



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE MARKETING

“PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA
EMPRESA ONE (SOCIEDAD DE HECHO) 2019 – 2020”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN MARKETING

AUTOR:

ERICK ISRAEL ABRIL TAPIA

DIRECTOR:

ING. JUAN FRANCISCO ÁLVAREZ VALENCIA

CUENCA, ECUADOR

2019

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi querida familia,
a mis amigos, profesores, compañeros
de trabajo y en especial a mi madre
Martha Tapia, a mi hermana Daniela Abril
y a mi novia Kimberly Zamora, quienes me han
brindado su apoyo incondicional durante
esta etapa de mi vida

Erick Israel Abril Tapia

AGRADECIMIENTOS

A mi novia Kimberly Zamora quien fue un apoyo fundamental en el desarrollo de este trabajo de titulación. A mi madre Martha Tapia y a mi hermana Daniela Abril quienes me han apoyado de manera incondicional y han sembrado en mi persona principios y valores tanto en lo personal como en lo profesional.

A mi tutor de tesis el ingeniero Juan Francisco Álvarez quien con sus conocimientos y su experiencia supo guiarme hasta finalizar el proyecto. A la socióloga Liliana Brito quien con su gran experiencia en investigación cualitativa supo enseñarme y guiarme en todo momento.

A la empresa One y todos sus miembros quienes me dieron acceso a su información e instalaciones. A todas las empresas participantes y a los representantes de estas quienes fueron muy cordiales y accedieron a brindarme su tiempo. De igual manera a los expertos en capacitación empresarial que gracias a su información, consejos y recomendaciones pude mejorar mi conocimiento en esta área.

Finalmente, a todos mis familiares, amigos y compañeros de trabajo que colaboraron de una u otra manera para finalizar con este proyecto.

Erick Israel Abril Tapia

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL.....	1
1.1. Capacitación.....	1
1.2 Modalidades de la capacitación.....	2
1.2.1 Capacitación presencial.....	2
1.2.2 Capacitación virtual.....	2
1.3 E-learning en el Ecuador.....	3
1.4 E-learning en la ciudad de Cuenca.....	4

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA ONE SOCIEDAD DE HECHO.....	6
2.1 Análisis Interno.....	6
2.1.1 Organigrama de la empresa.....	6
2.1.2 FODA.....	7
2.1.3 Ponderación de las variables del análisis FODA.....	8
2.2 Análisis externo.....	11
2.2.1 Fuerzas de Porter.....	11

CAPÍTULO 3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	17
3.1 Etapa 1: Entrevistas a profundidad a expertos.....	17
3.1.1 Objetivo de la investigación.....	17

3.1.2	
Metodología.....	17
3.1.3 Resultados Etapa 1	20
3.1.4	
Conclusiones.....	32
3.1.5	
Recomendaciones.....	33
3.2 Etapa 2: Entrevistas a profundidad a empresas.....	34
3.2.1 Objetivo de la investigación.....	34
3.2.2	
Metodología.....	34
3.2.3 Resultados etapa 2.....	37
3.2.4	
Conclusiones.....	83
3.2.5	
Recomendaciones.....	86

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA “ONE SOCIEDAD DE HECHO” 2019 - 2020

4.1 Resumen ejecutivo.....	88
4.1.1 Objetivo general.....	88
4.1.2 Objetivos específicos.....	88
4.1.3 Determinación del margen de utilidad.....	89
4.1.4 Otros detalles	90
4.1.5 Datos generales de la empresa.....	90
4.2 Determinación de la estrategia.....	91
4.2.1 Estrategia de orientación a la innovación dirigida al interior.....	91
4.3 Estrategia de producto.....	91
4.3.1 Determinación del servicio.....	91

4.3.2	
Gamificación.....	92
4.3.3 Digitalización de capacitaciones internas de empresas.....	93
4.3.4 Desarrollo de plataformas de e-learning a medida.....	93
4.4 .1 Estrategia de precio.....	93
4.4. Estrategia de precios de penetración.....	93
4.5 Estrategia de distribución y canal de venta.....	94
4.5.1 Capacitación digital abierta.....	94
4.5.2 Capacitación digital empresarial.....	95
4.6 Estrategia de posicionamiento.....	95
4.6.1 Creación del nombre de marca.....	95
4.6.2 Imagen de la marca.....	96
4.7 Estrategia de promoción.....	98
4.7.1 Cursos gratuitos.....	99
4.7.2 Blog.....	99
4.7.3 Funciones gratuitas.....	99
4.7.4 Descuento de recompra.....	99
4.7.5 Promociones especiales.....	99
4.7.6 Conversatorios en línea.....	100
4.7.7 Paquete Bussiness Premium.....	100
4.8 Estrategia de publicidad.....	100
4.8.1 Target.....	101
4.8.2 Brief.....	102
4.8.3 Plan de comunicación.....	104
4.9 Financiamiento de la operatividad del plan.....	107
4.9.1 Costo a financiar con capital inicial.....	107
4.9.2 Costo a financiar con alianzas estratégicas.....	108
4.10 Cronograma de actividades.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111
Anexos.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
<i>Representación gráfica del organigrama de la empresa e-learning</i>	7
Gráfico 2	
<i>Matriz</i>	
<i>FODA</i>	8
Gráfico 3	
<i>Red semántica 1: Formación profesional y aptitudes</i>	20
Gráfico 4	
<i>Red semántica 2: Experiencia profesional</i>	24
Gráfico 5	
<i>Red semántica 3: Capacitación digital</i>	27
Gráfico 6	
<i>Red semántica 4: Perfil empresarial</i>	37
Gráfico 7	
<i>Red semántica 5: Experiencia general con la capacitación</i>	42
Gráfico 8	
<i>Red semántica 6: Percepciones y experiencia con capacitación digital</i>	64
Gráfico 9	
<i>ZonaEstudios.com</i>	96
Gráfico 10.....	97
Gráfico 11.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

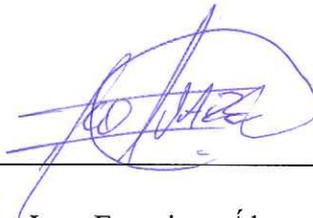
Tabla 1	
<i>Ponderación de las fortalezas del FODA</i>	9
Tabla 2.....	10
<i>Ponderación de las oportunidades del FODA</i>	
Tabla 3	
<i>Ponderación de las debilidades del FODA</i>	10
Tabla 4	
<i>Ponderación de las amenazas del FODA</i>	11
Tabla 5	
<i>Análisis de la competencia</i>	13
Tabla 6	
<i>Temas de capacitación.</i>	61
Tabla 7	
<i>Cronograma para el lanzamiento de Zona Estudios.com 2019</i>	109

Resumen

En este estudio se desarrolló una planificación estratégica de marketing para el lanzamiento del servicio de capacitación digital de la empresa “One”. Para obtener un plan de marketing sólido se desarrolló un análisis interno y externo del servicio, posteriormente se realizó una investigación de mercado de tipo cualitativa a expertos en capacitación empresarial y a representantes de las empresas encargados de la contratación de este servicio, finalmente se formularon estrategias en función del análisis realizado. Como resultado final se logró conocer el estado en el que se encuentra este mercado, se detectaron las necesidades reales de los consumidores y se obtuvieron estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los mismos.

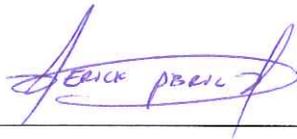
ABSTRACT

In this study, a strategic marketing plan was developed to launch a digital training service of the company "One". In order to obtain a solid marketing plan, an internal and external analysis of the service was developed; then a qualitative market research was carried out. Business training experts and representatives of the companies in charge of hiring this service were interviewed. Strategies were formulated in function of the analysis performed. As a result, it was possible to know the state where this market is located, the real needs of consumers were detected and strategies were obtained to satisfy their needs.



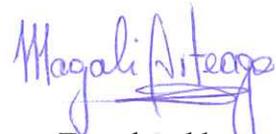
Eng. Juan Francisco Álvarez

Thesis Director



Erick Israel Abril Tapia

Author



Translated by

Mg. Magali Arteaga

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya algunos años atrás la sociedad está constantemente adaptándose a una transformación digital en diferentes ámbitos y en el mundo de los negocios ha sido un factor clave para que las empresas puedan marcar diferencias y ser cada vez más eficientes y competitivas.

Tomando en cuenta todos los beneficios que aportan las TIC en la venta de bienes y la prestación de servicios nace la idea de digitalizar uno de los servicios de la empresa ONE, que es la capacitación empresarial.

Para ello, anteriormente se realizó por parte de la empresa un estudio de factibilidad, en el que se obtuvieron resultados positivos, y gracias al cual se dio el siguiente paso, que fue la elaboración de un plan de marketing que permita satisfacer las necesidades reales de los clientes potenciales de este servicio.

Para realizar este trabajo de titulación de manera óptima y que sea de provecho para la empresa ONE, se decidió dividir el proyecto en dos fases, la primera fue una fase de investigación, mediante la cual se obtuvo un panorama claro de cómo se encuentra el mercado de la capacitación empresarial en la ciudad de Cuenca. De esta manera se procedió a realizar una investigación exploratoria con fuentes secundarias, para determinar el diagnóstico tanto interno como externo del servicio de capacitación digital en Cuenca, después se realizó una investigación cualitativa, mediante entrevistas en profundidad tanto a capacitadores de empresas, como los encargados en las empresas de contratar servicios de capacitación para los colaboradores, que en la mayoría de los casos son los gerentes de talento humano, gerentes generales o propietarios de las organizaciones.

Por su parte la segunda fase del proyecto contempla la elaboración de estrategias de marketing estructuradas en un plan que permitan realizar las acciones adecuadas para potencializar la comercialización de este servicio.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL

1.1. Capacitación

En la actualidad el término capacitación empresarial es un requisito indispensable en algunas organizaciones y además obligatorio en otras. Para enmarcar el objeto de este trabajo de titulación he considerado alimentar mi trabajo con el análisis de los siguientes conceptos.

Se establece que la capacitación es un conjunto de acciones de entrenamiento o preparación, planificadas estratégicamente por las organizaciones para mejorar las competencias, habilidades y desempeño de sus colaboradores, lo cual les permita alcanzar altos niveles de productividad o de efectividad en los servicios. (Böhrt, 2008).

Por su parte los autores del libro “La gestión de personas y del talento (...) nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. (Dolan, Valle, & Álvaro, 2014; Alcántara, 2011).

Según Chiavenato (2009), la capacitación es un mecanismo que facilita el desarrollo de las competencias de las personas o colaboradores de una organización, lo cual permite que estos mejoren su productividad, sean más creativos e innovadores a la hora de desarrollar sus tareas o resolver conflictos, con el afán de lograr mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados por sus organizaciones.

Con estos tres conceptos, cabe mencionar que la capacitación no sólo consiste en proporcionar a los empleados habilidades y técnicas, las cuales le servirán para desarrollar su trabajo, sino también impartir formación en su desarrollo personal que le permita mejorar sus actitudes dentro de la organización y le ayuden a ser más productivo y proactivo a la hora de resolver conflictos.

1.2 Modalidades de la capacitación

Existen diversas maneras en las que una persona independientemente o los colaboradores de una empresa pueden capacitarse y son las siguientes:

1.2.1. Capacitación presencial

“A partir de las necesidades específicas del participante, esta modalidad permite establecer la interacción entre instructor y participantes de manera directa, a través de ella, ambos comparten conocimientos, experiencias, vivencias, etc., que ayudan en la adquisición o actualización de conocimientos, habilidades y actitudes que se reflejan en el ámbito laboral o personal” (Alcántara, 2011)

1.2.2. Capacitación virtual

“La forma mediante la cual el propio empleado se hace responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la internet y que la empresa le proporciona, (en algunos casos) cuando sus propias limitantes no le dejan participar en la instrucción grupal” (Alcántara, 2011)

Para objeto de este plan de negocios, me centraré específicamente en las capacitaciones virtuales o también conocidas como capacitación digital, que es el modelo de negocio en el cual se fundamenta este plan.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en conjunto con el internet, han permitido que se desarrollen nuevas metodologías de capacitación y enseñanza, las cuales le facilitan la vida a millones de personas y empresas, permitiéndoles optimizar tiempo y recursos. A esta metodología que es relativamente moderna se la conoce como “e-learning” (E-Learning Ecuador).

1.2.2.1 Definición de e-learning

Si traducimos literalmente al español el término e-learning, nos indica “aprendizaje electrónico”, pero en realidad este concepto abarca un campo muy amplio, ya que según Martín Hernández (2006), el e-learning a partir de las TIC utiliza aplicaciones y servicios informáticos que mejoran notablemente el proceso de enseñanza – aprendizaje. (Baelo, 2009).

Por otra parte, Bartolomé (2004) nos dice que el e-learning es la innovación en el desarrollo de la capacitación a distancia, potenciada por los múltiples beneficios que ofrecen las TIC. (Baelo, 2009)

El objetivo de una plataforma e-learning es crear y ejecutar un nuevo espacio de enseñanza – aprendizaje en internet, con el fin de adquirir competencias, en donde los alumnos y los capacitadores puedan interactuar durante su formación. (Fernández, 2010).

1.2.2.2 Datos estadísticos de interés sobre el e-learning

Un estudio realizado por Brandon Hall Group muestra que la capacitación digital requiere de un 40 a 60 % menos tiempo en comparación con la capacitación presencial. Además, el Instituto de Investigación de América afirma que el e-learning aumenta el nivel de retención del conocimiento en un 60%, a diferencia del nivel de retención de la capacitación presencial el cual presenta una tasa del 8 al 10% en promedio, es decir, los capacitados en un curso de e-learning aprenden hasta 5 veces más. (Gutierrez, 24 de enero, 2017).

1.3 E-learning en el Ecuador

Muchas de las universidades del país están utilizando éste nuevo canal de aprendizaje para ofertar nuevas carreras, cursos, talleres, etc. Esto se debe a las facilidades y beneficios que este servicio aporta a estudiantes y profesores. Un claro ejemplo es la Universidad San Francisco de Quito, la cual ha implementado esta plataforma con proyectos de capacitación empresarial y cursos para la comunidad universitaria (Universidad San Francisco).

Por otra parte, en el país existen plataformas que se han dedicado a brindar el servicio de e-learning para empresas y público en general como las siguientes:

1.3.1 E-learning Ecuador:

Es una empresa ubicada en la ciudad de Quito, la cual oferta cursos de capacitación empresarial a medida, a través de la modalidad digital con más de 7 años de experiencia en el mercado (E-Learning Ecuador).

1.3.2 SBS Consulting

Es una empresa ubicada en la ciudad de Quito y Guayaquil, la cual brinda servicios de capacitación presencial, digital y capacitación in company, además cuentan con alianzas estratégicas quienes dan Aval internacional a sus programas de capacitación, en países como: México, Colombia, Argentina, España y Japón (SBS Consulting).

1.3.3 Digimentore

Es una plataforma que se dedica a la capacitación digital para empresas, está ubicada en la ciudad de (SBS Consulting) Quito y sus aspectos diferenciadores es que utilizan herramientas innovadoras para el desarrollo del personal, como la capacitación a través de la gamificación y con programas con inteligencia artificial (Digimentore).

1.4 E-learning en la ciudad de Cuenca

1.4.1 Grupo System Ecuador

Esta es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca que se dedica a crear cursos en línea para un público general y con temas específicos para empresas, sin embargo, no presentan sus clientes empresariales, como lo hacen las otras plataformas, además la plataforma no tiene una interfaz bien diseñada y es muy difícil de utilizar (Grupo System Ecuador).

Además, en la ciudad de Cuenca se ha desarrollado un estudio de factibilidad de la digitalización de la empresa One (Sociedad de hecho); empresa dedicada a brindar el servicio de capacitación empresarial de forma presencial y que busca con la digitalización de sus servicios aprovechar las facilidades que brindan las TIC's y el internet para ofertar este nuevo servicio (Pesantez & Coellar, 2018).

A partir del estudio de factibilidad de la digitalización de la empresa One Sociedad de Hecho, procederé a elaborar el presente plan de marketing (Pesantez & Coellar, 2018).

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA ONE SOCIEDAD DE HECHO

Para este análisis la empresa ha facilitado la información real y actualizada mediante un estudio de factibilidad, del cual se ha podido recabar la información sobre los aspectos internos de la empresa y los aspectos externos del mercado en el cual opera, gracias al mismo se procede a realizar los siguientes análisis.

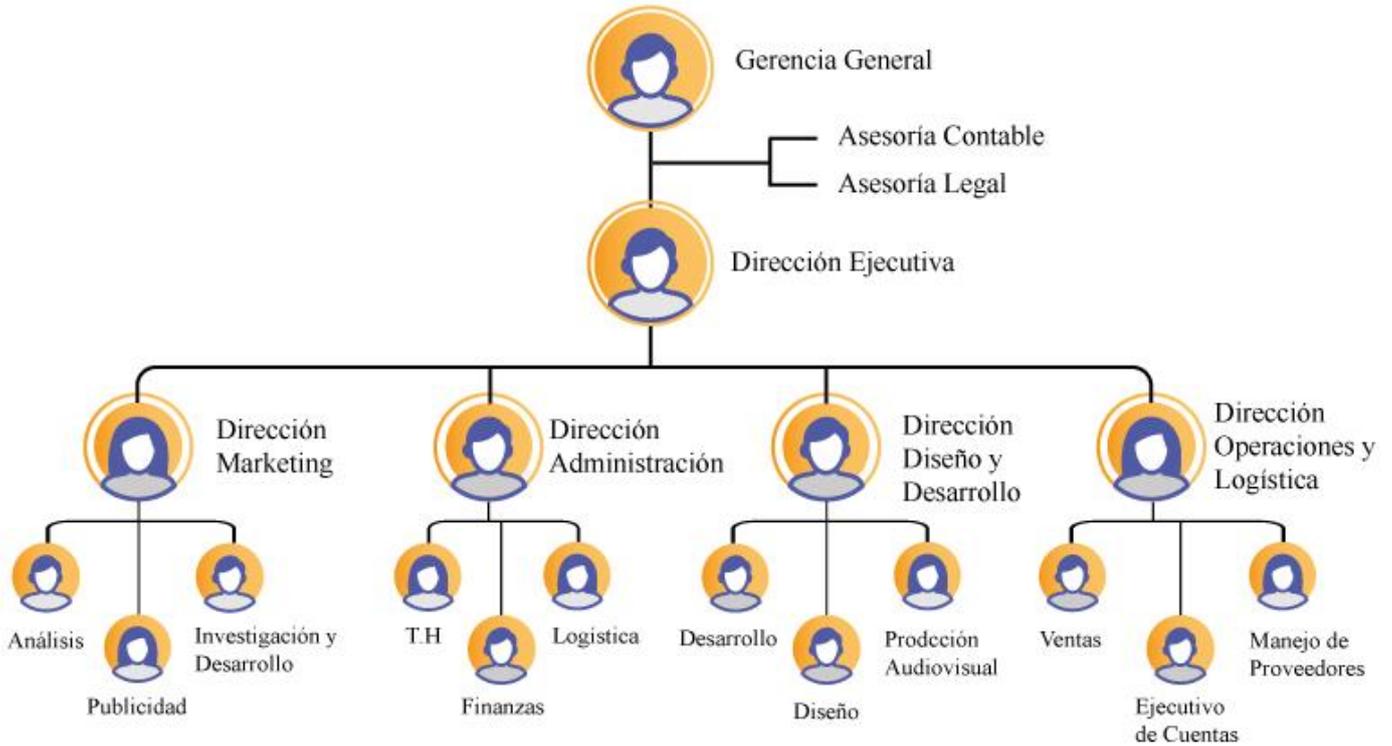
2.1 Análisis Interno

2.1.1 Organigrama de la empresa

Según L. Daft, un organigrama se refiere a una representación gráfica de todo un conjunto de procesos y actividades desarrolladas dentro de una empresa con el fin de que cualquier persona pueda comprender el funcionamiento o desarrollo de una empresa (pág. 92).

Gráfico 1

Representación gráfica del organigrama de la empresa e-learning.



Elaborado por: Erick Abril

2.1.2 FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce, 2007)

Gráfico 2



Matriz FODA

Elaborado por: Erick Abril

Al utilizar esta metodología se obtuvo como resultado el análisis de los aspectos internos y externos del servicio de capacitación digital, mediante los cuales se podrán realizar estrategias en el plan de marketing.

2.1.3. Ponderación de las Variables del análisis FODA

Se desarrolló una ponderación de las variables analizadas en el FODA, con el objetivo de trabajar en el plan de marketing en función del impacto de cada una de estas variables, para aprovechar de mejor manera, los recursos de la empresa. Esta tabla se la realizó según la estructura del autor ... (Ramírez, diciembre, 2012, p. 57)

3: Alto

2: Medio.

1: Bajo.

Tabla 1

Ponderación de las fortalezas del FODA

FORTALEZAS	PONDERACIÓN		
	3	2	1
1. Alta experiencia en el mercado de la capacitación empresarial.	x		
2. La empresa puede ofertar el servicio de forma continua.		x	
3. Cuenta con personal experimentado en producción audiovisual.		x	
4. Variedad en temas de capacitación y capacitadores.	x		
5. Reducción de inversión, de costos y gastos fijos.	x		
6. Altos conocimientos en hardware y software.	x		

Elaborado por: Erick Abril

Tabla 2

Ponderación de las oportunidades del FODA

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN		
	3	2	1
1. Facilidad de introducción a nuevos mercados.	x		
2. Existen relaciones comerciales con empresas capacitadas de forma presencial.		x	
3. Alianza estratégica con el sector público (Capital semilla).	x		
4. Oferta del servicio a otros segmentos.		x	
5. Las empresas grandes destinan un presupuesto anual a la capacitación del personal.	x		
6. Gran alcance.	x		

Elaborado por: Erick Abril

Tabla 3

Ponderación de las debilidades del FODA

DEBILIDADES	PONDERACIÓN		
	3	2	1
1. La empresa no cuenta con equipos de alta gama en producción audiovisual.		x	
2. No se cuenta con un servidor propio debido a que la inversión es alta.(puede existir inestabilidad).		x	
3. Alto costo de mantenimiento de la plataforma.		x	
4. Alta inversión inicial en publicidad para posicionar la marca.	x		
5. Falta de Capital inicial.	x		

Elabora por: Erick Abril

Tabla 4

Ponderación de las amenazas del FODA

AMENAZAS	PONDERACIÓN		
	3	2	1
1. Que las empresas no cuenten con una red de internet eficiente.		x	
2. La disciplina que se requiere por parte de los usuarios es mayor.		x	
3. Los usuarios deben poseer conocimientos en el uso de herramientas informáticas.			x
4. Se puede generar distracción en los usuarios			x
5. Inestabilidad del servidor contratado.		x	
6. Nula o poca experiencia de los capacitadores en programas de e-learning.		x	

Elaborado por: Erick Abril

2.2. Análisis Externo

2.2.1 Fuerzas de Porter

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten” (Baena, Sánchez, & Montoya, 28 de noviembre, 2003, p. 62).

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es de vital importancia en este estudio ya que permitirá reconocer cual es la situación actual de las fuerzas del entorno que van a influir posteriormente con las operaciones del servicio de capacitación digital y además este análisis será de gran utilidad para formular estrategias y tomar decisiones que permitan ser competitivos en el mercado.

2.2.1.1 Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

Según Baena, Sánchez y Montoya (2003) la amenaza del ingreso de nuevos competidores a un sector empresarial determinado depende directamente de las barreras de entrada que existen en el mismo (pág. 62-63).

Con el servicio de capacitación presencial, la empresa One se encuentra en un mercado bastante competitivo en el cual la introducción de nuevos competidores es bastante fácil, sin embargo, con una plataforma de e-learning, el ingreso de nuevos competidores se reduce considerablemente por las siguientes razones:

- Se debe tener un alto conocimiento en la creación y gestión de una plataforma digital de este tipo.
- Alto costo de inversión inicial en equipos de producción, software, hardware, talento humano para montar un negocio de este tipo.
- Los competidores de capacitación presencial tendrán una plataforma que será una nueva fuente de ingresos.
- La complejidad de vender un programa de capacitación digital a una empresa es alta, sin embargo, las empresas que son clientes de ONE en lo que respecta a capacitación presencial, ya solicitan estos nuevos servicios.

En lo que respecta a la salida del mercado:

- Es difícil la salida del mercado ya que el nivel de inversión es alto, lo cual hace que ingresar, no sea una decisión fácil.

Tabla 5

Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA				
1. ¿Quiénes son tus competidores?	SBS Consulting	Digimontore	Grupo System Ecuador	E-learning Ecuador
2. Aspectos diferenciadores	Programas Internacionales, Certificaciones Internacionales	Gamificación, Programas con inteligencia artificial	Cursos Online	Programas de e-learning a medida
3. Segmento por producto	Público y Empresas	Empresas	Público y Empresas	Empresas
4. ¿Cómo se promocionan?	Redes Sociales	Redes sociales	Redes Sociales	Redes Sociales
5. Ubicación de operaciones	UIO, GYE, CUE	UIO	CUE	UIO

Elaborado por: Erick Abril

2.2.1.2 Rivalidad de la competencia

La rivalidad de la competencia se refiere a las acciones y decisiones que toman las empresas competidoras en un sector específico, con el fin de mejorar su posicionamiento y su competitividad (Baena, Sánchez, & Montoya, 28 de noviembre, 2003, p. 63)

La empresa One en el mercado de capacitación presencial tiene un alto nivel de competencia, pero al digitalizar sus servicios lo que busca conseguir es tener un bajo nivel de competencia directa, ya que no existen plataformas que presten el servicio de capacitación digital a empresas, además, los competidores del mercado de capacitación presencial ahora podrán contar con un nuevo canal de comercialización y serán proveedores de capacitación de este nuevo modelo de negocio.

Gracias al análisis realizado se pudo reconocer quienes son competidores directos del servicio de capacitación digital para empresas.

A continuación, se les ubicó a los competidores directos en orden de mayor a menor importancia.

2.2.1.2.1 E-Learning Ecuador

Esta empresa ocupa el primer lugar, ya que es una plataforma que cuenta con 7 años de experiencia en este mercado, en su plataforma tiene el respaldo de importantes empresas a las que han impartido capacitación digital en la ciudad de Quito. Además, cuentan con un importante aspecto diferenciador que es la creación de programas de e-learning realizados en función de las necesidades específicas de cada cliente (E-Learning Ecuador).

2.2.1.2.2 Digimentore

Esta plataforma cuenta con una interfaz amigable y estable, también expone los clientes con los que han trabajado, sin embargo, no cuentan con tanta experiencia como E-learning Ecuador y sólo llevan a cabo sus operaciones en la ciudad de Quito. Su propuesta de valor son los sistemas con los cuales brindan capacitación con una experiencia de usuario diferente a las demás, los cuales son mediante gamificación y simuladores con inteligencia artificial (Digimentore).

2.2.1.2.3 SBS Consulting

Esta es una plataforma que ha centrado sus operaciones en las tres ciudades principales del país: Quito, Guayaquil y Cuenca, sin embargo, no muestran las empresas con las cuáles han trabajado, lo que le diferencia de las demás plataformas es que mantienen alianzas estratégicas con programas internacionales de capacitación con países como México, Colombia, Argentina, España y Japón. Gracias a esto cuentan con un Aval internacional y pueden dar certificaciones internacionales a sus clientes (SBS Consulting).

2.2.1.2.4 Grupo System Ecuador

Esta es la única plataforma que mantiene sus operaciones en la ciudad de Cuenca, su interfaz y experiencia de usuario no es buena, la estructura y el diseño de su web es mala, es de difícil navegación, no es una plataforma estable. Sus aspectos diferenciadores es que cuenta con

variedad en temas de capacitación, es decir, su segmento es el público en general, pero también cuenta con un área específica con temas de capacitación empresarial (Grupo System Ecuador).

2.2.1.3 Poder de negociación de proveedores

Esta fuerza define de cierta forma el posicionamiento de una empresa dentro de un sector industrial, depende del poder de negociación que tenga una empresa con la empresa o empresas que proveen los insumos o servicios necesarios para la producción o servucción de sus productos (Baena, Sánchez, & Montoya, 28 de noviembre, 2003, p. 64).

Los tipos de proveedores que tiene la empresa son:

2.2.1.3.1 Capacitadores

Al contar con una plataforma, que brinda un sin número de beneficios para los proveedores de capacitación, como beneficios económicos, publicitarios, alto alcance, reconocimiento y que tengan el acceso a un nuevo canal de capacitación que no lo podrían obtener de manera individual, por estas razones el poder de negociación que tengan los proveedores es relativamente bajo.

2.2.1.3.2 Proveedor del servidor

En este caso la empresa cuenta con un servidor internacional, quien tiene precios establecidos a nivel mundial, además existe una infinidad de proveedores de este servicio, es decir se encuentran en un mercado tan competitivo que le da cierta estabilidad en lo que respecta a precios y prestación de servicios.

2.2.1.4 Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos se convierten en una amenaza, si cubren las mismas necesidades a un precio mas bajo que el producto analizado (Baena, Sánchez, & Montoya, 28 de noviembre, 2003, p. 64).

En el ámbito de la capacitación empresarial digital, los productos sustitutos son:

- Capacitaciones presenciales
- Capacitación mediante gamificación
- Los simuladores con inteligencia artificial
- En lo que respecta a capacitaciones presenciales la empresa cuenta con varios años de experiencia por lo que no se considera como un sustituto relevante, sin embargo, la capacitación mediante simuladores con inteligencia artificial y mediante gamificación si son productos sustitutos que pueden ser factores que brinden mayor competitividad.

2.2.1.5 Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes con la empresa juega un papel importante en la competencia de un sector industrial y se basa en algunos aspectos, entre ellos, la sensibilidad al precio y su poder de negociación (Baena, Sánchez, & Montoya, 28 de noviembre, 2003, p. 64).

El poder de negociación que tienen los clientes en el mercado de la capacitación digital que en este caso son empresas es alto, ya que deciden la contratación en función de varios aspectos, como el presupuesto, experiencia de los capacitadores, certificaciones, calidad, tiempo de capacitación, además existen proveedores internacionales de este servicio que cuentan con experiencia en el mercado (Véase, pág.).

CAPÍTULO 3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se ha planificado realizar una investigación cualitativa la cual se ha dividido en dos etapas:

3.1 Etapa 1: Entrevistas a profundidad a expertos

En la primera etapa se realizaron entrevistas en profundidad a 5 capacitadores, cada uno experto en el área de la capacitación empresarial.

3.1.1 Objetivo de la investigación

El objetivo de realizar estas entrevistas es el de aprovechar la experiencia que tienen los capacitadores en el contacto directo con los usuarios de capacitación, para descubrir cuáles son las características del comportamiento de los usuarios de este servicio y de esta manera desarrollar un cuestionario bien estructurado que nos permita realizar la segunda etapa de este estudio, que es la investigación a las empresas.

3.1.2 Metodología

Esta investigación esta soportada por el diseño cualitativo de investigación a fin de profundizar en las experiencias y perspectivas de las participantes relacionadas a la capacitación digital. Se utilizó el muestreo opinático de conveniencia en el cual se seleccionaron 5 participantes expertos en el área hasta saturar la información. Los entrevistados fueron informados de la relación del investigador con la Universidad del Azuay, de los objetivos, recibieron la garantía de confidencialidad de la información personal y firmaron los consentimientos informados.

Los temas para el cuestionario fueron cuidadosamente seleccionados, siguiendo las normas de bioética. Las entrevistas duraron entre 7 y 25 minutos, fueron grabadas y transcritas. Como auxiliar del investigador se usó el programa Atlas. Ti 7 versión 7.5.7, la codificación fue inductiva y se crearon redes semánticas.

Para guardar la confidencialidad de los informantes se utilizaron códigos con las siglas del tipo de informante (Experto = Ex), el área de la experticia (Capacitación = C) y la profesión (Psicólogo Clínico = PC; Psicólogo Laboral) = PL; Psicólogo Organizacional = PO; Ingeniero Comercial = IC; Orientador Familiar = OF. Finalmente se interpretaron los datos y se sintetizaron en forma de resultados con las citas que evidencian los significados, percepciones y experiencias.

3.1.2.1 Modelo de entrevista para expertos

Se elaboró una guía para llevar a cabo la Entrevista a profundidad en la cual constan las preguntas más relevantes para obtener la información deseada.

Entrevista a profundidad

Capacitadores

El día de hoy..... de del 2018 a las: me encuentro con el/laél/ella es.....

Cuenta con años de experiencia capacitando a empresas en temas relacionados con:

- 1)
- 2)
- 3)

..... le agradezco por recibirme y colaborar con esta entrevista, a continuación, le voy a realizar una serie de preguntas que para efectos del estudio le pido muy comedidamente las responda con total sinceridad.

La primera pregunta es:

- 1) ¿Cuál es el nivel más elevado de escolaridad que usted ha alcanzado?
- 2) ¿Qué formación específica ha recibido en el ámbito de la capacitación empresarial?
- 3) ¿Cómo le ha servido su base educativa, capacitación y experiencia profesional en su trabajo como capacitador de empresas?

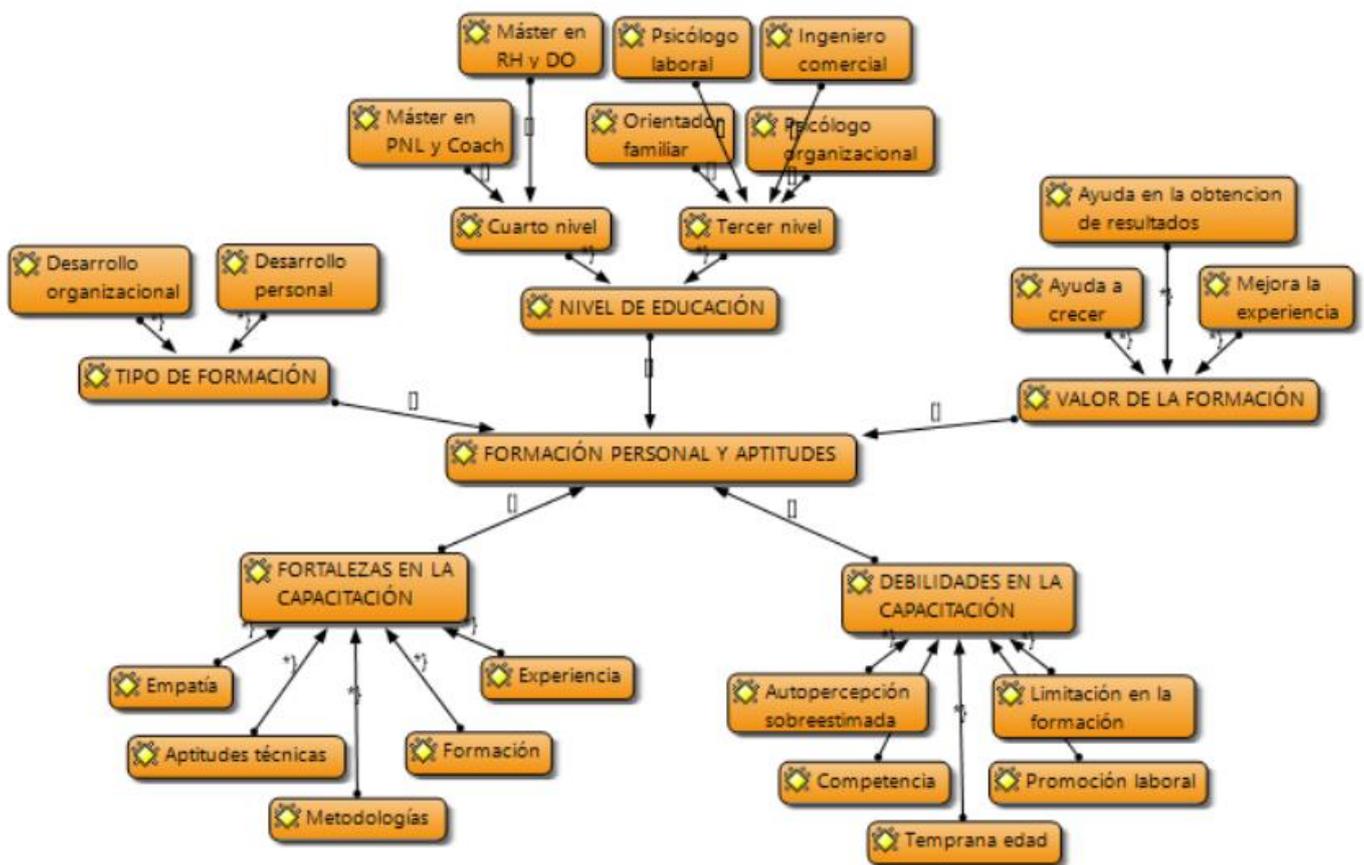
- 4) ¿Cuál ha sido su experiencia como capacitador de empresas? mencionar las principales.
- 5) ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades como capacitador?
- 6) ¿Cuál sería la prueba más evidente de que la capacitación que usted dispensó fue provechosa para los beneficiarios?
- 7) ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que encuentra durante una capacitación?
- 8) ¿Conoce a que hace referencia la capacitación digital?
- 9) ¿Qué piensa acerca de la capacitación digital?
- 10) ¿Alguna vez ha impartido este tipo de capacitación en una plataforma?
- 11) ¿Qué ventajas o desventajas cree usted que puede tener la capacitación digital contra la capacitación presencial?
- 12) ¿Cree que este tipo de capacitación brindaría beneficios a las empresas en comparación a la capacitación presencial?
- 13) ¿Cuáles?
- 14) ¿Cree usted que las empresas cuencanas estarían dispuestas a contratar capacitación digital?
- 15) ¿Por qué?
- 16) ¿Si existiera una plataforma en la ciudad estaría dispuesto usted a impartir una capacitación digital?
- 17) ¿Por qué?

3.1.3 Resultados Etapa 1

3.1.3.1 Formación profesional y aptitudes

Gráfico 3

Red semántica 1: Formación profesional y aptitudes



Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

De los cinco participantes, dos de ellos tenían formación de cuarto nivel relacionado con las ocupaciones como master en PNL y coach y tres tenían tercer nivel.

Todos los perfiles de los entrevistados coincidieron con el tipo de ocupación, es decir, ligados a la capacitación, habiendo un orientador familiar, un psicólogo clínico, un ingeniero comercial, un psicólogo organizacional y un psicólogo laboral.

El tipo de formación con el que contaron los expertos participantes hasta el momento de la entrevista estuvo caracterizado por la heterogeneidad en donde el factor común fue el desarrollo personal u organizacional. Los espacios de formación varían también desde lo informal hasta lo formal, vienen del gusto, de cursos, talleres y la academia tanto a nivel nacional como internacional.

- Liderazgo, desarrollo personal, Lidere la cual es una organización internacional que está desarrollando líderes en todo el mundo. Ex-C-OF.
- En temas de metodologías de aprendizaje he realizado cursos en Medellín, Brasil, Ecuador y Estados Unidos, en donde he aprendido algunos talleres y cursos que aplican la formación de capacitación, así como también PNL y coaching. Ex-C-PC.
- Cursos de programación neuro lingüística con la finalidad de mejorar la oratoria y la presentación de las capacitaciones, También he realizado cursos en materia de finanzas, excel aplicado a finanzas y algunos cursos más de habilidades blandas. Ex-C-IC.
- Desde el pregrado y tengo estudios de posgrado que realicé en México sobre capacitación, también me he capacitado en estrategias y técnicas de trabajo con adultos en el desarrollo de competencias laborales y estudios de posgrado en la Universidad del Azuay en dirección de recursos humanos y desarrollo organizacional. Ex-C-PL.

La formación de acuerdo a los participantes es muy útil, tanto para el desarrollo personal cuanto para el desarrollo profesional; lo consideran como un factor de éxito para los resultados de la capacitación; sin embargo, para algunos ocupa un segundo plano frente a la experiencia, a la cuál le dan un mayor valor.

- Primero ayuda a crecer como ser humano y esa experiencia y motivación se la transmite a las demás personas para que logren desarrollarse. Ex-C-OF.
- Bastante, ya que se trabaja más allá del carácter y de la personalidad, las cuales son dos factores que se pulen desde el nacimiento, pero básicamente la formación ayuda mucho a la obtención de resultados en la capacitación. Ex-C-PC.
- Bueno es fundamental el hecho de poder enseñar lo que uno aprende sin embargo más allá de lo que es los estudios universitarios, lo que más deja enseñanzas es obviamente la experiencia que se ha ido ejerciendo en el transcurso del tiempo. Ex-C-IC.

En la perspectiva de los informantes, existen fortalezas individuales que les distingue profesionalmente. Se observaron principalmente la existencia de empatía con los beneficiarios, el nivel de experiencia y metodologías propias en capacitación, la experiencia en el campo laboral organizacional, la adquisición de nuevos conocimientos, y otras aptitudes técnicas como la capacidad de poder realizar un buen diagnóstico de las necesidades y la capacidad de intervención acertada.

- Mi fortaleza es la capacidad para conectarme con los seres humanos, y más aún lograr conectarse con el dolor, frustración y los desafíos que tienen las personas, es decir, tener empatía. Ex-C-OF.
- Como fortalezas pienso que sería la experiencia y la metodología propia que manejo en el momento de trabajar con las empresas. Ex-C-PC.
- Una fortaleza es saber que nunca se acaba de aprender, es decir, siempre voy mejorando mi capacidad para capacitar, lograr encontrar las necesidades de las personas y poder formular un programa para ellos. Ex-C-PO.
- Una de las principales fortalezas es ser transparente, generar experiencias de aprendizaje en la cual participen todos, otra habilidad es lograr extraer el conocimiento y convertirlo en algo explícito, ser claro, humilde, tener la capacidad de investigación y la facilidad para hablar con otras personas. Ex-C-PL.

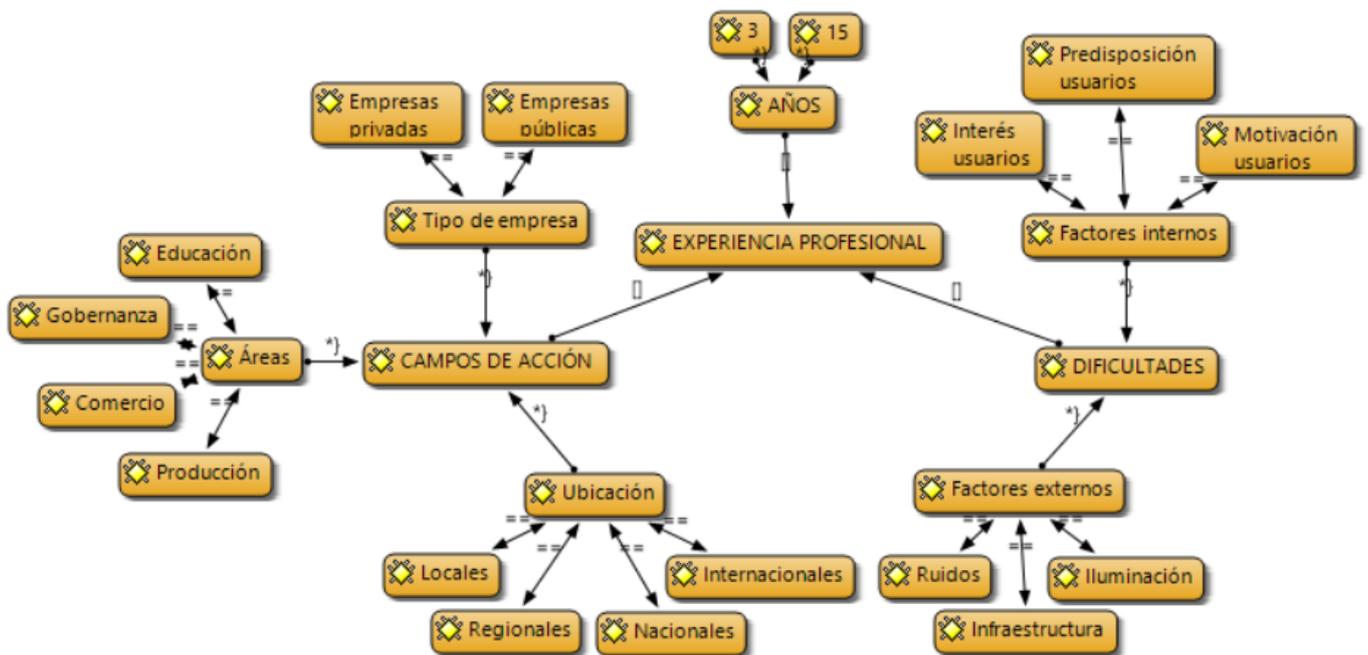
También se registraron debilidades profesionales en los informantes que, en mayor o menor grado, pueden comprometer su cualificación como capacitadores. Se observaron principalmente la autopercepción sobreestimada de conocimiento, la limitación en la formación, la edad muy joven, la propia promoción laboral, la dura competencia y la existencia de información generalizada en medios digitales. Se observaron además características personales consideradas por uno de los informantes como debilidades: “prefiero estar solo” “ser muy apasionado.”

- Una debilidad es pensar que lo sé todo Ex-C-OF.
- Una debilidad es que no dispongo del tiempo suficiente para seguirme capacitando y otra debilidad es la exposición en medios digitales de la información que se maneja. Ex-C-PC.
- Creo que la debilidad con la que cuento es la edad ya que en procesos de contratación la edad es un factor muy importante. Ex-C-IC.
- Como debilidad es que cuando una persona trabaja en este medio es difícil darse a conocer en la ciudad, aunque llevo 5 años no significa que sea conocido por todas las personas y de igual manera la competencia es dura. Ex-C-PO.
- En mi caso personal una debilidad es que siempre prefiero estar solo, de igual forma ser muy apasionado, aunque pueda ser una fortaleza, pero sino es gestionada correctamente puede convertirse en debilidad. Ex-C-PL.

3.1.3.2 Experiencia profesional

Gráfico 4

Red semántica 2: Experiencia profesional.



Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

Los informantes tienen experiencia en el área de capacitación, la cantidad de años es variada, siendo el mayor número de años 15 y el menor 3. Cada participante refirió además temas en los cuales su experiencia le ha otorgado especialización; la experticia, de acuerdo a algunos de ellos, procede más que de la formación académica, de la praxis.

Entre los temas que se destacan en las narraciones se encuentran: motivación personal, relaciones interpersonales, liderazgo, servicio al cliente, trabajo en equipo, ventas, elaboración de proyectos, emprendimiento, excel avanzado, educación sexual, aprendizaje, docencia, desarrollo organizacional, gestión del talento humano, gestión del conocimiento e innovación abierta.

Los campos de acción de los expertos participantes de la investigación fueron locales, regionales, nacionales e internacional, tanto en empresas privadas y empresas públicas, en las áreas de educación, gobernanza, de producción y comercio.

- He trabajado con algunas empresas relevantes, una de ellas es la (... empresa de servicios) en tres aristas: Excel, Finanzas y el área comercial. He trabajado con otras empresas a nivel local como (... empresas industriales) Ex-C-IC.
- Bueno es fundamental el hecho de poder enseñar lo que uno aprende sin embargo más allá de lo que es los estudios universitarios, lo que más deja enseñanzas es obviamente la experiencia que se ha ido ejerciendo en el transcurso del tiempo. Ex-C-IC.
- 15 años de experiencia capacitando empresas con temas de desarrollo organizacional, gestión del talento humano, gestión del conocimiento e innovación abierta Ex-C-PL.

Basados en la experiencia, los informantes mencionaron que existen factores externos e internos que pueden dificultar los procesos de capacitación.

Entre los factores externos se observaron la infraestructura, los ruidos y la iluminación, entre los factores internos se observaron las actitudes de los beneficiarios como la predisposición, la motivación o el interés que, de acuerdo a los informantes, se constituyen en barreras; se habló de la consideración de la capacitación como un “requisito” “cubrir un puesto” sin considerar la necesidad.

Así también como factores internos, se hizo referencia a la relación del capacitador con los capacitados, se observaron cómo dificultades a la mala comunicación entre capacitador y receptores y el control de grupos.

Uno de los componentes internos que se mencionó es la perspectiva de las empresas frente a la capacitación en términos de salida de recursos económicos, siendo más accesibles las empresas privadas que las públicas, en donde, las primeras consideran la capacitación como

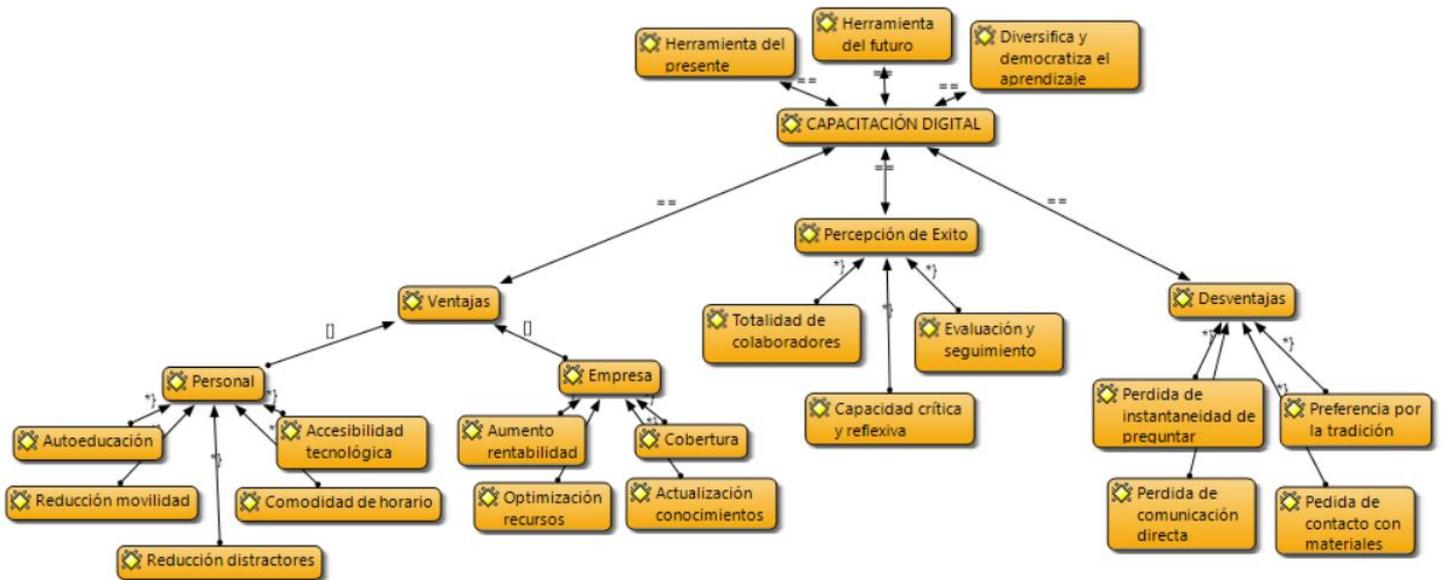
una inversión, mientras que las segundas no lo ven así, pudiendo depender su importancia de la percepción de las autoridades de turno.

- El primer problema es la comunicación de los beneficiarios, ya que si no saben comunicarse se vuelve complicada la capacitación, por lo que se forma un muro entre el capacitador y las personas. Ex-C-OF.
- Las dificultades son varias, una de ellas es que a la capacitación se la ve como un requisito más no es una necesidad que debe ser implementada con un seguimiento en el tiempo, otra dificultad es el precio ya que es un servicio que no es tangible y puede estar sobre valorado, las empresas privadas generalmente consideran más que las capacitaciones son una inversión y en las empresas publicas depende de la persona que esté a cargo. Ex-C-PC.
- Una de las mayores dificultades es controlar un grupo de trabajo amplio cuando uno tiene una corta edad, sin embargo, con los cursos de programación neuro lingüística se ha podido superar el inconveniente. Ex-C-IC.
- Pueden ser diferentes factores, por ejemplo, factores externos como la infraestructura del lugar, el ruido, una mala iluminación, también muchas personas simplemente están sentadas cubriendo un puesto, no les interesa la capacitación, no quieren trabajar ni participar de la misma, llegan tarde, no les interesa la puntualidad, o también hay participantes que desde un inicio están en contra con el único fin de llamar la atención Ex-C-PO.
- La principal dificultad que suele existir en un proceso de capacitación es la predisposición de la gente ya que trabajar con personas adultas que no están enfocadas en desarrollar temas es infructuoso, otro punto es el sistema educativo tradicional que vuelve este proceso más complicado porque generalmente el juego consiste en aprender contenidos y esto se replica en la actualidad ya que los adultos esperan prácticamente lo mismo, que se les transfiera contenido que está en la web. Ex-C-PL.

3.1.3.3 Capacitación digital

Gráfico 5

Red semántica 3: Capacitación digital.



Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

Todos los informantes afirmaron conocer la capacitación digital. Frente al conocimiento surgieron actitudes que afianzaron la importancia de la misma en términos de contar con una herramienta no solo del futuro, sino también del “presente” producto de una “revolución” que “diversifica y democratiza el aprendizaje”.

- La capacitación digital no es el futuro sino el presente. Ex-C-PC.
- Se necesita de motivación, tiempo y dedicación adecuada para compartir aprendizajes concretos, muchos cursos online tienen tutoriales, videos e información donde hay experiencias concretas. El problema no es la plataforma sino la motivación, la cual se genera desde la necesidad. Internet generó una revolución muy grande para la humanidad y el acceso a los cursos diversifica y democratiza el aprendizaje. Ex-C-PL.

En cuanto a la experiencia de los expertos en capacitación digital, ésta no es homogénea; dos de los informantes manifestaron no haber tenido experiencia, mientras que la mayoría sí. Las experiencias se trasladaron hacia la comunidad de pares por medio del uso de plataformas como YouTube y Facebook u otras plataformas institucionales.

- Bueno yo tengo amigos que capacitan a través de videos en YouTube, portales de internet, es decir, vía online. Ex-C-OF.
- Una capacitación online hecha por mí no, pero he sido invitado a participar en un programa como apoyo a los docentes de un emprendimiento llamado alau.ec que se dedica a dar clases en línea para jóvenes que buscan entrar a las universidades. Ex-C-PO.

Entre las ventajas que los expertos le otorgaron a la capacitación digital se encuentran: a nivel personal, la oportunidad de autoeducación y autocapacitación con la comodidad del horario y selección del lugar, reducción de desplazamientos, facilidades en la accesibilidad tecnológica y continuidad, reducción de distractores y, a nivel de empresa, la optimización de recursos, aumento de rentabilidad, mayor cobertura y actualización de conocimientos de los colaboradores.

- Un beneficio sería que los empleados pueden capacitarse en el horario que dispongan ya que no hay una hora definitiva para dicha capacitación. Ex-C-OF.
- Las ventajas que tiene es optimizar costos y aumentar la rentabilidad. Ex-C-PC.
- Yo creo que sí, un beneficio es que se llegaría a más personas, ya que mediante el e-learning se pueden bajar información que es más asequible para las empresas. Ex-C-PC.
- El acceso repetitivo a la capacitación para mantenerse actualizado, las ventas, dejar de entregar propuestas, ganar por volumen. Ex-C-IC.
- Con el e-learning los usuarios o empleados tienen su usuario y contraseña para acceder repetidas veces. Ex-C-IC
- La capacitación digital puede verse como una manera de aprender cómodamente desde la casa, gracias a la tecnología de internet y las

cámaras Web. Es una herramienta que nos facilita el trabajo pues no tenemos que recorrer largas distancias para poder impartir una clase de capacitación. Ex-C-PO.

- Una ventaja sería que el número de participantes es ilimitado, es decir, hay un mayor alcance en comparación con la capacitación presencial, de igual forma el beneficiario presta más atención estando solo y tiene menos distracciones. Ex-C-PO.
- Estoy 100% de acuerdo ya que con este servicio se ahorrarían recursos, costos y se puede ser más efectivo, dependiendo en gran medida de cómo se diseñe la capacitación. Ex-C-PL.

A pesar de que todos los informantes manifestaron la disposición hacia la capacitación digital, en los discursos se evidenciaron percepciones que manifestaron la desventaja de la capacitación digital frente a la capacitación presencial.

Se observó la importancia de la comunicación directa entre el locutor y el receptor (que incluyen el tono de voz, la mirada, las emociones), la instantaneidad para formular preguntas y respuestas y, el contacto con los materiales que posee una capacitación presencial frente a la digital. Además, se encuentra el factor cultural hacia la inclinación preferencial de la capacitación tradicional presencial.

En base a lo expuesto una de las recomendaciones realizadas por los expertos es la necesidad de combinar ambos tipos de capacitación, mientras la digital se encuentre con la metodología correctamente estructuralizada.

- Es muy buena pero nunca reemplazará la capacitación de persona a persona, ya que ahí no se encuentra la parte humana que permite escuchar el tono de voz o mirarse a los ojos. Ex-C-OF.
- Una desventaja es que no se puede nunca reemplazar a la persona, por lo que pienso que es necesario combinar la capacitación presencial y la digital, sin embargo, hay que empezar a cambiar de mentalidad ya que es bueno auto educarnos y autocapacitarnos a través de estas plataformas

digitales, por lo que depende mucho si la persona quiere crecer. Ex-C-OF.

- Una de las desventajas más grandes es que si la metodología no está bien estructurada o con una buena producción de videos se puede perder el proceso de aprendizaje de la persona. Ex-C-PC.
- El proceso de preguntas y respuestas que se pueden dar durante la capacitación, los materiales que se entregan en la capacitación presencial Ex-C-IC.
- Como desventaja pienso que existen varias personas que aun prefieren la capacitación presencial, es decir, prefieren estar sentados, con los materiales físicos, teniendo una comunicación más directa con el capacitador. Ex-C-PO.
- Un aspecto importante es la interacción persona con persona, la cual es más difícil lograrla a través de los medios digitales, es decir, el contexto emocional no se puede replicar fácilmente Ex-C-PL.

Todos los informantes manifestaron su disposición personal hacia la capacitación digital algunos de ellos expresaron algunas condiciones como el tipo de receptores, tipo de plataformas y tipos de tema.

- Claro, si va a un público dirigido y con temas específicos Ex-C-OF.
- Si es una plataforma cuencana si la utilizaría, sin embargo, no veo la necesidad, ya que en la actualidad se puede hacer una capacitación online utilizando muchos recursos ya existentes como son las aulas virtuales o incluso a nivel nacional e internacional hay plataformas que ya existen y brindan los medios necesarios para capacitar. Ex-C-PL.

Los informantes consideran que las empresas estarían dispuestas a aceptar propuestas de capacitación digital considerando los resultados, beneficios y calidad del servicio; sin embargo, observaron que el componente tradicional de la capacitación presencial es muy fuerte, lo que constituirían en la principal barrera de aplicabilidad. Se observó además que en

la actualidad las empresas acrecientan el nivel de aceptación de la C.D y recomiendan que el enfoque sea hacia las grandes empresas y no hacia las pequeñas y medianas.

- Yo creo que sí, habría que presentar una propuesta que genere resultados. Ex-C-OF.
- Pienso que sí ya que es una opción interesante, creo que todavía existe una fuerte tradición en la que se necesitan capacitaciones presenciales, pero se está viendo una aceptación cada vez mayor ya que las industrias crecen y los tiempos se acortan, entonces se necesita que el personal esté capacitado y la verdad es que al ser un e-learning a cualquier hora y lugar el colaborador puede capacitarse. Ex-C-PC.
- Creo que sí, pero principalmente las empresas grandes no hablando de pymes sino empresas un poco más grandes que realmente estarían dispuestas a contratar este servicio. Ex-C-IC.
- Depende de la empresa, habrá algunas que estén encantadas con la propuesta porque garantiza calidad en el servicio, pero también existen empresas tradicionales que simplemente no quieren saber del asunto. Ex-C-PO

Finalmente, en los discursos de los entrevistados se pudo apreciar observaciones sobre las percepciones de éxito de las capacitaciones basadas en las propias experiencias que en conjunto se pueden considerar valiosas en la puesta en marcha de cualquier plan de marketing.

En primer lugar, se considera como beneficiarios de la capacitación a la totalidad de los involucrados en una empresa para lograr una “conexión” entre ellos; en segundo lugar, se busca lograr la capacidad crítica y reflexiva durante el proceso de capacitación; y, en tercer lugar, se tiene a disposición un buen método de evaluación y seguimiento.

- Se capacita no solo a los empleados sino también a los jefes o ejecutivos para lograr una conexión entre ellos, por eso el liderazgo es trabajar en equipo. Ex-C-OF.

- Cuando al final del proceso de formación la empresa tuvo un resultado de cambio, se trabaja con un método de evaluación, el cual consiste en realizar un seguimiento a los 3 meses, 6 meses y al año haciendo una evaluación para conocer cómo se encuentran los procesos específicos que se trabajaron. Ex-C-PC.
- Acostumbro a hacer un seguimiento después de la capacitación impartida y mientras menos dudas se queden a solventar es un indicador de eficiencia en la enseñanza. Ex-C-IC.
- Siempre brindo a las personas capacitadas un formulario para que valoren su aprendizaje en función de lo que se ha expuesto y es importante recalcar que mientras más preguntas hagan los beneficiarios significa que se está haciendo un buen trabajo, ya que se está abriendo en ellos la capacidad de duda, crítica y razonamiento. Ex-C-PO.

3.1.4 Conclusiones

- Todos los participantes de la investigación evidenciaron una formación de acuerdo a los oficios que ejercen en el área de capacitación, algunos alcanzando hasta el cuarto nivel.
- La formación es continua, es decir los expertos siguen capacitándose
- Los enfoques en la capacitación siguen las líneas del desarrollo personal u organizacional.
- Para algunos de los informantes, aunque la formación es importante, consideran que la experiencia es primordial para su actividad.
- Cada experto reconoció la existencia de fortalezas y debilidades individuales relacionadas con el mismo ser y en el ámbito profesional tanto en conocimientos como en técnicas de trabajo.
- La experiencia profesional de los informantes fue amplia y especializada al igual que los campos de acción en donde se desarrollan, desde locales hasta internacionales.
- Los temas de capacitación mayormente mencionados fueron: motivación personal, relaciones interpersonales, liderazgo, servicio al cliente, trabajo en equipo, ventas, elaboración de proyectos, emprendimiento, excel avanzado, educación sexual, aprendizaje, docencia, desarrollo organizacional, gestión del talento humano, gestión del conocimiento e innovación abierta.

- Los procesos de capacitación presentan constantemente factores externos e internos que pueden dificultar los procesos de capacitación.
- La capacitación digital es conocida por los informantes y representa un símbolo de la diversificación y democratización del aprendizaje.
- Las ventajas de la capacitación digital se relacionaron con la accesibilidad y ahorro en los recursos principalmente.
- Algunos de los informantes consideran desventajas en la capacitación digital por las ventajas de la modalidad presencial como la comunicación directa y interrelación.
- Una de las principales luchas de la capacitación digital es combatir con la tradición de la presencial.
- Todos los informantes manifestaron su disposición personal hacia la implementación de la capacitación digital.
- Los informantes consideraron aspectos importantes en la capacitación que pueden tener éxito como considerar a la totalidad de personal de una empresa, desarrollar la capacidad crítica y reflexiva e implantar un buen método de evaluación y seguimiento.

3.1.5 Recomendaciones

- Considerar la formación continua de los facilitadores.
- Garantizar un equilibrio entre temas de desarrollo personal y desarrollo profesional.
- Considerar en las temáticas las experticias de los facilitadores.
- En relación con los temas mayormente mencionados, buscar la inclusión de nuevos temas de acuerdo a la realidad (Globalización) y a los cambios empresariales y organizacionales.
- Considerar la aplicación de capacitaciones mixtas entre presencial y digital con tendencia hacia la digital.
- Eliminar las limitaciones mencionadas con la capacitación digital a fin de tener éxito en su aplicación.
- Tener en cuenta las recomendaciones de los expertos en relación a considerar a la totalidad de personal de una empresa, en el desarrollo de la capacidad crítica y

reflexiva en el proceso y el de implantar un buen método de evaluación y seguimiento.

3.2 Etapa 2: Entrevistas a profundidad a empresas

En esta etapa se realizaron 20 entrevistas en profundidad a los representantes de empresas cuencanas, encargados de la planificación y la contratación del servicio de capacitación para sus colaboradores; los participantes de estas entrevistas fueron gerentes generales, gerentes de talento humano, asistentes de talento humano y analistas de capacitación en el caso de las empresas más grandes.

Cabe recalcar que para realizar estas entrevistas las empresas participantes debían haber contratado antes servicios de capacitación para los colaboradores, ya sea de manera presencial o digital.

3.2.1 Objetivo de la Investigación

- Conocer los procesos y los factores mediante los cuales contratan capacitación.
- Conocer las necesidades que tienen en relación a la capacitación de sus colaboradores.
- Conocer cuál ha sido la experiencia que han tenido con la capacitación digital.
- Conocer si les interesaría contratar capacitación digital y bajo qué factores lo harían.

3.2.2 Metodología:

Esta etapa de investigación al igual que la primera esta soportada por el diseño cualitativo de investigación a fin de conocer las necesidades y el estado actual de las empresas participantes con respecto a la capacitación digital.

Se utilizó el muestreo opinático de conveniencia en el cual se seleccionaron a 20 representantes del área de talento humano de las empresas participantes hasta saturar la

información. Los entrevistados fueron informados de la relación del investigador con la Universidad del Azuay, de los objetivos, recibieron la garantía de confidencialidad de la información personal y firmaron los consentimientos informados.

Los temas para el cuestionario fueron cuidadosamente seleccionados, siguiendo las normas de bioética. Las entrevistas duraron 15 minutos en promedio, fueron grabadas y transcritas. Como auxiliar del investigador se usó el programa Atlas.ti 7 versión 7.5.7, la codificación fue inductiva y se crearon redes semánticas. Para guardar la confidencialidad de los informantes se utilizaron códigos con las siglas del cargo que ocupa en la empresa.

La inicial del nombre de la empresa participante y la inicial del sexo del participante. Finalmente se interpretaron los datos y se sintetizaron en forma de resultados con las citas que evidencian los significados, percepciones y experiencias.

3.2.2.1 Modelo de entrevista para empresas:

Entrevista a profundidad

Empresas

El día de hoy dedel 2018 a las:, me encuentro con el/la.....él/ella es el /la..... de la empresa.....

..... le agradezco por recibirme y colaborar con esta entrevista, a continuación, le voy a realizar una serie de preguntas que para efectos del estudio le pido muy comedidamente las responda con total sinceridad.

La primera pregunta es:

- 1) ¿Con cuántos colaboradores cuenta aproximadamente su empresa?
- 2) ¿La tasa de rotación de los empleados es alta o baja y a que piensa que se debe?
- 3) ¿En la empresa han contratado alguna vez capacitación para sus colaboradores?

Si su respuesta es no: ¿Cuál es la razón? Pasar a pregunta 13

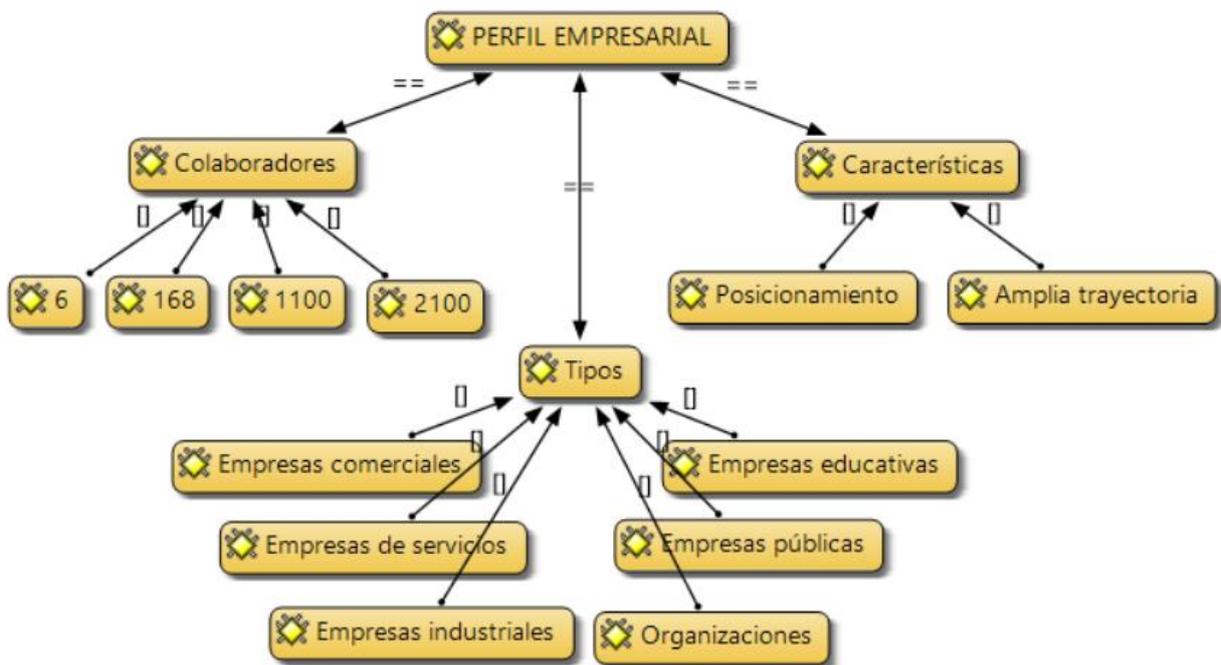
- 4) ¿Realiza su empresa el DNC ([Diagnóstico de necesidades de capacitación](#))?
- 5) ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del DNC?
- 6) ¿Quién toma la decisión de temas, asistentes, duración, proveedor, etc.?
- 7) ¿Qué factores toman en cuenta la empresa para contratar capacitación?
- 8) ¿Cuenta la empresa con un presupuesto para los procesos de desarrollo y capacitación?
- 9) ¿Cuentan con espacio propio para capacitación?
- 10) ¿Las capacitaciones contratadas han sido de forma presencial, Digital o ambas?
- 11) ¿Qué tipo de capacitación han contratado? Ámbito Profesional o Desarrollo Personal
- 12) ¿Recuerda los temas tratados en las capacitaciones?
- 13) ¿Conoce a que hace referencia la Capacitación Digital?
- 14) ¿Le han ofrecido programas de capacitación Digital para su empresa?
- 15) ¿Qué piensa acerca de la capacitación digital?
- 16) ¿Qué beneficios cree que le puede dar a su empresa?
- 17) ¿Cree usted que el presupuesto asignado en su empresa se optimizaría al contratar capacitación digital?
- 18) ¿Qué ventajas o desventajas cree usted que puede tener la capacitación digital contra la capacitación presencial?
- 19) ¿Piensa Ud. que en esta empresa estarían dispuestos a contratar capacitación digital?
- 20) ¿Por qué razones por las que sí/no contrataría capacitación digital?

3.2.3 Resultados Etapa 2

3.2.3.1 Perfil empresarial

Gráfico 6

Red semántica 4: Perfil empresarial.



Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

Entre los 20 participantes de la investigación se contó con la asistente de recursos humanos de una empresa industrial ARH-P-M, el gerente general de una empresa comercial GG-V-H, el socio de una empresa de servicios GG-K-H, el responsable del centro de capacitación de una empresa educativa DDC-UCA-H, la analista de recursos humanos de una empresa industrial GTH-C-M, la ex analista de gestión y desarrollo de una empresa industrial AC-A-M, la directora del departamento de formación continua de una empresa educativa DDFC-UCA-M, el subgerente de talento humano de una empresa pública STH-E-H, el gerente de ventas de una empresa comercial GV-A-H, la coordinadora de aceleración del ecosistema de una empresa educativa CAE-UCA-M, la gerente de una empresa de servicios G-Z-M, el gerente de recursos humanos de una empresa industrial GTH-E-H, la directora ejecutiva de

una organización D-MME-M, el gerente comercial de una empresa comercial GC-M-H, el gerente de desarrollo de una empresa industrial GD-C-H, la analista de capacitación de una empresa industrial AC-I-M, la coordinadora administrativa de una organización CA-CC-M, el jefe de talento humano de una empresa industrial JTH-C-H, la asistente de talento humano de una empresa comercial ATH-GE-M y la analista administrativa de una empresa pública AA-I-M. Todos cargos administrativos con fuerte influencia y capacidad de tomar decisiones.

Las empresas de donde provinieron los informantes tienen una amplia trayectoria y posicionamiento en la ciudad de Cuenca. La cantidad de colaboradores dentro de las empresas, fueron muy variadas, la mínima fue de 6 y la máxima de 2100, habiendo algunas entre 18, 60, 168, 340, 1100 y 1828.

Algunas de ellas contaban los colaboradores de sucursales en otras ciudades. Mayor número de colaboradores se encontraron en las empresas educativas y en las grandes empresas industriales.

- Incluyendo al personal de todas las sucursales que tenemos a nivel nacional estamos con 168 personas. ARH-P-M.
- Somos 6 fisioterapeutas. GG-K-H.
- 1.000 personas entre docente, personal administrativo y personal de servicio. DDC-UCA-H.
- La empresa cuenta con aproximadamente 340 empleados a nivel nacional distribuidos en las áreas de administración, ventas y el área de logística. GTH-C-M.
- 1200 personas. AC-A-M.
- 500 profesores y del personal administrativo 250 DDFC-UCA-M.
- Este momento tenemos aproximadamente 715 personas STH-E-H.
- Aproximadamente somos 18 personas GV-A-H.
- Son 1828 colaboradores en las tres sedes en Quito, Guayaquil y Cuenca CAE-UCA-M.
- Somos alrededor de 60 personas en toda la empresa a nivel nacional, y en el área que manejo que es el área de ventas unas 15 personas GC-M-H.
- Somos alrededor de 1100 personas, tanto en el área administrativa y el área de piso. GD-C-H.

- Actualmente el número está en 2100 personas aproximadamente. AC-I-M.
- Estamos con 45 personas tanto administrativa (comercial, mercadeo, ventas) como productiva. JTH-C-H.
- Son 320 ATH-GE-M.

A manera general, los informantes perciben en sus empresas, la existencia de tasas de rotación bajas, atribuyendo al buen ambiente y a la estabilidad laboral que la empresa ofrece a los colaboradores; sin embargo, distinguen la diferencia, mayormente en empresas industriales y de comercio, entre las áreas administrativas, con baja rotación y las áreas técnicas, operativas y de ventas con mayor rotación.

En empresas educativas la tasa de rotación se mantiene baja principalmente por los beneficios que reciben los colaboradores, al igual que sucede con las empresas u organizaciones públicas debido principalmente a la sujeción a las leyes y normativas que posicionan a los colaboradores en la empresa.

La rotación alta, además de deberse por la búsqueda de mejores condiciones laborales, se debe a las condiciones de jubilación, terminación de contratos y superación académica del personal que provoca deserción laboral.

- Dentro del área de producción la tasa es muy baja y en el área de ventas si es un poco más alto el nivel de rotación y se debe (...) se están jubilando, no necesariamente porque nosotros les mandamos o porque haya reducción del personal (...) el ambiente de trabajo es el mejor ARH-P-M.
- La tasa de rotación es baja. GG-K-H.
- El índice de rotación es muy bajo, principalmente se debe a que hay un clima laboral de confianza en donde se procura la estabilidad de los trabajadores, empleados y docentes. DDC-UCA-H.
- Depende de las áreas, en ventas si tenemos una rotación bastante alta debido a que los empleados siempre están apostando en donde les paguen un poco más de comisión (...) en cuanto a administración actualmente ya no tenemos tanta competencia en el sector público, la

gente se ha estabilizado más por lo que la tasa ha disminuido, y en la parte de bodega y operaciones si tenemos más baja la rotación ya que tenemos un buen ambiente laboral e incluso los jefes nos dan la apertura para cualquier situación ya sea personal o laboral. GTH-C-M.

- Teníamos una rotación relativamente baja en cargos operativos y administrativos ya que era una empresa con un ambiente saludable y bueno, la gente se sentía cómoda, comprometida y con bastante orgullo de pertenecer a la empresa, pero en el área comercial había mayor rotación porque los vendedores se movían por temas de comisión. AC-A-M.
- No hay tanta rotación, más bien se incrementa el número de docentes y personal administrativo de acuerdo a las necesidades que van surgiendo, esta baja rotación se da primero porque la U (empresa educativa) es un buen patrono ya que como docentes nos gusta estar en contacto con los jóvenes, actualizarnos constantemente y en cuanto al personal administrativo tienen un ambiente de estabilidad, seguridad y tienen beneficios adicionales por ejemplo becas para los hijos de los trabajadores, seguro médico particular, entre otros. DDFC-UCA-M.
- Dentro de la empresa pública siempre tiende a ser baja la tasa de rotación de los empleados en vista de que el acceso al trabajo dentro de una institución del estado siempre tienen sus connotaciones de complejidad, digamos que la única parte de rotación siempre se da por la terminación de contratos, nosotros no funcionamos como en el caso del código de trabajo, nosotros tenemos nuestra propia reglamentación que en este caso es la ley orgánica de empresas públicas, en la cual norma que las formas de contratación o vinculación son por servicios ocasionales que máximo duran 2 años y lo que son ya nombramientos permanentes los cuales se emiten después de un concurso de méritos y oposición, entonces digamos que la rotación solo se genera en servicios ocasionales, existe un 80% del personal que tiene su nombramiento permanente y un 20% están en ocasionales. STH-E-H.
- Es baja porque el ambiente laboral es muy agradable y sano ya que por su misión (...) tienen ciertos principios CAE-UCA-M.
- La rotación es alta y se debe a que nuestros colaboradores tiene

capacitaciones súper estrictas tanto presenciales como digitales y los otros establecimientos siempre les ofrecen mejores propuestas o atractivas, pero el porcentaje de personas que retornan a nuestro establecimiento es alto, para nosotros es una de nuestras prioridades el clima laboral el hecho que nuestros colaboradores se sientan a gusto, también hemos hecho varias mejoras en infraestructura para el confort y comodidad de ellos. G-Z-M.

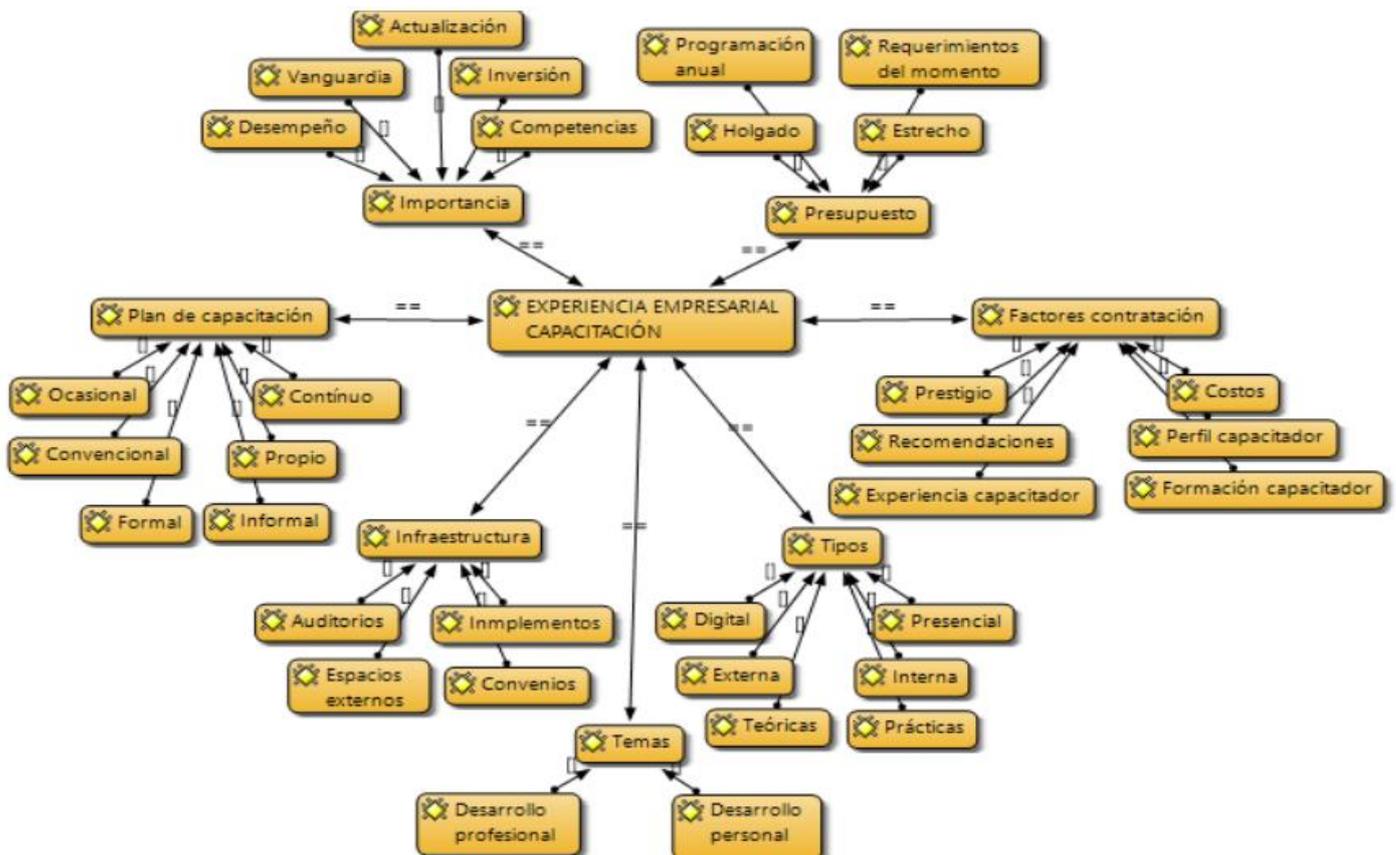
- Nuestra tasa de rotación dentro de los promedios anuales que nosotros tenemos es alrededor de un 10%, que es una tasa relativamente moderada, realmente no es una tasa alta, esto creo que se debe más que nada al manejo del clima dentro de nuestra compañía y la estabilidad que le brindamos a nuestros trabajadores. GTH-E-H.
- Normalmente como es en todas las compañías el área comercial, el área de ventas es el área con mayor rotación ya que obviamente ellos trabajan bajo ciertos objetivos y parámetros y siempre la tendencia de rotación es en esta área. GTH-E-H.
- La tasa de rotación es cíclica, las personas dentro de corporación (organización pública) se encuentran entre 3 y 4 años, se debe a esto a que tenemos personal joven que ingresan a la corporación cuando todavía están estudiando y luego salen a hacer sus especializaciones, entonces es por esta causa la rotación, el ambiente en la corporación es bueno, las personas se llevan bien entre ellos, tienen la capacidad de ser solidarios, de apoyarse de unos a los otros, más bien se ve un ambiente de amistad entre ellos. D-MME-M.
- Manejamos un nivel de rotación un poco más elevado en los cargos operativos por ejemplo producción, pero en los cargos administrativos casi no existe nivel de rotación en esa área. AC-I-M.
- No se rotaba mucho, era un lugar en el cual uno podía hacer carrera, aprender bastante y crear relaciones. CA-CC-M.
- Es baja, ya que poco a poco se ha tratado de corregir algunos temas como la formación cuando recién ingresan, antes era un proceso corto y si no tiene una buena guía va a ser perjudicial, no se va a sentir a gusto ni conocer el proceso o las actividades que va a desempeñar y optaban mejor por salir o no cumplían con el desempeño que se requiere. Donde

hay un poco más de rotación es en el área productiva en cuanto a operadores, obreros y trabajadores que operan máquinas. JTH-C-H.

- Es alta por algunos factores y temas internos de la empresa como temas de sueldos, situacionales, entre otros. ATH-GE-M.
- La tasa de rotación depende ya que tenemos contratos ocasionales, contratos civiles y contratos por nombramientos, realmente en contratos ocasionales y nombramientos no existe una rotación sino se mantienen con las fechas que comienzan en enero y terminan en diciembre, todo lo que son contratos civiles dependen del tiempo del proyecto, por lo tanto, como tasa de rotación la considero muy baja. AA-I-M.

3.2.3.2 Experiencia General con la Capacitación

Gráfico 7



Red semántica 5: Experiencia general con la capacitación.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

Todas las empresas de las que procedieron los informantes tienen un plan formal o informal de capacitación, algunas lo hacen de forma continua y otras de forma ocasional dependiendo de la demanda o y del nivel de atracción hacia la oferta que se presente. En cuanto a los modos de llevar las capacitaciones, algunos lo manejan de la forma convencional de acuerdo a los tipos ya institucionalizados como se los verá posteriormente y algunas tienen sus propios sistemas.

Algunas empresas tienen como política capacitar a los colaboradores desde el ingreso de estos a la empresa para cubrir deficiencias y encaminarle en el área de especialización y otras tienen como política el tiempo de capacitación fuera de las horas laborales.

- Sí, tenemos un plan de capacitación anual que se va cumpliendo de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando durante el año. ARH-P-M.
- Siempre se está capacitando GG-V-H.
- Una persona que ingresa primeramente tiene que adaptarse y en función de eso ir capacitando en temas que estén malos GG-V-H.
- Si, hacemos una o dos por año. GG-K-H.
- Claro, las capacitaciones que las creamos necesarias si las damos GTH-C-M.
- Como política tenemos que no se puede realizar una capacitación en horas de trabajo, siempre el empleado tiene que poner un tiempo personal o tiempo extra y eso a veces eso si nos complica un poco GTH-C-M.
- Internamente tenemos un sistema en donde hacemos que la gente de ventas se esté capacitando, leyendo libros, informándose, más bien creo que nosotros internamente estamos más adelante que otras empresas. GTH-C-M.
- Si todos los años. AC-A-M.
- Si la contratamos continuamente en dos escenarios, el primero es cuando se oferta el curso y la segunda cuando nosotros necesitamos el curso. STH-E-H.
- En el caso del plan de capacitación lo armamos nosotros como talento humano dependiendo de la necesidad y el proveedor que oferte y tenga la mejor cobertura y el precio ya que la ley orgánica de empresas públicas en base a la ley orgánica de contratación pública determina que tiene que haber ofertantes siempre y cuando sea la misma estructura y se tiene que determinar mínimo 3 proveedores, entonces se escoge al que mejor precio tenga. STH-E-H.

- Siempre de manera constante. D-MME-M.
- Se tiene una capacitación bastante establecida, una inducción muy fuerte hacia la empresa, nos tomamos algunos días y ya está establecido GC-M-H.
- Si continuamente, es uno de los temas principales con los que trabajamos. AC-I-M.
- Sí contratamos, al pertenecer a la (Organización Pública) una parte de capacitación directa para los socios por lo que había capacitación constante. CA-CC-M.
- Si justamente en este año hemos tenido varios talleres, capacitaciones sobre todo para la parte de producción de una o dos veces por semana se trata de seguirles capacitando en ciertos temas que requieren mayor énfasis. JTH-C-H.

De igual manera, en los discursos de los participantes de la investigación, no solo se reflejó la experiencia de la capacitación, también se habló de la importancia de la misma para las empresas en términos de desempeño, fortalecimiento de competencias, mejoras, actualización “un paso más adelante que los demás”. La mayoría de ellos lo consideran como una inversión. Solo uno de los participantes mencionó que, aunque considera importante la capacitación, considera que se pierde tiempo de visitas a los clientes.

- Los primeros meses vemos que potencial tiene y en base a eso le preparamos y enviamos a capacitarse para que puedan desempeñarse en su puesto. ARH-P-M.
- Cuando las características del proceso de capacitación o de actualización son con mayor profundidad, mucho más técnico o especializado entonces la preespecialidad es mucho más importante para poder fortalecer las competencias DDC-UCA-H.
- Nuestros colaboradores tienen capacitaciones súper estrictas (...) para nosotros es fundamental que ellos están actualizados y un paso más adelante que los demás. G-Z-M.
- Totalmente estamos conscientes de que es una inversión. GC-M-H.
- Sí, deberíamos hacerlo más y hay una oportunidad de mejorar. GC-M-H.
- Si continuamente, es uno de los temas principales con los que trabajamos AC-I-M.

- Siempre es un poco complicado, al ser una empresa a nivel nacional si requerimos movilizar al personal, tenemos personal de ventas que cuando ocupamos este tiempo en capacitación, que considero son muy importantes, realmente es tiempo que estamos dejando de visitar a los clientes y sobre todo por el tema de movilización es lo que nos ha hecho no tener continuidad en el tema de capacitación. GC-M-H.

La importancia que la capacitación tiene en cada empresa se ve reflejada también en base al presupuesto que se asigna para el fin, en estos casos, se observa, de acuerdo a los informantes, que la mayoría de las empresas tienen asignado un rubro a la capacitación, la cual es programada anualmente, pudiendo depender el monto de los ingresos de la empresa en un período fiscal, esto a la vez repercutiría en la cantidad de capacitaciones anuales y en la selección de los beneficiarios.

Algunas empresas no tienen una asignación fija, manejan el presupuesto en función de los requerimientos del momento, mientras que otras, pocas, no tienen presupuesto fijo asignado. Los informantes también manifestaron la holgura o la estrechez del presupuesto en cantidades fijas o en porcentajes a lo que sumaron la aplicación del principio de equidad, es decir, repartiendo el presupuesto para las diferentes áreas de la empresa cuando las hay.

- Sí, se cuenta con un presupuesto anual el cual varía ya que se lo realiza en base a los ingresos que tiene la empresa, y con el presupuesto un año se capacita a un área y luego a otra para que pueda alcanzar. ARH-P-M.
- Sí, nosotros contamos con un presupuesto que se asigna al inicio de cada año, tenemos un plan operativo anual como centro de capacitación y ahí están asignados los recursos. DDC-UCA-H.
- Sí, tenemos un presupuesto que se define a inicios de año, pero hace unos 3 o 4 años estábamos más abiertos al tema, pero ahora este presupuesto ha disminuido en un 50% o 60%, el mismo nos asignan en cuanto a los cumplimientos de ventas. GTH-C-M.
- Sí, estaba establecido en función al plan que se realice, nosotros proponíamos un plan y en base a eso se programaba y presupuestaba. AC-A-M.
- Sí, la Universidad dentro de su presupuesto anual tiene un rubro para

capacitación docente y administrativa, pero adicionalmente el departamento en sí tiene que autofinanciar los cursos, entonces lo que hace la Universidad es el curso que estamos ofertando, si es un curso que va a ser de utilidad para el profesor y las áreas que está enseñando le auspicia el 60% el curso. DDFC-UCA-M.

- Digamos que sí, encontramos la necesidad en base al diagnóstico que nosotros generemos, obviamente si en relación a lo que nosotros programamos versus a lo que efectivamente se hace si tiene una disminución, ya que el presupuesto que nosotros tenemos por la magnitud de la empresa y por las características prácticamente nos llega a 100 mil u 8 mil dólares. STH-E-H.
- Se da un presupuesto en función de la capacitación y del momento. GG-K-H.
- Cuenta con un presupuesto no muy alto, es variable, se levantan las necesidades y a partir de eso nos aprueban o no un presupuesto. GV-A-H.
- Sí, el presupuesto es por áreas y cada área presenta que va a trabajar en el año, en mi área el presupuesto es flexible ya que no se rige al plan anual elaborado porque como trabajo en coworking y estoy en constante vinculación con empresas a veces salen oportunidades de vinculación que no puedo desperdiciar ni decir que no porque no esté dentro del plan. CAE-UCA-M.
- Sí, está en función del desarrollo del departamento como tal, obviamente en unos inicios el presupuesto era limitado porque el departamento solo se desarrollaba en actividades netamente operativas y acorde vamos evolucionando, vamos mejorando, los presupuestos van incrementando progresivamente. GTH-E-H.
- Siempre tiene que estar en función de otras áreas, porque nosotros al ser un departamento tenemos que pensar en cada una de las áreas y como tenemos que ir focalizando para poder mejorar o potencializar las competencias técnicas y sociales de nuestros departamentos GTH-E-H.
- Sí, dentro del flujo anual tenemos dos tipos de presupuesto, uno que se llama capacitación general y otro que se llama capacitación técnica. D-MME-M.
- Sí por supuesto, nosotros tenemos un presupuesto anual, el cual distribuimos a diferentes centros de costos, por ejemplo, a el área productiva, de ventas, comercial, recursos humanos, cada una de estas áreas tiene un presupuesto, y nosotros contratamos tanto internamente y hasta externamente la capacitación. GD-C-H.

- Sí, tenemos un presupuesto anual que lo vamos monitoreando mes a mes para que se cumpla GD-C-H.
- Sí, justamente es un tema que se elabora a partir del levantamiento del DNC, nosotros elaboramos todo el tema del presupuesto y se hace a través de una validación de la gerencia, este presupuesto es anual y por áreas. AC-I-M.
- Sí, teníamos un presupuesto anual y un cumplimiento de horas - hombre por año. CA-CC-M.
- Sí, al final de cada año se tiene una guía del presupuesto que se va a ocupar para el siguiente año y ahí justamente están enfocados los resultados de la evaluación del desempeño, el clima laboral y necesidades de capacitación. JTH-C-H.
- Sí, en base a la gerencia. ATH-GE-M.
- No tenemos presupuesto para capacitación. GG-V-H.
- No tenemos al momento presupuesto para capacitación, realmente en la coordinación zonal no se ha dado capacitación alrededor de dos años. La empresa contaba con presupuesto hasta el año 2016 AA-I-M.
- No está establecido un presupuesto como tal, sino más bien tenemos total apertura para realizar este tipo de capacitaciones. GC-M-H.
- No, se maneja eventualmente porque uno nunca sabe cuánto pueda costar. G-Z-M.

Referente a los factores que las empresas consideran para la contratación de servicios de capacitación, los participantes mencionaron el perfil del capacitador, su formación, experiencia y especialización, el prestigio o el reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, los costos en los que se incurrirá, los aspectos metodológicos de la capacitación, los temas propuestos, el grado de adaptabilidad o flexibilidad del capacitador, las referencias o recomendaciones, la experiencia obtenida en otras ocasiones y el aval académico.

El proceso de selección del capacitador exige a los profesionales responsables en la empresa un proceso de investigación o indagación, pues en los discursos se observa el hecho de calificar al capacitador a más de por su curriculum, por sus publicaciones o su historia en el mercado.

- Lo que me gusta es entrevistarme con las personas que van a dar la capacitación y ver el interés que tienen, sus conocimientos y la estrategia que van a utilizar ARH-P-M.
- Se buscan empresas que tengan cierto reconocimiento a nivel nacional o internacional, que tengan prestigio, que cuenten con un aval académico DDC-UCA-H.
- Como primer punto ver que sea una empresa conocida que ya hayamos tenido experiencia, como segundo punto vemos el costo y el tercer punto que nos cubra las necesidades GTH-C-M.
- Recomendaciones, ver qué empresa es la que estábamos contratando, en qué es especializada y también experiencias anteriores. AC-A-M.
- La experiencia y el curriculum del instructor. DDFC-UCA-M.
- Es muy importante la flexibilidad para obtener más que la capacitación técnica un cambio desde las bases, que la persona que vaya a capacitar si tenga una conversación previa con la persona que lo está contratando, que conozca la Universidad y cómo funciona y que de una u otra forma adapte la capacitación a eso. CAE-UCA-M.
- Las referencias que tenga el capacitador o el curso o la entidad, siempre se le pide el temario y se hace ajustes en el mismo, también se ve la flexibilidad que tenga o cual sea la mentalidad que tiene el capacitador. G-Z-M.
- Se pide la hoja de vida de la persona que nos va a dar las capacitaciones, la malla sobre cómo se va a dar, los temas que se van a tratar, la duración, el valor y el entrenamiento y conocimiento que tiene la persona para capacitaciones generales para todos. D-MME-M.
- Las referencias, curriculum y experiencias sobre todo ya sea referidas o vividas por nosotros mismos, de hecho, las últimas capacitaciones han sido en base a experiencias personales GC-M-H.
- Primero que el proveedor de capacitación tenga experiencia, que haya dado capacitación a otras empresas grandes GD-C-H.
- En base a un historial que posee con nosotros AC-I-M.
- En las propuestas que pedía necesitaba referencias de otras empresas que hayan tomado capacitación con estas personas y también veíamos el tema de precios. CA-CC-M.

- El tema económico, la calidad y las propuestas que tienen sobre los temas a tratar. JTH-C-H.
- Se hace una búsqueda de sus publicaciones si es que tiene y de su participación en las diferentes áreas. GG-K-H.
- Se ve las historias en el mercado, referencias y que tenga experiencia en el área. GV-A-H.
- Que el capacitador tenga un buen curriculum en cuanto al tema que nos brinda, que sea formado y que tenga una experiencia clínica y de estudio, se hace una búsqueda de sus publicaciones si es que tiene y de su participación en las diferentes áreas. GG-K-H.

En relación con los factores antes mencionados, en la praxis de las empresas se puede distinguir, de acuerdo a las narraciones de los participantes, las preferencias en la selección de capacitadores que fueron; por procedencia, internacionales; por conveniencia, de reconocimiento y capacidad de avalar académicamente; por provecho, en base a convenios o premios y; por ahorro, capacitadores internos.

- Nacionales e internacionales GTH-C-M.
- Hicimos últimamente con la (...empresa educativa) el tema de “Reforzamiento y evaluación psicológica a los agentes civiles de tránsito”, otra de las capacitaciones que nosotros desarrollamos fue una de competencias blandas que lo dio D. C. que es una persona vinculada también con la (...empresa educativa) con el tema “Mejoramiento intrapersonal y laboral” y otro que se efectuó para el personal de varias áreas fue el tema “Excel básico”. STH-E-H.
- Presencial, una fue semipresencial ya que la Universidad tiene un convenio con la (...empresa educativa) y ellos capacitan en dirección de proyectos, vienen 2 días lo hacen presencial y por 6 meses es virtual, ellos tienen su propia plataforma. CAE-UCA-M.
- Actualmente estamos en una transición ya que fuimos calificados para hacer un TRYP by Wyndham por haber ganado el premio World Travel Awards 2018 y esta cadena Wyndham nos ofrece una escuela de capacitación en la que cada colaborador de acuerdo a su área se está capacitando para hacer esta transición. G-Z-M.

- Internacional ya que la nacional no cumple con nuestras expectativas. G-Z-M.
- No, hemos tenido una persona que sí capacita a nivel mundial, pero es de Guayaquil. GC-M-H.
- De las dos modalidades, hay capacitaciones que se toman con proveedores del exterior entonces en ese caso si se trabaja esta la modalidad digital, esta modalidad vía conferencias, pero también el tema presencial es uno de los que más se trabaja. AC-I-M.
- Eran internos, se desarrollaba con los jefes de área que hacían la capacitación y la parte logística la desarrollan el personal de sistemas, no se buscaban proveedores externos. ATH-GE-M.
- Sí hemos realizado capacitaciones de servicio al cliente contratado a empresas especiales, pero normalmente nosotros utilizamos nuestras fortalezas, por ejemplo, si tenemos docentes expertos en algún tema que se necesite, pedimos a los docentes que nos ayuden con la capacitación y así hemos hecho capacitación de escritura científica, métodos estadísticos para la investigación y estamos manejando bastante el tema de aula virtual DDFC-UCA-M.

La mayoría de las empresas disponen de infraestructura dedicada a la capacitación que varía en la capacidad y en la disponibilidad de implementos. Algunas incluso cuentan con varios auditorios a la vez. En el caso de no poseer el espacio apropiado, se observan tipos de convenios o acuerdos para facilitar los espacios de manera gratuita, mientras que esta carencia provoca la necesidad, en algunas empresas, de realizar capacitaciones en espacios externos.

- Tenemos una sala de capacitación que tiene una capacidad para aproximadamente 60 personas y cuenta con todos los implementos necesarios. ARH-P-M.
- Si disponemos con una capacidad de 60 personas y se dispone de todo el equipo audiovisual necesario. GG-V-H.
- Depende de la capacitación, si es algo pequeño lo hacemos en (...*empresa de servicios*) para 10 o 15 personas, pero si es un flujo de más de 25 personas lo hacemos en un auditorio de un hospital que tenemos convenio. GG-K-H.
- Sí, nosotros tenemos 5 auditorios, hay unos pequeños para 50 personas, otros

para 200 personas y otro para 600 u 800 personas DDC-UCA-H.

- Sí, tenemos una sala de capacitación para aproximadamente 60 personas y tiene todo el equipo necesario como el proyector, tableros, etc. GTH-C-M.
- Una sala pequeña pero ya estaban adaptando un lugar más amplio. AC-A-M.
- Contamos con todas las aulas del campus de la Universidad DDFC-UCA-M.
- Sí tenemos dos auditorios para el proceso cuando es inhouse, el auditorio pequeño para 15 personas y el grade para 80 personas aproximadamente y cuenta con todos los implementos para material audiovisual. STH-E-H.
- Sí, tenemos un área de capacitación para unas 20 personas y una mesa del directorio, también contamos con el material necesario para las capacitaciones. GV-A-H.
- Como Universidad tenemos auditorios, laboratorios, salas y aulas de diferente capacidad cada uno. CAE-UCA-M.
- Sí, tenemos salones. G-Z-M.
- Claro que sí, el aforo es para 100 personas y cuenta con proyector, equipos de sonido, pizarra y con todo el equipo necesario GTH-E-H.
- Es un espacio reducido con una capacidad para 15 personas, por lo general las capacitaciones se las recibe fuera de la empresa GC-M-H.
- Sí, tenemos una sala grande para unas 70-80 personas, una segunda sala para unas 40 personas que está en el área de relaciones humanas, una tercera en el área de presidencia para unas 20 personas, en el área de manufactura hay otra sala para unas 20 personas y una sala pequeña para 10-15 personas, tenemos varios equipos para reproducir audiovisuales como 4 proyectores, parlantes, amplificador y otros accesorios GD-C-H.
- Sí, actualmente tenemos dos salas de capacitación que abarcan más o menos unas 50 personas y están equipados con todos los materiales necesarios. AC-I-M.
- Sí, desde salas para 25 personas hasta para 300 que es el auditorio y con todo el equipo audiovisual, sonido, iluminación, etc. CA-CC-M.
- Sí, tenemos una sala de reuniones que consta con lo necesario, con una pantalla con HDMI para las visualizaciones y tiene una capacidad para unas 15 a 20 personas JTH-C-H.
- Sí, tenemos dos aulas de capacitación para 30 personas cada una, pero nosotros las utilizamos para nuestros proyectos civiles, nosotros damos

capacitación sobre la encuesta que va a salir, capacitamos a nuestros postulantes ya sean encuestadores, revisores, control de calidad o supervisores, pero sobre la encuesta, entonces la capacitación la damos al personal civil mas no a nombramientos, cogido de trabajo o contrato ocasional. AA-I-M.

- No. ATH-GE-M.
- No tenemos un espacio propio, pero sí, acceso a las instalaciones de la (... Organización) que es donde nosotros tenemos nuestras oficinas, el espacio tiene una capacidad para 100 persona, cuenta con todos los dispositivos necesarios y es gratuito D-MME-M.

Así también todas las empresas, menos una, manifestaron la existencia del diagnóstico de necesidad de capacitación (DNC) como parte de los procesos internos, el diagnóstico puede darse en un período de tiempo definido y por medio de herramientas propias de cada empresa tanto cuantitativas o cualitativas, específicas o integrales o puede darse esporádicamente en base a la demanda o necesidad.

Este proceso en algunas empresas se encuentra institucionalizado en dependencias o delegado a los representantes de las diferentes áreas.

- Por supuesto, se hace el levantamiento de información en el mes de diciembre para que sea aprobado en el mes de enero, es una planificación anual donde se designa un presupuesto que se va a manejar durante el año. ARH-P-M.
- Se hace un diagnostico interno y generalmente se hace capacitación en el área comercial, área de salud y área de procesos ya que el requerimiento viene a veces de las áreas y en función de eso se ve la posibilidad de dar la capacitación o la retroalimentación mediante los cuadros que tenemos van dando lugar a que se vaya profesionalizando o capacitando a esa persona GG-V-H.
- Existe un centro de capacitación y actualización profesional que se decida a establecer las necesidades de capacitación que tienen los docentes, trabajadores, personal de servicio y personal administrativo. DDC-UCA-H.
- Se realiza en base a los diagnósticos de los pacientes. GG-K-H.
- Sí, a inicios de año lo realizamos, nosotros tenemos una evaluación de

desempeño en un sistema interno que es una evaluación a 360 grados donde se evalúa las competencias del cargo y de ahí nacen las necesidades que cada persona pueda tener de acuerdo a las competencias de cada cargo y se realiza la capacitación para ir cerrando las necesidades. GTH-C-M.

- Lo hacíamos a través de una evaluación de desempeño junto con el jefe inmediato de cada área, era una evaluación bastante sencilla y tratábamos de acuerdo con eso ver en qué temas se les capacitaba y en qué áreas AC-A-M.
- Los cursos han surgido en función de la demanda, hay un diagnóstico a nivel interno donde sabemos que es lo que han requerido nuestros profesores y personal administrativo y hemos ofertado cursos de acuerdo a ese diagnóstico en coordinación con el vicerrectorado académico, y externamente a nacido de propuestas de las diferentes facultades quienes identifican ciertas necesidades. DDFC-UCA-M.
- En los tres años que trabajo no se ha realizado ninguna evaluación o encuesta las capacitaciones se van dando según las necesidades que se vayan presentando. CAE-UCA-M.
- Los jefes departamentales ven las necesidades que se van presentando en el día a día y nunca dejamos que avancen mucho las problemáticas o las dudas ya que eso incurre netamente en el huésped que es nuestra prioridad. G-Z-M.
- Eso nosotros lo hacemos una vez al año en reunión con cada uno de los jefes departamentales, se establecen las necesidades de cada una de las áreas, se pondera bajo un método cuantitativo y se establecen cuáles son las necesidades básicas para desarrollar el plan de capacitación anual. GTH-E-H.
- Claro que sí, nosotros trabajamos bajo modelos de gestión, entonces evaluamos perfiles de cargo dos veces al año y con esta base se definen los requerimientos de capacitación y se contrata las diferentes formas y diferentes áreas, unas en las que son puntuales y otras generales para todo el personal. D-MME-M.
- En el área de ventas si se realiza, en el área general no tanto. En el área de ventas me he encargado de ver perfiles de los empleados, áreas donde hay deficiencia y tratar de orientar la capacitación a esas necesidades. GC-M-H.
- Efectivamente cada año nosotros tenemos un plan de capacitación que lo vamos desarrollando mensual y finalmente anualmente GD-C-H.
- Sí, justamente este año contamos con el tema de DNC y a partir de esto hemos

podido tener una planificación más específica e integral en algunos temas para toda la empresa. AC-I-M.

- Sí, se realiza luego de una evaluación de desempeño, tuvimos la oportunidad de realizar un muestreo de las necesidades de capacitación que teníamos y de acuerdo a eso se realizaba un plan anual en el cual podíamos ir incluyendo con las capacitaciones que dábamos a nuestros socios a las personas para ir cubriendo estas necesidades y estas brechas. CA-CC-M.
- Sí nosotros hacemos la evaluación del desempeño que es uno de los medios o resultados que nos sirven para posteriormente generar nuestro plan de capacitación y a su vez se optó también el tema de necesidades de capacitación por cada área para enfocarnos justamente en qué temas puntuales se puede considerar para las capacitaciones. JTH-C-H.
- No. ATH-GE-M.
- Sí, realizamos el diagnóstico de necesidades de capacitación conjuntamente con nuestra administración central que es Quito, todos estos formatos o todas las necesidades son enviados a talento humano en Quito para que hagan un consolidado a nivel nacional. AA-I-M.

Las herramientas que se usan para el diagnóstico de necesidad de capacitación son variadas en cada empresa, principalmente se mencionaron formularios preestablecidos, árbol de problemas, cuestionarios validados, test de competencias, conversaciones, observaciones y consultas directas; las evaluaciones también se dan por categorías como el desempeño profesional, o desarrollo personal.

Las herramientas tienen a la vez la particularidad de ser manuales o digitales, dependiendo de la cultura propia de la empresa.

- Tenemos un formato de evaluación de capacitación, adicional a eso nos reunimos con cada jefe de cada departamento para analizar el por qué, los problemas o el objetivo que quieren tener al recibir esa capacitación. ARH-P-M.
- Las capacitaciones las contratamos en función a la media de pacientes que tenemos en las historias clínicas, entonces se saca una media de pacientes y de

los casos que hemos trabajado, de las altas que hemos dado y de los pacientes que no han podido salir de alta todavía, entonces en función de la demanda, de los problemas vemos que capacitación hacer GG-K-H.

- Sí, nosotros contamos con procesos de evaluación al desempeño a partir de la construcción de los instrumentos en donde se establecen las categorías y los indicadores, se logra medir el desempeño del personal tanto con indicadores cualitativos como cuantitativos, a partir de esta medición de esos resultados nosotros establecemos cuáles son los núcleos o temas en donde se debe fortalecer para lograr desempeños más eficientes, a partir de esos resultados de evaluación nosotros establecemos nuestras necesidades de capacitación y orientamos las temáticas para fortalecer en esos aspectos. DDC-UCA-H.
- La universidad cuenta con un proceso de evaluación al desempeño, sobre todo al desempeño docente, tenemos un instrumento donde se establecen las categorías, los criterios y los indicadores sobre los cuales se va a medir el desempeño DDC-UCA-H.
- Se utiliza un sistema de administración del personal, ahí tenemos los datos personales de toda la gente, evaluamos el desempeño, el clima y podemos hacer incluso una selección. GTH-C-M.
- No se utilizaba una herramienta, más bien era una conversación para levantar necesidades como el área de talento humano estábamos muy involucrados con la gente, éramos como 14 personas, siempre estábamos en conversaciones, observando al personal y eso nos hacía tener muchas más herramientas para saber en qué formarles. AC-A-M.
- Cuando terminamos los cursos se hace evaluaciones del mismo y también se consulta que otros cursos quisieran tener, lo que más piden es el tema empresarial, de gestión como cursos servicio al cliente, desarrollo organizacional y talento humano. DDFC-UCA-M.
- Utilizamos una encuesta que se realiza en forma manual y se lo valida por el jefe inmediato. STH-E-H.
- El momento que se genera un requerimiento los jefes departamentales lo envían vía mail y posterior a eso se genera una reunión. G-Z-M.
- Sí, obviamente son herramientas que dentro de las capacitaciones que he tenido he podido ir implementando y actualmente nosotros tenemos una herramienta que es diseñada estrictamente para (... empresa industrial) GTH-

E-H.

- Tenemos levantado un perfil de carga con los requerimientos y requisitos de cada perfil, así mismo como el manual de funciones y con base de las calificaciones de cada una de las actividades que tenemos que hacer se tabula y se ve dónde se encuentran más bajas esas calificaciones y se realiza la capacitación. D-MME-M.
- Se utiliza un test de competencias. GC-M-H.
- Hay diferentes inputs para saber qué es lo que necesitan los empleados y trabajadores, uno de ellos es el diálogo del empleado, el cual ellos van colocando sus necesidades de capacitación, también hay requerimientos específicos por cambios de leyes, normativa y también por necesidades personales de cada empleado y trabajador. GD-C-H.
- Estamos trabajando con planes anuales de capacitación que son herramientas digitales que nos permiten ir cargando información en cuanto a programas, tema de instructores, planificación de tiempos, duración y participantes, es como una plantilla que nos permite ir marcando esa información AC-I-M.
- No, simplemente luego de la evaluación de desempeño se veía cuáles eran las brechas que se tenían entre una evaluación y otra y lo que se trataba era de ir colocando a cada persona en cuanto a las necesidades que tenía CA-CC-M.
- La evaluación del desempeño en 360 grados. JTH-C-H.
- A partir de la evaluación de desempeño se generan algunas necesidades de capacitación por lo tanto a principios de año lo que hacemos es realizar las evaluaciones de desempeño y buscar qué capacitaciones debemos brindar al personal, de igual forma nosotros preguntamos o solicitamos al jefe de cada proceso para que nos ayude con capacitación para el ejercicio fiscal que estamos circulando, entonces una herramienta como tal no la llevamos solo lo realizamos en base a las necesidades en una plantilla Excel. AA-I-M.

En los discursos de los informantes se observó también que la capacitación es de diversos tipos cuya aplicación depende de las preferencias de cada empresa.

La primera distinción fue entre la capacitación presencial y la digital que más adelante se desarrollará a profundidad, seguido por la capacitación externa e interna dependiendo si se

realiza una contratación de servicios de capacitación o si se utilizan los recursos personales cualificados de la misma empresa, las capacitaciones también pueden ser teóricas o prácticas, general o particular dependiendo si se hace uso de la capacitación tradicional (Contratación presencial y masiva) o algún sistema propio de una empresa (dotación de libros o manuales, capacitación individual).

- Realmente no hemos tenido mayor número de capacitaciones digitales, la mayoría son presenciales. GTH-C-M.
- Se hace de las dos maneras en forma presencial y digital o virtual, se contratan facilitadores para capacitación presencial, también se lo hace a través de universidades nacionales e internacionales y empresas de manera digital. DDC-UCA-H.
- En mayor cantidad han sido presenciales, hay capacitación digital cuando son temas de especialización y lo realiza sólo una persona al año. ARH-P-M.
- Presencial, una fue semipresencial ya que la Universidad tiene un convenio con la (... empresa educativa internacional) y ellos capacitan en dirección de proyectos, vienen 2 días lo hacen presencial y por 6 meses es virtual, ellos tienen su propia plataforma. CAE-UCA-M.
- Siempre presencial. AC-A-M.
- Hacemos por lo general presenciales y tenemos tutorías a través del aula virtual, pero cursos 100% digitales no. DDFC-UCA-M.
- Hemos contratado de las dos maneras, tanto virtual como presencial, en el caso presencial es de dos formas, nosotros les mandamos a capacitar a veces al exterior, a otra ciudad u otro lugar dentro de la ciudad y también dentro de la compañía traemos a los capacitadores a la empresa y obviamente en otros casos les enviamos a las aulas virtuales que normalmente son algunas capacitaciones puntuales que hacemos. GTH-E-H.
- La capacitación va a estar ligada al área que requiera y en función de eso se va viendo los logros, es decir, la necesidad da lugar a que se contrate capacitación externa. GG-V-H.
- 100% presencial con módulos de estudio antes y después de la formación, preferimos que sean presenciales ya que la mayoría son técnicas manuales que hay que practicar y corregir, por lo que son un 60% de práctica y un 40% de teoría. GG-K-H.

- Nosotros internamente tenemos un sistema en donde hacemos que la gente de ventas se esté capacitando, leyendo libros, informándose, más bien creo que nosotros internamente estamos más adelante que otras empresas. GTH-C-M.
- Sí, hay capacitaciones internas y externas. GV-A-H.
- Sí, contrato capacitaciones para estudiantes y docentes y en temas más abiertos, no capacitación técnica sino capacitación para generar una cultura de emprendimiento, trabajo en equipo y generar confianza. CAE-UCA-M.
- Sí, dentro del flujo anual tenemos dos tipos de presupuesto, uno que se llama capacitación general y otro que se llama capacitación técnica. D-MME-M.
- Tanto de manera interna como capacitaciones externas han sido presenciales JTH-C-H.

Además de los tipos de capacitaciones mencionados, los discursos de los informantes revelaron también una distribución equitativa entre la capacitación en temas de desarrollo personal o desarrollo profesional, siempre con una cierta inclinación; por decir, la capacitación en empresas industriales y comerciales tienen una orientación hacia la producción, ventas, desarrollo administrativo, mientras que en empresas del tipo educativas la capacitación se orienta a desarrollar las habilidades de investigación, de formación relaciones humanas, entre otras.

- Lo hemos hecho en los dos tipos, en el aspecto profesional, técnico, docente, investigación, vinculación con la sociedad, pero también hemos ido buscando la posibilidad de mejorar el aspecto humano de los trabajadores. DDC-UCA-H.
- Para el área de ventas siempre se busca temas técnicos para la formación del personal logrando que adquieran más conocimientos, nuevas técnicas de ventas y para el área de producción se realiza temas de desarrollo personal, relaciones humanas, trabajo en equipo que son temas que necesitamos que se apliquen dentro del área. ARH-P-M.
- Las dos, tanto profesional como desarrollo personal GTH-C-M.
- Los dos ámbitos, de forma interna o inhouse tenemos nosotros la parte técnica ya que existe la plataforma de Continental, pero todavía no hemos hecho fuerte en temas de trabajo en equipo, hemos trabajado más en el talento

humano y en temas de servicio al cliente GV-A-H.

- En los dos. DDFC-UCA-M.
- Sí hemos notado una necesidad de esos temas, pero hay muy poco interés de toda la gente que realiza la profesión. GG-K-H.
- El presupuesto es en igual magnitud para ambos temas de capacitación. D-MME-M.

Las experiencias en cuanto a capacitaciones de desarrollo personal están enfocadas por el área de la empresa, en el marco de las relaciones humanas y trabajo en equipo. Al respecto hay preferencia por ésta de acuerdo al área como la administrativa, se percibe como provechosa para superar los problemas interpersonales, a la vez que se percibe como más costosa.

- Generalmente más en aspectos de desarrollo personal. GG-V-H.
- Hemos contratado más en el tema de desarrollo personal, pero de los pocos que hemos tenido de desarrollo profesional han sido bastante costosos. G-Z-M.
- En otros ámbitos personales para la gente administrativa. AC-A-M.
- En mi área son capacitaciones de desarrollo personal ya que las que contratan capacitación técnica son más las áreas técnicas. CAE-UCA-M.
- Competencias blandas como trabajo en equipo, liderazgo también se lo hace, pero siempre y cuando tengamos el recurso, no dejamos de hacerlo porque siempre existe cualquier tipo de roce o problema entre compañeros o equipo de áreas que ayudan en a superar esto. STH-E-H.
- Considero que más un desarrollo del personal pues es muy difícil poder abarcar una capacitación técnica como tal para el INEC, solo se les da de manera interna ya que hay veces que nuestro personal del zonal viaja a Quito para una capacitación técnica AA-I-M.

Las experiencias en cuanto a capacitaciones de desarrollo profesional están enfocadas por el área técnica de la empresa, se percibe la preferencia de esta para optimización de recursos y por el carácter mismo de la empresa; algunas empresas han desarrollado internamente

capacitaciones con el personal experto.

- Sí, hemos contratado de los dos tipos, aunque de mayor relevancia siempre es la parte técnica porque el presupuesto es bastante reducido y nosotros lo que hacemos es optimizarlo y como prioridad número uno es la parte técnica, todo lo que modifique la ley, todo lo que modifique la normativa es algo que se aplica de forma inmediata STH-E-H.
- Generalmente el conocimiento técnico lo tiene la gente de aquí, entonces esos temas los hacemos internamente con el know how interno como son cursos de proceso y producto o fabricación de llantas porque estos temas no hay afuera. GD-C-H.
- Las dos cosas, yo si trataba de ingresar temas como de Comunicación efectiva, Coaching que son temas más blandos en un 20%, pero el tema técnico nunca podía faltar como Matemáticas financiera, Análisis financiero, Planificación estratégica en un 80%. CA-CC-M.
- Y cuanto a capacitaciones técnicas se han realizado en la empresa justamente porque manejamos máquinas y es necesario estar ahí. JTH-C-H.
- Más temas técnicos que desarrollo personal. ATH-GE-M.

La selección de los temas de capacitación se condiciona en base al diagnóstico de necesidad de capacitación, a la urgencia de la empresa, al surgimiento de algún problema o necesidad o en base a la demanda; en algunos casos siguen un orden preestablecido.

- Sí, nosotros contamos con procesos de evaluación al desempeño a partir de la construcción de los instrumentos en donde se establecen las categorías y los indicadores, se logra medir el desempeño del personal tanto con indicadores cualitativos como cuantitativos, a partir de esta medición de esos resultados nosotros establecemos cuáles son los núcleos o temas en donde se debe fortalecer para lograr desempeños más eficientes, a partir de esos resultados de

evaluación nosotros establecemos nuestras necesidades de capacitación y orientamos las temáticas para fortalecer en esos aspectos DDC-UCA-H.

- Primero determinamos si la capacitación es para potencializar competencias técnicas o competencias sociales obviamente en función de la decisión que se tome vamos viendo la urgencia que se tiene dentro de algunos temas ya que normalmente dentro del plan de capacitación puede haber un tema puntual que no esté dentro del plan y es un tema urgente y necesario pues se lo implementa ese momento GTH-E-H.
- Bueno básicamente me interesa que las capacitaciones no sean temas muy aislados, me gusta ir encadenando temas, no me suele gustar hacer capacitaciones de un tema por aquí y un tema por allá, por ejemplo, un día capacitación de marketing otro día neuro ventas, sino más bien tratamos de ir encadenando y que no sea solo uno, sino que sean tres o cuatro capacitaciones sobre un mismo tema. GC-M-H.

Los temas de capacitación más mencionados por los informantes se reflejan en la siguiente tabla con las categorías desarrollo personal y desarrollo profesional.

Tabla 6

Temas de capacitación.

DESARROLLO PERSONAL	N° MENCIONES	DESARROLLO PROFESIONAL	N° MENCIONES
Talento humano	III	Atención y servicio al cliente	III
Relaciones humanas	I	Desarrollo organizacional	II
Comunicación interna	I	Empoderamiento II	II
Formación y trabajo de equipos	IIII	Ventas II	II
Resolución de	II	Manipulación de	I

conflictos		viscerales	
Mejoramiento intrapersonal y laboral	I	Hipopresivos y Petrología	I
Empatía y confianza	I	Clínica	I
Desarrollo personal	III	Temas de docencia	I
Inteligencia Emocional		Seguridad Industrial	I
Liderazgo	IIII	Salud ocupacional	II
Programación Neurolingüística	I	La importancia de los primeros auxilios	I
Valores	I	Manejo de bodegas	I
Comunicación neurolingüística	I	Inventarios	I
Brigadas	I	Tratamiento de aguas residuales	I
Comunicación efectiva	I	Gestión de museos	I
Coaching	I	Uso de plataformas virtuales	I
Motivación	I	Reforzamiento y evaluación psicológica a los agentes civiles de tránsito	I
Integración	I	Excel básico	IIII
		Competencia en el mercado	I
		Capacitación sobre producto	I
		Reglamentación interna	I
		Chefs estrellas Michelin	I
		Jubilación patronal	I
		Microbiología	I

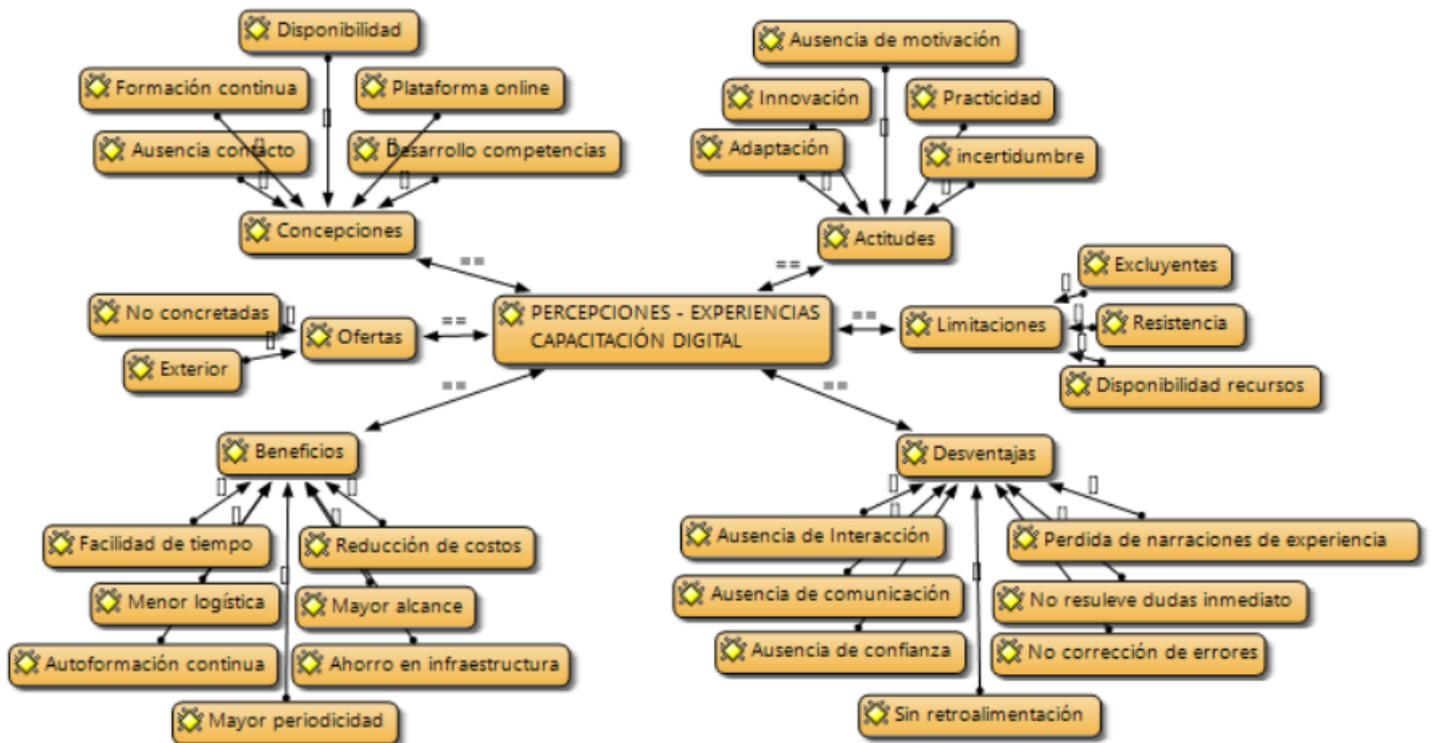
		Contabilidad	II
		Tecnología cárnica y embutidos	I
		Cerdos y granjas porcinas	
		Marketing digital	
		Técnica y normativa II	
		Neuro ventas	
		Normas – reformas tributarias	
		Comercio exterior	
		Calidad del producto	
		La metodología de Lean Manufacturing	
		Matemáticas financieras o Análisis financiero	
		Planificación estratégica II	
		Abastecimiento y logística	
		Tema de vinos	
		Ingles	

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

3.2.3.3 Conocimiento, experiencia y percepciones con capacitación digital

Gráfico 8



Red semántica 6: Percepciones y experiencia con capacitación digital.

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

Todas las empresas manifestaron conocer la capacitación digital. Los conceptos que los informantes tienen al respecto sugirieron la ausencia del contacto presencial, plataforma online, la disponibilidad a cualquier tiempo, desarrollar o aprender competencias on line, tutoriales 24, formación continua.

- Si conozco. GG-V-H.
- Claro es la capacitación en la que no existe un contacto presencial con el docente sino solo a través de las plataformas virtuales DDFC-UCA-M.
- La capacitación digital correspondería al hecho de generar procesos de

formación en los cuales se generaría tutoriales que estén disponibles 24 horas al día para las personas que quieran acceder a ese curso. STH-E-H.

- Es poder desarrollar o aprender ciertas competencias a través de una plataforma online. CAE-UCA-M.
- Sí, entiendo que podemos tener formación continua e inclusive pregrado y posgrado en capacitación digital D-MME-M.
- Sí, es una capacitación que no se desarrolla en forma presencial sino mediante una plataforma GC-M-H.

Respecto a la Oferta que se maneja en el mercado, los informantes manifestaron que sí han recibido propuestas, las cuales tienen algunas particularidades: algunas ofertas no llegan a concretarse, las ofertas las reciben del exterior y representa para algunos una dificultad, existe resistencia de algunos usuarios por la no disponibilidad de recursos informáticos o internet, cuando esta se tiene que realizar en el hogar o por el manejo o destreza en el uso, pueden ser excluyentes si se los considera para grupos exclusivos dentro de la empresa o si el costo es personal, se considera que en Cuenca todavía no hay mucha oferta.

- Sí han existido propuestas ARH-P-M.
- Sí nos han ofrecido, sin embargo, muy pocas se han concretado GTH-C-M.
- Sí llegaron algunas propuestas. DDFC-UCA-M.
- Sí hemos tenido un par de acercamientos para hacer un e-learnig, pero la dificultad que tenemos es que los institutos son del exterior. GG-K-H.
- Sí hemos tenido, existe un poco de resistencia no de administración sino del personal que va a recibir la capacitación porque a veces carecen de internet en casa o de una computadora que les permita acceder a este tipo de capacitaciones y también pueden no tener una destreza en el uso de las computadoras, por lo que solo hemos desarrollado dos cursos digitales hasta el momento con una Universidad de España y ya lo plasmamos este año que es la bicicleta pública. STH-E-H.
- Sólo he recibido para directivos, para temas de alta gerencia GC-M-H.
- Generalmente nosotros buscamos a los proveedores en función de nuestras

necesidades, pero existen también empresas que han ofrecido sus servicios en cuanto a la capacitación virtual. DDC-UCA-H.

- Para mi departamento no ya que es más de desarrollo personal por lo que son presenciales por toda la experiencia face to face y el saber compartir, pero mis compañeros que igual están en el vicerrectorado de investigación y que son desarrolladores ellos constantemente pagan plataformas para cursos más técnicos y puntuales. CAE-UCA-M.
- No nos han ofrecido proveedores externos este servicio. AC-A-M.
- No. G-Z-M.
- No. GTH-E-H.
- No. AA-I-M.
- En Cuenca no, pero en Quito hay varios proveedores. GD-C-H.
- Sí realizamos una capacitación digital de cómo posicionar tu marca o negocio mediante el tema de capacitación digital y esto lo realizamos con unos profesores y escuelas digitales CA-CC-M.
- De manera particular no, generalmente las instituciones públicas dan estos cursos de manera digital pero siempre hay que revisar que estén autorizados y que sean validados para poder acceder JTH-C-H.
- Pocos en esta empresa, en mi anterior trabajo en la (... empresa financiera) todas las capacitaciones eran de manera digital porque éramos una empresa de casi mil empleados. ATH-GE-M.

De igual manera, en los discursos de los informantes se manifestaron experiencias en la empresa y a manera personal con la capacitación digital, algunos afirman incluso tener sus propias plataformas o usar de otras en base a convenios.

Las actitudes al respecto señalan; en algunos, conformidad con la capacitación digital por adaptación a la postmodernidad y las nuevas tecnologías, practicidad en ritmo y tiempo, relación a la innovación y otros beneficios que se desarrollaran más adelante; mientras que en otros se percibe incertidumbre, ausencia de motivación o conformidad con lo tradicional.

- Sí, de hecho, en el centro hacemos cursos virtuales de contenido general sobre todo en el manejo de herramientas aplicadas a la educación (...) tenemos nuestra propia plataforma. DDC-UCA-H.
- Se ha realizado capacitación digital a muy pocas personas, ya que sólo es para temas específicos. ARH-P-M.
- Yo tuve una capacitación digital. GG-V-H.
- Para la corporación como tal no, pero a cada una de las personas que trabajamos aquí sí, de hecho, yo tuve un masterado de manera digital. D-MME-M.
- Por temas internos sí ya que existe una plataforma digital de (...empresa industrial), no ha pedido a proveedores externos GV-A-H.
- Sí, nosotros tenemos una plataforma propia que se viene manejando sobre todo con el área comercial, entonces el objetivo de este año es justamente implementarlo y expandirlo para el resto de las áreas porque no es un tema que se ha explotado mucho AC-I-M.
- Sí tengo una idea, yo creo que ahora con la nueva revolución industrial ya empiezan los temas de realidades virtuales para entrenamiento y es algo que nos está llamando mucho la atención. GD-C-H.
- Pienso que estamos en la era digital y debemos hacerlo, no debemos desperdiciar lo que la tecnología nos da, deberíamos estar más abiertos a esto. GTH-C-M.
- La capacitación digital me imagino que es como nosotros venimos realizando en algunas capacitaciones, nos hemos manejado con la (... organización pública) en la cual la capacitación que nos hemos inscrito dura un mes, tenemos diferentes módulos y subimos a la plataforma trabajos, pruebas o archivos que nos soliciten y se desarrolla mediante internet. AA-I-M.
- Es lo más practico porque cada quien ve de acuerdo a su ritmo y tiempo. G-Z-M.
- Es la mejor manera de formar a nuestro personal. ARH-P-M.
- A mí me parece buena, porque el hecho de que nosotros hacemos algo práctico todo el tiempo es bueno tener una base de datos o una plataforma para recordar lo que estamos haciendo y me parece espectacular entrar, revisar y refrescar lo que se va conociendo. GG-K-H.
- Claro, pero no creo que esté bien establecido en el mercado ya que tiende a

confundirse con una charla o un simposio GTH-C-M.

- Si me gusta, sin embargo, me agrada todavía la parte presencial, la parte de interactuar en vivo, poder conversar y aclarar tus dudas es mucho más enriquecedor que otras cosas, pienso que la capacitación digital debe ir acompañada siempre de algo vivencial o presencial para poder solventarlo bien. AC-A-M.

En las percepciones de los informantes respecto a los beneficios de la capacitación digital se evidencia como factores comunes la reducción del costo, facilidades con el tiempo y mayor alcance. Entre otros beneficios que se mencionaron se encuentran autoformación continua y, por tanto, generación de conocimiento, la comodidad y disponibilidad constante del material, mayor agilidad, dinamismo, menor desarrollo logístico, aumento en la productividad, en la motivación y en el desarrollo personal y profesional.

Los beneficios tienen relación con la coyuntura tecnológica y la accesibilidad que los informantes perciben que tendrían los beneficiarios de la C.D

- Al tener en el área de ventas personal por todo el país es complicado reunirle para formarles y es el personal que nosotros constantemente estamos capacitando, entonces al tener una capacitación digital que ellos pueden entrar a una plataforma y autoformarse para nosotros sería excelente y también reduciría costos. ARH-P-M.
- Hacer que la gente se capacite continuamente y refresque sus conocimientos GG-K-H.
- Sabemos la importancia de este tipo de capacitación ya que la utilizamos y la conocemos DDC-UCA-H.
- Claro que sí en muchos aspectos, principalmente la parte de costos y segundo es que en la era digital no hay fronteras. GTH-C-M.
- Nos motivó la época, la cantidad de gente y ahora un 90% de personas tienen acceso a un dispositivo móvil con internet o a una computadora entonces es mucho más fácil que desde su casa se capaciten, la idea era publicar en la

plataforma ciertos temas y hacer como un plan para que la gente vaya a capacitarse. AC-A-M.

- El ahorro del tiempo y ser más prácticos. AC-A-M.
- Si el beneficio es la comodidad y la disponibilidad. DDFC-UCA-M.
- Primero que las personas sigan revisando lo que genera más conocimientos, segundo son mucho más ágiles las capacitaciones ya que el tiempo no es limitado, hay un ahorro grande en el tema de recursos y existe la posibilidad de que puedan acceder más personas STH-E-H.
- Solidez, seguridad, estándares en los colaboradores y procesos GV-A-H.
- Mantener procesos continuos mientras se sigue con otras actividades paralelas en la planificación, se podría abarcar más y desarrollan más competencias CAE-UCA-M.
- Todo lo que sea crecimiento es un aporte. G-Z-M.
- Sería mucho más dinámico el tema de los procesos de capacitación, a veces es un poco complicado por determinados temas empezar a buscar a proveedores y ver si es que se acopla a nuestro horario y nosotros acoplarnos al horario de ellos, en este caso el beneficio de la capacitación digital es salir un poco más pronto del trabajo, vas a tu casa y te dedicas completamente a capacitarte GTH-E-H.
- Yo pienso que sí, pero si se lo hace de la manera correcta y al precio justo D-MME-M.
- Básicamente un tema de costos, también se pueden realizar más a menudo estas capacitaciones ya que no se necesita movilizar personal. GC-M-H.
- Primero reducimos tiempos, segundo no hacemos que la persona asista 4 o 6 horas a un aula ya que lo podría ver desde su casa. GD-C-H.
- Yo creo que sería ahorro de tiempo o de recursos en general, creo que un tema presencial involucra más desarrollo logístico AC-I-M.
- Creo que el costo bajaría y la parte logística como tal de un taller que hay que ver por ejemplo break, pero hay que hacer un compromiso con la gente que vaya a asistir de estar conectados en la capacitación y no en las redes sociales o celular. CA-CC-M.
- Sobre todo los conocimientos que uno va adquiriendo es justamente para poderlos aplicar, es decir, los conocimientos que un trabajador adquiere es en beneficio tanto de él como para la empresa, porque mientras más preparado

esté una persona mayor va a ser su aporte en las actividades diarias que se desempeñan en la empresa, obviamente es muy beneficioso que haya este tipo de cursos por la facilidad que da a la gente para poder seguirlos porque a veces los presenciales por temas de trabajo o de permisos se dificulta. JTH-C-H.

- Se podría dar beneficios para que la gente empiece a involucrarse un poco más con el desarrollo y funcionamiento general de la empresa y no se dediquen solo a hacer su parte sino más bien a conocer de otros ámbitos y además es una idea que se ha tomado a consideración, pero por temas ajenos al departamento no se ha podido hacer. ATH-GE-M.
- Considero que, sí nos podrían ayudar, hay muchos temas que nos gustaría manejarlos de forma virtual, siempre y cuando exista un seguimiento. Un beneficio considero según el tema de capacitación la productividad, la motivación aumenta y un desarrollo personal y profesional directamente a ellos. AA-I-M.

Relacionado con los beneficios, los informantes manifestaron su percepción sobre las ventajas y desventajas de la capacitación digital. En cuanto a las ventajas, se mencionó que la C.D. es barata, permite desarrollar de una manera más amplia ciertos temas, permite ahorrar viajes, ya no requiere aulas o infraestructura, se acopla a niveles de capacitación, permite mejorar la periodicidad.

En cuanto a las desventajas, se mencionó que la C. D. no favorece la interacción personal y, por lo tanto, tampoco favorece los resultados que producen como la confianza, la comunicación y el estado de ánimo en los colaboradores que sí ocurre con la presencial, no permite corregir los errores en la práctica, o resolver dudas de forma inmediata, se pierde las narraciones de las experiencias, no se cumplen con los procesos de retroalimentación y seguimiento, no hay garantía de que las personas no vayan a distraerse del uso de redes sociales.

- La ventaja número uno es en cuanto a costos ARH-P-M.
- Entiendo que en la capacitación digital uno maneja su tiempo, mejora los

costos ya que no es lo mismo viajar a otra ciudad inclusive tanto para la empresa que contrata como la que da la capacitación ya que existe el break o el salón. GTH-C-M.

- La ventaja ocurre cuando nosotros tenemos temas generales y la cobertura es masiva (...) es más barata por la cobertura de gente que se llega. DDC-UCA-H.
- Como ventaja es la optimización del tiempo, de recursos tanto financieros como materiales y la facilidad de hacer la misma capacitación en diferentes zonas AC-A-M.
- Sí hay un cambio o una ventaja porque ya no se necesita aulas o infraestructura DDFC-UCA-M.
- Para mi es súper buena porque uno puede revisar volverlo a revisar cuando quiera (...) se puede escribir, el facilitador lee los mensajes y puede contestar (...) nos ahorra tiempo y recursos STH-E-H.
- Siempre va a ver colaboradores de 30 años y de otros de 1 mes, entonces la presencial sería muy repetitiva para el colaborador antiguo y estaría bien para el nuevo, sin embargo, la digital se podría acoplar a ambos porque habría módulos y niveles GV-A-H.
- Se ahorra viajes y logística CAE-UCA-M.
- Sería la reducción de costos, los temas logísticos y hacer capacitaciones más periódicamente, porque si es un problema al ser una empresa a nivel nacional movilizar a toda mi gente para tomar uno o dos días de capacitación GC-M-H.
- Porque te permite abarcar a muchas personas incluso a toda la Universidad al mismo tiempo entonces me ahorra gastos, tiempo y existe un mayor alcance CAE-UCA-M.
- Es lo más practico porque cada quien ve de acuerdo a su ritmo y tiempo G-Z-M.
- La ventaja sería la optimización del tiempo. D-MME-M.
- El tema de ventaja es el ahorro de recursos. AC-I-M.
- Ventajas sería el tema económico, te abre a más posibilidades, tú puedes investigar mientras estás en una capacitación digital, ya que en presencial te dan un módulo, diapositivas y solo esa es la información y otro beneficio es el tema del tiempo de las personas ya que si es presencial por ejemplo de jueves a domingo no quieren asistir porque no disponen del tiempo para eso. CA-CC-

M.

- Para mi es súper buena porque uno puede revisar volverlo a revisar cuando quiera STH-E-H.
- Creo que fue por un tema de innovación, ahora todo el tema de la globalización digital está de moda y no nos queríamos quedar atrás, porque si no estás en el mundo digital ya no estás CA-CC-M.
- Hay muchos cursos que se dan de manera virtual y dan la opción en el tiempo ya que se lo puede hacer de noche, también dan una apertura grande para poder acceder a esos cursos JTH-C-H.
- Una desventaja que considero importante es la falta de interacción con otras personas ya que se ha observado que cuando se realizan capacitaciones presenciales con todo el personal, al final logran generar más confianza entre ellos y de igual forma mejora su comunicación y estado de ánimo. ARH-P-M.
- En nuestro giro de negocio es importante la parte práctica, se necesita mucho la corrección de las técnicas, la corrección de la posición del terapeuta y del paciente para que la técnica salga bien y es algo que no se puede hacer de forma digital. GG-K-H.
- Pienso que la capacitación digital debe ir acompañada siempre de algo vivencial o presencial para poder solventarlo bien AC-A-M.
- La desventaja está en el usuario porque a veces dejamos a un lado, priorizamos otras cosas y no damos el tiempo para sentarnos frente al computador y desarrollar los módulos. DDFC-UCA-M.
- Si hemos tenido, existe un poco de resistencia no de administración sino del personal que va a recibir la capacitación porque a veces carecen de internet en casa o de una computadora que les permita acceder a este tipo de capacitaciones y también pueden no tener una destreza en el uso de las computadoras STH-E-H.
- Una de las desventajas es que no todos tengan acceso porque no tengan medios digitales o que la gente que no pueda manejar las plataformas. STH-E-H.

La capacitación presencial va a tener mayor cercanía, pero si le pongo el suficiente empeño para aprender es válido también el digital ya que depende.

- Considero que más allá de una capacitación digital debería haber una retroalimentación o un seguimiento con la empresa. GTH-E-H.
- Pienso que es básica, la capacitación digital independientemente de cuál sea el instituto que lo imparte y con las dos experiencias que he tenido son básicas, no se profundiza en los temas D-MME-M.
- En la capacitación presencial puede haber preguntas face to face y se pueden solventar más rápidamente, pero en la virtual es un poco más difícil porque no hay interacción face to face y no se pueda solventar algunas preguntas. GD-C-H.
- De manera virtual se enfoca a enseñar, pero tal vez no se preocupa mucho en el tema de experiencias de otras personas en donde puedan dar sus puntos de vista, pienso que esa sería la dificultad JTH-C-H.
- Hay que hacer un compromiso con la gente que vaya a asistir de estar conectados en la capacitación y no en las redes sociales o celular CA-CC-M.
- Una desventaja es que no todas las personas tienen la facilidad para manejar un medio digital, otra es que no toda la gente toma en consideración la importancia de la capacitación sino solamente lo hace por cumplir ATH-GE-M.
- Una de las desventajas es la retroalimentación, el seguimiento que se pueda dar y que exista una veracidad en el aprendizaje de la persona AA-I-M.

Entre las condiciones que varios de los participantes suponen para que la capacitación digital resulte, es empezar con abrir oportunidades en el mercado considerando la cultura de la capacitación en el entorno, a la vez que debe ser debidamente planificada, funcional, flexible y que vaya a la par con la capacitación presencial.

- Creo que Cuenca como tal no está preparada todavía porque a la gente le gusta ir, sentarse, que le den su módulo, que pueda realizar apuntes, hacer preguntas al profesor, si comenzamos a abrir oportunidades de negocio en el ámbito digital pero no teníamos mucha respuesta del mercado. CA-CC-M.
- Yo creo que es un recurso demasiado útil, pero depende a quien va dirigido y como se puede explotar, entonces yo creo que es un tema súper importante, pero para poder implementar la capacitación digital primero hay que ver cuál es público que vamos a cubrir porque puede ser gente que no está lista todavía, ya sea por un tema de cultura o de hábitos y lanzarle a ese lado puede ser un cambio demasiado brusco y quizás no vayamos a tener los resultados que queramos AC-I-M.
- Yo considero que la capacitación digital puede ser buena si se encuentran bien establecido los parámetros y actividades, hay veces que la capacitación digital no tiene mucha funcionalidad para la persona que se está capacitando AA-I-M.
- La gente debería estar completamente consiente de cómo es, cómo funciona el proceso y cuáles son los objetivos de la capacitación digital. ATH-GE-M.
- Me parece súper útil, dependiendo el tema y también a quien va direccionado, no creo que es una capacitación que pueda darse a todo el mundo porque no todos toman la capacitación de la forma en la que debería ser tomada ATH-GE-M.
- Creo que las bases o la flexibilidad del programa tiene que ser muy bien estructurado para que pueda llegar a la persona o sentir que se conecta a la capacitación. CAE-UCA-M.
- Considero que más allá de una capacitación digital debería haber una retroalimentación o un seguimiento con la empresa. GTH-E-H.
- Hay empresas internacionales que brindan este sistema y normalmente en Ecuador solo se establecen una hora fija y si no se está conectado ya no se pudo capacitar GTH-E-H.
- La capacitación digital no debería ser una sustitución de la capacitación presencial sino una alternativa para hacerlo más a menudo y pienso que debería ser una capacitación mixta que sea tanto presencial como digital para ciertos temas y ciertas áreas de la empresa GC-M-H.
- Creo que debería ser un mix presencial 50% y digital 50% con métricas al final, ya que no todo colaborador tiene la capacidad de ser autodidacta. GV-A-

H.

- Ambas son complementarias, hay expositores grandes que dan su capacitación que en la parte digital no se puede captar, pero hay temas que se pueden desarrollar más ampliamente digitalmente GG-V-H.

Muy cercano al tema de los beneficios, se indagó en la percepción de la optimización del presupuesto con la capacitación digital, a lo que los informantes respondieron a favor. Consideran que con la C.D. se evita el gasto de viáticos, de movilización, la paga a los facilitadores, mantenimiento de infraestructura. Los informantes estuvieron conscientes de que, al inicio, la inversión en C.D. sería costosa por la adquisición de programas y su ejecución y, esperan que la C.D. no sea más costosa de lo que puede ser la presencial

- Por supuesto, ya que evitaríamos viáticos de facilitadores y del personal cuando va a una capacitación ARH-P-M.
- Yo pienso que la formación es importante, la capacitación es complementaria y en función de eso todo lo que se asigne bajo un presupuesto para que pueda dar un efecto va a contribuir para ser una mejor empresa. GG-V-H.
- De pronto resultaría costoso al inicio hasta captar a la gente, pero luego si la gente se mantiene formándose creo que de ahí mismo vendría a salir y se optimizaría en este caso. GG-K-H.
- Si porque una capacitación digital debe ser más barata porque no hay la necesidad de viajar o de la necesidad de costos de viáticos GTH-C-M.
- Sí, yo creo que al inicio la inversión es más fuerte hasta comprar los programas, sin embargo, después empieza a ir disminuyendo. AC-A-M.
- En la experiencia que veo yo ahora con los profesores que dan materias virtuales les toma mucho tiempo porque tienen más gente y el tema de tutorías y este tiempo tiene que reconocerlo la Universidad, desde el punto de vista de los capacitadores no creo que haya tanto ahorro, pero si hay un cambio o una ventaja porque ya no se necesita aulas o infraestructura. DDFC-UCA-M.
- Yo creo que optimizaría mucho, sería una inversión inicial sostenida a largo tiempo, creo que no es como capacitar de cero a todos los colaboradores sino

ya habría una base GV-A-H.

- Yo creo que sí, porque como es a distancia se puede abarcar más temas a menor costo o puede durar más tiempo y creo que la gente estaría más dispuesta y más cómoda porque es a su tiempo y a su gusto. CAE-UCA-M.
- Si porque ya no se incurre temas de traslado, alojamiento, alimentación y demás G-Z-M.
- Si, sería más fácil capacitar a la gente ya que supongamos que voy a capacitar a todo un departamento, no puedo mandar a todo el personal ya que me quedaría con un departamento vacío dentro de la compañía, entonces obviamente contrato el servicio y comunico donde están los enlaces. GTH-E-H.
- Yo pienso que sí, siempre y cuando no lo saquen más costoso porque si yo voy a contratar a un instructor para que asista todo el día a la corporación y me cobre 100 dólares la hora, pero hago el mismo taller de manera online puedo pagar el 50% o 70% de eso vale la pena, siempre y cuando signifique un ahorro. D-MME-M.
- Posiblemente, realmente no tengo la experiencia vivida y no le podría decir si es o no, pero podría ser mejor en aspectos financieros y temas logísticos GC-M-H.
- Creo que sí pero no en un porcentaje muy alto, porque si optáramos por capacitaciones externas con capacitadores de otros países igual el costo es alto pero la calidad va a ser mayor. AC-I-M.
- Si es un costo menor el tema de los cursos virtuales JTH-C-H.
- Se podría optimizar porque nosotros podríamos desarrollar la herramienta y empezar a ejecutarla, entonces se utilizaría para capacitaciones de temas de desarrollo personal y podrían ser más participes todas las personas. ATH-GE-M.
- Es complicado de responder esta pregunta ya que nuestro presupuesto viene de planta central, entonces es muy difícil que yo pueda solicitar un presupuesto únicamente para nuestra zonal pues a nivel nacional tenemos 4 zonales, entonces fuera muy accesible y si fuera más económico creo que administración central si consideraría que se genere algún tipo de presupuesto para capacitación, pero se lo manejaría desde Quito. AA-I-M.

Entre las razones para afirmar la disposición de la contratación se encontraron la vanguardia de la C.D. y la innovación, mejoras en la cantidad de capacitaciones, satisfacción de las necesidades de capacitación, demanda de colaboradores jóvenes abiertos al cambio. Todos los informantes menos uno, manifestaron su disposición a acceder a la capacitación digital; sin embargo, se manifestaron también algunas condiciones como el nivel de atracción, la necesidad, el tema, la duración, el tiempo y el beneficio o resultados

- Sí, lo hemos hecho. DDC-UCA-H.
- Claro si la oferta es atractiva y necesaria para la Universidad. DDFC-UCA-M.
- Sí, yo mismo generaría que esta necesidad sea aplicada. GV-A-H.
- No. G-Z-M.
- Considero que, dependiendo el tema, la duración de la capacitación y el beneficio que le va a dar a la institución que una persona o un servidor público siga una capacitación digital. AA-I-M.
- Todo va a depender de los temas, costos y en los tiempos que se den. GG-V-H.
- Sí, es un punto que lo estamos analizando, si quisiéramos recibir propuestas ya que muchas empresas se están manejando de esa manera, incluso internacionalmente el personal sólo ingresa a una plataforma y es capacitado. ARH-P-M.
- Una de las razones principales es que podríamos estar capacitando a nuestro personal ya no una vez al año sino trimestralmente ya que se optimizarían recursos ARH-P-M.
- Primero porque no es algo que haya en nuestro medio y se necesita una plataforma de entrenamiento y revisión constate. Me interesaría que la plataforma tenga una base de datos de anatomía, fisiología en correlación con videos de las técnicas para que se pueda refrescar el estudio diario. GG-K-H.
- Hemos contratado servicios de capacitación digital, hemos usado esa capacitación digital desde nuestros espacios internos cuando el curso los creamos, lo manejamos y lo administramos desde el centro de capacitación o también lo hemos hecho desde espacios externos contratando opciones de capacitación bajo esta modalidad. DDC-UCA-H.

- Pienso que nosotros estamos en esta onda de que todo se hace a través del internet o de las redes entonces creo que la empresa estaría muy abierta a este tema siempre y cuando existan resultados. GTH-C-M.
- Porque siempre estaban en pro de educar, de desarrollar a su personal y de buscar nuevas formas de hacerlo, nunca estaban cerrados a un método tradicional y de cómo mejorar en la era o época que estamos. AC-A-M.
- Ya que facilita la participación de mucha gente. DDFC-UCA-M.
- La plataforma e-learning sería sólo para temas nuestros ósea solo relacionados con la institución, pero ya una capacitación digital siempre y cuando los temas sean un giro de negocio ya que fuera espectacular y al último todos los procesos se validarían con una prueba de conocimientos para ver cuando asimiló. STH-E-H.
- Para que cubra las necesidades que se presentan GV-A-H.
- Porque te permite abarcar a muchas personas incluso a toda la Universidad al mismo tiempo entonces me ahorra gastos, tiempo y existe un mayor alcance, por lo que creo que es muy factible que la Universidad adquiera estos programas. CAE-UCA-M.
- Por mi parte nunca se contrata nada estándar o nada que alguien pueda tener, porque nosotros queremos estar un paso más adelante siempre, entonces no podemos estar haciendo lo mismo que hace otro establecimiento porque sería una réplica G-Z-M.
- Porque se puede dinamizar los procesos de formación dentro de nuestras personas en temas técnicos, pero en temas de competencias, desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo tienen que ser experiencias vivenciales para que el proceso de asimilación de información pueda ser replicado. GTH-E-H.
- Porque nosotros estamos abiertos al cambio, porque el personal que trabaja en la empresa tiene un promedio de edad de 24 años y con esto quiere decir que son personas que, de una u otra manera están muy cercanos a la tecnología y a autocapacitarse y por ese tipo de perfil que tenemos dentro de la empresa podemos decir que la capacitación digital va a funcionar. D-MME-M.
- Cuando se encuentren ciertas áreas de oportunidad de mejora estaríamos dispuestos con ciertos trabajadores especialmente en el tema de ventas. GC-M-H.
- Ya que somos una empresa a nivel corporativo mundial que estamos a la

vanguardia en ciertas tecnologías, entonces estamos viendo si el próximo año ya empezamos con este tema GD-C-H.

- Nosotros escuchamos continuamente que las nuevas generaciones ya vienen con un chip incluido con bastante fortaleza, ellos ya conocen el mundo, lo tienen en la mano en el celular, entonces la realidad virtual para temas de entrenamiento me parece muy interesante y varias empresas lo están queriendo hacer y nosotros estamos queriendo empezar con un proyecto de este tema con un proveedor local. GD-C-H.
- Ya se ha venido trabajando con este sistema y creo que uno de los puntos que queremos hacer en el futuro es poder expandir eso y explotarlo de la manera correcta AC-I-M.
- Esto te permite no quedarte en un espacio de confort sino siempre estar innovando, uno busca la facilidad de poder hacerlo vía online y que te puedan dar el certificado. CA-CC-M.
- Justamente me parece una buena opción principalmente para la parte administrativa más que nada por los temas que se puedan dar, por tiempo y porque la gente puede acceder, y en la parte productiva a veces por la necesidad de estar netamente en las actividades o en los ejemplos requiere que sea una capacitación presencial JTH-C-H.
- Porque es mucho más fácil que la gente lo realice en su casa o en la hora del almuerzo a que esté sentada perdiendo un día de trabajo o un día de familia en una capacitación ATH-GE-M.
- Pues nuestro personal busca algún tipo o medio de capacitación, tengo entendido que hay servidores que se están capacitando de forma virtual en universidades, institutos por cuenta propia. AA-I-M.

Aunque los informantes a manera general percibieron la factibilidad de la Capacitación Digital; se observó que el poder de decisión sobre su implantación o no, depende de los altos mandos como el gerente general, los jefes de dependencias o recursos humanos

- Los temas de capacitación los tomamos con los jefes de cada departamento y recursos humanos. Las empresas con las que se va a trabajar las decido yo en base a las propuestas que recibo, nunca trabajo sólo con una empresa sino siempre pido propuestas a tres o cuatro empresas, analizamos los contenidos, las recomendaciones y lo aprobamos con la gerencia financiera y con la vicepresidencia de operaciones. ARH-P-M.
- La gerencia general GG-V-H.
- Es una decisión combinada entre la persona que organiza en este caso yo y el profesional que viene a dar la capacitación, entonces se ve el tema de horarios, duración del curso, entre otros. GG-K-H.
- Se resuelve en el interior del centro de capacitación docente, no sin antes pasar por un proceso administrativo en donde conocen y aprueban estos procesos de capacitación todas las autoridades a través de un proceso administrativo previamente definido, de manera que cuando nosotros queremos emprender en un proceso de capacitación sea que se elabore el plan de capacitación y los facilitadores sean internos o externos conocen absolutamente todas las autoridades este proceso, se va generando los avales hasta que se concluya con la aprobación de este proceso. DDC-UCA-H.
- En cuanto a proveedores toma la decisión recursos humanos, para determinar el tiempo y asistentes se realiza una reunión con los jefes de las áreas que se van a dar las capacitaciones GTH-C-M.
- Yo como responsable hacía una propuesta y el jefe inmediato del área corroboraba y aprobaba AC-A-M.
- Hemos ofertado cursos de acuerdo a ese diagnóstico en coordinación con el vicerrectorado académico DDFC-UCA-M.
- Yo como coordinadora y directora del departamento elaboro el proyecto en coordinación con las personas que proponen, tenemos un formato en el que se indica el objetivo del curso, la metodología, los contenidos y el curriculum de los profesores, hago una propuesta del curso y del presupuesto del mismo, luego pasa a la comisión académica donde se analiza la parte académica del curso y esta comisión aprueba o desaprueba la misma, luego de que esté aprobado pasa a la comisión administrativa y esta aprueba el costo o presupuesto del curso DDFC-UCA-M.
- En el caso del plan de capacitación lo armamos nosotros como talento humano

dependiendo de la necesidad y el proveedor que oferte y tenga la mejor cobertura y el precio ya que la ley orgánica de empresas públicas en base a la ley orgánica de contratación pública determina que tiene que haber ofertantes siempre y cuando sea la misma estructura y se tiene que determinar mínimo 3 proveedores, entonces se escoge al que mejor precio tenga. El que toma la decisión final es subgerencia de talento humano con la aprobación del gerente general. STH-E-H.

- Viendo la necesidad, si el jefe de talleres necesita él eleva el requerimiento, se canaliza con gerencia y se aprobaría, en el caso comercial elevo a gerencia y finalmente gerencia aprobaría porque hay un presupuesto de por medio GV-A-H.
- Depende del área, en mi parte que es para alumnos y docentes lo decidimos nosotros como vicerrectorado de investigación, ya para servicio al cliente como secretaria de Cuenca la decisión la toma la sede Cuenca, porque la Universidad tiene un rectorado a nivel nacional y cada sede tiene su propia gestión. CAE-UCA-M.
- La parte gerencial que somos tres personas G-Z-M.
- En este caso es de manera conjunta de recursos humanos con la gerencia general. GTH-E-H.
- En cuanto a proveedores de capacitación las tomamos en la alta gerencia, es decir, entra la dirección ejecutiva en este caso yo y el apoyo de los asesores técnicos de calidad, en caso de capacitaciones puntuales cada una de las personas también puede pedir una capacitación con base al resultado del perfil de carga, entonces buscamos la forma de apoyarles. D-MME-M.
- En temas de ventas el gerente comercial y en temas generales el gerente general. GC-M-H.
- Todo eso lo maneja a través del área de compras, nosotros lo que colocamos es un requerimiento de capacitación a esta área, ellos se encargan de ver el proveedor y costos, pero internamente nosotros coordinamos lo que es salas, asistentes y break si fuera necesario. GD-C-H.

En cuanto a participantes en talento humano trabajamos con una estructura que se maneja con los business partner, estos son personas encargadas con el desarrollo de la gente, entonces con ellos se hace una validación de quienes son las personas que deberían ir de acuerdo a su perfil y necesidades, esta validación se la hace con la gerencia de cada área. En cuanto a proveedores nosotros trabajamos con el esquema de relacionarnos directamente con el proveedor, establecer un contacto con él, verificar sus referencias y participación con otras empresas, que nos permita de algún modo certificar que el proveedor va a ser de acuerdo a la calidad que requerimos. AC-I-M.

- Sí, justamente es un tema que se elabora a partir del levantamiento del DNC, nosotros elaboramos todo el tema del presupuesto y se hace a través de una validación de la gerencia, este presupuesto es anual y por áreas. AC-I-M.
- Yo me encargaba de eso como coordinadora administrativa tanto para la gente interna como para realizar propuestas para los socios de la Cámara de Comercio. CA-CC-M.

Llega directamente la solicitud a mi cargo, pero se necesita una aprobación por parte de la gerencia.

- Generalmente nosotros como recursos humanos entregamos la terna de proveedores y en conjunto con el jefe de talento humano y el jefe de área se toma la decisión de quienes van a asistir dependiendo de los aspectos a tratar en las capacitaciones, generalmente siempre se da más peso a el área de talento humano para tomar la decisión. También hay veces que los jefes conocen de capacitaciones que van a ser buenas para sus áreas y ellos también buscan a los proveedores. ATH-GE-M.

3.2.4 Conclusiones

- Las empresas de las que proceden los informantes tienen una amplia trayectoria y posicionamiento en la ciudad de Cuenca.
- La cantidad de colaboradores dentro de las empresas, fueron muy variadas, desde 6 hasta 2100.
- Mayor número de colaboradores se encontraron en las empresas educativas y en las grandes empresas industriales.
- Los informantes percibieron en sus empresas, la existencia mayor de tasas de rotación bajas.
- Las áreas técnicas, operativas y de ventas presentaron mayor rotación debido principalmente por la búsqueda de mejores condiciones laborales, las condiciones de jubilación, terminación de contratos y superación académica del personal que provoca deserción laboral.
- La totalidad de los informantes manifestaron su directa e indirecta influencia y capacidad en la toma de decisiones para contratar capacitación.
- Los procesos y factores mediante los cuales las empresas contratan capacitación siguen un plan formal o informal, en temporalidad continua u ocasional dependiendo de la demanda o y del nivel de atracción hacia la oferta que se presente.
- La capacitación representa para los informantes un factor de importancia en términos de desempeño, fortalecimiento de competencias, mejoras, actualización, inversión.
- La mayoría de las empresas tienen asignado un rubro a la capacitación.
- En ocasiones el monto de presupuesto determina la cantidad de capacitaciones y el grupo de enfoque.
- Los presupuestos son mayormente limitados.
- Se procura distribuir el presupuesto para las diferentes áreas de la empresa.
- La selección del perfil del capacitador para su contratación debe reflejar su formación, experiencia, especialización, el prestigio o el reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, los costos, aspectos metodológicos de la capacitación, los temas propuestos, el grado de adaptabilidad o flexibilidad del capacitador, las referencias o recomendaciones, la experiencia obtenida en otras ocasiones y el aval académico.
- La mayoría de las empresas disponen de infraestructura dedicada a la capacitación que

varía en la capacidad y en la disponibilidad de implementos.

- Las empresas consideran, en el caso de no poseer el espacio apropiado, los convenios o acuerdos con otros para facilitar los espacios de manera gratuita, otras las realizan en espacios externos.
- La mayoría de las empresas realizan el diagnóstico de necesidad de capacitación (DNC) en tiempos definidos, con propia metodología y herramientas dependiendo de su propia cultura.
- Los tipos de capacitación fueron diversos entre presencial y digital, externa e interna teóricas o prácticas, general o particular.
- Se evidenció la distribución equitativa entre la capacitación en desarrollo personal o desarrollo profesional dependiendo del tipo de empresas.
- La selección de los temas de capacitación se condiciona al diagnóstico de necesidad de capacitación, a la urgencia de la empresa, al surgimiento de algún problema o necesidad o en base a la demanda.
- Los temas de capacitación más mencionados en orden de mayor a menor fueron en desarrollo personal: formación y trabajo de equipos, liderazgo, talento humano, resolución de conflictos, relaciones humanas, comunicación interna, comunicación efectiva, mejoramiento intrapersonal y laboral, empatía y confianza, inteligencia emocional, programación neurolingüística, valores, comunicación neurolingüística, brigadas, coaching, motivación, integración; en desarrollo profesional: atención y servicio al cliente, excel básico, técnica y normativa, normas y reformas tributarias, empoderamiento, ventas, neuro ventas, salud ocupacional, jubilación patronal, contabilidad, matemáticas financiera o análisis financiero, desarrollo organizacional, seguridad industrial, la importancia de los primeros auxilios, Inventarios, competencia en el mercado, capacitación sobre producto, reglamentación interna, uso de plataformas virtuales, marketing digital, metodología de Lean Manufacturing, planificación estratégica, abastecimiento y logística, inglés, comercio exterior, calidad del producto y otras propias de la línea de las empresas u organizaciones como: manipulación de viscerales, hipopresivos y posturología, clínica, temas de docencia, manejo de bodegas, tratamiento de aguas residuales, gestión de museos, reforzamiento y evaluación psicológica a los agentes civiles de tránsito, chefs estrellas Michelin, microbiología, tecnología cárnica y embutidos, cerdos y granjas porcinas, tema de vinos.

- Todas las empresas manifestaron conocer la capacitación digital.
- La capacitación digital sugiere para los informantes la ausencia del contacto presencial, una plataforma online, la disponibilidad a cualquier tiempo, tutoriales 24 horas al día y formación continua.
- Hay oferta mínima de capacitación digital proceden mayormente de empresas del exterior,
- Existe resistencia de algunos usuarios hacia la capacitación digital por la no disponibilidad de recursos informáticos o internet, por el manejo o destreza de los mismos, pueden ser de uso exclusivo para ciertos grupos dentro de la empresa o por el costo personal.
- Algunas empresas tienen sus propias plataformas digitales y otras acceden a ellas en base a convenios.
- Algunos colaboradores presentan conformidad con la capacitación digital mientras que en otros se percibe incertidumbre, ausencia de motivación y conformidad con lo tradicional.
- Los beneficios de la capacitación digital sugeridos fueron la reducción del costo, facilidades con el tiempo y mayor alcance, la comodidad y disponibilidad constante del material, mayor agilidad, dinamismo, menor desarrollo logístico, aumento en la productividad, en la motivación y en el desarrollo personal y profesional.
- Las desventajas de la capacitación digital sugeridas fueron: la ausencia de la interacción personal, la generación de confianza, la comunicación y el estado de ánimo en los colaboradores, la ausencia de corrección de errores en la práctica, o resolver dudas de forma inmediata, la pérdida de la narración de las experiencias, el incumplimiento de los procesos de retroalimentación y seguimiento, no hay garantía de que las personas no vayan a distraerse del uso de redes sociales.
- Las condiciones de éxito de implementación de capacitación digital sugeridas por los informantes fueron: abrir oportunidades en el mercado considerando la cultura de la capacitación en el entorno, planificarla debidamente, que sea funcional, flexible y que vaya a la par con la capacitación presencial.
- Los informantes perciben optimización del presupuesto con la capacitación digital
- Consideraron como una inversión costosa el destino de recursos para la implementación de la capacitación digital.
- Consideran que la capacitación digital está en la vanguardia y parte de la innovación,

aumentaría en cantidad de capacitaciones, satisfacería las necesidades de capacitación, y las demandas de colaboradores jóvenes abiertos al cambio.

- Las condiciones para acceder a la C.D. fueron el nivel de atracción de propuestas, la necesidad, el tema, la duración, el tiempo y el beneficio o resultados.
- El poder de decisión sobre la implantación o no de la C.D. depende de los altos mandos como el gerente general, los jefes de dependencias o recursos humanos.

3.2.5 Recomendaciones

- Considerar como grupos de enfoque a las universidades y las grandes empresas industriales por el mayor número de colaboradores.
- Considerar los grupos de rotación alta como las áreas técnicas, operativas y de ventas y por lo tanto temas enfocados en estos grupos que requieren mayor capacitación por incorporarse a las empresas.
- Crear demandas convincentes y temas atractivos e innovadores para que las empresas capaciten de forma continua y con un plan formal.
- Capacitar en temas de planificación de la capacitación (diagnóstico de necesidad de capacitación DNC) para que la planificación sea efectiva y deje de ser informal dentro de una empresa u organización.
- Fortalecer la idea de capacitación como inversión para la mejora del desempeño, competencias y creación de un mejor ambiente laboral.
- Crear la necesidad de creación de presupuestos holgados para la formación de los colaboradores.
- Considerar los aspectos relacionados con el perfil del capacitador para su contratación, tomar las medidas necesarias para ofertar capacitaciones con perfiles adecuados a los requerimientos de las empresas u organizaciones.
- Optimizar el uso de los espacios de las empresas y otras alternativas de acuerdo a cada empresa u organización.
- Considerar los tipos de capacitaciones para ofertar diversidad y equidad entre capacitaciones presenciales y digitales, teóricas y prácticas, generales y particulares y entre temas de desarrollo personal y desarrollo profesional.

- Considerar los temas de capacitación más mencionados e innovar de acuerdo al contexto de la globalización.
- Presentar ofertas de capacitación digital considerando la cultura empresarial u organizacional, reduciendo al máximo los limitantes y resistencias mencionados, con costos cómodos, flexibilidad, funcionalidad, en combinación con la presencial para su implementación exitosa y así generar continuidad de demanda.
- Comenzar la capacitación digital con el fortalecimiento de destrezas y usos de las herramientas informáticas.
- Optimizar los recursos haciendo uso de las plataformas digitales de las empresas y de las que se tienen accesos por los convenios.

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA “ONE SOCIEDAD DE HECHO” 2019 - 2020

4.1 Resumen ejecutivo

Un resumen ejecutivo puede ser realizado por una técnica, ya que de esto depende que sea o no tomado en cuenta por personas de interés como posibles inversionistas, consumidores o proveedores. En el libro *Cómo Elaborar un Plan de Marketing* presentan una interesante técnica la cual utilicé para la redacción del resumen ejecutivo de este proyecto y es la denominada pirámide invertida, la cual tiene este nombre ya que se coloca al comienzo los aspectos más importantes y así de forma sucesiva hasta finalizar con los datos menos importantes dentro del plan (Díaz, 2013, p. 79).

4.1.1 Objetivo general

1. Ejecutar una introducción efectiva del servicio de capacitación digital al mercado cuencano.

4.1.2 Objetivos específicos

1. Incrementar un 50% las utilidades de la empresa One con el presente proyecto.
2. Captar a proveedores locales, nacionales e internacionales de capacitación empresarial en nuestra plataforma.
3. Ajustar las características de la plataforma de manera que satisfagan las necesidades que presentaron los clientes potenciales en la investigación.

4. Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto para el lanzamiento de la marca.

5. Posicionar la marca en la ciudad de Cuenca, posteriormente en Guayaquil y Quito.

4.1.3 Determinación del margen de utilidad

4.1.3.1 Inversión inicial en activos

\$12.178,00 (Pesantez & Coellar, 2018, p. 90).

4.1.3.2 Margen de utilidad.

VAN superior a 0 igual a \$42.412,76 (Pesantez & Coellar, 2018, p. 103).

La TIR o tasa interna de retorno obtenida es del 35% la cual supera la tasa del costo de capital o TMAR (Pesantez & Coellar, 2018, p. 103).

4.1.3.3 Periodo de recuperación de la inversión.

El PRI del proyecto es de 3,24 años, el cual es un promedio aceptado en el mercado ecuatoriano (Pesantez & Coellar, 2018, p. 103).

4.1.3.4 Costos

4.1.3.4.1 Gastos operativos y administrativos.

\$4971,08 mensuales (Pesantez & Coellar, 2018, p. 91).

4.1.4 Otros detalles

Es importante recalcar que, gracias a la investigación realizada en 20 organizaciones de la ciudad de Cuenca, podemos mencionar con certeza el gran interés con el que cuentan las mismas en adquirir este nuevo producto, algunas de ellas son empresas con las que ya ha trabajado la empresa One y muchas de ellas conocen la empresa. Además, en la investigación se conoció otras necesidades paralelas al servicio de capacitación digital que la empresa podría atender (Pesantez & Coellar, 2018).

4.1.5 Datos generales de la empresa

Zona Estudios.com es una plataforma de capacitación digital, la cual está dirigida al público en general y al sector empresarial, la plataforma ofertará una variedad completa de cursos, talleres, conferencias y charlas digitales gracias al uso de las tecnologías de información y comunicación, con el fin de mejorar tanto los precios como la calidad de este tipo de servicio y de esta manera llegar a ser la primera opción de compra cuando se trate de capacitación.

Además, se busca generar una nueva fuente de ingresos para los capacitadores tanto locales como internacionales. Esta plataforma además de contar con la capacitación digital tendrá un beneficio adicional totalmente gratuito que es un sistema completo de gestión del talento humano de las empresas, que les permita tener un mejor control de esta área.

4.2 Determinación de la estrategia

4.2.1 Estrategia de orientación a la innovación dirigida al interior

Este tipo de estrategia se da cuando las empresas orientan todos sus esfuerzos hacia la mejora continua de sus productos, procesos y tecnología, con el fin de brindar siempre los mayores beneficios a sus clientes (Díaz, 2013, p. 109).

Al ser la capacitación una constante actualización e innovación tanto en conocimientos técnicos, como el desarrollo personal dentro y fuera de las organizaciones, lo que busca esta plataforma es brindarle un servicio confiable, completo y de constante innovación a las personas y a las empresas.

4.3 Estrategia de producto

4.3.1 Determinación del servicio

La determinación del producto, que en el presente caso es un servicio, consiste en describir de manera detallada todas sus características y establecer su nivel competitivo en el mercado (Díaz, 2013, p. 102).

El servicio que se planifica lanzar al mercado es una plataforma de capacitación digital, en la cual los usuarios puedan acceder mediante una cuenta y adquirir cursos, talleres, congresos, etc. Y aprender de manera digital mediante una computadora, tablet o un smartphone, es decir, las personas no tendrán que asistir a un espacio físico, a una hora determinada para capacitarse. El objetivo de este servicio es el de brindar una mejor experiencia a los usuarios de capacitación y satisfacer necesidades que gracias a la tecnología y al internet se puede lograr en la actualidad.

La plataforma tendrá dos tipos de servicios:

El primero es el servicio de capacitación abierta en el cual cualquier persona puede adquirir un curso y un sin número de funciones gratuitas como una agenda electrónica, noticias relevantes sobre sus temas de interés, un chat interactivo con capacitadores y otros miembros de la plataforma, entre otras.

El segundo es el servicio de capacitación organizacional o conocido como servicio bussiness, en el cual se contará con una interfaz diferente con funciones mucho más especializadas para la gestión del talento humano de las empresas y su desarrollo.

Las empresas podrán planificar y controlar de mejor manera la capacitación de sus colaboradores, además podrán tener un seguimiento adecuado y evaluar si se obtienen resultados positivos o negativos tanto en la rentabilidad de la empresa como también en sus procesos.

4.3.2 Gamificación:

La gamificación se refiere a la utilización de recursos del diseño de videojuegos con el fin de adaptarlos a un producto o servicio digital para transformarlo en algo más atractivo o motivador (Ortiz, Jordán, & Agredal, 2008, p. 4).

Algunas de las empresas entrevistadas, pusieron mucho énfasis en su interés en la capacitación por medio de la realidad virtual conocida como la gamificación, ya que mediante este servicio pretenden mejorar su seguridad industrial y disminuir el peligro al momento de manipular maquinaria. Este tipo de desarrollo se recomienda que debiese tener la plataforma en temas de producción industrial.

4.3.3 Digitalización de capacitaciones internas de empresas

Una estrategia de digitalización dentro de un área de la empresa o de toda una empresa requiere implementar un desarrollo tecnológico a largo plazo y una actitud proactiva por parte de los colaboradores de una empresa. Las empresas han optado por esta estrategia con el fin de optimizar sus recursos (Departamento de Asuntos Económicos y Europeos, 18 de julio, 2018 , p. 15).

Otra estrategia de producto, basados en las necesidades del consumidor, es la de digitalizar cursos que imparten las empresas de forma continua, como por ejemplo capacitaciones de inducción, en la cual la empresa Zona Estudios.com colaboraría con la estructura y desarrollo del curso, la producción audiovisual de la capacitación y la gestión y administración del curso en la plataforma.

4.3.4 Desarrollo de plataformas de e-learning a medida

Una necesidad específica encontrada gracias a la investigación realizada es de una de las empresas mas grandes de la ciudad, la cual requiere el desarrollo de una plataforma propia de e-learning, la cual sería una muy buena oportunidad para la empresa ya que dejaría una rentabilidad muy alta, cabe recalcar que este sería un caso especial por el hecho de ser una empresa tan grande, ya que la idea es captar a las demás empresas del sector en la plataforma de Zona Estudios.com

4.4 Estrategia de precio

4.4.1 Estrategia de precios de penetración

Según Díaz (2013), esta estrategia de precio se establece cuando se cuenta con un producto bueno y el precio de este es aún mejor (pág. 142).

Se ha decidido establecer precios bajos para los diferentes cursos de e-learning a cambio de brindar un beneficio muy alto con el servicio, con el fin de tener una introducción rápida en la ciudad de Cuenca y generar expectativas en los consumidores potenciales, ya que la estrategia de Zona Estudios.com es ganar por volumen de ventas. La fijación de los precios se realizará para cada uno de los cursos y talleres de forma individual y comparando los precios de la competencia directa e indirecta.

4.5 Estrategia de distribución y canal de venta

De esta manera Díaz (2013), nos dice que la estrategia de distribución y ventas es uno de los aspectos más relevantes del plan de marketing, ya que de esta estrategia depende los ingresos que obtendrá la empresa (pág. 137).

4.5.1 Capacitación digital abierta

El canal o medio de distribución del servicio de capacitación digital abierto se desarrollará con un canal directo ya que se cuenta con una plataforma digital, por lo que no se requiere un punto de venta físico al cual deban acudir los consumidores, sin embargo, dentro de la plataforma se cuenta con un equipo de ventas especialista en e-commerce, quienes brindarán más información sobre los cursos, responderán dudas y buscarán cerrar las ventas.

Para esta estrategia se ha planificado contar inicialmente con dos personas encargadas de esta área quienes realizarán ventas a través de todos los medios digitales que se utilizarán, como la plataforma web, aplicación móvil, redes sociales, etc.

4.5.2 Capacitación digital empresarial

En el caso de la capacitación digital empresarial, el canal de distribución se definió como un canal corto directo, es decir, sin intermediarios, para esto se debe contar con una fuerza de ventas experta tanto en habilidades de negociación, como en el conocimiento del servicio de manera integral, ya que este servicio no puede ser vendido por un agente de ventas común.

La fuerza de ventas deberá contar inicialmente con un gerente comercial y dos vendedores, además se necesitará un brochure tanto digital como impreso con toda la información necesaria, con el fin de tener una presentación impecable.

4.6 Estrategia de posicionamiento

En este punto Díaz (2013), menciona que el posicionamiento de una marca se refiere a como perciben los consumidores un producto o un servicio (pág. 110).

4.6.1 Creación del nombre de marca

Con el objetivo de posicionar la marca de una forma rápida y fácil, la propuesta escogida para la plataforma fue “Zona Estudios.com.”

Este nombre fue seleccionado ya que es de tipo descriptivo, es corto, fácil de recordar y comunica de forma directa el tipo de servicio que ofrece la marca, además se le ha añadido el término “.com” con el objetivo de que la audiencia perciba que es una plataforma digital.

4.6.2 Imagen de la marca

4.6.2.1 Logotipo

El logotipo de Zona Estudios.com, busca representar seguridad, innovación y ser muy amigable con su público objetivo, su isotipo es la unión de las iniciales de su nombre, la letra Z y la letra E, las cuales forman una burbuja de texto que representa la comunicación digital. Además, con el diseño tanto de la plataforma web como de la aplicación móvil se apunta brindar una experiencia de usuario dinámica, fácil de utilizar y agradable a la vista.

Gráfico 9

ZonaEstudios.com.

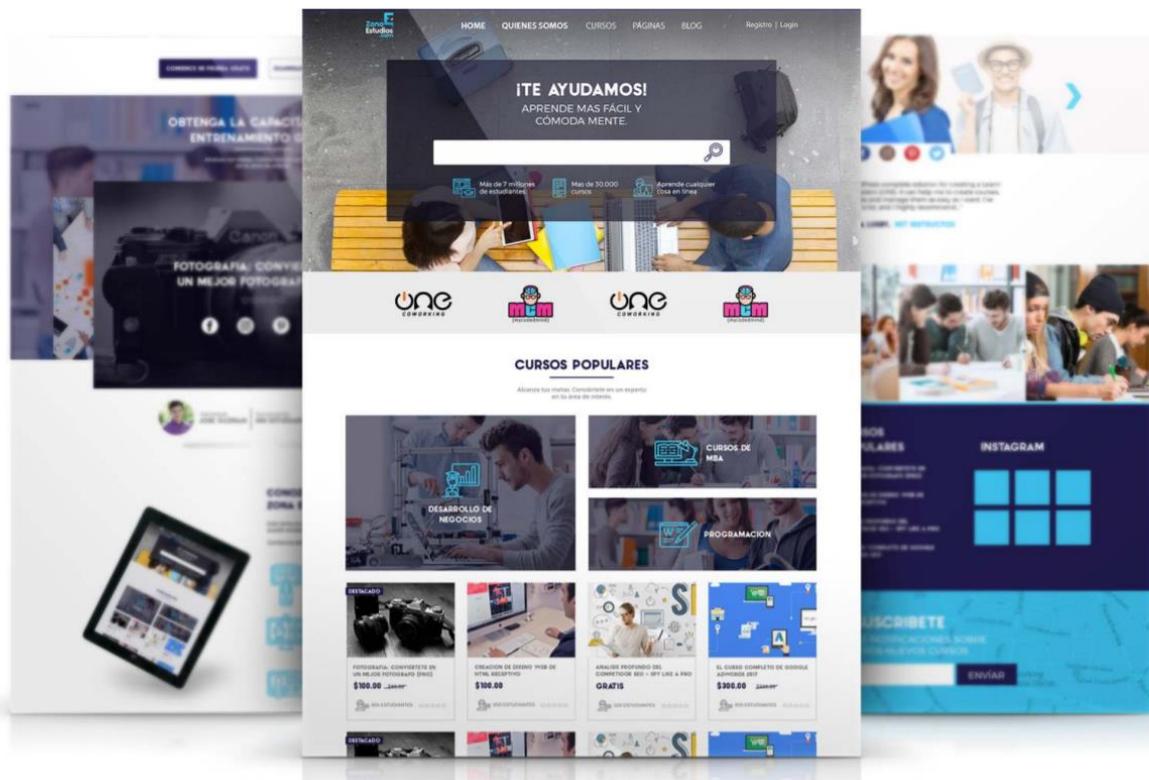


Nota Fuente: *One Evolución.* (s.f.). Obtenido de <http://one-ecuador.com/>

4.6.2.2 Interfaz plataforma web

Gráfico 10

Interfaz de la plataforma web.



Nota Fuente: *One Evolución*. (s.f.). Obtenido de <http://one-ecuador.com/>

4.6.2.3 Interfaz aplicación móvil

Gráfico 11

Interfaz de la aplicación móvil.



Nota Fuente: *One Evolución*. (s.f.). Obtenido de <http://one-ecuador.com/>

4.7 Estrategia de promoción

El autor del libro “Como elaborar un Plan de marketing” nos dice que las estrategias de promoción son técnicas que motivan a los consumidores a comprar un artículo, por lo tanto, se debe conocer cuales son esas motivaciones reales para desarrollar una buena estrategia de promoción (Díaz, 2013, p. 121).

4.7.1 Cursos gratuitos

La plataforma tendrá cursos gratuitos con el fin de enganchar a los usuarios y las empresas accedan fácilmente a tener una primera experiencia con la plataforma, accedan a la web o se descarguen la aplicación móvil, registren sus datos y sus intereses.

4.7.2 Blog

La plataforma contará con una sección de noticias relevantes, sobre los temas de interés de cada usuario, esto con el objetivo de alcanzar un alto nivel de engagement con los usuarios y atraer su interés hacia nuevos cursos.

4.7.3 Funciones gratuitas

Los usuarios tendrán acceso gratuito a algunas funciones sin pagar un costo adicional, dentro de estas funciones está una agenda electrónica de tareas, un chat interactivo.

4.7.4 Descuento de recompra

La segunda compra de un curso siempre tendrá descuentos especiales, con el fin de fidelizar a los usuarios.

4.7.5 Promociones especiales

En fechas importantes se realizarán descuentos a los mejores estudiantes de los cursos, esto se realizará en función de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones.

4.7.6 Conversatorios en línea:

Los miembros de la plataforma serán invitados continuamente a conversatorios en línea, con los facilitadores de los cursos, en los cuales podrán aclarar dudas, tener una interacción personal con el facilitador, intercambiar experiencias con personas de otros países.

4.7.7 Paquete Bussiness Premium:

Las empresas que adquieran el paquete promocional bussiness premium, tendrán los siguientes beneficios:

1. Acceso abierto a todos los cursos de la plataforma durante todo un año.
2. Un software interno de gestión
 - Desarrollar el DNC por áreas
 - Desarrollar la planificación de las capacitaciones a tomar
 - Seguimiento del avance de los cursos por parte de los colaboradores
 - Acceso directo a las evaluaciones y resultados de los cursos
 - Acceso a datos estadísticos de los resultados de los cursos
3. Digitalización de 2 cursos in house

4.8 Estrategia de Publicidad

Según Rodríguez del Bosque, de la Ballina y Santos mencionan que el “proceso de comunicación en el que la empresa emite mensajes al entorno en que actúa a través de los medios masivos, obteniendo como resultado diferentes comportamientos de los consumidores” (como se citó en Paz, Vásquez, & Santos, pág. 3).

La empresa One ya implementado estrategias de publicidad de comunicación y publicidad con sus anteriores servicios, obteniendo resultados positivos. Para introducir al mercado una nueva marca es necesario realizar una fuerte inversión en publicidad por lo cual se deben optimizar los recursos para llegar de una forma directa al público meta.

4.8.1 Target

El público meta de Zona Estudios.com se definió bajo las siguientes variables.

4.8.1.1 -Segmentación geográfica:

Casco urbano de la ciudad de Cuenca, en zonas de concentración de instituciones educativas y empresas.

4.8.1.2 -Segmentación demográfica:

- Sexo: Hombres y Mujeres
- Edad: 18 a 50 años

Ocupación: Estudiantes, personal encargado del área de talento humano de las organizaciones, propietarios o socios de empresas privadas, dirigentes de empresas públicas.

4.8.1.3 -Hábitos de consumo:

Gracias al estudio realizado se pudo determinar que este tipo de servicio es adquirido de forma ocasional y siempre se realiza la compra a diferentes proveedores dependiendo del área del tema de capacitación, ya que no existe en el mercado una empresa que brinde un servicio completo.

Por esta razón se busca promover un servicio integral a través de la plataforma y que los clientes puedan encontrar en un solo lugar lo que están buscando.

4.8.1.4 -Motivaciones:

Las motivaciones que pueden impulsar a la compra a la audiencia son aspectos como visualizar las empresas de renombre con las cuales se ha trabajado, el desarrollo profesional y personal, el crecimiento de los negocios orientados a una cultura organizacional efectiva (Díaz, 2013, p. 131).

4.8.1.5 Cultura y nivel de instrucción

En Cuenca crece cada vez más el interés de las personas y las empresas en adquirir nuevos conocimientos para innovar y ser más competitivos en el mercado. El servicio de capacitación digital está dirigido a personas que tengan un nivel de instrucción superior, que lo estén cursando o que tengan niveles de instrucción de cuarto o quinto nivel (Díaz, 2013, p. 132).

4.8.2 Brief

El brief es un documento en el cual se describe de manera específica el pensamiento, los objetivos y los deseos de la empresa anunciante, el mismo es de gran utilidad para que la agencia de publicidad elabore un anuncio creativo y apegado a la realidad (Díaz, 2013, p. 132).

4.8.2.1 -Datos generales y antecedentes

Zona Estudios.com es un servicio nuevo desarrollado por la empresa One, el cual consiste en brindar servicios de capacitación digital a través de una plataforma web y una aplicación para ser utilizada en cualquier dispositivo móvil, En esta plataforma los usuarios podrán encontrar cursos de varios temas de capacitación en un solo lugar.

4.8.2.2 Documentación preexistente

Al ser un nuevo servicio la empresa no cuenta con documentación publicitaria.

4.8.2.3 Situación actual

Es un servicio que se encuentra aún en una fase de desarrollo y que está próximo a su lanzamiento, es decir, es un producto nuevo que busca posicionarse desde cero. Existe un alto interés por parte de las personas y las empresas en contratar este servicio, pero existe un nivel bajo de conocimiento y por ende de adquisición de este producto en la mayoría del público meta, sin embargo, se notó un alto interés al momento de realizar las entrevistas en la etapa de investigación.

4.8.2.4 Objetivos de marketing

1. Generar expectativa en la audiencia, sobre la llegada de un nuevo servicio.
2. Dar a conocer la Marca y que es lo que hace.
3. Generar una comunidad grande con el público meta.

4.8.2.5 Competencia

En el capítulo 2 se desarrolló un análisis comparativo de la competencia en dónde se destacó los nombres de la competencia, los aspectos diferenciadores, el segmento o target al cual apuntan, los medios por los cuales promocionan sus servicios y su ubicación.

4.8.2.6 Tendencias del mercado

Existe una tendencia creciente en el uso de herramientas digitales para adquirir productos y servicios y de esto están conscientes las empresas a las cuales se les realizó la entrevista, quienes se encuentran en un proceso de adaptación y otras se encuentran totalmente orientadas a la utilización de herramientas digitales (Doctor Tecno, 16 de julio, 2018).

4.8.3 Plan de comunicación

4.8.3.1 Marketing tradicional:

4.8.3.1.1 BTL:

Se ha planificado realizar un evento de lanzamiento de la plataforma totalmente gratuito en la ciudad de Cuenca. El evento planificado es una conferencia con ponentes referentes en el campo del coaching empresarial. Esto con el fin de atraer a los diferentes medios de comunicación y lograr una difusión potente de la marca.

La entrada será bajo invitación, en la cual serán tomados en cuenta a las principales autoridades de las principales ciudades del país, empresarios y gerentes de las empresas privadas de la ciudad, representantes de organizaciones y fundaciones, rectores y decanos de las principales universidades del país.

4.8.3.2 Marketing digital

El marketing digital es una herramienta esencial para el crecimiento de las empresas, ya que permite llegar a muchos mas clientes potenciales, ayudan a brindar mayor comodidad y satisfacen necesidades de los clientes gracias a los avances tecnológicos (Chávez, Orozco, & Delgado, abril, 2018).

4.8.3.2.1 Redes sociales:

Las redes sociales facilitan la interacción entre una marca y sus seguidores, mejoran las relaciones con su audiencia y brindan mayor confianza y apego hacia una marca (Saavedra, Rialp, & Llonch, p. 207).

Se decidió posicionar la marca a través de estos medios publicitarios ya que mediante estos podemos llegar al público meta, además estos medios son mucho más económicos que los medios tradicionales y se obtienen resultados medibles y cuantificables de manera permanente, además la empresa cuenta con alta experiencia en el manejo de estas herramientas a cargo de personas profesionales.

Las redes que se han decidido utilizar son Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube. Mediante las cuales se manejará diferentes tipos de contenido.

4.8.3.2.1.1 Facebook:

A través de esta red social se planifica generar contenido informativo, promocional y contenido de interés para los diferentes segmentos, con el fin de ganar seguidores fieles y lograr que el contenido sea compartido por la audiencia.

4.8.3.2.1.2 Instagram:

En esta red social se ha planificado generar un contenido mucho más amigable y empático, apegado a los intereses del segmento, a través de esta red no se buscará generar ventas, sino posicionamiento y engagement con el público objetivo.

4.8.3.2.1.3 LinkedIn:

Al ser LinkedIn una red social dirigida a profesionales se considera muy importante realizar campañas publicitarias a través de ella, ya que este tipo de público tiene un alto interés en su desarrollo profesional y personal.

4.8.3.2.1.4 YouTube:

A través de YouTube se busca administrar un canal propio en el cual se traten temas de interés de manera general, con el fin de vender los cursos completos sobre los temas tratados.

Además, al ser YouTube una de las plataformas más utilizadas para buscar contenido educativo se ha considerado de gran importancia estar presentes en este sitio.

4.8.3.2.2 Posicionamiento web

Ortega (2015), nos dice que el SEO es la optimización de motores de búsqueda que tiene como objetivo generar mayor tráfico a una página web, sin la necesidad de realizar una inversión monetaria, es decir, es un posicionamiento orgánico; mientras que el SEM si requiere de una inversión monetaria (pág. 654).

Se ha planificado trabajar en dos herramientas muy importantes en el marketing digital que sirven para mantener un alto posicionamiento en motores de búsqueda como Google, que son el SEO y el SEM, por medio de la utilización de palabras clave se pretende mantener a la marca siempre entre las primeras opciones cuando los usuarios del país busquen temas relacionadas con los servicios que presta la plataforma, Cabe recalcar que el SEO se realiza mediante el trabajo constante de una persona profesional, mientras que el SEM se realiza mediante una pauta o un anuncio a través de AdWords.

4.9 Financiamiento de la operatividad del plan

4.9.1 Costo a financiar con capital inicial

La empresa cuenta con un capital inicial propio y con el talento humano necesario para poner en marcha el plan.

4.9.2 Costo a financiar con alianzas estratégicas

La empresa tiene una probabilidad alta de recibir capital semilla por parte de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), además de contar con el aval de la misma ya que es un proyecto que busca vincular al sector empresarial con la academia.

4.10 Cronograma de actividades

Se ha destacado de forma general el cronograma de actividades que se deberán cumplir previo al lanzamiento de la plataforma y después del mismo en el cual se han colocado las fechas estimadas, la actividad a realizar, las cifras estimadas del presupuesto que se necesitará para realizar cada una de las actividades propuestas, las áreas competentes y el área de control de las actividades de cada una de las actividades. Los resultados serán evaluados en función de los objetivos establecidos, y se deberá describir una retroalimentación de los acontecimientos más importantes que se dieron durante la actividad.

Tabla 7

Cronograma para el lanzamiento de Zona Estudios.com 2019

Cronograma propuesto para el lanzamiento de Zona Estdios.com 2019						
Mes	Actividad	Presupuesto Estimado	Área Competente	Control	Resultados	Feedback
Junio - Julio	Ajuste de funciones de la plataforma	\$1.600	Dirección Diseño y Desarrollo	Dirección Marketing		
Junio - Julio	Material Publicitario	\$1.000	Marketing, Diseño y Logística	Dirección Ejecutiva		
Agosto	Pruebas y ajustes del Prototipo	-	Desarrollo	Dirección Marketing		
Septiembre	Evento de Lanzamiento	\$3.000	Publicidad y Relaciones Públicas	Dirección Marketing		
Costo Mensual	E- Commerce (2 agentes)	\$800*	Dirección Operaciones y Logística	Dirección Ejecutiva		
Costo Mensual	Fuerza de Ventas (2 agentes)	\$1.000*	Dirección Operaciones y Logística	Dirección Ejecutiva		
Agosto Septiembre Octubre Noviembre	Publicidad Marketing Digital	\$2.000	Marketing, Diseño, Desarrollo, Producción audiovisual	Dirección Marketing		
Total		\$7.600				

Fuente: Investigación.

Elaborado por: Erick Abril.

BIBLIOGRAFIA:

- Böhrt, R. (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura* , 4.
- Dolan, S., Valle, R., & Álvaro, L. (2014). *La gestión de personas y del talento*. España: McGraw-Hill.
- Alcántara, H. D. (2011). Modalidades de Capacitación. *SCRIBD* ,
<https://es.scribd.com/doc/56023351/Modalidades-de-la-capacitacion>.
- E-Learning Ecuador*. (n.d.). From <http://www.elearningecuador.ec/empresa-capacitacion-ecuador/>
- Baelo, R. (2009). El e - learning, una respuesta educativa a las demandas de las sociedades del siglo XXI. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación* , 87-88.
- Fernández, A. (2010). Las Plataformas E-Learning Para La Enseñanza Y El Aprendizaje Universitario en Internet. *Las Plataformas De Aprendizaje. Del Mito a La Realidad* , 2.
- Gutierrez, K. (24 de enero, 2017). *Shift Disruptive Elearning*. From <https://www.shiftelearning.com/blogshift/estadisticas-la-importancia-del-e-learning-para-las-empresas>
- Universidad San Francisco*. (n.d.). From <http://elearning.usfq.edu.ec/>
- SBS Consulting*. (n.d.). From <https://sbsconsulting.com.ec/plataforma-e-learning/>
- Digimentore*. (n.d.). From <http://www.digimentore.com.ec/>
- Grupo System Ecuador*. (n.d.). From <https://www.gruposystem.com/ecuador/index.html>
- Pesantez, C. J., & Coellar, M. H. (2018). Estudio de factibilidad de la digitalización de las capacitaciones de la empresa One Sociedad de Hecho. *Universidad del Azuay* .
- Ponce, T. H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología* , 12 (1), 113-130.
- Ramírez, R. J. (diciembre, 2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad de Veracruzana* .
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, S. O. (28 de noviembre, 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Dialnet* , 9 (23).
- Díaz, C. R. (2013). *Cómo elaborar un plan de marketing*. Lima: Empresa editorial Macro EIRL.
- Ortiz, C. A., Jordán, J., & Agredal, M. (2008). Gamificación en educación: una panorámica sobre el estado de la cuestión. *Scielo* , 44.
- Departamento de Asuntos Económicos y Europeos. (18 de julio, 2018). *Recomendaciones para la digitalización de las empresas*. From https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-536-recomendaciones-para-la-digitalizacion-de-las-empresas.pdf

Doctor Tecno. (16 de julio, 2018). Las tiendas tradicionales reconocen que el eCommerce no es una tendencia temporal. *El Universo* .

Chávez, G. G., Orozco, H. J., & Delgado, D. D. (abril, 2018). Marketing tradicional y digital una alternativa para el pequeño y mediano empresario agrícola. *Eumed.net* .

Saavedra, U. F., Rialp, C. J., & Llonch, A. J. El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración* , 26 (47), 205-231.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.

L, D. R. *Teoría y diseño organizacional* (11va ed. ed.). México: Cengage learning.

Ortega, F. E. (2015). SEO: Clave para el crecimiento de las Pymes. *Opción* , 31 (6), 625-675.

Paz, A. C., Vásquez, C. R., & Santos, V. L. (n.d.). Publicidad y eficacia publicitaria: Influencia de la posición, repetición y estilos publicitarios en la eficacia de los anuncios televisivos entre los jóvenes. *Universidad de Oviedo* .

One Evolución. (n.d.). From <http://one-ecuador.com/>



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ANEXOS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CONSENTIMIENTO INFORMADO

FECHA: Día Mes Año

INSTRUCCIONES: El presente consentimiento será firmado antes del desarrollo de las actividades a realizarse en el estudio, luego de ser leído por el colaborador y que sus dudas sean contempladas.

Reciba un cordial saludo de Erick Israel Abril Tapia con cédula de identidad 0104096680, estudiante de noveno semestre de la carrera de Ingeniería en Marketing de la Universidad del Azuay, quien lleva a cabo el proyecto de investigación: “**PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA ONE (SOCIEDAD DE HECHO) 2019 – 2020**”. Solicito comedidamente su participación en la presente investigación, por ello le informo en qué consiste la misma, aclarando sus dudas y posteriormente acepte participar y firmar este documento.

El estudio será realizado a expertos en capacitación empresarial y a representantes de las empresas relacionados con el desarrollo del talento humano de sus colaboradores. El propósito de la investigación consiste en obtener información valiosa para conocer cuáles son las necesidades de las empresas con respecto a la capacitación de sus colaboradores.

El desarrollo de la investigación se realizará mediante una entrevista en profundidad con una duración aproximada de 15 minutos, para lo cual se ha desarrollado previamente una guía en la que constan una serie de preguntas. Durante la entrevista se grabará el audio de la misma con el fin de obtener un respaldo que permita realizar un análisis posterior.

Cabe recalcar que participar del estudio no representa un riesgo para su integridad ni la de su empresa, la información obtenida servirá para fines académicos y será

totalmente confidencial, no tiene costo alguno y tampoco usted recibirá dinero a cambio. Su participación en este estudio es de carácter voluntario.

Si sus dudas han sido aclaradas, usted está de acuerdo y acepta su participación con lo que previamente se ha indicado, complete la siguiente información.

Yo, he leído atentamente el documento de consentimiento informado, mis preguntas fueron contestadas y estoy satisfecho con la información brindada. Por lo tanto, acepto voluntariamente mi participación en calidad de capacitador en el estudio: **“PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA ONE (SOCIEDAD DE HECHO) 2019 – 2020”** Firmando este consentimiento no delego ningún derecho legal que me pertenezca.

Firma del Entrevistado

C.I.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Firma del Estudiante

Erick Israel Abril Tapia

C.I. 0104096680

Datos de localización del investigador:

Erick Abril: Telf: 0995736829 erickabrilt@gmail.com C.I: 0104096680



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CONSENTIMIENTO INFORMADO

FECHA: Día Mes Año

INSTRUCCIONES: El presente consentimiento será firmado antes del desarrollo de las actividades a realizarse en el estudio, luego de ser leído por el colaborador y que sus dudas sean contempladas.

Reciba un cordial saludo de Erick Israel Abril Tapia con cédula de identidad 0104096680, estudiante de noveno semestre de la carrera de Ingeniería en Marketing de la Universidad del Azuay, quien lleva a cabo el proyecto de investigación: “**PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA ONE (SOCIEDAD DE HECHO) 2019 – 2020**”. Solicito comedidamente su participación en la presente investigación, por ello le informo en qué consiste la misma, aclarando sus dudas y posteriormente acepte participar y firmar este documento.

El estudio será realizado a expertos en capacitación empresarial y a representantes de las empresas relacionados con el desarrollo del talento humano de sus colaboradores. El propósito de la investigación consiste en obtener información valiosa para conocer cuáles son las necesidades de las empresas con respecto a la capacitación de sus colaboradores.

El desarrollo de la investigación se realizará mediante una entrevista en profundidad con una duración aproximada de 15 minutos, para lo cual se ha desarrollado previamente una guía en la que constan una serie de preguntas. Durante la entrevista se grabará el audio de la misma con el fin de obtener un respaldo que permita realizar un análisis posterior.

Cabe recalcar que participar del estudio no representa un riesgo para su integridad ni la de su empresa, la información obtenida servirá para fines académicos y será totalmente confidencial, no tiene costo alguno y tampoco usted recibirá dinero a cambio. Su participación en este estudio es de carácter voluntario.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Abril Tapia Erick Israel, con código 63716
Tema: "PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA ONE (SOCIEDAD DE HECHO) 2019 - 2020"
Previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing
Director: Ing. Francisco Alvarez Valencia
Tribunal: Econ. Andrés Ugalde Vásquez e Ing. Francisco Ampuero Velásquez

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que el estudiante no culmine y apruebe el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberá realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Marketing

Plan de Marketing para el Servicio de Capacitación Digital de la
Empresa One (Sociedad de Hecho) 2019 – 2020

Nombre de Estudiante:

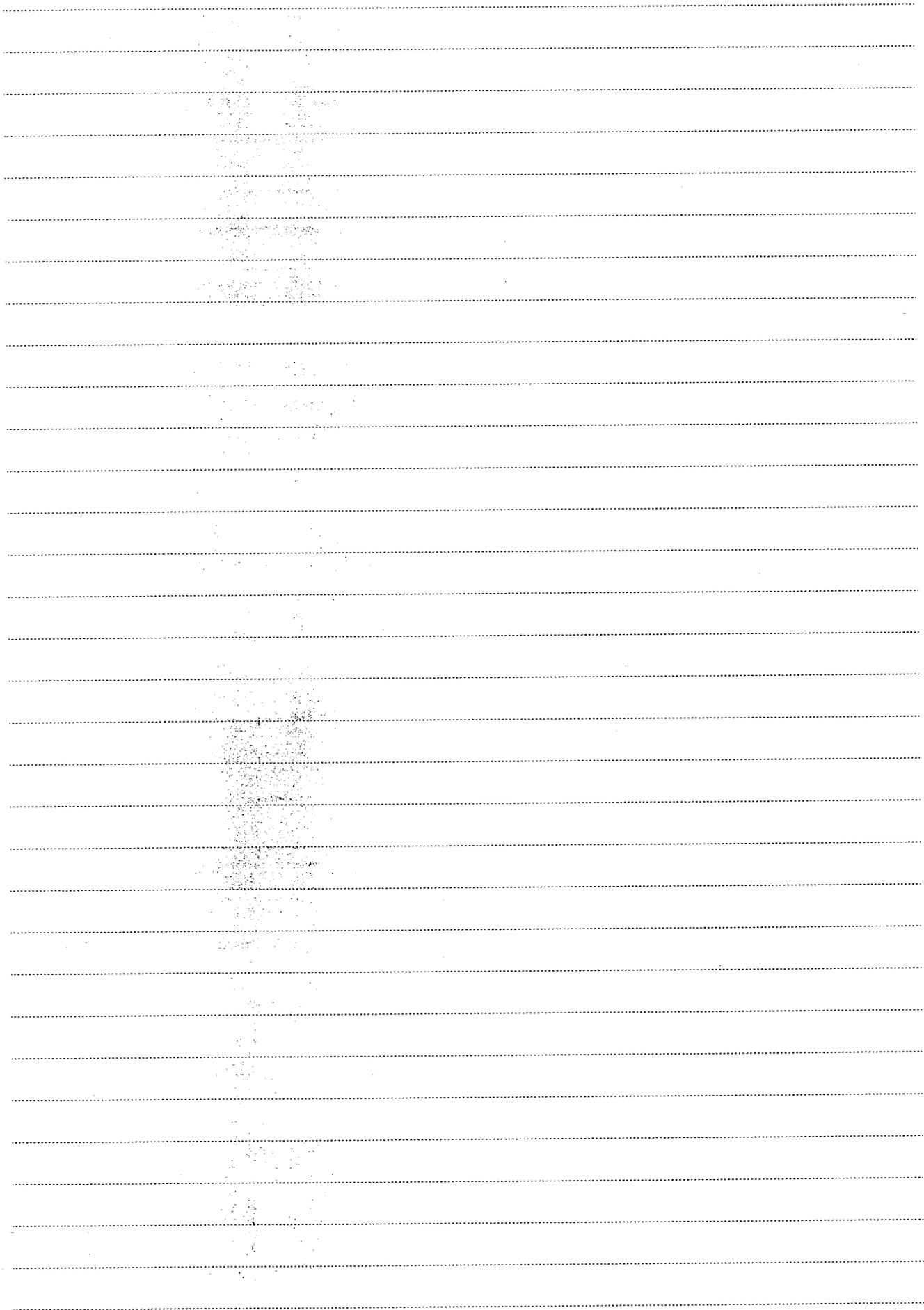
Abril Tapia Erick Israel

Director(a) sugerido(a):

Ing. Juan Francisco Álvarez

Cuenca – Ecuador

2018





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Abril Tapia Erick Israel

1.1.1. Código

ua063716

1.1.2. Contacto: Abril Erick

Teléfono: 4108337

Celular: 0995736829

Correo Electrónico: erickabrilt@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Álvarez Valencia, Juan Francisco, Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Celular: 0992694265

Correo Electrónico: falvarezv@uazuay.edu.ec

1.3. Tribunal designado:

Ing. Francisco Ampuero Velasquez

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

1.4. Aprobación:

1.5. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas.

1.5.1. Código UNESCO 5311.05 Marketing

1.5.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa.

1.6. Área de Estudio:

Marketing de Servicios, Marketing Virtual, Gerencia Estratégica, Modelos de Marketing.

1.7. Título Propuesto:

Plan de Marketing para el Servicio de Capacitación Digital de la Empresa One (Sociedad de Hecho) 2019 – 2020

1.8. Estado del proyecto

Integrador

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Contar con un plan de marketing que permita poner en marcha el servicio de capacitación digital de la empresa One Sociedad de Hecho.

2.2. Problemática

No existe un plan de marketing de este servicio. Es necesario contar con un plan de marketing que oriente la gestión de “One” al cumplimiento de objetivos.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias, estructuradas en un plan de marketing, pueden contribuir hacer exitoso un negocio de capacitación digital?



2.4. Resumen

La presente aplicación establece una planificación estratégica de marketing, la cual será la base para la puesta en marcha y el desarrollo de una comercialización efectiva del servicio de capacitación digital de la empresa "One Sociedad de Hecho", empresa que ya opera en el mercado de capacitación presencial por un período aproximado de 6 años y que busca darle un giro a su negocio con este nuevo servicio.

Para obtener un plan de marketing sólido y efectivo para éste modelo de negocio, es necesario realizar un análisis del mercado, desarrollar todos y cada uno de los procesos de una forma sistemática y formular estrategias en función del análisis realizado.

El producto final obtenido, permitirá a la empresa: la puesta en marcha, el control y la evaluación de cada una de las actividades del servicio de capacitación digital; además de disminuir el riesgo y la incertidumbre asociados directamente con el éxito o el fracaso de un nuevo negocio.

2.5. Estado del Arte y Marco Teórico

Capacitación

En la actualidad el término capacitación empresarial es un requisito indispensable en algunas organizaciones y además obligatorio en otras. Para enmarcar el objeto de éste trabajo de titulación he considerado alimentar mi trabajo con el análisis de los siguientes conceptos.

Se establece que la capacitación es un conjunto de acciones de entrenamiento o preparación, planificadas estratégicamente por las organizaciones para mejorar las competencias, habilidades y desempeño de sus colaboradores, lo cual les permita alcanzar altos niveles de productividad o de efectividad en los servicios. (Böhrt, 2008).

Por su parte los autores del libro “La gestión de personas y del talento” nos dice que “la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. (Dolan, Valle, & Álvaro, 2014).

Según (Chiavenato, 2009) la capacitación es un mecanismo que facilita el desarrollo de las competencias de las personas o colaboradores de una organización, lo cual permite que estos mejoren su productividad, sean más creativos e innovadores a la hora de desarrollar sus tareas o resolver conflictos, con el afán de lograr mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados por sus organizaciones.

Con estos tres conceptos, cabe mencionar que la capacitación no sólo consiste en proporcionar a los empleados habilidades y técnicas, las cuales le servirán para desarrollar su trabajo, sino también impartir formación en su desarrollo personal que le permita mejorar sus actitudes dentro de la organización y le ayuden a ser más productivo y proactivo a la hora de resolver conflictos.

Modalidades de Capacitación

Existen diversas maneras en las que una persona independientemente o los colaboradores de una empresa pueden capacitarse, como lo son las capacitaciones presenciales; las capacitaciones virtuales o las capacitaciones mixtas.

Para objeto de éste plan de negocios, me centraré específicamente en las capacitaciones virtuales o también conocidas como capacitación digital, que es el modelo de negocio en el cual se fundamenta éste plan.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en conjunto con el internet,



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

han permitido que se desarrollen nuevas metodologías de capacitación y enseñanza, las cuales le facilitan la vida a millones de personas y empresas, permitiéndoles optimizar tiempo y recursos. A esta metodología que es relativamente moderna se la conoce como “e-learning”.

Definición de e-learning

Si traducimos literalmente al español el término e-learning, nos indica “aprendizaje electrónico”, pero en realidad este concepto abarca un campo muy amplio, ya que según Martín Hernández (2006) el e-learning a partir de las TIC utiliza aplicaciones y servicios informáticos que mejoran notablemente el proceso de enseñanza – aprendizaje. (Baelo, 2009)

Por otra parte, Bartolomé (2004) nos dice que el e-learning es la innovación en el desarrollo de la capacitación a distancia, potenciada por los múltiples beneficios que ofrecen las TIC. (Baelo, 2009)

El objetivo de una plataforma e-learning es crear y ejecutar un nuevo espacio de enseñanza – aprendizaje en internet, con el fin de adquirir competencias, en donde los alumnos y los capacitadores puedan interactuar durante su formación. (Fernández, 2010).

Datos estadísticos de interés sobre el e-learning.

Un estudio realizado por Brandon Hall Group muestra que la capacitación digital requiere de un 40 a 60 % menos tiempo en comparación con la capacitación presencial.

Además, el Instituto de Investigación de América afirma que el e-learning aumenta el nivel de retención del conocimiento en un 60%, a diferencia del nivel de retención de la

capacitación presencial el cual presenta una tasa del 8 al 10% en promedio, es decir, los capacitados en un curso de e-learning aprenden hasta 5 veces más. (Gutierrez, 2017).

E-learning en el Ecuador

Muchas de las universidades del país están utilizando éste nuevo canal de aprendizaje para ofertar nuevas carreras, cursos, talleres, etc. Esto se debe a las facilidades y beneficios que este servicio aporta a estudiantes y profesores. Un claro ejemplo es la Universidad San Francisco de Quito, la cual ha implementado esta plataforma con proyectos de capacitación empresarial y cursos para la comunidad universitaria (Universidad San Francisco).

Por otra parte una empresa privada que se ha dedicado a brindar el servicio de e-learning está ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con 7 años de experiencia en el mercado, su nombre es "E-LEARNING ECUADOR" y se dedica a crear programas de capacitación digital para empresas (E-LEARNING ECUADOR).

E-learning en la ciudad de Cuenca

En la ciudad de Cuenca se ha desarrollado un estudio de factibilidad de la digitalización de la empresa One (Sociedad de hecho); empresa dedicada a brindar el servicio de capacitación empresarial de forma presencial y que busca con la digitalización de sus servicios aprovechar las facilidades que brindan las TIC's y el internet para ofertar este nuevo servicio.

A partir del estudio de factibilidad de la digitalización de la empresa One Sociedad de Hecho, procederé a elaborar el presente plan de marketing. (Pesántez & Coellar, 2018).



2.6. Objetivo General

UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Elaborar un plan de marketing para el servicio de capacitación digital de la empresa

One Sociedad de Hecho.

2.7. Objetivos Específicos

1. Establecer los antecedentes sobre la Capacitación Digital.
2. Realizar un análisis del ambiente interno y externo del servicio de capacitación digital de la empresa One.
3. Realizar un análisis del mercado en la ciudad de Cuenca, para obtener información valiosa, sobre el lugar donde se realizará el lanzamiento de este nuevo modelo de negocio.
4. Formular estrategias propuestas en un plan de marketing para el servicio de capacitación digital de la empresa One.

2.8. Metodología

1. Investigación exploratoria con fuentes secundarias:

La fuente de dónde se obtendrá la información es el estudio de factibilidad de la digitalización de las capacitaciones de la empresa "One (Sociedad de hecho)". Con éste estudio se realizará:

- La elaboración del diagnóstico contextual interno de la empresa.
- La elaboración del diagnóstico situacional externo.
- La elaboración del análisis del mercado en la ciudad de Cuenca.

2. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se dividirá en dos etapas:

En la primera etapa se realizarán entrevistas en profundidad a 5 capacitadores, cada uno experto en un tema diferente de capacitación. Esta etapa de investigación está basada en el método de muestreo no probabilístico de selección por conveniencia. El objetivo de realizar éstas entrevistas es el de aprovechar la experiencia que tienen los capacitadores en el contacto directo con los usuarios de capacitación, para descubrir cuáles son las características del comportamiento de los usuarios de éste servicio y de ésta manera desarrollar un cuestionario bien estructurado que nos permita realizar la segunda etapa de éste estudio.

En la segunda etapa se han planificado realizar 30 entrevistas en profundidad a los clientes decisores de compra de capacitación empresarial, que son directores de talento humano, gerentes generales, propietarios de empresas, gerentes de área, entre otros.

El número de entrevistas que se han planificado realizar son 30, sin embargo, esta cantidad dependerá de la calidad de información que se obtenga en el proceso, esto con el fin de que la información no se sature y evitar realizar un trabajo innecesario.

Esquema Investigación Cualitativa a Expertos:

- Definición del Objetivo
- Entrevistas en Profundidad a Expertos
- Conclusiones de la Investigación

Esquema Investigación Cualitativa a Clientes Potenciales:

- Definición del Objetivo
- Entrevistas en Profundidad a Clientes Potenciales
- Conclusiones de la Investigación



2.9. Alcances y resultados esperados

UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Obtener un plan de marketing en un documento, en el cuál queden asentados todos los análisis propuestos y las estrategias que permitan la puesta en marcha, el control y alcanzar los objetivos propuestos del servicio de capacitación digital para los años 2019 – 2020.

2.10. Supuestos y riesgos

Un inconveniente que podría presentarse es que la información económica y del mercado no sea de fácil acceso mediante las plataformas nacionales en internet.

La solución en este caso sería acudir a los establecimientos competentes para adquirir la información de forma física, como el INEC, el Banco Central del Ecuador, etc.

2.11. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Impresión de Tesis	\$70	Costo de Impresión y Empastado de Tesis
Materiales de Papelería	\$20	Impresiones, Cuaderno, esferos, resaltador
Transporte	\$10	Acudir a establecimientos públicos para recabar información económica.
TOTAL	\$100	

2.12. Financiamiento

Propio.

2.13. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Determinación del Estudio

1.1. Antecedentes

1.2. Objetivos

1.2.1. General

1.2.2. Específicos

1.3. Descripción y Alcances del Proyecto

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Definición de Capacitación

1.4.2. Modalidades de Capacitación

1.4.3. Definición de E-learning

1.4.4. Datos estadísticos de interés sobre el E-learning

1.4.5. E-learning en el Ecuador

1.4.6. E-learning en Cuenca

Capítulo 2. Análisis del Micro y Macro Entorno de la empresa

2.1 Investigación Exploratoria con Fuentes Secundarias

2.1.1. Diagnóstico Contextual Interno

2.1.2. Diagnóstico Situacional Externo

2.1.3. Análisis del mercado en la ciudad de Cuenca



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Capítulo 3. Investigación de Mercado

3.1. Investigación Cualitativa

3.1.1. Entrevistas en Profundidad a Expertos

3.1.1.1. Definición del Objetivo

3.1.1.2. Entrevistas a Capacitadores

3.1.1.3. Resultados y conclusiones de la investigación

3.1.2. Entrevistas en Profundidad a Clientes Potenciales

3.1.2.1. Definición del Objetivo

3.1.2.2. Entrevistas a Directores de Talento Humano, Gerentes, Propietarios.

3.1.2.3. Resultados y conclusiones de la investigación

Capítulo 4. Plan de Marketing

4.1. Resumen Ejecutivo

4.2. Datos Generales de la Empresa

4.3. Condiciones del Mercado

4.4. Matriz de la Demanda

4.5. Matriz de Análisis Comparativo de la competencia

4.6. Determinación del Servicio

4.7. Determinación de la estrategia

4.8. Posicionamiento

4.9. Promoción

4.10. Relaciones Públicas

4.11. Publicidad

4.12. Distribución y Ventas

4.13. Precio

4.14. Financiamiento de la operatividad de plan

4.15. Calendario

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



2.14. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Realizar un análisis del ambiente interno y externo del servicio de capacitación digital de la empresa One.	Investigación exploratoria con fuentes secundarias	Diagnóstico Contextual Interno	6
		Diagnóstico Situacional Externo	
		Análisis del mercado en la ciudad de Cuenca.	
2. Realizar un análisis del mercado en la ciudad de Cuenca, para obtener información valiosa, sobre el lugar donde se realizará el lanzamiento de este nuevo modelo de negocio.	1. Investigación de Mercado 2. Investigación Cualitativa a expertos 3. Investigación Cualitativa a Clientes Potenciales	Obtener información valiosa que permita formular estrategias con fundamentos estadísticos	9
3. Plan de Marketing	1. Resumen Ejecutivo 2. Datos Generales de la Empresa 3. Condiciones del Mercado 4. Matriz de la Demanda 5. Matriz de Análisis 6. Comparativo de la competencia 7. Determinación del Servicio 8. Determinación de la estrategia 9. Posicionamiento 10. Promoción 11. Relaciones Públicas 12. Publicidad 13. Distribución y Ventas 14. Precio 15. Financiamiento de la operatividad del plan	Plan de marketing estructurado en un documento	9
TOTAL			24

2.15. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Bibliografía

Baelo, R. (2009). El e - learning, una respuesta educativa a las demandas de las sociedades del siglo XXI. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 87-88.

Böhrt, R. (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, 4.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.: McGraw-Hill.

Dolan, S., Valle, R., & Álvaro, L. (2014). *La gestión de personas y del talento*. España: McGraw-Hill.

E-LEARNING ECUADOR. (s.f.). Obtenido de <http://www.elearningecuador.ec/empresa-capacitacion-ecuador/>

Fernández, A. (2010). Las Plataformas E-Learning Para La Enseñanza Y El Aprendizaje Universitario en Internet. *Las Plataformas De Aprendizaje. Del Mito a La Realidad*, 2.

Gutierrez, K. (24 de Enero de 2017). *Shift Disruptive Elearning*. Obtenido de <https://www.shiftelearning.com/blogshift/estadisticas-la-importancia-del-e-learning-para-las-empresas>

Pesántez, J., & Coellar, H. (2018). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA DIGITALIZACIÓN DE LAS CAPACITACIONES EMPRESA ONE SOCIEDAD DE HECHO.

Universidad San Francisco. (s.f.). Obtenido de <http://elearning.usfq.edu.ec/>



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

2.15. Anexos

2.16. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.17. Firma de responsabilidad (director sugerido)

2.18. Fecha de entrega.

Lunes, 9 de julio del 2018

