



The top section features the AIU logo, which includes a stylized globe icon and the text "AIU Atlantic International University". The background is a light blue world map.



A decorative graphic consisting of three circular globes, each showing a different view of the Earth, arranged along a curved grey line that sweeps across the page.

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

Student Publications

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



The bottom left corner contains a smaller version of the AIU logo and the website address "www.aiu.edu".

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

SCHOOL OF BUSINESS AND ADMINISTRATION



**COMERCIALIZACIÓN DEL DIPLOMADO PROFESIONAL
GERENCIA Y LIDERAZGO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Arturo René Blanco Marroquín

Guatemala, 16 de septiembre de 2008

Abstract

El Seminario Teológico Centroamericano diseñó un programa denominado “Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano” En sus inicios se planteó un mercado objetivo y se dirigió a personas de mandos medios hacia arriba con alguna experiencia en el ámbito gerencial o de liderazgo dentro de sus instituciones, llámense estas empresas, organizaciones religiosas, organizaciones gubernamentales u otras. Lamentablemente, si bien el Diplomado obtuvo una muy buena acogida durante su primera promoción, esto ya no se dio posteriormente y el mercado objetivo a quien se dirigió el Diplomado no se estaba alcanzando, lo que generó baja en el número de alumnos o matriculas.

Al investigador le resultó sumamente interesante proponer una comercialización de dicho Diplomado, tomando en cuenta que el mayor valor competitivo de la institución que lo patrocina, se basa en valores y liderazgo. Actualmente ha surgido un creciente interés por recuperar los valores perdidos y a criterio de quien aquí escribe, este programa puede y debe contribuir al desarrollo de esos valores en las organizaciones y personas de Guatemala, pero sin que esto represente pérdidas para el Seminario Teológico Centroamericano sino que se convierta en un programa autosostenible.

En el estudio de mercado, los resultados de la investigación arrojaron que el universo al que se dirigió, validó la ventaja competitiva que el Seminario puede aportar a través del Diplomado. Esa ventaja está basada en los valores y liderazgo, lo que es bien percibido por el universo al que se dirigió la investigación.

El mercado objetivo se centró en los propietarios y ejecutivos de mandos medios de empresas amigas al Seminario Teológico Centroamericano. Por otro lado, tanto en su interés como en su capacidad de aportación, el mercado meta estaría dispuesto a pagar por un programa de la calidad del que aquí se propone.

El estudio económico - financiero indicó que, de seguir con la misma tónica, el programa no solo se convertirá en una pérdida sino que será una carga para la institución. Por tal motivo se realizó un estudio paralelo con el objetivo de determinar la factibilidad financiera – económica de la comercialización, modificando algunos factores tales como inversión, precio y proyección de ventas acorde a los parámetros indicados. Los resultados de este estudio paralelo, validaron la comercialización del Diplomado sin embargo, esta debe ser analizada a profundidad y realizada bajo una planificación estratégica acorde a los objetivos que se deseen alcanzar y alineados estos con los objetivos generales de la institución.

El lector debe tener presente que este proyecto, por estar presentado a nivel de perfil, todavía no constituye un estudio completo para la toma de decisiones finales de inversión.

ÍNDICE

	Página
1. Introducción	1
2. Información del Proyecto	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Problema	5
2.2.1 Árbol de Problemas	5
2.2.2 Árbol de Objetivos	6
2.2.3 Análisis de las opciones de solución	7
2.3 Objetivos del Proyecto	8
2.4 Justificación de la investigación	9
2.5 Marco teórico conceptual	9
2.6 Resumen	11
3. Estudio de Mercado	12
3.1 El producto en el mercado	12
3.1.1 Definición del servicio	12
3.1.2 Servicio principal y subservicios	12
3.1.2.1 Otros cursos propuestos	13
3.1.2.2 Modalidades	13
3.1.3 Servicios sustitutos o similares	14
3.2 El área del mercado	14
3.3 Comportamiento de la demanda	15
3.3.1 Alcances de la investigación	16
3.3.2 Límites de la investigación	16
3.3.3 Presentación de los resultados	16

3.4 Comportamiento de la oferta	36
3.5 Comportamiento de los precios	36
3.6 Análisis de la comercialización	37
3.7 Resumen	38
4. Estudio Técnico	39
4.1 Tamaño	39
4.1.1 Capacidad del proyecto	39
4.1.2 Factores condicionantes del tamaño	39
4.1.3 Inversión inicial	40
4.2 Localización	40
4.2.1 Macro localización	40
4.2.2 Micro localización	41
4.3 Proceso de búsqueda de alumnos	42
4.4 Instalaciones físicas	44
4.4.1 Oficina de operación	44
4.4.2 Aula de capacitación	45
4.5 Calendario de actividades	36
4.6 Resumen	47
5. Estudio Administrativo – Legal	48
5.1 Estructura Administrativo – Legal	48
5.2 Estructura Administrativa del Diplomado	49
5.3 Descripción y perfil de puestos	50
5.3.1 Director	50
5.3.2 Asistente	51
5.2.3 Promotor de comercialización	52

5.2.4 Catedrático	53
5.4 Resumen	54
6. Estudio Financiero – Económico	55
6.1 Parámetros	55
6.2 Análisis de costos	56
6.2.1 Costo de la inversión	56
6.2.2 Costo total de la operación	58
6.2.3 Proyección de costos	59
6.3 Análisis de ingresos	60
6.3.1 Venta de servicios	60
6.3.2 Proyección de ingresos	60
6.4 Recursos financieros para la inversión	61
6.4.1 Estado de resultados proyectado	61
6.4.2 Flujo de efectivo	62
6.5 Punto de equilibrio	62
6.6 Balance General de Apertura	63
6.7 Evaluación financiera	64
6.7.1 Tasa Promedio de Rentabilidad	64
6.7.2 Periodo de Recuperación de la Inversión	64
6.7.3 Razón de endeudamiento	63
6.8 Evaluación económica	65
6.8.1 Cálculo del Flujo Neto de Efectivo Actualizado (FNEA)	66
6.8.2 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	66
6.8.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	66
6.9 Relación costo / beneficio	68

	8
6.10 Análisis de sensibilidad	69
6.11 Resumen	70
7. Conclusiones	72
8. Recomendaciones	73
Bibliografía	74
Anexos	75
Encuesta	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
2.1 Árbol de Problemas	6
2.2 Árbol de Objetivos	7
3.1 Eje Comercial	15
3.2 Edad	17
3.3 Sexo	18
3.4 Lugar de Trabajo	19
3.5 Puesto	20
3.6 Nivel académico	21
3.7 Religión	22
3.8 Conoce o ha oído hablar del SETECA	23
3.9 Ha escuchado del DPGL que ofrece SETECA	24
3.10 Ha participado en dicho programa	25
3.11 Que le pareció	26
3.12 En que área de su vida le ayudo dicho programa	27
3.13 Ha compartido con sus colaboradores el Diplomado de gerencia y liderazgo de SETECA	28
3.14 En qué área cree usted que el SETECA puede contribuir con su persona y/o empresa (seleccione dos)	29
3.15 Le gustaría que SETECA preparara diplomados o capacitaciones para llevarlas a su empresa u organización adaptándose a las necesidades particulares de la institución	30
3.16 Dentro de los cursos que se describen a continuación elija 7 que usted crea pueden ser de impacto para su persona y organización en cuanto a mejorar la calidad y la eficiencia.	32
3.17 Según su opinión y conveniencia que día y que jornada cree usted que es el más adecuado para recibir un diplomado.	33

	10
3.18 Usted preferiría que el diplomado incluyera.	34
3.18 Si el nivel académico de los catedráticos fuera de Maestría, con experiencia en el área a dictar usted estaría dispuesto a pagar mensualmente	35
4.1 Ciudad de Guatemala	41
4.2 Ciudad de Guatemala zona 10	41
4.3 Flujograma Proceso 1	42
4.4 Flujograma Proceso 2	43
4.5 Flujograma Proceso 3	44
4.6 Edificio Armending	45
4.7 Croquis del Aula	46
4.8 Calendario de Actividades	46
5.1 Organigrama de la Estructura Administrativo – Legal	49
5.2 Organigrama de la Estructura Administrativa del Diplomado	50

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
2.1 Ventajas y Desventajas de las diferentes opciones	2.1
3.1 Edad	17
3.2 Sexo	17
3.3 Lugar de Trabajo	18
3.4 Puesto	19
3.5 Nivel académico	20
3.6 Religión	22
3.7 Conoce o ha oído hablar del SETECA	23
3.8 Ha escuchado del DPGL que ofrece SETECA	23
3.9 Ha participado en dicho programa	24
3.10 Que le pareció	25
3.11 En que área de su vida le ayudo dicho programa	26
3.12 Ha compartido con sus colaboradores el Diplomado de gerencia y liderazgo de SETECA	27
3.13 En qué área cree usted que el SETECA puede contribuir con su persona y/o empresa (seleccione dos)	29
3.14 Le gustaría que SETECA preparara diplomados o capacitaciones para llevarlas a su empresa u organización adaptándose a las necesidades particulares de la institución	30
3.15 Dentro de los cursos que se describen a continuación elija 7 que usted crea pueden ser de impacto para su persona y organización en cuanto a mejorar la calidad y la eficiencia.	31
3.16 Según su opinión y conveniencia que día y que jornada cree usted que es el más adecuado para recibir un diplomado.	33
3.17 Usted preferiría que el diplomado incluyera.	34
3.18 Si el nivel académico de los catedráticos fuera de Maestría, con experiencia en el área a dictar usted estaría dispuesto a pagar mensualmente	35

	12
3.19 Comparativo de Oferta y Precios	36
4.1 Monto de la Inversión Inicial	40
6.1 Parámetros	55
6.2 TREMA	55
6.3 Inversión inicial requerida	57
6.4 Análisis de costos	58
6.5 Costo por alumno	59
6.6 Proyección de costos	59
6.6 Proyección de ventas	60
6.7 Estado de Resultados Proyectado	61
6.8 Flujo de Efectivo	62
6.9 Balance General de Apertura	63
6.10 Tasa de Rentabilidad	64
6.11 Periodo de recuperación de la inversión	64
6.12 Razón de endeudamiento	65
6.13 Factor de actualización (FA)	65
6.14 Cálculo del FNEA	66
6.15 Cálculo del VAN	66
6.16 Factor de actualización	67
6.17 Calculo del FNEA	67
6.18 Cálculo del Valor Presente	67
6.19 Cálculo de la TIR	68
6.20 Relación Costo / Beneficio	68
6.21 Análisis de la sensibilidad con precios constantes	69
6.22 Análisis de sensibilidad con utilidades constantes	69

6.23 Cálculo del FNEA

6.24 Cálculo del Valor Presente

70



1. Introducción

A pesar que nuestra nación cuenta con un alto índice de población que no tiene acceso a educación superior, lo que equivale aproximadamente a un 90%, según lo refleja el informe de FUNDES, entidad dedicada a incidir en el impulso de una agenda a favor del desarrollo nacional, al expresar:

“Otra área en la que están los mayores retos es la educación. Mejorar la calidad de la educación primaria y aumentar el nivel de gasto (116) y aumentar la cobertura en educación secundaria -actualmente 52%- (104) y la educación superior -cobertura actual 9.6%- (105). Mejorar la calidad del sistema educativo en general (114) y mejorar calidad de la educación en ciencias y matemáticas (posición 121)”.¹

La oferta educativa en Guatemala es muy variada y a todo nivel, tanto en los temas: económico, calidad, y nivel académico ofrecido. De igual manera el rango de precios es muy amplio encontrándose cursos desde cinco o seis dólares por hora hasta los doscientos dólares por hora.

La presente investigación pretende validar la comercialización del **Diplomado profesional gerencia y liderazgo** ofrecido por el Seminario Teológico Centroamericano (SETECA) El diplomado en mención es ofrecido a personas que cuenten con alguna experiencia gerencial, sin embargo en las últimas promociones no se está alcanzando el mercado meta inicial y la cantidad de matriculas en muy raras ocasiones ha superado las cuarenta por curso.

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)

¹ (Fundación para el desarrollo de Guatemala, 2008)

El interés de esta investigación es animar a las autoridades de SETECA para que este Diplomado, el cual es de muy buena calidad, sea comercializado en empresas, instituciones, u organizaciones de cualquier tipo y de esa manera pueda convertirse en un programa autosostenible y rentable para la institución.

Con el objetivo de validar este proyecto se realizó una investigación o estudio de mercado con una muestra piloto representada por dueños, gerentes y líderes de empresas, organizaciones no gubernamentales y religiosas. El método utilizado para esta investigación en cuanto al estudio de mercado fue la cuantitativa utilizando para su realización el instrumento denominado “encuesta” (ver anexo B)

Los objetivos que se plantearon para desarrollar esta investigación fueron:

- Validar la ventaja competitiva del programa.
- Validar el mercado objetivo deseado.
- Validar la viabilidad financiera de la comercialización del programa.

En la sección de “Información del Proyecto” el lector podrá encontrar los antecedentes que rigen el presente proyecto. Se establece el problema principal a través de la técnica denominada “Árbol de Problema” y se determina el objetivo principal por medio de la misma técnica. Al final de esta sección se encuentra la justificación de la presente investigación y se presenta un marco conceptual.

La segunda sección que el lector encontrara después de la presente introducción es la que corresponde al “Estudio de Mercado” esta se compone por cuatro secciones principales, a saber: El producto en el mercado; el área en el mercado; el comportamiento de la demanda en la que también se presentan los resultados obtenidos por el trabajo de campo; el comportamiento de la oferta; el comportamiento de los precios y el análisis de comercialización.

La tercera sección se refiere al “Estudio Técnico” el lector encontrara en esta sección el tamaño del proyecto, la localización donde se desarrollara, algunos procesos para el reclutamiento de nuevos estudiantes lo que representa matriculas y el calendario de actividades propuesto para el inicio de la comercialización del Diplomado.

La siguiente sección se refiere al “Estudio Administrativo – Legal” el cual se conformo con la Estructura Administrativa – Legal del Seminario Teológico Centroamericano (SETECA) que es la institución que da cobertura al Diplomado en estudio. Se describe el organigrama propuesto para el Diplomado y se dan los perfiles de los puestos a desarrollar.

El “Estudio Económico – Financiero” es la sección donde se presentan los análisis financieros y económicos que validan la realización de este proyecto. Aquí se establecieron los parámetros para los cálculos pertinentes, se realizó el análisis de costos tanto los actuales como los propuestos así como la proyección de los mismos. Luego se analizaron y proyectaron los ingresos. Seguidamente se presentan los estados financieros, tales como: Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, Balance General de Apertura. Se determino el punto de equilibrio de la operación. Por último se realizo la evaluación financiera y económica con las razones correspondientes.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el desarrollo de la comercialización del **“Diplomado profesional gerencia y liderazgo”** ofrecido por SETECA en la ciudad de Guatemala.

2. Información del Proyecto

2.1 Antecedentes

Hace aproximadamente tres años el Seminario Teológico Centroamericano (SETECA) lanzó al mercado educativo un programa de estudio denominado **“Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano”**. El programa fue dirigido principalmente a personas cristianas evangélicas con posiciones gerenciales o de mandos medios en empresas de distintos ramos. A la fecha se han graduado tres promociones y está dando inicio la cuarta.

La especialidad del Seminario Teológico Centroamericano es en el área de estudios teológicos y no en el área de negocios o empresa. Sin embargo, por la necesidad apremiante de capacitar a empresarios en el área de valores ligados a la empresa y a los negocios se había efectuado un primer proyecto denominado **“Visión gerencial”**. Es de este proyecto que surge la idea de lanzar un programa de estudios formal y con valorización de créditos. Así nace el **“Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano”**.

Durante el primer año tuvo un aparente éxito ya que empresarios que generalmente apoyan a la institución se inscribieron como alumnos y en algunos casos enviaron a parte de su personal. Sin embargo, en los últimos dos años esto ha variado y el mercado principal al que se enfocó en un inicio ya no se interesó y ha venido decayendo paulatinamente. El programa en su concepción es bueno y existe un mercado potencial para el desarrollo de proyectos de este tipo ya que los mismos han proliferado en Guatemala. Partiendo de esa premisa, tanto por las características de la institución (SETECA) así como las del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano, este debe ser comercializado con el objetivo de llegar a más personas y empresas haciendo del mismo un programa autosostenible.

Actualmente en el mercado existen programas de capacitación en un amplio rango, tanto de calidad como de mercado objetivo. Entre los más renombrados se encuentran INCAE, Panamerican Consulting, ESADE y otros. En un nivel menor de costo se puede encontrar al CINDE, el diplomado que ofrece SETECA, el cual es estudio de este proyecto y otros, mientras que a un nivel más popular se destacan los diplomados ofrecidos por Intecap, así como más de veinte empresas dedicadas al tema de capacitación.² Estos programas son ofrecidos en aulas o bien tipo eventos acompañados de refrigerios o comidas formales.

Muchos de los diplomados mencionados anteriormente tocan temas de valores pero no como su oferta principal con excepción del CINDE, el cual posee un programa de estudio que cuenta en su pensum con el cincuenta por ciento de capacitación en valores y el otro cincuenta por ciento en temas puntuales tales como Gerencia de Ventas, Ventas, Mercadeo y Recursos Humanos. Por otro lado, La Red Business Network si presenta un énfasis en el área de valores, sin embargo, a pesar de que llega a instituciones su actividad principal la desarrolla en la Universidad Mariano Gálvez en el curso de Desarrollo Humano.

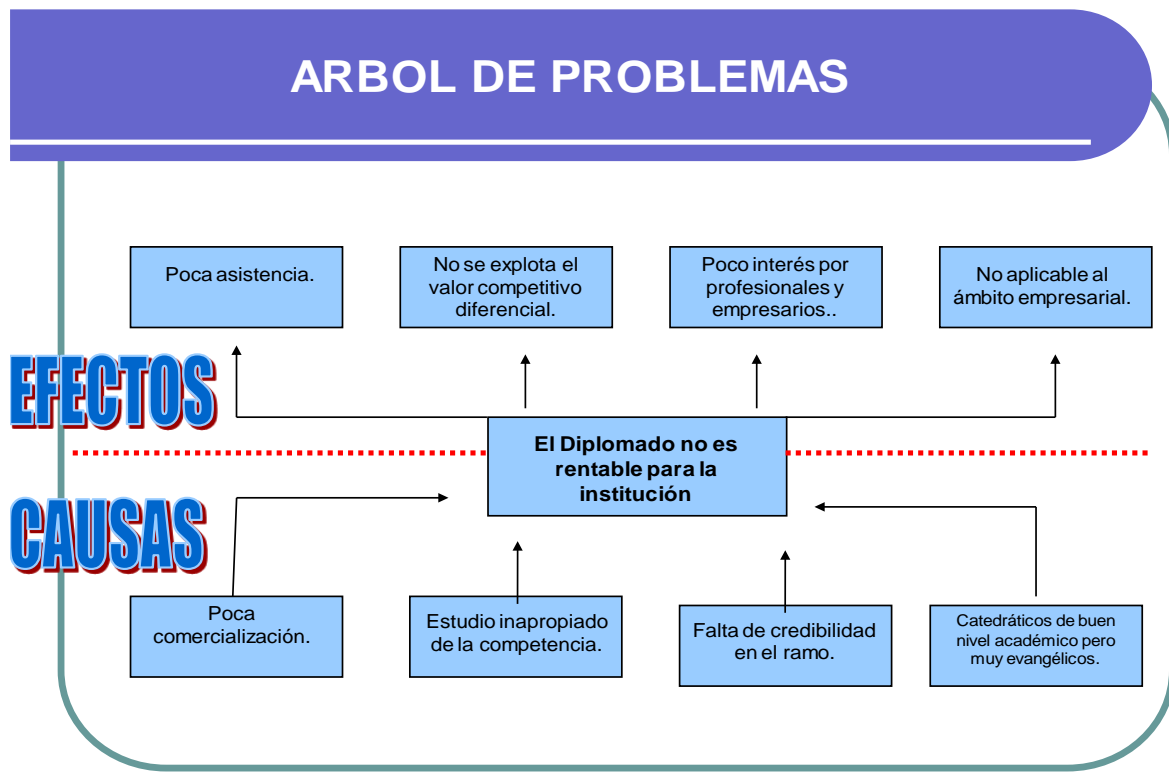
2.2 Problema

2.2.1 Árbol de problemas.

El problema identificado por el investigador, se presenta en el siguiente cuadro denominado Árbol de Problemas. Aquí se establece que **“El programa no es rentable para la institución”** y se identifican algunas de las causas posibles que han incidido. El problema presente se determinó después de algunas evaluaciones de observación ya que el investigador trabajó directamente en el proyecto desde sus inicios colaborando con dos promociones.

² <http://guatemala.acambiode.com/formacion>

Grafico 2.1.
Árbol de Problemas

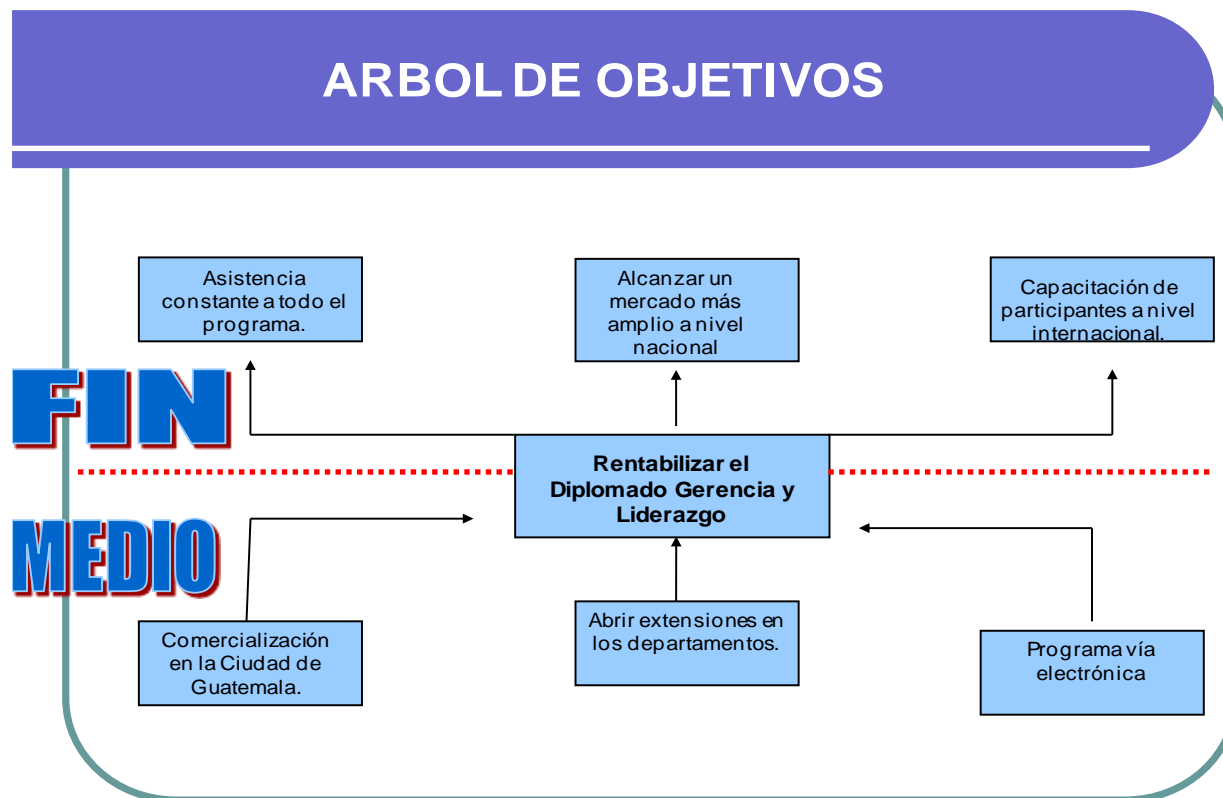


Fuente elaboración propia 2008
En el cuadro anterior se puede notar tanto las posibles causas que han originado el problema en estudio.

2.2.2 Árbol de Objetivos.

En vista de que el problema arriba descrito, se plantea el siguiente Árbol de Objetivos con el propósito de identificar el objetivo principal de este proyecto, así como las distintas alternativas que se podrán utilizar para alcanzarlo.

Grafico 2.2.
Árbol de Objetivos



Fuente elaboración propia 2008

En el cuadro anterior se determina el objetivo principal y los posibles medios (soluciones) a desarrollar.

2.2.3 Análisis de las opciones de soluciones.

2.2.3.1 Comercialización en la ciudad de Guatemala: Esta opción permite aprovechar al máximo la percepción que, dentro del círculo evangélico, se tiene de la Institución. De igual manera resulta más accesible como primer paso para generar el crecimiento del Diplomado. La comercialización debe abarcar tanto a evangélicos como a no evangélicos.

2.2.3.2 Abrir extensiones en los departamentos de Guatemala: Esta opción resulta atractiva, sin embargo se deberán realizar los estudios pertinentes para determinar en que departamentos se pueden iniciar las extensiones. Se propone que esta opción se desarrolle a futuro.

2.2.3. 3 Programa vía electrónica “On Line”: La oferta de la educación On Line se ha ido ampliando a pasos agigantados, sin embargo, se considera que no es el momento adecuado para realizarlo, a pesar que la institución ya cuenta con un programa on-line, el cual se podrá usar como base para desarrollar esta alternativa en un futuro cercano.

Tabla 2.1.
Ventajas y Desventajas
De las diferentes opciones.

OPCION	VENTAJA	DESVENTAJA
Comercialización en la Ciudad de Guatemala	Institución física cercana. Menores costos de movilización. Accesibilidad a variedad de catedráticos.	Menor alcance a nivel nacional e internacional
Extensiones en los departamentos de Guatemala	Alcance al interior del país.	Mayores costos de movilización. Poca accesibilidad a catedráticos.
Programa vía electrónica.	Mayor alcance a nivel nacional e internacional. Bajo costo.	Desarrollo de la plataforma.

Fuente elaboración propia 2008

Después de este breve análisis, se concluye que la primera opción es la más viable en este momento.

2.3 Objetivos de este proyecto

El presente proyecto tiene como objetivo general: **Comercialización del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo.**

Los objetivos específicos que se proponen para alcanzar el objetivo general son los siguientes:

2.3.1 Validar la ventaja competitiva del programa.

2.3.2 Validar el mercado objetivo deseado.

2.3.3 Validar la viabilidad financiera de la comercialización del programa.

2.4 Justificación de esta investigación

Esta investigación nace, en primer lugar, por la necesidad que el programa promocionado por el Seminario Teológico Centroamericano pueda llegar, de mejor manera, a las empresas, instituciones, organizaciones y en general a la sociedad guatemalteca colaborando así en la revalorización de nuestro país. En segunda instancia, se considera que El Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano ofrecido por SETECA puede ser una opción sumamente valiosa en el proceso de la recuperación de valores institucionales. En tercer lugar, el SETECA debe aprovechar su posicionamiento, dentro de un gran sector de la población evangélica en Guatemala, para llegar a esferas no eclesásticas y así influir para que, tanto en lo individual así como en el ámbito laboral, las personas reconozcan los principios y valores que deben dirigir la vida de los individuos. Y en cuarto lugar, esta investigación deberá sentar las bases para que, con estudios más profundos, se pueda proponer la creación de una escuela de negocios dirigida y avalada por SETECA.

2.5 Marco teórico conceptual

En este trabajo investigativo se utilizaron diversos términos que al lector pueden parecer confusos o poco comprensibles, no por su capacidad sino mas bien por el ámbito donde se desarrolla la investigación. Por esa razón se describen a continuación algunos de los términos más usados en la elaboración del presente material.

2.5.1 Teología: Es la ciencia que se centra en el estudio de Dios. θεος (Dios) y λογος (tratado, estudio, palabra). En la edad media fue la ciencia por excelencia. Actualmente su estudio se limita a instituciones religiosas y algunas universidades. A través de esta ciencia, el hombre trata de entender y explicar a Dios o bien la concepción que tiene de éste.

2.5.2 Seminario Teológico Centroamericano: Institución especializada en estudios teológicos a nivel universitario con sede en la ciudad de Guatemala y tendencia evangélica. Está acreditado internacionalmente por AETAL (Asociación de Estudios Teológicos de América Latina) y a nivel nacional con la Universidad Mariano Gálvez. Fue fundado el 5 de febrero de 1929 bajo el nombre de Instituto Bíblico Centroamericano.

2.5.3 Seteca: Siglas con las que se conoce al Seminario Teológico Centroamericano y que se utilizarán en la redacción de este proyecto cuando por alguna razón se tenga que citar a dicha institución.

2.5.4 Liderazgo: Término que se utiliza para determinar las cualidades, arte o dones que posee una persona, ya sean natos o adquiridos, para dirigir a otros. Algunos conceptos son:

2.5.4.1. “Es el arte por el cual puedes lograr que las personas hagan las cosas que tu deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.”³

2.5.4.2. “Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.”⁴

2.5.4.3. Para el investigador el liderazgo es: El arte y la capacidad que posee una persona de inspirar a otros para la obtención de un objetivo.

Como se puede apreciar las distintas definiciones se centran sobre la persona y sobre lo que estas pueden desarrollar e influir en otros.

2.5.5 Liderazgo Cristiano: Es el mismo liderazgo definido anteriormente pero basado en los principios cristianos dictados en la Biblia.

2.5.6 Cristianos Evangélicos: Personas que creen o tienen fe en Cristo Jesús y tienen como base o norma de vida la Biblia. Son parte de los herederos del

³ <http://www.definicion.org/liderazgo>

⁴ es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo

protestantismo del siglo XV y no se encuentran regidos bajo el régimen de la iglesia Católica Romana. Además de esto existen doctrinas que identifican a un Cristiano Evangélico tales como. La Trinidad (donde se establece que Dios existe en tres personas Padre, Hijo y Espíritu Santo), La salvación de las almas por la sola fe en la muerte expiatoria de Cristo y su reconocimiento como Mesías. Sólo Cristo como mediador de los hombres ante Dios Padre. Sólo la Biblia como la única fuente de revelación y autoridad en asuntos de fe. Y sólo la gracia de Dios como medio para justificarnos ante Él.

2.5.7 Personas no Evangélicos: Toda persona que difiera en alguno de los puntos anteriores.

2.5.8 Principios Universales: Leyes o preceptos que aplican a todas las culturas y en todos los tiempos, esto quiere decir que son inmutables. Están impregnados en el ser humano.

2.5.9 Valores: Percepciones sociales y culturales que pueden cambiar a través del tiempo y pueden ser personalizados.

2.6 Resumen

En esta sección se presentaron los antecedentes que influyen en el presente proyecto, respecto al servicio propuesto. Así mismo algunos datos que reflejan la forma en que este servicio se ha ido desarrollando a través de los tres años que tiene de existir. Se hace mención del contexto del mercado educativo en cuanto al área de diplomados y cursos.

Seguidamente se elaboró el árbol de problemas así como el de objetivos. Por medio de este método se determinó tanto el problema principal que se percibe por parte del investigador así como el objetivo primario de este proyecto. Seguidamente se hizo el análisis de alternativas.

Se determinó el objetivo general de este proyecto ***Comercialización del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano ofrecido por SETECA***. Así mismo se establecieron los objetivos específicos.

La justificación de esta investigación surge con el objetivo de validar la comercialización de Diplomado y por la necesidad del Seminario Teológico Centroamericano lo promoció contribuyendo así a la revalorización de la sociedad a través de los individuos y empresas.

Por último se desarrollo un marco conceptual definiéndose términos que aparecerán en el transcurso de este documento y que para el lector pueden ser difíciles de comprender.

3. Estudio de Mercado

3.1 El producto en el mercado

El “**Diplomado profesional gerencia y liderazgo**” se ubica dentro de la categoría de servicios en el área educativa. Actualmente atiende a una porción muy pequeña del mercado potencial en esta categoría, como ya se mencionó anteriormente la oferta educativa a nivel superior está creciendo por lo que existen muchas alternativas para los posibles clientes. Seteca, que es la institución que respalda el diplomado, es bien percibida dentro del círculo evangélico empresarial. Su ventaja competitiva diferencial, principios y valores, está basada en los enunciados Cristocéntricos.

3.1.1 Definición del servicio.

EL “**Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo**” basado en principios y valores. Con un pensum conformado por siete cursos.

3.1.2 Servicio principal.

El servicio actual es un diplomado con siete cursos con una duración de cinco semanas cada curso. Cada curso será validado en el estudio de mercado. El Diplomado está dirigido a personas de mandos medios con experiencia de dos años en estas posiciones, en cuanto a los catedráticos actuales cuentan con un buen nivel académico. Los cursos que se imparten actualmente son los siguientes:

1. Liderazgo impulsado por valores.
2. Servicio al cliente.
3. Administración de proyectos.
4. Gestión de finanzas.
5. Resolución de conflictos.
6. Liderazgo y trabajo en equipo.
7. Liderazgo del cambio organizacional.

En el estudio de campo se determinará si este pensum es el adecuado o existe la necesidad de variar algunos o todos los temas para hacer el Diplomado más atractivo

al mercado que se pretende llegar, el cual es a empresarios y empresas dentro de la ciudad capital.

3.1.2. 1 Otros cursos propuestos

Los cursos que a continuación se describen, son algunos que se proponen como alternativa a los cursos actuales. El estudio de mercado dará las pautas con respecto a los cursos ideales que el Diplomado deberá ofrecer. Los cursos propuestos son:

1. Establecimiento de valores para la empresa y el individuo.
2. Alineación de valores personales con la empresa.
3. Liderazgo impulsado por valores.
4. Actitud para la vida y las relaciones laborales.
5. Resolución de conflictos.
6. Liderazgo y trabajo en equipo.
7. Administración o gestión del tiempo.
8. Finanzas personales.
9. Planeación estratégica.

3.1.2. 2 Modalidades.

3.1. 1 Continuando con el formato actual de un día por semana, con sesiones de dos horas efectivas de clase y con un refrigerio o comida formal en el intermedio, cada curso contara con cinco reuniones, es decir diez horas efectivas de cátedra más el trabajo extra aula.

3.1. 2 En modalidad seminarios dentro de las empresas u organizaciones adaptando los cursos a las necesidades de la institución.

Tanto el pensum y sus modalidades harán del Diplomado propuesto el producto final ofertado. Llegando así a más personas y cubriendo las necesidades de liderazgo y valores que se presentan en los diferentes tipos de instituciones, sean estas empresas privadas u organizaciones de cualquier tipo. Por el momento no se han considerado subproductos.

3.1. 3 Servicios sustitutos o similares

En Guatemala existe una gran variedad de oferta educativa, los diplomados en el mercado educacional van de polo a polo en cuanto a calidad, precios y perfil del prospecto. Entre los más cotizados se encuentran Incae, Panamerican Consultin, Asociación de Gerentes de Guatemala y otros. Luego se ubican los de nivel medio como Cinde, junto a los que algunas universidades ofrecen. Por último, aparece una gran diversidad de empresas que ofrecen diplomados en muchas áreas. Por otro lado la educación formal se convierte en un producto sustituto así como los diversos cursos de idiomas o técnicos que se pueden encontrar.

3.2 *El área del mercado*

El diplomado será ofrecido en la ciudad capital de Guatemala y estará abierto al público en general, tanto a personas individuales así como a empresas, organizaciones e instituciones que lo soliciten y que cumplan con los requisitos de admisión propuestos por la dirección del Diplomado. El mercado objetivo será:

1. Ejecutivos y profesionales de todas las ramas y líderes de empresas, organizaciones de todo tipo, no importando su credo religioso pero con el deseo de desarrollarse y desarrollar sus instituciones bajo principios y valores cristianos encontrando su aplicación en cada ámbito de la vida diaria.
2. Empresas que deseen hacer de sus colaboradores más conscientes de la necesidad de tener coherencia entre lo que se dice y se ejecuta dentro de la institución.

En principio se orientará a las instituciones (empresas e iglesias cristianas) que colaboran con SETECA. Dado que, según datos, se estima que cerca del cuarenta por ciento de la población guatemalteca profesa el cristianismo protestante⁵.

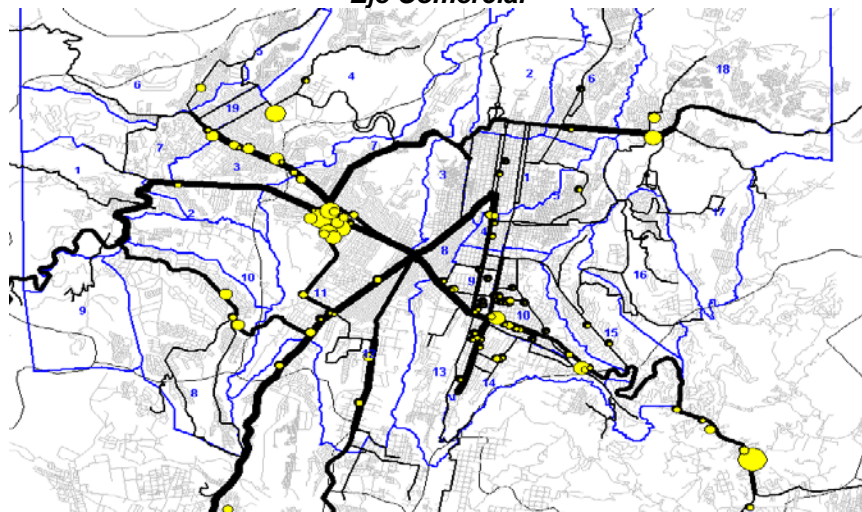
⁵ Así lo cita Claudio Mario Aliscioni, ENVIADO ESPECIAL para Guatemala de Clarin.com en su columna la cual aparece en <http://www.clarin.com/diario/2007/09/08/elmundo/i-04201.htm>, el Sr. Aliscioni dice: "Si bien no hay datos exactos, el Informe Anual sobre Religión de EE.UU. estima que **profesa el credo protestante cerca del 40% de la población de 12 millones de guatemaltecos**, repartidos en varios grupos étnicos que hablan 23 lenguas." Sin embargo, no existen datos exactos y otras

3.3 Comportamiento de la demanda

Siendo que el objetivo principal de este proyecto es la **Comercialización del programa Diplomado profesional gerencia y liderazgo ofrecido por Seteca**. Se realizó una investigación cuantitativa, la cual se llevó a cabo por medio de fuentes primarias, en este caso, utilizando para la obtención de los resultados la encuesta.

Para la investigación se seleccionaron, como universo piloto, cincuenta personas, afines a la institución, entre las cuales se encuentran empresarios, líderes de organizaciones religiosas así como no gubernamentales y otros. Estos sujetos están dispersos en dos grupos de estudio bíblico empresarial que se reúnen los días miércoles y viernes respectivamente en diferentes restaurantes de la ciudad uno ubicado en la zona once y el otro en la zona diez, cubriendo así uno de los principales ejes comerciales de la ciudad, que va desde el centro comercial Pradera hasta el centro comercial Peri Roosevelt.

Grafico 3.1
Eje Comercial



Fuente investigación elaborada por AIM 2008

El eje que se muestra en el mapa anterior presenta donde se concentra el mayor número de comercio en la Ciudad de Guatemala.

fuentes que ubican ese porcentaje entre un veinticinco y un cuarenta por ciento de la población, en esta línea está el comentario del investigador Josué Fonseca cuando dice: "En Guatemala se ha registrado, en los últimos treinta años, un significativo crecimiento de la feligresía de las iglesias evangélicas. Aunque no hay cifras oficiales confiables, se estima que el 30% de la población pertenece a alguna iglesia evangélica." (Fuente <http://www.kairos.org.ar/articuloderevistaiym.php?ID=1061>)

Se pretende trabajar con un error del diez por ciento dando un total de treinta y cuatro encuestas efectivas. Para el cálculo de la muestra se utilizan las siguientes variables N = Universo; P = Probabilidad positiva; Q = Probabilidad negativa; E = error muestral y Z = Certeza. De tal manera que: Si N = 50, P = 0.5, Q = 0.5, E = 0.10 y Z = 1.96

$$n = \frac{N*P*Q}{(E/Z)^2 * (N - 1) + (P*Q)} \quad \text{así } n = \frac{50*0.5*0.5}{(0.10/1.96)^2 * (50-1) + (0.5*0.5)}$$

n = 34 encuestados mínimos. Para el estudio se tomaron 35 encuestas efectivas como base.

3.3.1. Alcances de la investigación:

Básicamente existieron dos:

Grupos de estudio bíblico empresariales para realizar el sondeo.

Se recolectó la cantidad de entrevistas requeridas para la muestra.

3.3.2. Límites de la investigación:

Los límites que se presentaron en esta investigación fueron:

Se contó con muy poco tiempo para realizar una investigación más profunda.

El horario en que los grupos de interés se reúnen.

3.3.3. Presentación de los resultados

3.3.3.1. Edad:

En el ítem correspondiente a la edad observamos que el ochenta y nueve por ciento de los sujetos encuestados está por encima de los cuarenta años.

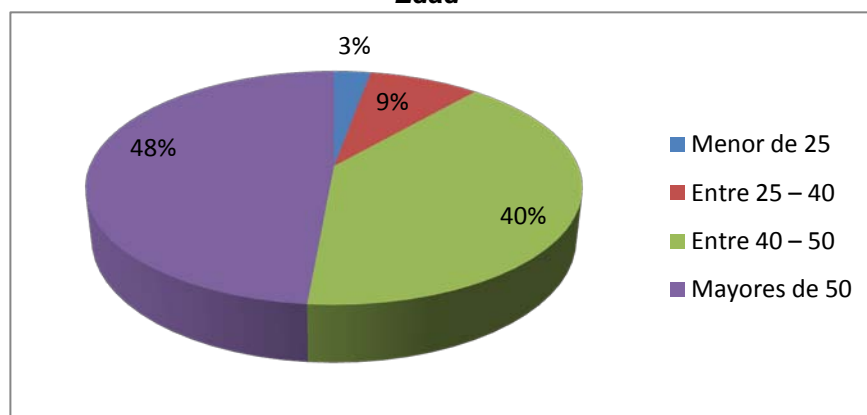
Tabla 3.1
Edad

Menor de 25	1
Entre 25 – 40	3
Entre 40 – 50	14
Mayores de 50	17
Total	35

Fuente elaboración propia 2008

Este cuadro nos muestra el resultado referente a la edad de los sujetos entrevistados

Grafico 3.2.
Edad



Fuente elaboración propia 2008

Base 35 Aquí se visualiza de mejor manera la distribución por edades de los encuestados

Lo que es favorable para la comercialización del Diplomado ya que, en general, son las personas que más influyen dentro de sus círculos.

3.3.3.2. Sexo:

El cien por ciento de los encuestados fueron hombres.

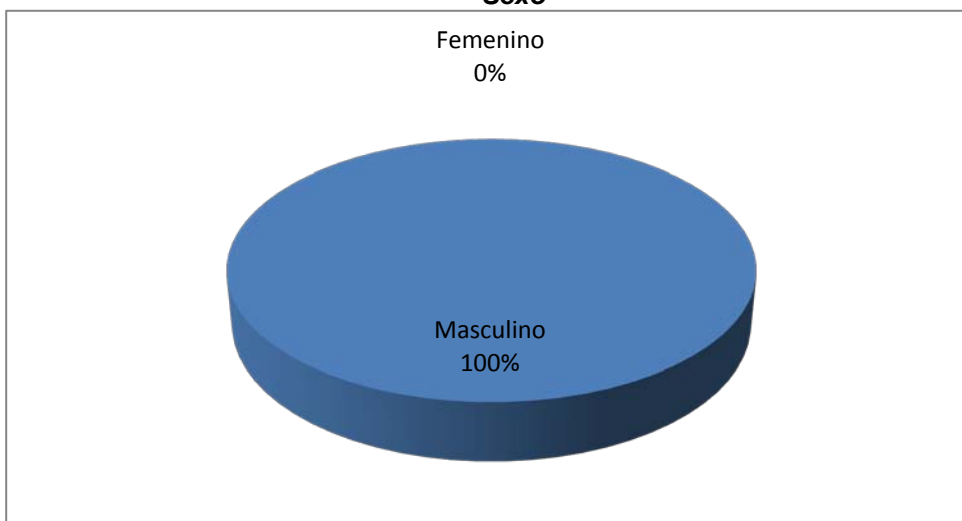
Tabla 3.2
Sexo

Masculino	35
Femenino	0

Total	35
--------------	-----------

*Fuente elaboración propia.
La totalidad de los sujetos fueron de sexo masculino.*

Grafico 3.3.
Sexo



*Fuente elaboración propia 2008
Base 35 La grafica nos muestra el universo de los entrevistados.*

Debido a que en las reuniones donde se tomo la muestra, son reuniones donde solo asisten hombres.

3.3.3.3. Lugar de trabajo:

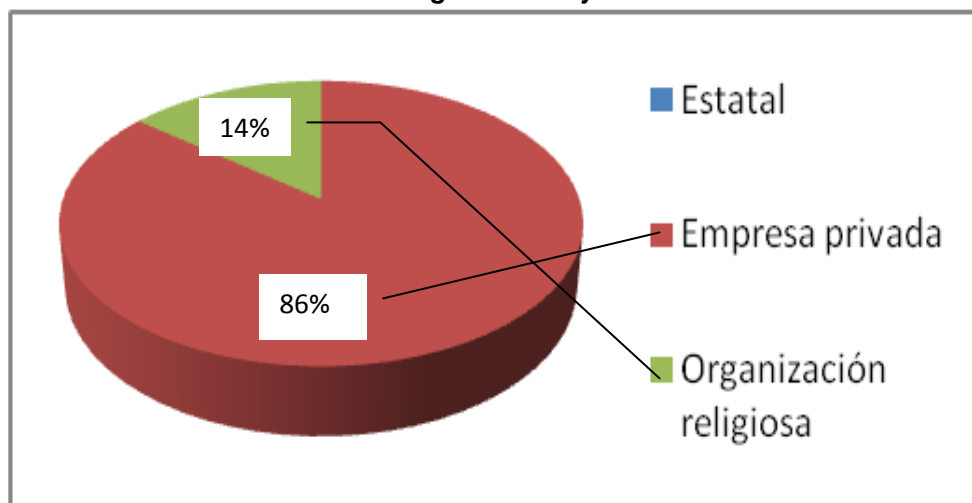
El ochenta y seis por ciento de los encuestados dijo trabajar en empresa privada y solamente el catorce trabaja para una institución religiosa.

Tabla 3.3.
Lugar de trabajo

Estatal	0
Empresa privada	30
Organización religiosa	5
Otras	0
Total	35

*Fuente elaboración propia 2008
Como se puede notar la mayoría de los sujetos labora en empresas privadas.*

Grafico 3.4
Lugar de trabajo



Base 35. En el gráfico anterior se muestra la porción de sujetos que laboran para empresas privadas. Nótese que la porción más grande corresponde al 86%

Esto da una ventaja en cuanto al nicho ya que parte del mercado objetivo al que se desea llegar es a empresas privadas.

3.3.3.4 Puesto:

En cuanto al puesto desempeñado por los sujetos de estudio, las entrevistas arrojan que el ochenta y tres por ciento de los encuestados se desempeñan en mandos gerenciales o son propietarios.

Tabla 3.4
Puesto

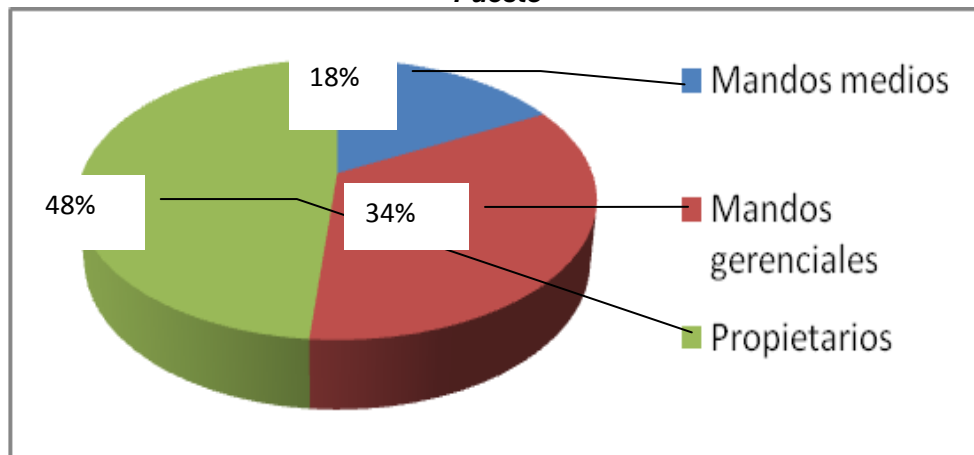
Mandos medios	6
Mandos gerenciales	12
Propietarios	17

Total	35
--------------	-----------

Fuente elaboración propia 2008

El cuadro anterior indica el total de los sujetos que laboran en mandos medios, gerenciales y propietarios.

Grafico 3.5
Puesto



Fuente elaboración propia 2008

Base 35. En este grafico se visualiza de mejor manera la distribución en cuanto a los puestos que ocupan los entrevistados.

Lo que se convierte en ventaja para la comercialización ya que se pueden utilizar como centro de influencia en sus organizaciones.

3.3.3.5 Nivel académico:

De los treinta y cinco encuestados solamente cuatro cuentan con un postgrado, veintiuno con nivel universitario y diez con nivel medio.

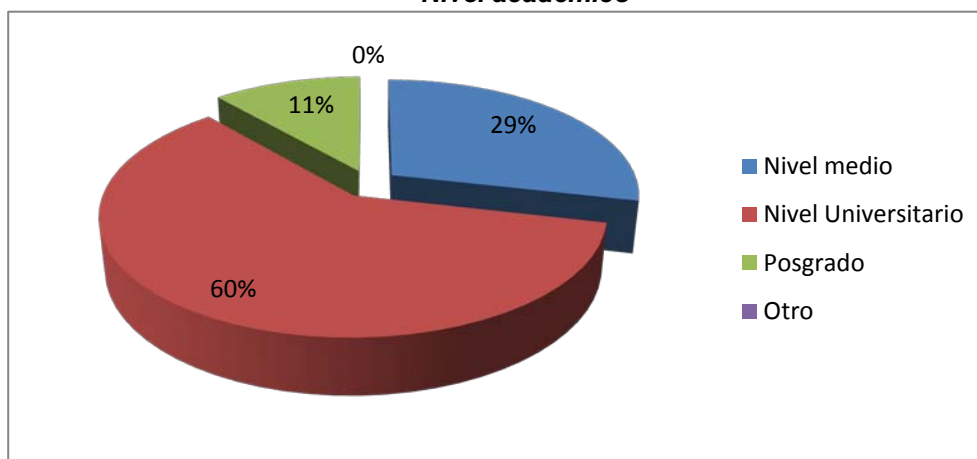
Tabla 3.5.
Nivel académico

Nivel medio	10
Nivel Universitario	21
Posgrado	4
Otro	0
Total	35

Fuente elaboración propia 2008

Este cuadro presenta a la mayoría de entrevistados con un nivel académico universitario

Grafico 3.6.
Nivel académico



*Fuente elaboración propia 2008
Base 35 Aquí se muestra como se divide lo referente al nivel académico*

Lo que nos indica es un grado de comprensión favorable a las expectativas del Diplomado, un buen promedio de nivel académico generara discusión y propuestas dentro de los cursos.

3.3.3.6 Religión:

Más del ochenta y seis por ciento de los entrevistados dijeron ser de religión evangélica, lo que puede convertirse en una fortaleza si tomamos este sector como el mercado primario.

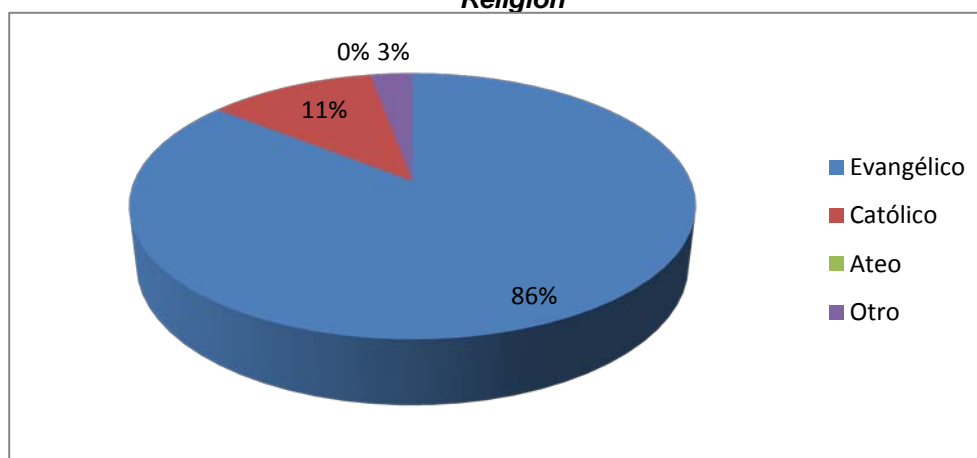
Tabla 3.6.
Religión

Evangélico	30
Católico	4

Ateo	0
Otro	1
Total	35

*Fuente elaboración propia 2008
La mayor parte de los entrevistados respondió tener una fe evangélica.*

**Grafico 3.7.
Religión**



*Fuente elaboración propia 2008
Base 35 El 86% de los encuestados es evangélico.*

3.3.3.7 Conoce del Seminario Teológico Centroamericano:

Ya que la encuesta se realizó en dos grupos de estudio bíblico para empresarios, en los cuales el Seminario Teológico Centroamericano tiene de alguna manera participación, los resultados fueron los esperados para este ítem. El noventa y uno por ciento dijo conocer de Seteca.

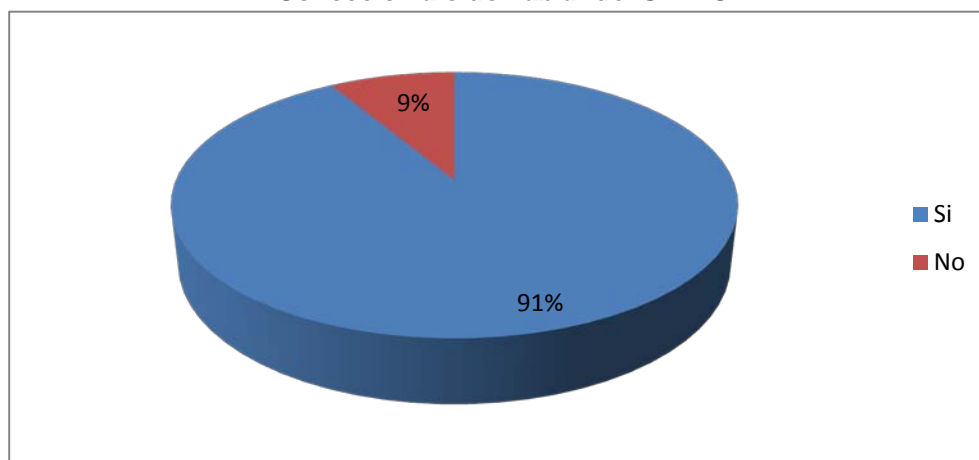
**Tabla 3.7.
Conoce o ha oído hablar del SETECA**

Si	32
No	3
Total	35

Fuente elaboración propia 2008

De los entrevistados treinta y dos de ellos (91%) conoce la institución

Grafico 3.8.
Conoce o ha oído hablar del SETECA



Fuente elaboración propia 2008

Base 35 Así se muestra en la gráfica de pie el porcentaje de los sujetos que tienen conocimiento de la institución.

3.3.3.8 Qué piensa usted que es el SETECA:

A pesar de ser ésta una pregunta abierta las respuestas estuvieron en la misma línea. Los que contestaron afirmaron de una u otra manera que se trata de una institución de educación teológica.

3.3.3.9 Ha escuchado del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano que ofrece SETECA:

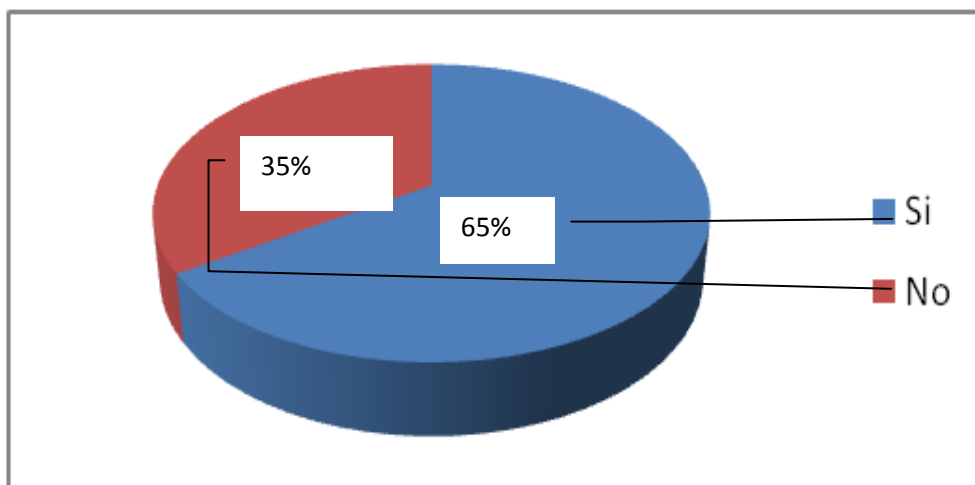
Si bien el noventa y uno por ciento de los entrevistados conocen a Seteca solamente el sesenta y cinco por ciento, ha escuchado del Diplomado que Seteca ofrece y un treinta y cuatro por ciento no sabía que Seteca ofrecía este tipo de capacitaciones.

Tabla 3.8
Ha escuchado del DPGL que ofrece SETECA

Si	23
No	12
Total	35

Fuente elaboración propia 2008
Así se distribuye el conocimiento que se tiene referente al Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano.

Grafico 3.9
Ha escuchado del DPGL que ofrece SETECA



Fuente elaboración propia 2008
Base 35. En esta grafica provee una mejor visión de lo referente al cuadro 2.

Si se toma esto bajo una perspectiva optimista, se puede decir que existe un mercado igual al 31% que puede ser considerado como parte del mercado objetivo.

3.3.3.10. Ha participado en dicho programa:

De los veintitrés sujetos que respondieron que conocían del Diplomado solamente diez han participado en dicho programa por lo que el cincuenta y seis por ciento no ha participado.

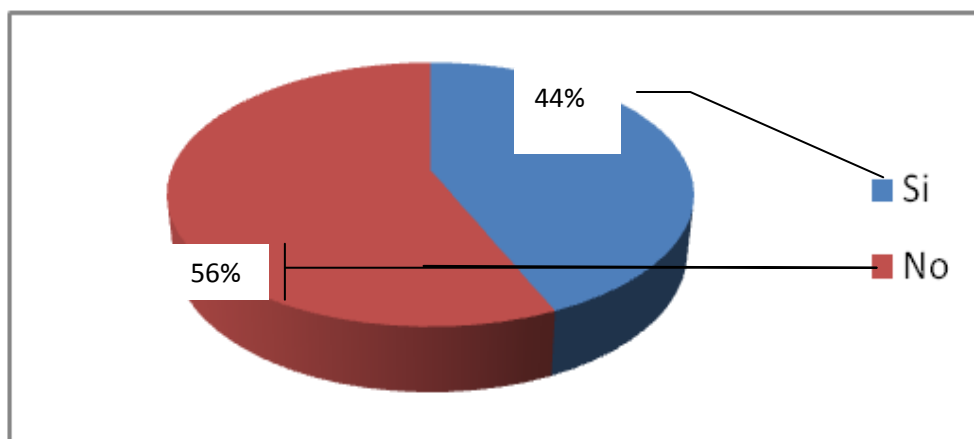
Tabla 3.9
Ha participado en dicho programa

Si	10
No	13
Total	23

Fuente elaboración propia 2008

Como se nota en el cuadro de arriba la cantidad de sujetos que no han participado en el programa Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano supera a los que si lo han hecho.

Grafico 3.10
Ha participado en dicho programa



Fuente elaboración propia 2008

Base 23. Este gráfico representa las porciones relacionadas al cuadro anterior.

Esto muestra que existe un mercado por alcanzar y que la comercialización del Diplomado puede ser viable.

3.3.3.11. Que le pareció el programa:

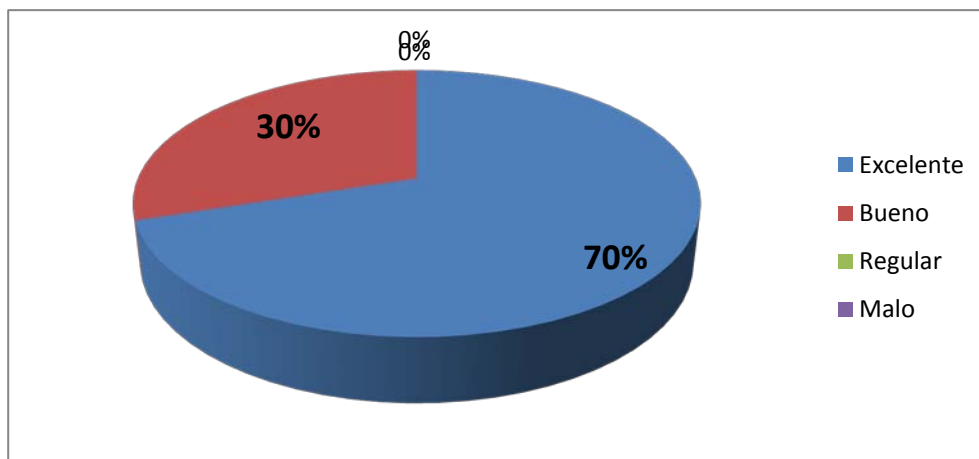
El programa fue catalogado en el rango de Bueno a Excelente por las diez personas que habían participado en el mismo.

Tabla 3.10.
Que le pareció el programa

Excelente	7
Bueno	3
Regular	0
Malo	0
Total	10

Fuente elaboración propia 2008
La calificación del programa fue de Bueno a Excelente.

Gráfico 3.11
Que le pareció el programa



Fuente elaboración propia 2008
Base 10 Esta gráfica representa de manera visual como fue calificado el programa por los sujetos que habían participado en el mismo.

La calificación otorgada por los sujetos que, en el pasado, han participado en el Diplomado es una buena referencia para los futuros candidatos.

3.3.3.12. En que área de su vida le ayudo dicho programa:

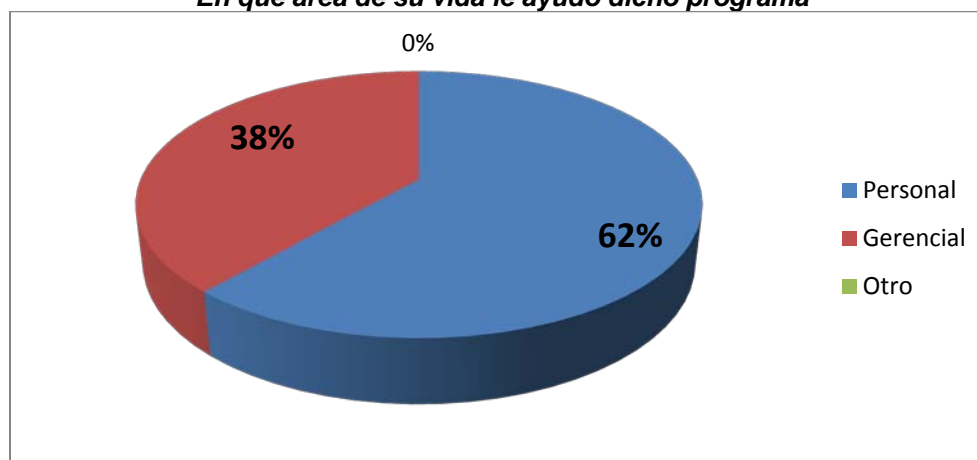
De los diez que han participado en el Diplomado ofrecido por Seteca respondieron que si les había sido de ayuda tanto en lo personal como en el área gerencial. Debe notarse que existe una diferencia entre el total de este ítem y el anterior ya que en algunos casos un mismo sujeto respondió que en dos áreas de su vida el programa había sido de beneficio.

Tabla 3.11.
En que área de su vida le ayudo dicho programa

Personal	8
Gerencial	5
Otro	0
Total	13

Fuente elaboración propia 2008

Grafico 3.12.
En que área de su vida le ayudo dicho programa



Fuente elaboración propia 2008

La grafica refleja el comportamiento de los entrevistados frente al ítem propuesto

De los diez sujetos que tomaron el programa existieron trece respuestas ya que para algunos el programa contribuyo en ambas áreas.

3.3.3.13. Ha compartido con sus colaboradores el Diplomado de Gerencia y Liderazgo de SETECA:

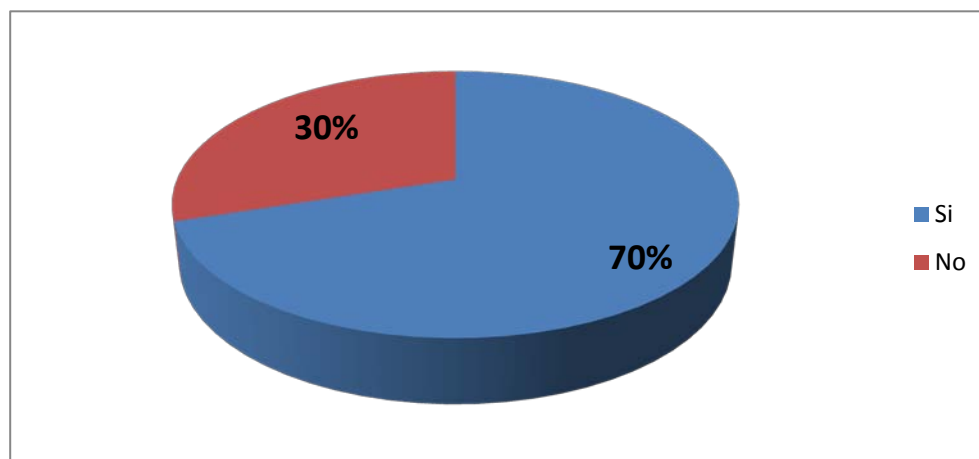
De las diez personas que participaron en el Diplomado solamente siete lo han compartido con sus colaboradores.

Tabla 3.12.
Ha compartido con sus colaboradores el Diplomado de gerencia y liderazgo de Seteca

Si	7
No	3
Total	10

Fuente elaboración propia 2008

Grafico 3.13.
Ha compartido con sus colaboradores el Diplomado de gerencia y liderazgo de Seteca



Fuente elaboración propia 2008

Base 10 El pie refleja los resultados del cuadro anterior

A pesar de que el programa ha sido de impacto para la vida de los participantes solamente el 70% de los sujetos que recibieron el diplomado con anterioridad a la investigación, lo compartieron con sus colaboradores.

3.3.3.14. En qué área cree usted que el SETECA puede contribuir con su persona y/o empresa (seleccione dos):

De la misma manera que en el ítem 3.3.3.12., los encuestados podían elegir dos opciones. Como se aprecia en el cuadro de abajo, el mayor aporte de Seteca a las personas u organizaciones fuera de la teología se centra en los valores y el liderazgo. Ochenta y ocho por ciento de las respuestas fue en este orden.

Tabla 3.13
En qué área cree usted que el Seteca puede contribuir con su persona y/o empresa (seleccione dos)

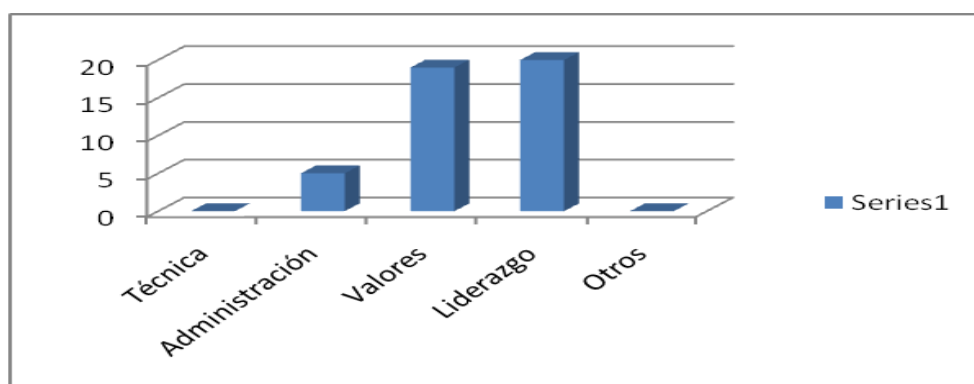
Técnica	0
Administración	5
Valores	19
Liderazgo	20
Otros	0

Total	44
--------------	-----------

Fuente elaboración propia 2008

Este cuadro determina la distribución en cuanto a lo que Seteca puede aportar a las personas u organizaciones.

Grafico 3.14
En qué área cree usted que el Seteca puede contribuir con su persona y/o empresa (seleccione dos)



Fuente elaboración propia 2008

Base 44 Del 100% de las respuestas efectivas el 45% se refirió al Liderazgo y el 43% a los valores.

Los resultados de este ítem validan la ventaja competitiva que debe ser explotada en la comercialización del Diplomado. Los valores y el liderazgo resultan sumamente importantes según la opinión de los encuestados.

3.3.3.15. Le gustaría que SETECA preparara diplomados o capacitaciones para llevarlas a su empresa u organización adaptándose a las necesidades particulares de la institución:

Lamentablemente este ítem, que es muy importante en la determinación de conclusiones, no fue respondido por todos los entrevistados, sin embargo el

porcentaje de los que respondieron “**si**” fue de más del sesenta y dos por ciento del total de la base de treinta y cinco sujetos. Este porcentaje, se hace mayor cuando se compara solamente con las respuestas efectivas, ahí asciende al ochenta y ocho por ciento de las encuestas respondidas en este apartado.

Tabla 3.14

Le gustaría que SETECA preparara diplomados o capacitaciones para llevarlas a su empresa u organización adaptándose a las necesidades particulares de la institución.

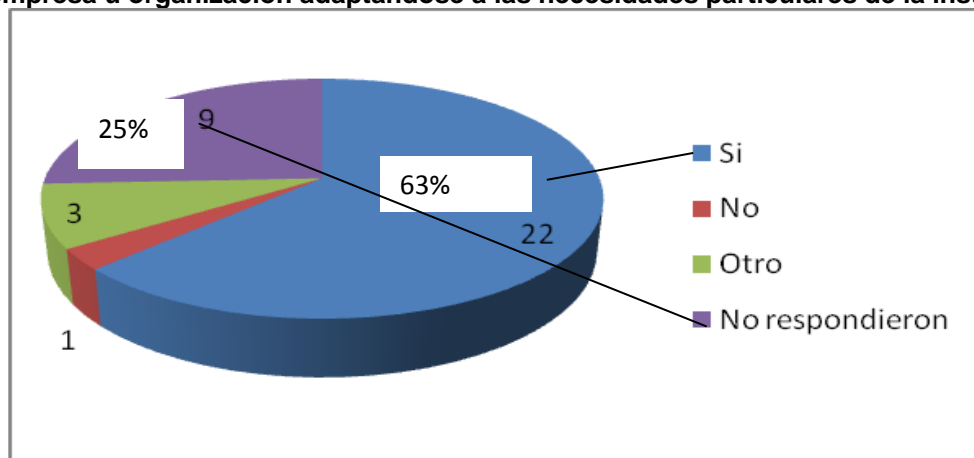
Si	22
No	1
Otro	3
No respondieron	9
Total	35

Fuente elaboración propia 2008

Este cuadro determina la distribución en cuanto a lo que Seteca puede aportar a las personas u organizaciones.

Grafico 3.15

Le gustaría que SETECA preparara diplomados o capacitaciones para llevarlas a su empresa u organización adaptándose a las necesidades particulares de la institución.



Fuente elaboración propia 2008

Base 35 Aquí las 22 respuestas positivas corresponden al 62.85% del total de la base.

Un alto porcentaje de los entrevistados (63%) está dispuesto a que se preparen programas especiales dirigidos a su empresa en particular, lo que colaborara para la comercialización del programa.

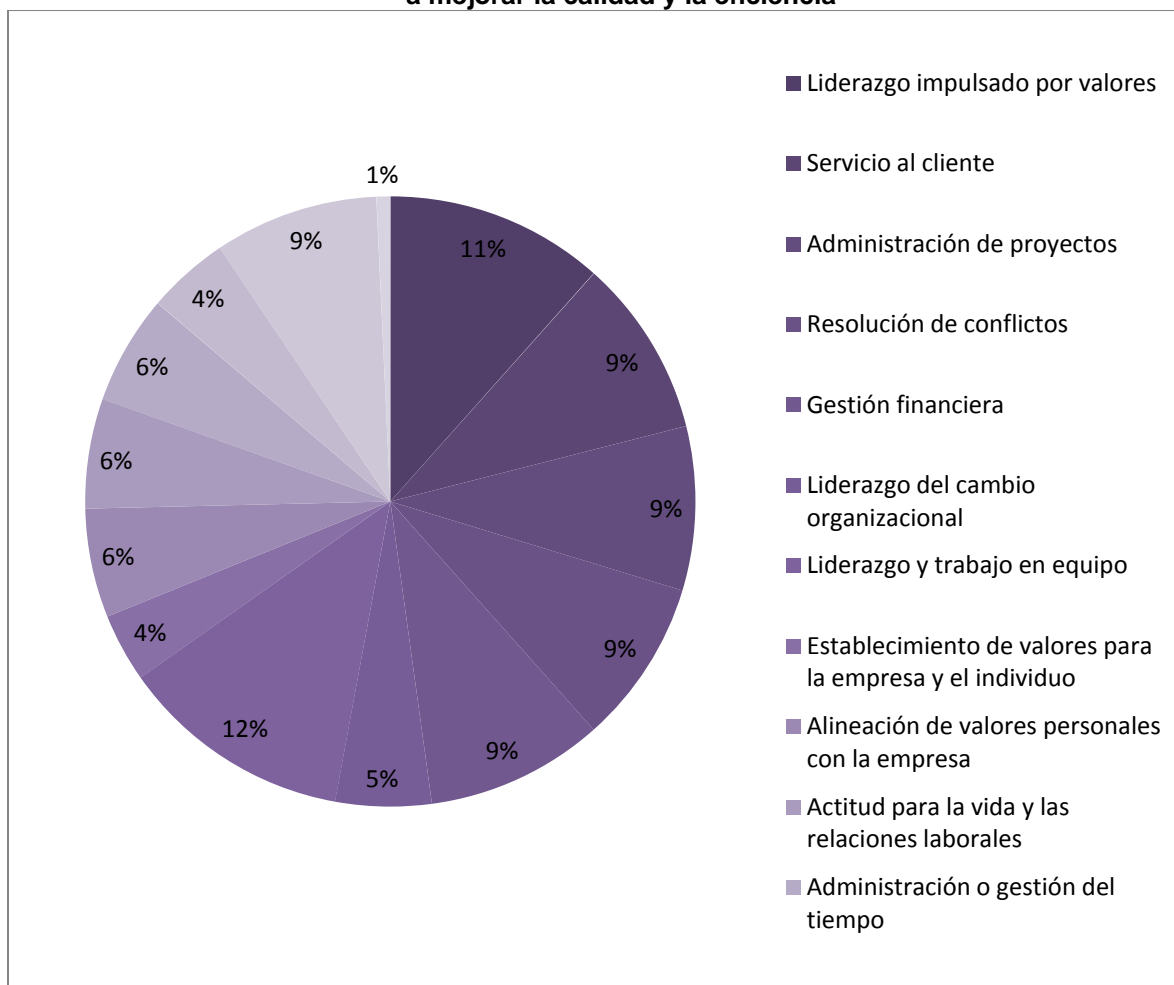
3.3.3.16. Dentro de los cursos que se describen a continuación elija 7 que usted crea pueden ser de impacto para su persona y organización en cuanto a mejorar la calidad y la eficiencia:

Tabla 3.15
Dentro de los cursos que se describen a continuación elija 7 que usted crea Pueden ser de impacto para su persona y organización en cuanto a mejorar la calidad y la eficiencia

Liderazgo impulsado por valores	16
Servicio al cliente	13
Administración de proyectos	12
Resolución de conflictos	12
Gestión financiera	13
Liderazgo del cambio organizacional	7
Liderazgo y trabajo en equipo	17
Establecimiento de valores para la empresa y el individuo	5
Alineación de valores personales con la empresa	8
Actitud para la vida y las relaciones laborales	8
Administración o gestión del tiempo	8
Finanzas personales	6
Planeación estratégica	12
Otros	1

*Fuente elaboración propia 2008
 Este cuadro muestra como se repartió la preferencia de los sujetos en cuanto a este ítem.*

Grafico 3.16
Dentro de los cursos que se describen a continuación elija 7 que usted crea Pueden ser de impacto para su persona y organización en cuanto a mejorar la calidad y la eficiencia



*Fuente elaboración propia 2008
 El grafico proporciona una mejor visión de o contenido en el cuadro anterior.*

Los sujetos encuestados mostraron su preferencia en cuanto a los cursos que les gustaría fueran parte del pensum del Diplomado. Nótese que la diferencia con el pensum actual es de sólo un curso, Liderazgo del cambio organizacional obtuvo únicamente siete validaciones siendo de los mas bajos, lo que indica que deberá ser substituido por **“Planeación estratégica”** el cual obtuvo doce validaciones convirtiéndose en el séptimo curso con mayor aceptación. Los cursos validados en la cuenta fueron: Liderazgo y trabajo en equipo (17), Liderazgo impulsado por valores

(16), Servicio al cliente y Gestión financiera (13 c/u), Administración de proyectos, Resolución de conflictos y Planeación estratégica (12 c/u).

3.3.3.17. Según su opinión y conveniencia qué día y qué jornada cree usted que es el más adecuado para recibir un diplomado:

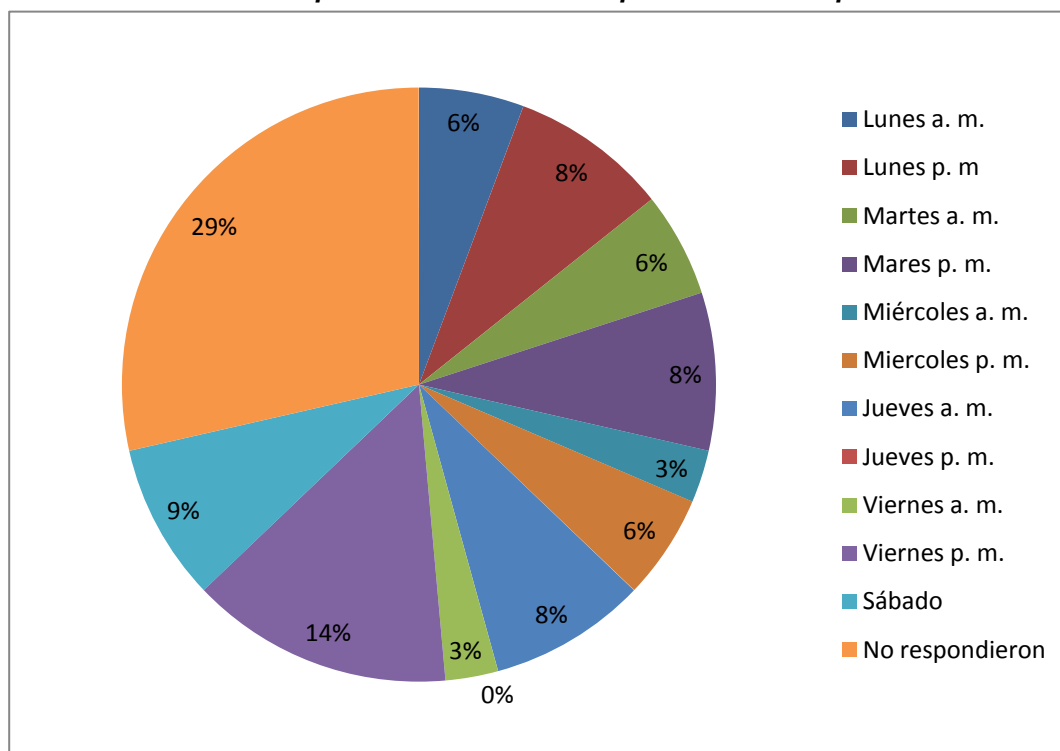
Tabla 3.16
Según su opinión y conveniencia que día y que jornada cree usted que es el mas adecuado parra recibir un diplomado

Lunes a. m.	2
Lunes p. m	3
Martes a. m.	2
Mares p. m.	3
Miércoles a. m.	1
Miércoles p. m.	2
Jueves a. m.	3
Jueves p. m.	0
Viernes a. m.	1
Viernes p. m.	5
Sábado	3
No respondieron	10
Total	35

Fuente elaboración propia 2008

El cuadro presenta los resultados obtenidos respecto a los días de preferencia de los posibles consumidores

Grafico 3.17.
Según su opinión y conveniencia que día y que jornada cree usted que es el más adecuado para recibir un diplomado



*Fuente elaboración propia 2008
Base 35 La grafica muestra una ligera inclinación por el día viernes por la tarde.*

Los resultados obtenidos en este ítem indican que no existe un día y jornada que sean enfáticamente más requeridos.

3.3.3.18. Usted preferiría que el diplomado incluyera:

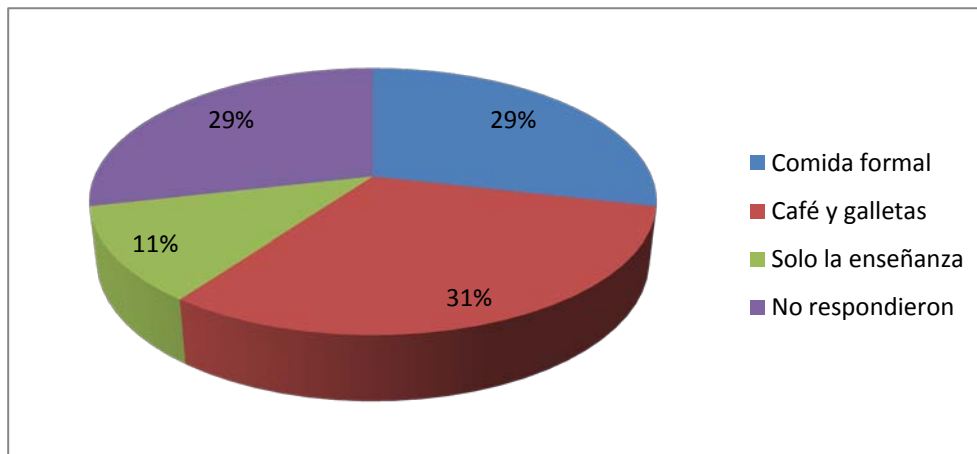
Los resultados de este ítem muestran que la mayoría de los sujetos encuestados prefiere que haya una comida o café dentro del curso.

Tabla 3.17
Usted preferiría que el diplomado incluyera

Comida formal	10
Café y galletas	11
Solo la enseñanza	4
No respondieron	10
Total	35

*Fuente elaboración propia 2008
La mayoría de los encuestados se inclina por que se les incluya algo de comer.*

Grafico 3.18
Usted preferiría que el diplomado incluyera



Fuente elaboración propia 2008
Base 35 Nótese la distribución que representa el grafico

3.3.3.19. Si el nivel académico de los catedráticos fuera de maestría con experiencia en el área a dictar usted estaría dispuesto a pagar mensualmente:

Este ítem presenta los resultados en cuanto a lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el Diplomado de manera mensual.

Tabla 3.18.

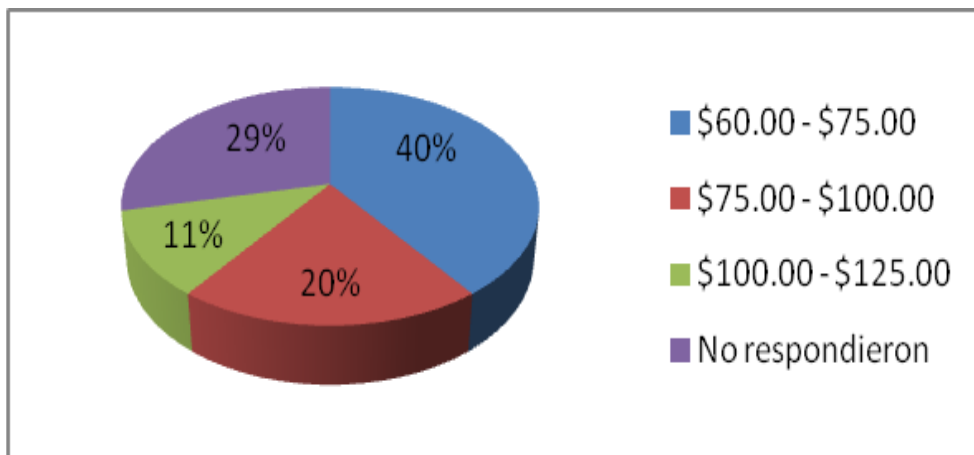
Si el nivel académico de los catedráticos fuera de Maestría, con experiencia en el área a dictar usted estaría dispuesto a pagar mensualmente

\$60.00 - \$75.00	14
\$75.00 - \$100.00	7
\$100.00 - \$125.00	4
No respondieron	10
Total	35

Fuente elaboración propia 2008
El 40% de los encuestados solo pagaría entre \$60.00 y \$75.00.

Grafico 3.19

Si el nivel académico de los catedráticos fuera de Maestría, con experiencia en el área a dictar usted estaría dispuesto a pagar mensualmente



Fuente elaboración propia 2008
Base 35. Los porcentajes se representan en esta grafica.

El sesenta por ciento de los entrevistados estaría dispuesto a pagar entre sesenta y cien dólares, otro veintiocho por ciento no respondió y se convierte en un mercado por alcanzar.

3. 4 Comportamiento de la oferta

Tal y como ya se ha mencionado existe una gran oferta en el área educativa y por ende en la rama de Diplomados a nivel profesional y técnico. No existe ninguna restricción o intervención estatal. El control de calidad está a cargo del mercado, el cual cuando percibe un buen nivel lo busca nuevamente y de la misma manera cuando el nivel percibido es de baja calidad no lo recomienda y es muy difícil que realice una recompra con la misma organización que oferta. Un ejemplo de lo que se oferta en el mercado, educativo en cuanto a diplomados se refiere, se presenta en la siguiente tabla.

3. 5 Comportamiento de los precios

Siendo que la oferta, en cuanto a calidad y precios, es tan variable no se puede determinar un histórico de precios a nivel general, cada institución adjudica el precio dependiendo de la oferta que lanza y el mercado objetivo al que se va a dirigir.

En el caso del producto propuesto por esta investigación el precio se ha mantenido por tres años en un promedio de seis dólares por hora de clase presencial incluyendo una comida formal. Al observar el mercado se obtuvieron datos de costos, los cuales se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 3.19
Comparativo de Oferta y Precios

ORGANIZACIÓN	NIVEL DE FACULTAD	MERCADO OBJETIVO	COSTO POR HORA
INCAE	Ph.D	Gerentes y profesionales.	US\$135.00
Panamerican Consulting	Maestría y Ph.D	Gerentes y profesionales.	US\$105.00
Asociación de Gerentes de Guatemala	Maestría	Gerentes y profesionales.	US\$34.00
Diplomado Profesional	Maestría	Mandos medios hacia	US 9.00

Gerencia y Liderazgo		arriba.	
CINDE	Licenciatura y Maestría	Nivel medio	\$5.00
INTECAP	Técnicos, Licenciatura y Maestría	Todo nivel.	Variable

Fuente elaboración propia 2008

En la tabla anterior se presenta un ejemplo comparativo en cuanto a la oferta.

3.6 Análisis de la comercialización

Actualmente la comercialización de este tipo de productos educativos se hace a través de la publicidad exterior con vallas y sus variantes, la utilización de publicidad en prensa, revistas especializadas, radio y comunicación directa por medio de ejecutivos que visitan, llaman o envían correo directo a los posibles clientes. Otro medio que se está utilizando de manera frecuente es el correo electrónico enviando mensajes a miles de personas con un costo relativamente bajo.

Para la comercialización del **“Diplomado profesional gerencia y liderazgo”** se deben optimizar los recursos, ya que la institución que respalda el diplomado no es lucrativa. Se pretende que el Diplomado sea rentable y sostenible contribuyendo a alcanzar los objetivos económicos de la institución.

El plan de comercialización se deberá de realizar de una manera más puntual, aquí se proponen algunos aspectos que pueden contribuir con la comercialización del Diplomado los cuales deberán ser desarrollados en un plan específico: La utilización del telemarketing, un ejecutivo para las visitas a empresas e instituciones, la utilización de la radio haciendo alianzas estratégicas de manera que se consiga la publicidad en programas de opinión así como en tiempo de aire con las radios que llegan al mercado objetivo inicial, entre estas están: Radio Cultural, Estéreo Visión, Oasis, Rema entre otras.

También se deberá considerar el rediseño de material impreso como trifolios y afiches que se puedan colocar en algunos puntos estratégicos tales como librerías y restaurantes. La filosofía de las alianzas debe de basarse en el principio de Ganar – Ganar.

3.7 Resumen

El producto principal a comercializar es el ***Diplomado profesional gerencia y liderazgo***, el cual en la actualidad ya existe. Se determinó un mercado objetivo y dos modalidades, el formato actual y desarrollar los cursos dentro de las empresas u organizaciones que lo requieran diseñando para esto los cursos que se adaptan y sean requeridos.

Dentro de la investigación se encontró con una gran variedad de oferta, que va desde las muy calificadas hasta pequeñas empresas dedicadas a la capacitación de personal pero sin ninguna validación importante.

El área del mercado es en esta primera fase es la Ciudad de Guatemala con el propósito de consolidar el Diplomado para luego buscar extenderse a otros lugares.

Para establecer la demanda se realizó una investigación cuantitativa y así validar la ventaja competitiva percibida por el mercado, validar la aceptación entre el mercado que se específico y establecer en primera instancia la viabilidad de la comercialización. Para este efecto se tomo un universo piloto de cincuenta empresarios con una muestra mínima de treinta y cinco encuestas efectivas. Se trabajo con un error del 10%. Los resultados se presentaron en la sección 3.3.3

Se analizó la manera en que productos similares son comercializados y se propuso la forma en que el Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo debería hacerlo, para ello de deberá realizar un plan de mercadeo.

4. Estudio Técnico

4.1 Tamaño

Actualmente el Diplomado se imparte un día por semana esperando obtener un mínimo de veintidós matriculas y un máximo de 40 por sesión semanal. Sin embargo, con el objetivo que exista rentabilidad se propone alcanzar ochenta matriculas semanales, divididas en dos secciones de cuarenta cada una.

Para cumplir con las expectativas de crecimiento será necesario contar con materiales y equipo propio, disponible únicamente para efectos del Diplomado. Así como evaluar la facultad de catedráticos con el objetivo, de que éstos cumplan con los requerimientos.

En cuanto a los cursos, seguirán trabajándose con un valor de dos créditos académicos, cada crédito corresponde a diez horas de trabajo. Por lo que los dos créditos se repartirán en diez horas de clase presencial y diez de trabajo extra aula.

4.1.1. Capacidad del proyecto

El Diplomado se conforma de siete cursos, con una duración de cinco semanas por curso. Cada semana se reunirán dos secciones donde se impartirán dos horas efectivas de academia y treinta minutos de desayuno. La atención esperada por sección y por sesión es: un mínimo de veintisiete matriculas y un máximo de cuarenta. Se iniciara con una reunión semanal y se proyecta una segunda a seis meses, en el otro extremo del eje comercial. Se debe tomar en cuenta que se atenderán empresas adecuando los cursos a las necesidades particulares de la institución que lo requiera, se podrá atender como máximo dos empresas por mes.

4.1.2. Factores condicionantes del tamaño

Uno de los factores, que podrían condicionar la expansión del diplomado, es la cantidad de catedráticos, disponibles, que cumplan con el perfil. Otro factor a tomar en cuenta, para el crecimiento, es el plan de comercialización que se diseñe, el cual deberá incluir un plan de promoción o publicidad.

4.1.3. Inversión inicial

La inversión requerida para cubrir los gastos operativos. Son:

Tabla 4.1
Monto de la Inversión Inicial

CUADRO DE INVERSIÓN		
a Tangible		
Compra de computadora	1	Q10,000.00
Compra de cañonera	1	Q10,000.00
Compra de impresora	1	Q1,000.00
Materiales y útiles		Q2,000.00
Mobiliario de oficina		Q0.00
Total		Q23,000.00
b Intangibles (diferida)		
Depósito de alquiler		Q0.00
Contrato		Q0.00
Gastos de estudios		Q0.00
Patente de Marca		Q0.00
Inscripción de la Empresa		Q0.00
Publicidad y Promoción		Q2,500.00
Programador		Q0.00
Imagen Corporativa		Q0.00
Total		Q2,500.00
c Capital de Trabajo		
Sueldo del Director (2 meses)		Q10,000.00
Sueldo del Promotor de Comercialización (2 meses)		Q6,000.00
Pago desayunos (1º curso 40 matriculas)		Q10,000.00
Pago de catedráticos (1º curso)		Q5,000.00
Sueldo de secretaria (2 meses)		Q3,600.00
Total		Q34,600.00
INVERSION TOTAL		Q60,100.00

Fuente elaboración propia 2008

Aquí se determina el monto de la inversión inicial del proyecto.

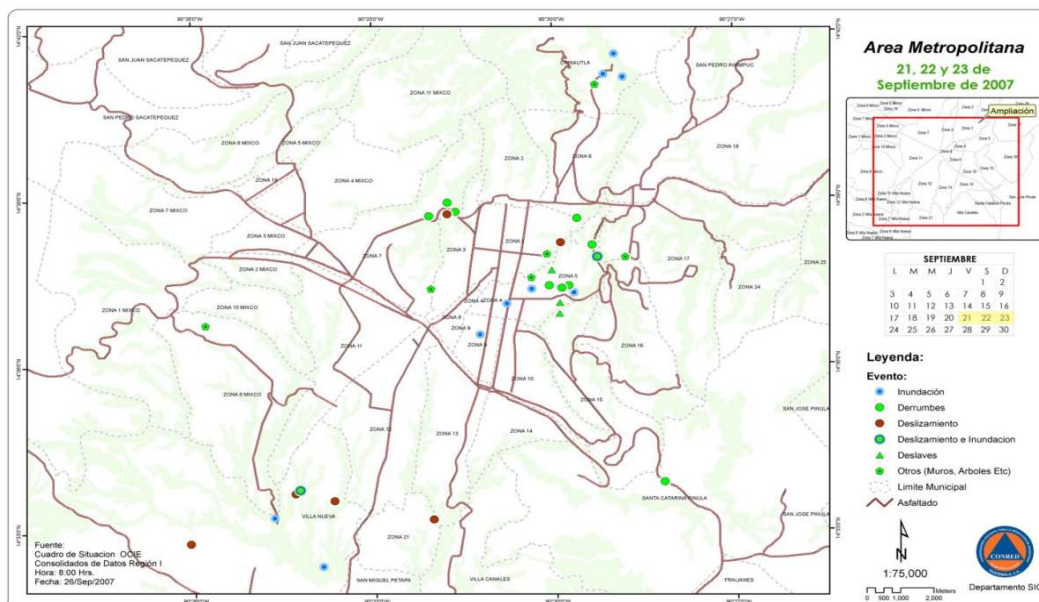
Tanto los sueldos del Director, el promotor y la secretaria se han provistos por dos meses ya que es el tiempo que se considera de planificación y promoción para iniciar el primero de los siete cursos.

4.2 Localización

4.2.1 Macro localización

El Diplomado será ofrecido en la ciudad de Guatemala tal y como se indica en el siguiente mapa:

Grafico 4.1.
Ciudad de Guatemala

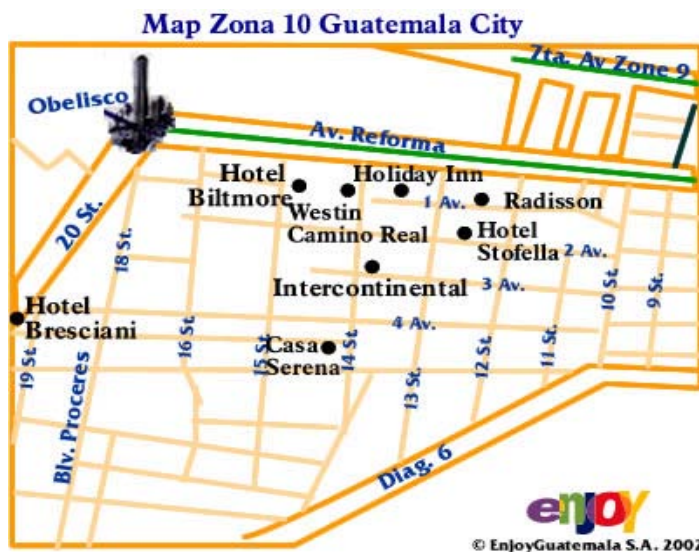


Fuente Conred 2008
Este mapa muestra la ciudad de Guatemala y sus zonas.

4.2.2. Micro localización

Continuando en un principio en el sector oriente de la ciudad, esto es zona 11, 7. Se propone que la extensión se realice a seis meses y se ubique en el sector opuesto, zona 10,14 o cercanas. Esto permitirá abarcar tanto el área industrial como la empresarial de la ciudad de Guatemala.

Grafico 4.2.
Ciudad de Guatemala zona 10



Fuente www.guatemalaviajes.com

El mapa nos muestra el sector donde se podrá abrir la primera extensión que se programara a seis meses.

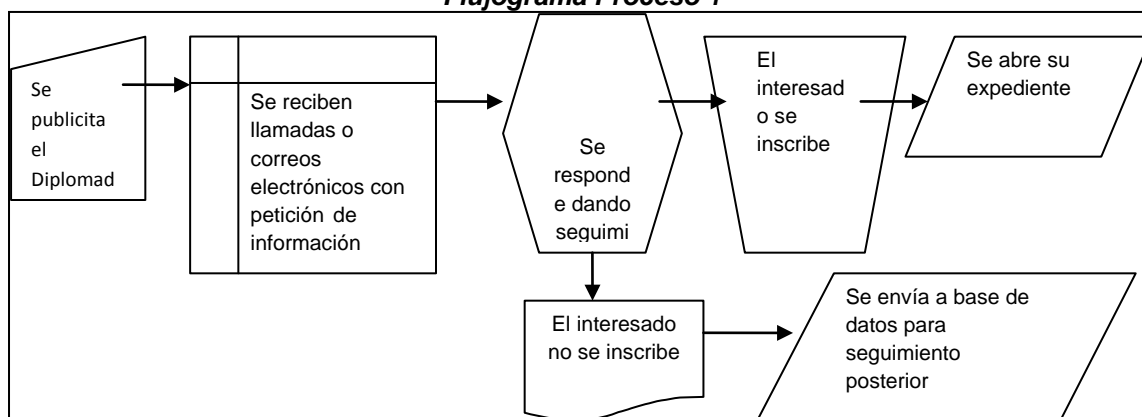
4.3 Proceso de búsqueda de alumnos.

Existen tres maneras de buscar alumnos las cuales se describen a continuación.

Proceso 1

1. Se publicita la apertura del Diplomado o bien del curso a dictar.
2. Se reciben llamadas o petición de información.
3. Se da seguimiento. Si el interesado se inscribe se abre su expediente.
4. Si no se inscribe se guardan los datos en una base para darle seguimiento futuro.

Grafico 4.3
Flujograma Proceso 1

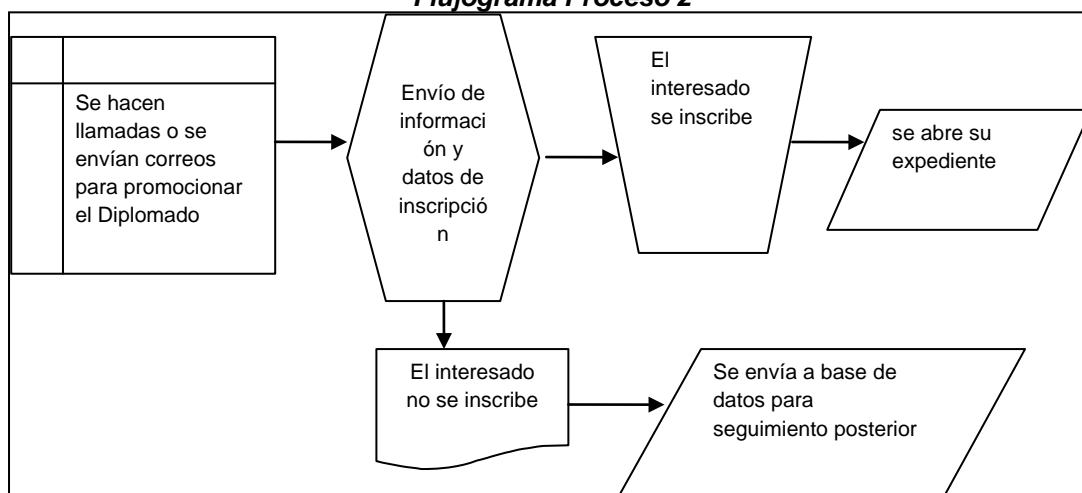


*Fuente elaboración propia 2008
Aquí se presenta el proceso del reclutamiento de alumnos.*

Proceso 2

1. Se hacen llamadas o se envían correos para anunciar el Diplomado.
2. Si los candidatos devuelven la llamada o bien el correo, mostrando así interés, se les envía información puntual y los datos de inscripción.
3. Se da seguimiento para la inscripción, si el candidato se inscribe se abre expediente.
4. Si no se guarda en una base de datos para seguimiento futuro.

Grafico 4.4
Flujograma Proceso 2



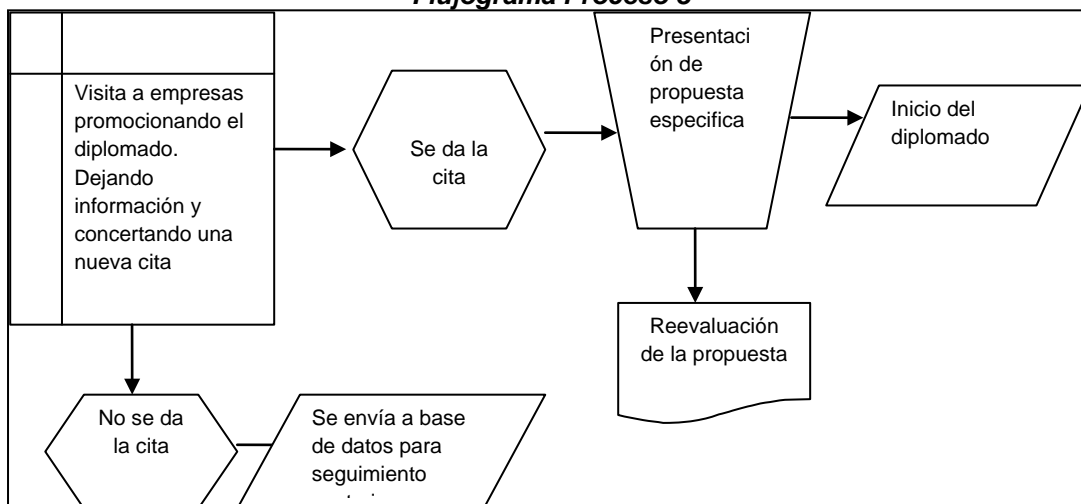
Fuente elaboración propia 2008

Este es el proceso cuando la iniciativa nace del mismo diplomado para contactar posibles candidatos a alumnos.

Proceso 3

1. Se visitan las empresas haciendo promoción personal y ofreciendo los servicios del Diplomado. Se deja información y se hace una cita futura.
2. Si acceden a la cita se prepara información puntual de los servicios que se pueden proporcionar.
3. Si no se almacena en una base de datos para seguimiento futuro.
4. En la cita se establecen necesidades de la empresa y se propone otra para presentar las posibles soluciones de capacitación que se pueden ofrecer.
5. Si el cliente acepta se pacta fecha para iniciar. Si no se regresa a la evaluación de las necesidades y requerimientos.

Grafico 4.5
Flujograma Proceso 3



Fuente elaboración propia 2008

Este es el proceso cuando se pretende llevar el diplomado a la empresa y adaptarlo a la misma.

4.4 Instalaciones físicas

Para el buen funcionamiento del diplomado en estudio es necesario contar con dos instalaciones, una es la oficina de operación y la otra el aula adecuada para impartir los cursos, las cuales se describen a continuación.

4.4.1. Oficina de operación

Las oficinas del Diplomado se ubican dentro de las instalaciones del Seminario Teológico Centroamericano, Avenida Bolívar 30-42, zona 3 en el **Edificio Armerding donde también funciona** la Biblioteca de Seteca en el primer nivel. En el segundo nivel El Departamento Administrativo-Financiero, Rectoría y el Departamento de Desarrollo y Comunicación.

Grafico 4.6
Edificio Armerding



Fuente <http://www.seteca.edu> 2008

Este es el edificio que alberga la oficina del director del Diplomado

En esta oficina se diseñaran los planes a seguir para la promoción del Diplomado, aquí también se harán los contactos requeridos para la atracción de futuros estudiantes. Se solicitara a la administración del Seminario Teológico Centroamericano una oficina similar a la del director para poder establecer un mejor centro de operaciones.

4.4.2. Aula de capacitación

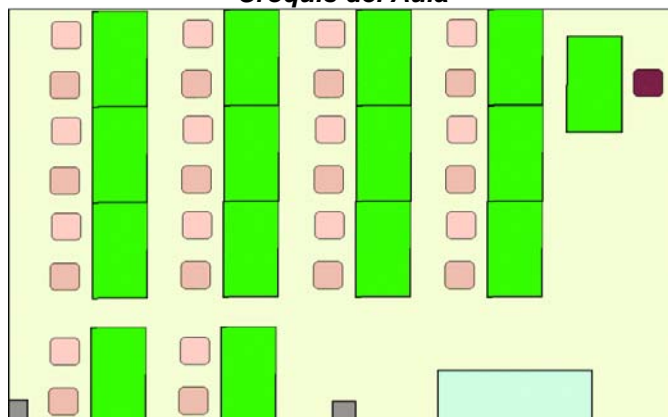
Para impartir las clases se buscará el lugar adecuado, tal como los salones que ofrecen los restaurantes u hoteles del sector seleccionado, que brinde comodidad y buen servicio, de preferencia que cuente con equipo (cañonera y pantalla) para la facilidad de la administración del Diplomado. Estas empresas (restaurantes y hoteles) cobran por consumo, de tal manera que no es necesario considerar alquileres.

Por otro lado, cuando el diplomado se dicte dentro de las empresas, uno de los principales requerimientos es que la misma posea un lugar idóneo, tal como una junta de sesiones o un salón que se pueda adaptar para el efecto.

A continuación se presenta un croquis ejemplo de un lugar con capacidad para el mínimo esperado.

.

Grafico 4.7
Croquis del Aula



Fuente elaboración propia 2008
Este es un ejemplo de la distribución mínima esperada..

4.5 Calendario de actividades.

El calendario de actividades se desarrollara de la siguiente manera.

Grafico 4.8
Calendario de Actividades

ACTIVIDAD	JUN.				JUL.				AGOS.				SEPT.				OCTU.				NOV.				DIC.			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del proyecto de pre factibilidad	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Presentación del proyecto al Director del Diplomado y autoridades del SETECA									■	■	■	■																
Preparación del plan de mercadeo para 2009													■	■	■	■	■	■	■	■								
Contacto con los futuros catedráticos																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de secretaria																					■	■	■	■	■	■	■	■
Levantamiento de fondos para la inversión inicial																					■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente elaboración propia 2008

Este cuadro presenta el calendario de actividades a realizarse para la implementación del reenfoque propuesto.

Las actividades previas al inicio de clases están descritas en el calendario arriba indicado, los cursos se iniciaran en la segunda semana de enero dos mil nueve o bien en la primera semana de febrero del mismo año, tal y como se ha venido realizando.

4.6 Resumen.

En esta fase del proyecto se determinó el tamaño y capacidad de lo que se pretende alcanzar, al mismo tiempo se establecieron dos factores condicionantes que pueden afectar el tamaño, alcance y capacidad del diplomado. Por otro lado, la inversión inicial es de sesenta mil cien quetzales Q60,100.00 incluyendo equipo y suministros para facilitar los cursos, honorarios para los facilitadores (el primer curso de cada sección) así como sueldo del director, ejecutivo y secretaria un tiempo de dos meses.

Los límites geográficos que se pretenden alcanzar en esta fase se encuentran dentro del perímetro de la ciudad capital específicamente en las zonas 11, 7, 10 o 14. Se hace la aclaración que el diplomado ya funciona en el perímetro de la zona 11 pero se pretende extender a la zona 10 de la cual se adjunto un mapa para su mejor comprensión. El centro de operaciones administrativas, del diplomado, se ubica en el edificio administrativo del Seminario Teológico Centroamericano.

Se establecieron tres procesos para la búsqueda de alumnos los cuales se diagramaron con sus respectivos flujogramas. Estos procesos se llevaran a cabo desde oficina de operaciones. El salón para desarrollar los cursos deberá tener una capacidad para cuarenta y cinco personas ubicadas en mesas de cinco o seis. De preferencia se requerirá que el salón cuente con equipo propio.

El calendario de actividades, como se pudo observar, inicia desde la primera semana del mes de junio con la primera fase del proyecto a nivel de perfil. El calendario muestra las actividades que se tienen programadas para el año dos mil ocho.

5. Estudio Administrativo – Legal

5.1. Estructura Administrativo – Legal

En el Informe que SETECA preparo para su proceso de reconocimiento institucional ante la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala se encuentra el esquema organizacional del SETECA:

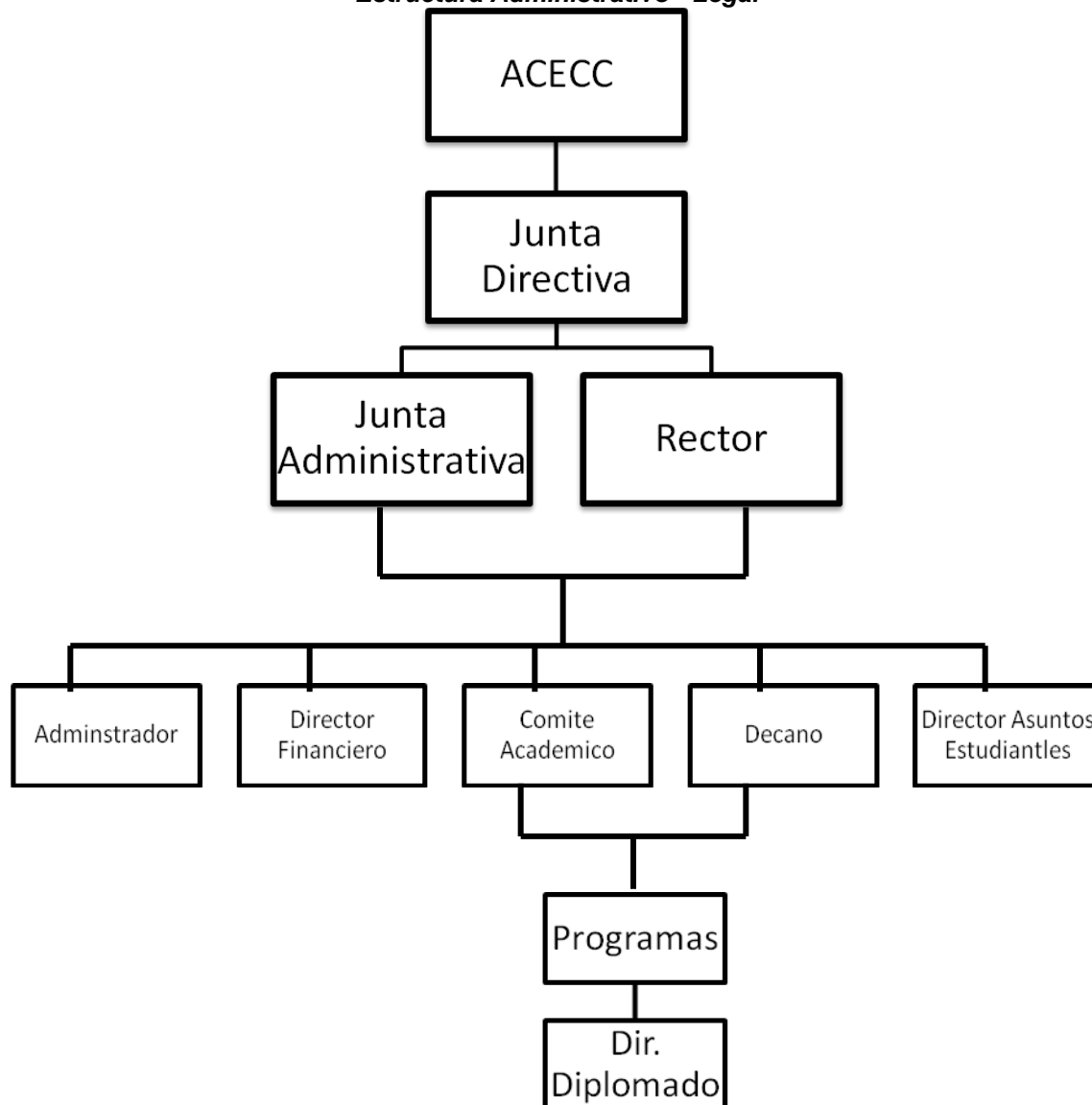
“El Seminario Teológico Centroamericano funciona bajo la cobertura legal de la Asociación Cultural de Educación y Comunicación Cristiana, entidad reconocida por el gobierno de Guatemala, mediante la aprobación de sus estatutos el 18 de marzo de 1987 y la publicación de los mismos en el diario oficial el 9 de abril de 1987.”⁶

El Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano pertenece a los programas ofrecidos por el Seminario Teológico Centroamericano. El SETECA está avalado por la Asociación Evangélica de Educación Teológica en América Latina (AETAL) y mantiene un acuerdo de cooperación con el Seminario Teológico de Dallas (DTS)⁷ Los títulos que SETECA ofrece a nivel de pregrado (licenciatura) pueden ser avalados, si así los desea el estudiante, por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala (UMG). A continuación se describe el resumen del organigrama institucional de SETECA con el objetivo de determinar la escala jerárquica de la que depende el Diplomado objeto de este proyecto.

⁶ Informe de SETECA para UMG, Proceso de reconocimiento institucional. Pág. 3

⁷ Idem. Págs. 48-49

**Grafico 5.1.
Organigrama de la
Estructura Administrativo - Legal**

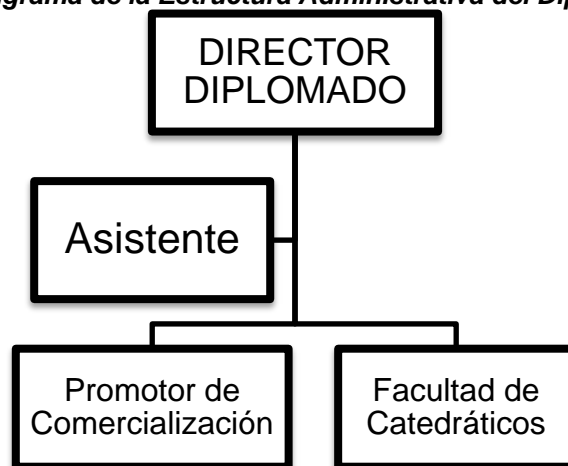


*Fuente Informe de SETECA para UMG 2006
Los datos fueron tomados del Informe, sin embargo la elaboración es propia.*

5.2. Estructura Administrativa del Diplomado

Actualmente el Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano cuenta solamente con una persona encargada que funge como director, secretario, promotor, etc. Para un mejor funcionamiento se propone la siguiente estructura dentro del diplomado.

Grafico 5.2
Organigrama de la Estructura Administrativa del Diplomado



*Fuente elaboración propia 2008
El grafico determina la estructura propuesta por el investigador.*

5.3. Descripción y Perfil de Puestos

El personal a utilizar en el Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano será, Un director, un (a) secretario (a) asistente, un promotor y encargado de ventas y la facultad de catedráticos. A continuación se describen los puestos:

5.3.1 Director

Descripción del Puesto

- Nombre del puesto: Director Ejecutivo del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano.
- Misión: Desarrollar el programa Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano.
- Objetivo: Hacer que el programa sea autofinanciable.
 - Incrementar la asistencia de alumnos.
 - Buscar nuevos mercados (empresas, organizaciones, etc)
 - Abrir extensiones en la ciudad capital.

El Director del Diplomado tendrá relación directa con el decano del Seminario Teológico Centroamericano y será el encargado de reclutar nuevos catedráticos que

cumplan con los requisitos esperados. Además deberá mantener buenas relaciones con los empresarios donadores del SETECA.

Perfil del Puesto

- Nivel de estudios: Nivel de Licenciatura con estudios de Maestría en Teología, Administración o alguna ciencia de la Educación (deseable pero no indispensable)
- Hombre o mujer cristiano evangélico (indispensable).
- Experiencia laboral: Tres años acumulados de experiencia en las áreas de educación, relaciones públicas, mercadeo o administración.

Condiciones de Trabajo:

Horario: El director cumplirá un mínimo de veinte horas a la semana.

Salario: Q 5,000.00

Capacidades del Puesto:

El director deberá desarrollar una visión estratégica para desarrollar la planificación del programa, así como anticiparse a los cambios y requerimientos del mercado.

Desarrollar un liderazgo basado en los principios cristianos y tener la capacidad de trabajar y dirigir equipos.

5.3.2 Asistente

Descripción del Puesto

- Nombre del puesto: Asistente del Director del Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano.
- Objetivo: Colaborar con el director del diplomado en todo lo que se requiera para el buen funcionamiento del programa.
 - Llevar toda la labor secretarial del Diplomado (archivar, elaboración de cartas, etc.)
 - Realizar llamadas para la promoción del Diplomado y llevar registros para dar seguimiento a los candidatos a nuevos alumnos.

Perfil del Puesto

- Nivel de estudios: Nivel de medio con estudios de Licenciatura en Teología, Administración o alguna ciencia de la Educación (deseable pero no indispensable) Hombre o mujer cristiano evangélico (indispensable).
- Experiencia laboral: No indispensable pero dispuesto a ser enseñado.

Condiciones de Trabajo:

Horario: Sujeto a las necesidades y acuerdos con el director.

Salario: Q. 5,000.00

Capacidades del Puesto:

Dispuesto a trabajar en equipo y ser enseñado.

5.3.3. Promotor de Comercialización**Descripción del Puesto**

- Nombre del puesto: Promotor de Comercialización.
- Misión: Dar a conocer el programa a iglesias, empresas, instituciones, organizaciones y personas individuales. Buscando oportunidades para generar nuevos alumnos, tanto grupales como individuales.
- Objetivo: Incrementar el número de estudiantes.
 - Llamadas.
 - Visitas personales.
 - Seguimiento a los posibles alumnos.

El promotor del programa será responsable de generar oportunidades para que el director pueda entrevistarse con los ejecutivos de las empresas. Genera nuevas ideas y estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

Perfil del Puesto

- Nivel de estudios: Estudios de Licenciatura en Teología, Administración o alguna ciencia de la Educación.

- Hombre o mujer cristiano evangélico (indispensable).
- Experiencia laboral: Dos años acumulados de experiencia en las áreas de ventas, relaciones públicas, mercadeo.

Condiciones de Trabajo:

Horario: El promotor deberá de cumplir con un mínimo de visitas semanales acordadas con el director del programa.

Salario: Q. 3,000.00 mas viáticos. (Q. 1,000.00)

Capacidades del Puesto:

- Orientado a resultados.
- Dispuesto a trabajar en equipo.
- Capacidad de negociación.
- Tener conocimiento del proceso de ventas.

5.3.4. Catedrático**Descripción del Puesto**

- Nombre del puesto: Facilitador del Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano.
- Misión: Ayudar en la formación de los alumnos a través de sus conocimientos técnicos interrelacionándolos con los valores que se desean transmitir en el programa.
- Objetivo: Transmitir los conocimientos requeridos según el curso a dictar adaptándolos a los distintos grupos de estudio.

El catedrático deberá presentar, al director, el material final a utilizar en clase con ocho días de anticipación. Respetar el horario de clase tanto al inicio como la finalizar, si por alguna razón no podrá presentarse y tiene conocimiento de esto con anticipación, deberá de coordinar con el director.

Perfil del Puesto

- Nivel de estudios: Maestría en el área a dictar. . (En algunos casos la experiencia podrá contar más que el nivel académico pero este nunca será menor que un nivel de licenciatura).
- Hombre o mujer cristiano evangélico. (Podrá existir alguna excepción).
- Experiencia laboral: Mínimo tres años en el área a dictar.

Condiciones de Trabajo:

Horario: A convenir con el director del programa, dependiendo de los cursos requeridos.

Honorarios: Q. 2,500.00 por curso.

Capacidades del Puesto:

- Hábil en la transmisión de sus conocimientos y experiencia.
- Abierto a las críticas que se puedan generar.
- Dispuesto a seguir los patrones de SETECA.

5.4. Resumen

En este capítulo se describió la legalidad sobre la cual se fundamenta el Seminario Teológico Centroamericano el cual le da cobertura al Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano. Como se pudo observar el SETECA pertenece a la Asociación Cultural de Educación y Comunicación Cristiana. Los estatutos de esta Asociación fueron aprobados el 18 de marzo de 1987.

En la estructura administrativa de SETECA el diplomado se cuenta entre los programas educativos los cuales dependen directamente tanto del comité académico así como del decano de la institución. Los cuales a su vez dependen de la Junta Administrativa y del Rector.

Para lograr un buen funcionamiento del programa se propuso una estructura administrativa la cual cuenta con cinco puestos, el Director Ejecutivo, un Asistente, un Promotor de Comercialización y los Catedráticos que formaran la facultad. De cada uno de estos se presento su descripción y perfil requeridos.

6. Estudio Financiero - Económico

Este estudio permitirá la evaluación del proyecto, a nivel financiero y económico, con el fin de determinar su factibilidad bajo los parámetros propuestos y observar el comportamiento proyectado bajo los parámetros actuales.

6.1 Parámetros

Los parámetros actuales que el Diplomado presenta se compararan con los parámetros propuestos, esta misma tónica se desarrollará en el transcurso del presente estudio.

Tabla 6.1

PARAMETROS	ACTUALES	PROPUESTOS
PRECIO POR MATRICULA POR CURSO	Q. 650.00	Q. 800.00
Comisión	0%	0%
% de Incremento demanda	0%	30%
% de Depreciación	0%	33.33%
% de ISR	0.00%	0%
TREMA	43.00%	43.00%
INFLACION	13.00%	13.00

Fuente elaboración propia 2008

El dato del precio por alumno fue proporcionado por el Lic. José Antonio Moreno director actual del Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano. Mientras que el precio propuesto, se obtuvo aplicando un 25% al costo unitario y validado por el estudio de mercado. Ver ítem 3.3.319. Los precios no toman en cuenta el IVA ya que todas las instituciones educativas son exentas de impuestos.

La determinación de la Tasa de Retorno Esperada Mínima Aceptada (TREMA) se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 6.2

Inflación	Costo de Capital	TREMA
13%	30%	43%

Fuente elaboración propia 2008

Como se puede observar en la tabla 6.2, para la Tasa de Retorno Esperada Mínima Aceptada se tomó en cuenta tanto la inflación 13%, derivado del promedio mensual inflacionario para 2008. Así como el costo de capital igual al 30% requerido por el inversionista. En este caso el aporte de la inversión inicial será realizado por la misma institución, SETECA, por lo que no existen préstamos. Da un total de 43% estimado.

A partir de esto se realizaron los análisis pertinentes para determinar si el proyecto de comercialización del Diplomado es o no viable bajo los parámetros propuestos.

6.2 Análisis de Costos

En las siguientes tablas se analizan los costos, tanto actuales como propuestos, del proyecto en investigación.

6.2.1 Costo de inversión

Aquí se presenta una inversión inicial para el año dos mil nueve, con los parámetros que actualmente rigen el Diplomado y una propuesta con incrementos en algunos rubros.

Asumiendo que la fecha de inicio del diplomado fuera a partir del presente proyecto y se mantuvieran los parámetros que actualmente se dan, la tabla a continuación registra la inversión que se efectuaría, tanto la actual como la propuesta por esta investigación.

Tabla 6.3
Inversión inicial requerida

		ACTUAL	PROPUESTA
a Tangible			
Computadora	1	Q0.00	Q10,000.00
Cañonera	1	Q0.00	Q10,000.00
Impresora	1	Q0.00	Q1,000.00
Materiales y útiles		Q1,000.00	Q2,000.00
Mobiliario de oficina		Q0.00	Q0.00
Total		Q1,000.00	Q23,000.00
b Intangibles (diferida)			
Depósito de alquiler		Q0.00	Q0.00
Contrato		Q0.00	Q0.00
Gastos de estudios		Q0.00	Q0.00
Patente de Marca		Q0.00	Q0.00
Inscripción de la Empresa		Q0.00	Q0.00
Publicidad y Promoción		Q2,500.00	Q2,500.00
Programador		Q0.00	Q0.00
Imagen Corporativa		Q0.00	Q0.00
Total		Q2,500.00	Q2,500.00
c Capital de Trabajo			
Sueldo del Director (2 meses)		Q3,600.00	Q10,000.00
Sueldo del Promotor de Comercialización (2 meses)		Q0.00	Q6,000.00
Pago desayunos (1º curso 20 matriculas)		Q5,000.00	Q10,000.00
Pago de catedrático (1º curso)		Q1,800.00	Q5,000.00
Sueldo de asistente (2 meses)		Q1,800.00	Q3,600.00
Viáticos		Q0.00	Q0.00
Total		Q12,200.00	Q34,600.00
INVERSION TOTAL		Q15,700.00	Q60,100.00

Fuente elaboración propia 2008

En el cuadro anterior se describe la inversión inicial requerida.

El lector podrá observar que el nivel de inversión, “Actual”, no contempla equipo propio del diplomado y los sueldos están muy por debajo del mercado laboral.

Para iniciar la comercialización del “Diplomado profesional gerencia y liderazgo”, ofrecido por el Seminario Teológico Centroamericano y hacerlo rentable, se requiere de una inversión igual a sesenta mil cien quetzales (Q 60,100.00) detallada en la columna “Propuesta” de la tabla anterior. Esta inversión será proporcionada por la institución. Bajo esta perspectiva, la inversión propuesta es de cuatro veces más que la que se utilizaría de seguir bajo las circunstancias actuales, sin embargo, el mayor rubro de inversión no representa una erogación de efectivo ya que es provisión para pagos de sueldos y otros.

6.2.2 Costo total de la operación

6.2.2.1 Análisis de costos

Los costos que actualmente el Diplomado presenta, se indican en la tabla 6.4

Tabla 6.4
Análisis de costos

RUBROS	COSTOS ACTUALES		COSTOS PROPUESTOS	
Sueldo de Catedrático por curso (Siete cursos)	Q1,800.00	Q12,600.00	Q5,000.00	Q35,000.00
Sueldo del Director por 12 meses	Q1,800.00	Q21,600.00	Q5,000.00	Q60,000.00
Sueldo del Promotor de Comercialización por 12 meses.	Q0.00	Q0.00	Q3,000.00	Q36,000.00
Sueldo de asistente por 12 meses.	Q900.00	Q10,800.00	Q1,800.00	Q21,600.00
Depreciación Equipo de Computo por 12 meses.	Q0.00	Q0.00	Q577.50	Q6,930.00
Depreciación de Mobiliario	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Servicios Generales (luz, agua, teléfono)	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Materiales por 7 cursos.	Q2,000.00	Q14,000.00	Q4,000.00	Q28,000.00
Celulares	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Publicidad por 7 cursos.	Q1,000.00	Q7,000.00	Q2,500.00	Q17,500.00
Costo del desayuno Q. 50.00 x matrícula esperada (40) u (80) x sesión semanal (5 sesiones) x 7 cursos.	Q10,000.00	Q70,000.00	Q20,000.00	Q140,000.00
Viáticos por 12 meses	Q0.00	Q0.00	Q1,000.00	Q12,000.00
Total	Q17,500.00	Q136,000.00	Q42,877.50	Q357,030.00
Costos Fijos		Anual		
Sueldo de Catedrático	Q1,800.00	Q12,600.00	Q5,000.00	Q35,000.00
Sueldo del Director	Q1,800.00	Q21,600.00	Q5,000.00	Q60,000.00
Sueldo del Promotor de Comercialización	Q0.00	Q0.00	Q3,000.00	Q36,000.00
Publicidad	Q1,000.00	Q7,000.00	Q2,500.00	Q17,500.00
Sueldo de asistente	Q900.00	Q10,800.00	Q1,800.00	Q21,600.00
Depreciación Equipo de Computo	Q0.00	Q0.00	Q577.50	Q6,930.00
Viáticos	Q0.00	Q0.00	Q1,000.00	Q12,000.00
Total	Q5,500.00	Q52,000.00	Q18,877.50	Q189,030.00
Costos Variables		Anual		
Servicios Generales (luz, agua, teléfono)	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Materiales	Q2,000.00	Q14,000.00	Q4,000.00	Q28,000.00
Costo del desayuno por alumno	Q10,000.00	Q70,000.00	Q20,000.00	Q140,000.00
Total	Q12,000.00	Q84,000.00	Q24,000.00	Q168,000.00

*Fuente elaboración propia 2008
Aquí se desglosan los costos fijos y variables.*

Como se puede apreciar en la tabla 6.4, en las columnas de “Costos Actuales” los sueldos, tanto del director así como el del asistente, no son acordes para la expansión

del Diplomado. Por otro lado, no existe un promotor de comercialización que sería el encargado de vender el programa a empresas e instituciones y personas

Por otro lado, tanto los incrementos en el rubro de sueldos, del director y el del asistente, así como la creación de la plaza para un promotor comercializador e invertir en equipo de computo se reflejan en las columnas de costos propuestos, los cuales están calculados para dos secciones y no para una, teniendo previsto el crecimiento en el primer año.

Los costos por matricula se describen a continuación:

Tabla 6.5
Costo actual por alumno

RUBRO	ACTUAL	PROPUESTO
COSTO TOTAL POR MATRICULA	Q 485.71	Q 637.55
COSTO VARIABLE POR MATRICULA	Q 300.00	Q 300.00

Fuente elaboración propia 2008

El costo total por matricula resulta de dividir la cantidad de matriculas esperadas anualmente, 280 para la columna "Actual" y 560 para la columna "Propuesto" (560) da el total de costos estimados para el primer año. Mientras que para calcular el costo variable por matricula se utiliza el total de los costos variables de la tabla 6.4

6.2.3 Proyección de costos

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los costos en ambos escenarios, tanto si las expectativas del programa se mantienen como hasta ahora, así como el escenario propuesto.

Tabla 6.6

PROYECCIÓN DE COSTOS						
	ACTUALES			PROPUESTOS		
AÑO	Matriculas Anuales	Costo por Matricula	Total	Matriculas Anuales	Costo por Matricula	Total
1	280	Q.485.71	Q.136,000.00	560	Q.637.55	Q.357,030.00
2	280	Q.485.71	Q.136,000.00	728	Q.637.55	Q.464,139.00
3		Q.485.71		946	Q.637.55	

	280		Q.136,000.00			Q.603,380.70
4	280	Q.485.71	Q.136,000.00	1,230	Q.637.55	Q.784,394.91
5	280	Q.485.71	Q.136,000.00	1,599	Q.637.55	Q.1,019,713.38
Total	1,400	Q.485.71	Q.680,000.00	5,064	Q.637.55	Q.3,228,657.99

Fuente elaboración propia 2008

Los costos, en el escenario actual, se presentan fijos. Sin embargo, los costos rara vez se mantienen estáticos, máximo en un mediano plazo como lo es el de cinco años, por lo que inevitablemente existirá una variación con tendencia al incremento en los mismos. En ambos casos, el escenario actual y el propuesto se reflejan con el máximo esperado de matriculas por año.

En cuanto al escenario propuesto, este se calculó con un incremento en la demanda del treinta por ciento, lo cual también se refleja en el alza de los costos.

6.3 Análisis de Ingresos

6.3.1 Venta de servicios.

Actualmente el Diplomado tiene un máximo de cuarenta matriculas por curso si esto se mantuviera durante los siete cursos daría un total de doscientos ochenta matriculas por año. Lo que se pretende con este estudio es incrementar en un treinta por ciento las matriculas esperadas anualmente iniciando con dos secciones de cuarenta matriculas cada una, lo cual se validó en el estudio de mercado al observar el eje comercial utilizado en este proyecto (Grafico 3.1)

6.3.2 Proyección de ingresos

La siguiente tabla presenta la proyección a cinco años de la cantidad del máximo de matriculas alcanzado para un curso, asumiendo que esto se mantendrá durante los siete cursos que cuenta el Diplomado anualmente.

Tabla 6.6

PROYECCIÓN DE VENTAS						
AÑO	ACTUALES			PROPUESTOS		
	Matriculas Anuales	Precio por Matricula	Total	Matriculas Anuales	Precio por Matricula	Total
1	280	650.00	182,000.00	560	800.00	448,000.00

2	280	650.00	182,000.00	728	800.00	582,400.00
3	280	650.00	182,000.00	946	800.00	757,120.00
4	280	650.00	182,000.00	1,230	800.00	984,256.00
5	280	650.00	182,000.00	1,599	800.00	1,279,532.80
Total	1,400	650.00	910,000.00	5,064	800.00	4,051,308.80

Fuente elaboración propia 2008

Como se puede observar, en el escenario actual, la demanda se mantiene estática en cuarenta matriculas por curso o sea doscientos ochenta matriculas anuales. Por otro lado, en el escenario propuesto se esperan para el primer año doscientas ochenta matriculas por sección es decir quinientas sesenta por el Diplomado anualmente, así mismo, año con año se proyecta un incremento del 30% en la demanda con el objetivo que la comercialización contribuya a que el programa sea rentable y autosostenible.

6.4 Recursos Financieros para la Inversión

6.4.1 Estado de resultados proyectado

Basado en el escenario propuesto, para un periodo de cinco años, los estados de resultados se comportarían como sigue tomando en cuenta el escenario propuesto:

Tabla 6.7
Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas	Q448,000.00	Q582,400.00	Q757,120.00	Q984,256.00	Q1,279,532.80
(-) Costo de Venta	Q29,500.00	Q38,350.00	Q49,855.00	Q64,811.50	Q84,254.95
(=) Utilidad Bruta	Q418,500.00	Q544,050.00	Q707,265.00	Q919,444.50	Q1,195,277.85
Gastos de Operación	Q327,530.00	Q423,710.00	Q548,744.00	Q704,358.20	Q915,665.66
Gasto de sueldos	Q152,600.00	Q198,380.00	Q257,894.00	Q335,262.20	Q435,840.86
Gastos de insumos	Q28,000.00	Q36,400.00	Q47,320.00	Q61,516.00	Q79,970.80
Gastos por depreciación y amortización	Q6,930.00	Q6,930.00	Q6,930.00	Q0.00	Q0.00
Gastos por alimentos	Q140,000.00	Q182,000.00	Q236,600.00	Q307,580.00	Q399,854.00
Utilidad en Operación (UAI)	Q90,970.00	Q120,340.00	Q158,521.00	Q215,086.30	Q279,612.19
Gastos de Intereses	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	Q90,970.00	Q120,340.00	Q158,521.00	Q215,086.30	Q279,612.19
ISR	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Utilidades Netas (UDI)	Q90,970.00	Q120,340.00	Q158,521.00	Q215,086.30	Q279,612.19
PROMEDIO DE UDI	Q172,905.90				

Fuente elaboración propia 2008

En la anterior proyección el costo de venta esta compuesto por los costos anuales de publicidad y viáticos. La utilidad promedio en el periodo proyectado es igual a ciento setenta y dos mil novecientos cinco con noventa centavos **(Q172,905.90)**

6.4.2 Flujo de efectivo

La siguiente tabla presenta el flujo de efectivo proyectado a cinco años con el objetivo de evaluar tanto los ingresos como los egresos y así determinar el aprovechamiento de los excedentes.

Tabla 6.8

Flujo de Efectivo					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas	Q448,000.00	Q 582,400.00	Q 757,120.00	Q 984,256.00	Q 1,279,532.80
(-) Egresos (costos y gastos operativos)	Q357,030.00	Q 462,060.00	Q 598,599.00	Q 769,169.70	Q 999,920.61
(=) Flujo neto de efectivo	Q 90,970.00	Q 120,340.00	Q 158,521.00	Q 215,086.30	Q 279,612.19
(+) Efectivo inicial	Q 60,100.00	Q 151,070.00	Q 271,410.00	Q 429,931.00	Q 645,017.30
Efectivo final	Q151,070.00	Q 271,410.00	Q 429,931.00	Q 645,017.30	Q 924,629.49
(-)Saldo efectivo mínimo	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00	Q 20,000.00
Financiamiento total requerido	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Saldo de efectivo excedente*	Q131,070.00	Q 251,410.00	Q 409,931.00	Q 625,017.30	Q 904,629.49

Fuente elaboración propia 2008

Como se podrá notar, en cada año existirá un aparente flujo positivo.

El efectivo inicial es igual a la inversión inicial, el saldo efectivo mínimo se estimó para el inicio de operaciones de cada año. El saldo efectivo excedente se trasladara al fondo de SETECA contribuyendo así con los compromisos de la institución.

6.5 Punto de equilibrio

6.5.1 Punto de equilibrio con parámetros actuales

Actualmente el punto de equilibrio se encuentra en veintidós matriculas por curso igual a ciento cuarenta y nueve matriculas anuales. Para el escenario propuesto el punto de equilibrio se calcula como sigue:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\frac{Q189,030.00}{Q800.00 - Q300.00}$$

$$PE = 378 \text{ matriculas anuales} = 54 \text{ por curso} = 27 \text{ por sección.}$$

Mientras que el punto de equilibrio monetario se da de la siguiente manera:

$$PE (Q) = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - (\text{Costo variable total} / \text{Ventas totales anuales proyectadas})}$$

$$PE (Q) = \frac{Q189,030.00}{1 - (Q168,000.00 / Q448,000.00)} = Q302,448.00 \text{ anuales}$$

En el caso del punto de equilibrio, con los parámetros propuestos, es igual trescientos setenta y ocho matriculas anuales equivalente a cincuenta y cuatro por curso y veintisiete por sección. Por otro lado el punto de equilibrio en efectivo de trescientos dos mil cuatrocientos cuarenta y ocho quetzales.

6.6 Balance General de Apertura

El Balance General de Apertura en el escenario propuesto se describe en la siguiente tabla:

Tabla 6.9
Balance General de Apertura

BALANCE GENERAL	
	Mes 0
ACTIVO	
Activo Circulante	
(Caja y bancos)	Q 39,100.00
Total Activo circulante	Q 39,100.00
Activo Fijo	
Equipo de Computación	Q 21,000.00
Materiales y Útiles	Q -
Total Activo Fijo	Q 21,000.00
(-) Depreciación acumulada	Q -
Activo Diferido	

Pagos Anticipados	Q	-
Total Activo Diferido	Q	-
TOTAL ACTIVO	Q	60,100.00
PASIVO		
Sueldos y Salarios x Pagar	Q	-
TOTAL PASIVO	Q	-
CAPITAL	Q	60,100.00
Suma Pasivo y Capital	Q	60,100.00

Fuente elaboración propia 2008

El anterior Balance es al año cero, el Capital es igual a la inversión inicial, la cual como ya se mencionó en el apartado 6.2.1 es proporcionado por la institución.

6.7 Evaluación financiera

En la evaluación financiera se tomaron en cuenta tres factores básicos, la tasa de rentabilidad, el periodo de recuperación y la razón de endeudamiento. Se hará la evaluación bajo los parámetros actuales y los propuestos.

6.7.1 Tasa Promedio de Rentabilidad

La rentabilidad del proyecto se basa en la relación entre la UNP (Utilidad neta promedio) y la inversión promedio.

Tabla 6.10
Tasa de Rentabilidad

TASA DE RENTABILIDAD (TPR)	
UNP	Q 172,905.90
IP	Q 30,050.00
TPR	575%

Fuente elaboración propia 2008
La TPR es igual a 575%

Aquí el porcentaje de recuperación para el periodo de cinco años es igual a quinientos setenta y cinco por ciento.

6.7.2 Periodo de Recuperación de la Inversión

El Periodo de recuperación de la inversión es la relación entre la inversión y los flujos netos de efectivo. Tomando el año en que el flujo supera a la inversión. Para el escenario propuesto.

Tabla 6.11
Periodo de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	
Inversión	Q60,100.00
Flujo neto de efectivo entre año 0 y 1	Q90,970.00
PRI	0.66

Fuente elaboración propia 2008
El periodo de recuperación es de 0.18 años

Aquí el periodo de recuperación es siete meses con veintiocho días. Tomando en cuenta que este parámetro no considera los flujos de efectivo posteriores al año de recuperación se hace necesario continuar con las evaluaciones, aunque esto ya es un buen parámetro.

6.7.3 Razón de endeudamiento

En el escenario propuesto no existe razón de endeudamiento ya que las obligaciones, tanto en el corto como en el largo plazo son igual a cero.

Tabla 6.12
Razón de endeudamiento

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	
TOTAL PASIVO	Q0.00
TOTAL ACTIVO	Q60,100.00
RE	0%

Fuente elaboración propia 2008

6.8 Evaluación económica

Los factores de actualización, se dan en la siguiente tabla, para un trema del cuarenta y tres por ciento (43%), la cual está compuesta por cinco por ciento de la inversión libre de riesgo, diez por ciento de tasa de inflación promedio, diez y ocho por ciento del costo de capital y diez por ciento de riesgo del negocio.

Para los cálculos del Valor Actual Neto (VAN) así como el de la Tasa Interna de Retorno se hace necesario calcular los factores de actualización para la trema propuesta. Estos se presentan a continuación.

Tabla 6.13

Factor de actualización (FA)

Factor de actualización(FA)	
Año	F.A.
1	0.70
2	0.49
3	0.34
4	0.24
5	0.17

Fuente elaboración propia 2008
Factores de actualización dados por la fórmula

Los mismos factores pueden ser confirmados en las tablas de factores de actualización que se presentan en casi cualquier libro de finanzas.

6.8.1 Cálculo del Flujo Neto de Efectivo Actualizado (FNEA)

Con los cálculos anteriores se procede a calcular los Flujos Netos de Efectivo Actualizados, la sumatoria de estos menos la inversión inicial dará como resultado el Valor Presente Neto. Si este resulta mayor que cero el proyecto se puede considerar como factible. Los flujos de efectivo utilizados para este cálculo se presentan con mayor detalle en la tabla 6.8. En este caso la inversión inicial es igual a sesenta mil cien quetzales.

Tabla 6.14
Calculo del FNEA

CALCULO DEL FNEA				
Año	Inversión	Flujo neto de efectivo	FA	FNEA
0	60,100.00			
1		Q90,970	0.70	63,615.38
2		Q120,340	0.49	58,848.84
3		Q158,521	0.34	54,209.91
4		Q215,086	0.24	51,436.17
5		Q279,612	0.17	46,760.15
			TOTAL	274,870.46

Fuente elaboración propia 2008

6.8.2 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 6.15
Calculo del VAN

Valor Presente	
(+)FNEA	Q274,870
(-)Inversión	Q60,100

VAN	Q214,770
------------	-----------------

Fuente elaboración propia 2008

Como se podrá notar el Valor Actual Neto es positivo, por lo que esto indica la rentabilidad del proyecto bajo un escenario propuesto.

6.8.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

El otro parámetro que se debe de analizar es la Tasa Interna de Retorno o (TIR). Este se basa en hacer el VAN o VPN igual a cero buscando para el efecto el porcentaje adecuado.

$$VPN = 0 = \left(\frac{FE_1}{(1+K)^1} \right) + \left(\frac{FE_2}{(1+K)^2} \right) \dots + \left(\frac{FE_N}{(1+K)^N} \right) - Inversion$$

Esta tasa es igual a **181%** lo que se puede corroborar por medio de una hoja electrónica como Excel o por el método de prueba y error utilizando para el efecto las tablas que aparecen en los libros de Administración Financiera. A continuación el procedimiento que se siguió para el cálculo de la TIR.

Tabla 6.16
Factores de actualización

TREMA	181.00%
Factor de actualización(FA)	
Año	F.A.
1	0.36
2	0.13
3	0.05
4	0.02
5	0.01

Fuente elaboración propia 2008

El TREMA usado en la tabla anterior es un supuesto del 181% que servirá para buscar el VAN negativo y así poder determinar la Tasa Interna de Retorno (TIR) bajo los parámetros propuestos.

Tabla 6.17
Calculo del FNEA

Año	Inversión	Flujo neto de efectivo	FA	FNEA
-----	-----------	------------------------	----	------

0	60,100.00			
1		Q90,970	0.36	32,373.67
2		Q120,340	0.13	15,240.44
3		Q158,521	0.05	7,144.43
4		Q215,086	0.02	3,449.75
5		Q279,612	0.01	1,595.97
			TOTAL	59,804.25

Fuente elaboración propia 2008

El Valor Actual Neto negativo para estos cálculos se presenta en la tabla 6.36

Tabla 6.18
Calculo del VAN negativo

Valor Presente	
(+)FE	Q59,804
(-)Inversión	Q60,100
VAN	-Q296

Fuente elaboración propia 2008

Tomando en cuenta estos cálculos se determina una Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a 181%

Tabla 6.19
Calculo de la TIR

TIR
$R + (R2 - R1)(VAN+ / VAN+ - VAN-)$
181%

Fuente elaboración propia 2008

Bajo estos parámetros el proyecto resulta sumamente rentable, ya que presenta una Tasa Interna de Retorno igual ciento ochenta y uno por ciento (181%) por lo que el proyecto se debe de aceptar.

6.9 Relación costo / beneficio

A partir de este momento solamente se tomara en cuenta los parámetros propuestos ya que se ha demostrado que con lo parámetros actuales el proyecto, financieramente, no es viable.

La tabla 6.38 muestra la relación costo beneficio en la relación de ingresos, costos de ventas y el factor de actualización para la trena establecida con anterioridad.

Tabla 6.20

CUADRO RELACION COSTO / BENEFICIO					
TREMA	43%			actualizados	
Año	Ingresos	Costo de Venta	FA	ingresos	gasto
1	448,000.00	29,500.00	0.70	313,286.71	20,629.37
2	582,400.00	38,350.00	0.49	284,806.10	18,753.97
3	757,120.00	49,855.00	0.34	258,914.64	17,049.07
4	984,256.00	64,811.50	0.24	235,376.94	15,499.15
5	1,279,532.80	84,254.95	0.17	213,979.04	14,090.14
Valor Presente				543,720.74	56,432.41
RBC				9.63	

Fuente elaboración propia 2008

Se acepta el proyecto ya que la relación beneficio resulta mayor que uno, debido a que los ingresos generados alcanzan a cubrir los costos y gastos.

6.10 Análisis de sensibilidad

6.10.1 Análisis de sensibilidad

Tabla 6.21

Análisis de sensibilidad con precios constantes

PRECIO	VENTAS	INGRESOS	COSTO TOTAL	UTILIDAD	% DE VARIACION
800.00	1,230	Q 984,256.00	784,394.91	Q 199,861.09	220%
800.00	946	Q 757,120.00	603,380.70	Q 153,739.30	169%
800.00	728	Q 582,400.00	464,139.00	Q 118,261.00	130%
800.00	560	Q 448,000.00	Q 357,030.00	Q 90,970.00	100%
800.00	392	Q 313,600.00	249,921.00	Q 63,679.00	70%
800.00	274	Q 219,520.00	174,944.70	Q 44,575.30	49%
800.00	192	Q 153,664.00	122,461.29	Q 31,202.71	34%

Fuente elaboración propia 2008

Según la tabla anterior se observa que cuando el precio se mantiene y existe un incremento del treinta por ciento en matrículas anuales la utilidad incrementa, De igual manera si las matrículas anuales bajan hasta ciento noventa y dos matrículas anuales la utilidad desciende hasta el 34%

Tabla 6.22

Análisis de sensibilidad con utilidades constantes

UTILIDAD	VENTAS	COSTO TOTAL	INGRESOS	PRECIO	% DE VARIACION
90,970.00	1,230	784,394.91	875,364.91	Q 711.49	89%
90,970.00	946	603,380.70	694,350.70	Q 733.68	92%
90,970.00	728	464,139.00	555,109.00	Q 762.51	95%

90,970.00	560	Q 357,030.00	Q 448,000.00	Q 800.00	100%
90,970.00	392	249,921.00	340,891.00	Q 869.62	109%
90,970.00	274	174,944.70	265,914.70	Q 969.08	121%
90,970.00	192	122,461.29	213,431.29	Q 1,111.16	139%

Fuente elaboración propia 2008

En esta tabla se puede observar que cuando se mantiene la utilidad constante pero existe un incremento del treinta por ciento matriculas vendidas el precio desciende hasta en un cinco por ciento, por otro lado cuando las matriculas vendidas descienden el precio se debe incrementar hasta en treinta y nueve por ciento.

En las tablas 6.21 y 6.22 se presentan los cálculos para determinar si el programa es viable con una variación del diez por ciento en la inflación adicional al 13 por ciento estimado en la TREMA

Tabla 6.41
Cálculo del FNEA

CALCULO DEL FNEA				
Año	Inversión	FNE	Nuevo Factor	FNEA
0	60,100.00			
1		Q90,970	0.63573	57,832.17
2		Q120,340	0.40415	48,635.41
3		Q158,521	0.25693	40,728.71
4		Q215,086	0.16334	35,131.59
5		Q279,612	0.10384	29,034.38
			TOTAL	211,362.25

Fuente elaboración propia 2008

Tabla 6.47
Cálculo del VAN

Valor Presente	
(+)FNEA	Q211,362.25
(-)Inversión	Q60,100
VAN	Q151,262.25

Fuente elaboración propia 2008

Las tablas presentadas arriba reflejan un **VAN de Q 151,262.25** por lo que el proyecto con los parámetros propuestos es aceptable pues es capaz de soportar una inflación igual al diez por ciento.

6.11 Resumen

En este capítulo se estimaron comparativos entre lo que el Diplomado esta manejando actualmente y lo que el investigador propone.

Entre los parámetros se estableció la Tasa de Retorno Esperada Minina Aceptada (TREMA) la que se calculó bajo las siguientes condiciones: tasa de inflación 13%, costo de capital 30% lo que da un total de 43% estimado.

Para los cálculos de las proyecciones, tanto de costos como de ventas, se estimaron dos escenarios, el actual y el propuesto. Se estableció, para el escenario actual, una inversión inicial de Q15,700.00 para costos totales de la operación de Q136,000.00 anualmente, con un costo por unidad de Q485.31 y un costo variable de Q300.00. Lo que se propone en esta investigación es una inversión de Q60,100.00 con costos anuales de Q357,030.00, un costo por unidad de Q637.55 y uno variable igual a Q300.00.

Se pudo apreciar que el Estado de Resultados proyectado para los siguientes cinco años, en el escenario propuesto da como resultado una utilidad igual a **Q172,905.90**. En la misma línea se establecieron flujos de efectivos positivos con incrementos año con año durante todo el periodo de evaluación

El punto de equilibrio para el proyecto es de 27 matriculas por sección lo que arroja un total de 560 matriculas durante el primer año. Se presento un Balance General de apertura en el mes cero y la evaluación financiera dio una Tasa Promedio de

Rentabilidad de 575% con un periodo de recuperación de 0.66 años igual a 7 meses con 28 días.

Un Valor Actual Neto de la inversión y una Tasa Interna de Retorno del 181% confirmaron la aceptación del proyecto bajo las condiciones que se plantearon en el escenario propuesto.

7. Conclusiones

En relación a los objetivos específicos, planteados al inicio de esta investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

- 7.1** La comercialización del “Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano” es factible ya que se cuenta con una ventaja competitiva (valores y liderazgo), se estableció un mercado objetivo (propietarios y mandos medios de empresas amigas a SETECA) y por último se validó la viabilidad financiera bajo el escenario propuesto por el investigador.
- 7.2** Se estableció que la mayor fortaleza o la forma en que el SETECA puede contribuir con las personas y organizaciones es en el área de “valores y el liderazgo”, véase el apartado 3.3.3.14 donde las respuestas de los sujetos validan esta afirmación con el ochenta y ocho por ciento. Por lo que esto (valores y liderazgo) se convierte en la ventaja competitiva del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano.
- 7.3** El mercado objetivo primario se perfila entre propietarios y mandos gerenciales de empresas amigas a SETECA ya que ellos tienen una buena percepción de la institución, pero sobre todo son los centros de influencia para llegar a más personas u organizaciones.
- 7.4** Se concluye, por el estudio financiero, que existe la necesidad de realizar cambios drásticos en el actual manejo del Diplomado en esta área. Se deja ver, que a un plazo de tres años este programa se convertirá en un producto que generara pérdidas, con el peligro de no ser percibidas.

- 7.5** El análisis financiero desde la perspectiva del escenario propuesto, por el investigador, es positivo. Sin embargo, esto debe de ser respaldado con una buena estrategia de comercialización.

8. Recomendaciones

Las recomendaciones que se plantean a continuación están en función de las conclusiones presentadas en el capítulo anterior para lograr la *“Comercialización del Diplomado profesional gerencia y liderazgo cristiano ofrecido por SETECA”*

- 8.1** Realizar un estudio de factibilidad, ya que el presente es un estudio a nivel de perfil o prefactibilidad, por lo que los resultados del mismo no son concluyentes.
- 8.2** Diseñar un plan de comercialización, utilizando los resultados del estudio de mercado como los arrojados por el estudio financiero – económico
- 8.3** En la publicidad del Diplomado, se deberá plantear una propuesta clara del valor que aporta al individuo y a la empresa la ventaja competitiva validada.
- 8.4** Tomar en cuenta las necesidades puntuales de los empresarios y sus empresas diseñando cursos específicos para sus empresas.
- 8.5** Hacer una evaluación financiera retrospectiva del Diplomado para centrarse en la estrategia financiera a seguir.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, Gabriel. (2001). *Evaluación de Proyectos*. (4ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Gitman, Lawrence J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10ª. Ed.). México: Pearson.
- Hernández S., Roberto. Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2003) *Metodología de la Investigación*. (3ª. Ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Horngren, Charles T. (1987). *Contabilidad Administrativa Introducción*. (5ª. Ed.) Mexico: Prentice-Hall.
- Horngren, Charles T., Walter T. Harrison Jr. y Linda Sith Bamber. (2003). *Contabilidad*. (5ª. Ed.). Mexico: Pearson.
- Jany Castro, José Nicolás. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. (3ª. Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Kinneer, Thomas C. y James R. Taylor. (1999). *Investigación de Mercados*. (5ª. Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich. (1991). *Administración*. (9ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Meigs, Robert F., Mary A. Meigs., Mark Bettner y otros. (1998). *Contabilidad la base para decisiones gerenciales*. (10ª. Ed.). Colombia: McGraw Hill
- Moreno, José Antonio, (2006). *Informe preparado por SETECA para Universidad Mariano Gálvez de Guatemala*
- Stanton, William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13ª. Ed.). Mexico: McGraw Hill.

ENCUESTA

Esta encuesta se realiza como requisito de la clase Evaluación de Proyectos de Atlantic International University para recibir el título de Bachelor Business Administration (Licenciatura en Administración de Negocios). El proyecto está orientado para colaborar con el Seminario Teológico Centroamericano en el reenfoque del Diplomado Profesional Gerencia y Liderazgo Cristiano por lo que se le pide responder las siguientes preguntas.

1. EDAD:

Menor de 25 _____ Entre 25 – 40 _____ Entre 40 – 50 _____ Mayor de 50 _____

2. SEXO:

Masculino _____ Femenino _____

3. LUGAR DE TRABAJO:

Estatal _____ Empresa Privada _____ Organización Religiosa _____ Otras _____

4. PUESTO:

Mandos Medios _____ Mandos Gerenciales _____ Propietario _____

5. NIVEL ACADEMICO

Nivel Medio _____ Universitario _____ Posgrado _____ Otro _____

6. RELIGION:

Evangélico _____ Católico _____ Ateo _____ Otro _____

7. CONOCE O HA OÍDO HABLAR DEL SEMINARIO TEOLÓGICO CENTROAMERICANO (SETECA)

Si _____ No _____ (si su respuesta es no pase a la pregunta 9)

8. QUE PIENSA USTED QUE ES EL SETECA:

9. HA ESCUCHADO DEL DIPLOMADO PROFESIONAL GERENCIA Y LIDERAZGO CRISTIANO QUE OFRECE SETECA

Si _____ No _____ (si su respuesta es no por favor pase a la pregunta 14)

10. HA PARTICIPADO EN DICHO PROGRAMA

Si _____ No _____ (si su respuesta es no por favor pase a la pregunta 14)

11. QUE LE PARECIO EL PROGRAMA

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____

12. EN QUE AREA DE SU VIDA LE AYUDO DICHO PROGRAMA

Personal_____ Gerencial_____ Otro_____

13. HA COMPARTIDO CON SUS COLABORADORES EL DIPLOMADO DE GERENCIA Y LIDERAZGO DE SETECA

Si_____ No_____

14. EN QUE AREA CREE USTED QUE EL SETECA PUEDE CONTRIBUIR CON SU PERSONA Y/O EMPRESA (seleccione dos)

Técnica_____ Administración_____ Valores_____ Liderazgo_____ Otros_____

15. LE GUSTARIA QUE SETECA PREPARARA DIPLOMADOS O CAPACITACIONES PARA LLEVARLAS A SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN ADAPTÁNDOSE A LAS NECESIDADES PARTICULARES DE LA INSTITUCIÓN

Si_____ No_____ Otro_____

16. DENTRO DE LOS CURSOS QUE SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN ELIJA 7 QUE USTED CREA PUEDEN SER DE IMPACTO PARA SU PERSONA Y ORGANIZACIÓN EN CUANTO A MEJORAR LA CALIDAD Y LA EFICIENCIA.

- Liderazgo impulsado por valores._____
- Servicio al cliente._____
- Administración de proyectos._____
- Resolución de conflictos._____
- Gestión financiera_____
- Liderazgo del cambio organizacional_____
- Liderazgo y trabajo en equipo._____
- Establecimiento de valores para la empresa y el individuo._____
- Alineación de valores personales con la empresa._____
- Actitud para la vida y las relaciones laborales._____
- Administración o gestión del tiempo._____
- Finanzas personales._____
- Planeación estratégica._____
- Otro_____

17. SEGÚN SU OPINIÓN Y CONVENIENCIA QUE DÍA Y QUE JORNADA CREE USTED QUE ES EL MÁS ADECUADO PARA RECIBIR UN DIPLOMADO.

Lunes a. m. _____ Lunes p.m. _____ Martes a.m. _____ Martes p.m. _____
Miércoles a.m. _____ Miércoles p.m. _____ Jueves a.m. _____
Jueves p.m. _____ Viernes a.m. _____ Viernes p.m. _____

18. USTED PREFERIRÍA QUE EL DIPLOMADO INCLUYERA

Comida formal _____ Café y galletas _____ Solo la enseñanza _____

SI EL NIVEL ACADÉMICO DE LOS CATEDRÁTICOS FUERA DE MAESTRÍA CON EXPERIENCIA EN EL ÁREA A DICTAR USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE.

\$60.00 - \$75.00 _____ \$75.00 - \$100.00 _____ \$100.00- \$125.00 _____

EN NOMBRE DEL INVESTIGADOR, SEMINARIO TEOLÓGICO CENTROAMERICANO Y ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY AGRADECEMOS EL TIEMPO TOMADO PARA RESPONDER ESTA ENCUESTA