



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

Informe Final del proyecto "Capacitación de emprendedores en análisis estratégico usando el modelo de las "Cinco Fuerzas"", correspondiente al año 2017

Jefe/s de Proyecto

MBA. CÉSAR AUGUSTO DEL RIO
DOCENTE TIEMPO COMPLETO

Otavalo, 19 de diciembre de 2017

INFORME FINAL

Portada	1
1. Datos Informativos	3
2. Resumen del Proyecto	4
3. Verificación de Resultados	4
4. Liquidación Presupuestaria	6
5. Conclusiones y Recomendaciones	6
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	8
1. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO	8
2. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO TOTAL	12
3. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO	12
4. EFICIENCIA	14
5. PERTINENCIA	14
6. ANÁLISIS DE IMPACTOS	14

1. Datos Informativos

Carrera/s o Unidad/es

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

Nombre del Proyecto

Capacitación de emprendedores en análisis estratégico usando el modelo de las "Cinco Fuerzas"

Equipo de Trabajo en el Proyecto

Personal UO

No.	Participantes	Cargo	Función
1	MSC. ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE	DIRECTOR DE CARRERA	Asistir a César Del Río en la conducción del proyecto
2	MSC. OSCAR OMAR ALBÁN VILLENA	DIRECTOR DE CARRERA	Facilitar la participación de los estudiantes de Comercio Exterior y Finanzas en el proyecto

Participantes Externos

No.	Participantes	Institución	Función
1	SRA. AMAGUAÑA JACKIE	Ministerio de Industrias y Productividad	Contacto MIPRO
2	ING. MARTÍNEZ ALEX	Ministerio de Industrias y Productividad	Contacto MIPRO

Estudiantes

No.	Participantes	Nivel	Carrera	Horas Vinculación
1	ORTEGA ALMEIDA FRANCIS LILIAN	SEXTO	INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS	83

Plazo de Ejecución

Del 28/ago/2017 al 08/dic/2017

Objetivo General

Capacitar a los emprendedores en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"

Objetivos Específicos

Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"
 Evaluar la situación inicial de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria
 Capacitar a los emprendedores en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"
 Evaluar la situación final de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria
 Determinar el nivel de mejora de los emprendedores
 Crear una guía para emprendedores

2. Resumen del Proyecto

Se capacitó a los estudiantes participantes en el modelo de las Cinco Fuerzas, y los estudiantes a su vez procedieron a capacitar a emprendedores en el modelo de las Cinco Fuerzas.

Situación al inicio de la ejecución del proyecto

Desde el MIPRO se recibieron 17 formularios o "briefs" en los que se documentó información básica sobre los emprendimientos. El análisis de la información contenida en estos "briefs" evidenció el conocimiento insuficiente que tienen los emprendedores de sus empresas, yendo desde sus productos, entorno de comercialización, competidores, competencia, etc. Se detectó debilidad en los conocimientos que tienen ellos sobre los costos de producción, rentabilidad, demanda.

3. Verificación de Resultados

Cumplimiento de los indicadores

Indicador	Valor Indicador		% Cumplimiento	Observación
	Planificado	Ejecutado		
Promedio de los resultados obtenidos por los emprendedores en una encuesta de satisfacción	70.00 %	86.67 %	123.81 %	Ver anexo "Cumplimiento de los indicadores" para el detalle del cálculo
Porcentaje de estudiantes que completaron exitosamente su capacitación en el modelo de las "Cinco Fuerzas"	50.00 %	40.00 %	80.0 %	Ver anexo "Cumplimiento de los indicadores" para el detalle del cálculo
Porcentaje de emprendedores participantes que llenaron el cuestionario de evaluación de la situación inicial	100.00 %	100.00 %	100 %	Ver anexo "Cumplimiento de los indicadores" para el detalle del cálculo
Porcentaje de emprendedores que concluyeron la capacitación	50.00 %	27.27 %	54.54 %	Ver anexo "Cumplimiento de los indicadores" para el detalle del cálculo
Porcentaje de emprendedores capacitados que llenaron el cuestionario de evaluación de la situación final	50.00 %	100.00 %	200 %	Ver anexo "Cumplimiento de los indicadores" para el detalle del cálculo

Promedio del porcentaje de mejora de los emprendedores que completaron la capacitación	10.00 %	30.00 %	300 %	Ver anexo "Cumplimiento de los indicadores" para el detalle del cálculo
--	---------	---------	-------	---

Beneficiarios directos e indirectos

NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS EN LOS EMPRENDIMIENTOS CAPACITADOS:

Bizcay Tierras Altas: 1
 Maltas Cervecería Muyu: 2
 María Esther Café Gourmet: 120
 Seda y Cacao: 235
 SIBAFE: 1
 Vane Food: 1

TOTAL DE BENEFICIADOS: 360 personas

Situación actual de los beneficiarios

Los emprendedores capacitados en el modelo de las Cinco Fuerzas conocen ahora los rudimentos del modelo.

Impacto alcanzado

Los emprendedores capacitados en el modelo de las Cinco Fuerzas podrán usar ese conocimiento para entender mejor su sector empresarial y para generar las estrategias adecuadas para contrarrestar las fuerzas que tienden a mermar su rentabilidad.

Resultados de la evaluación de la satisfacción de los usuarios

La satisfacción de los emprendedores se midió mediante un encuesta que ellos llenaron al final de la capacitación que recibieron. La encuesta incluyó cuatro preguntas cuyas respuestas usaron una escala Likert de cinco niveles:

- 1 o 20% - Muy poco
- 2 o 40% - Poco
- 3 o 60% - Regular
- 4 u 80% - Algo
- 5 o 100% - Mucho

Las preguntas fueron:

1. ¿Cuán satisfecho(a) en general está usted con la capacitación que ha recibido? Respuesta promedio de los emprendimientos: 86,67%
2. ¿Cuán satisfecho(a) está usted con los conocimientos del (de los) estudiante(s)? Respuesta promedio de los emprendimientos: 86,67%
3. ¿Cuán satisfecho(a) está usted con el profesionalismo del (de los) estudiante(s)? Respuesta promedio de los emprendimientos: 86,67%
4. ¿Cuán útiles cree usted que le serán los conocimientos que se le han impartido? Respuesta promedio de los emprendimientos: 93,33%

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	% Cumplimiento	Observación
Capacitar a los emprendedores en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	100.00 %	
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	100.00 %	
Evaluar la situación inicial de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria	100.00 %	
Capacitar a los emprendedores en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	100.00 %	
Evaluar la situación final de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria	100.00 %	
Determinar el nivel de mejora de los emprendedores	100.00 %	
Crear una guía para emprendedores	50.00 %	En proceso de completarse

Cumplimiento del cronograma de ejecución del proyecto

Todas las capacitaciones de los emprendedores se han completado. Lo único que falta es: (a) que los estudiantes completen la documentación de las capacitaciones, (b) completar la guía para emprendedores, y (c) imprimir los certificados

4. Liquidación Presupuestaria

Descripción del Presupuesto planificado y ejecutado por rubros

No.	Concepto	Rubro	Monto (\$)		Observación
			Planificado	Ejecutado	
1	MATERIALES	Fotocopias	\$90.00	\$0.00	No se usó
2	MATERIALES	Impresiones	\$50.00	\$0.00	No se usó
3	MATERIALES	Impresión guía para emprendedores	\$80.00	\$0.00	Pendiente
4	ALQUILER DE AULAS O LOCALES	Aulas para capacitaciones	\$100.00	\$0.00	No se usó
5	TRANSPORTE	Movilización estudiantes a Ibarra	\$66.00	\$0.00	No se usó
6	OTROS	Certificados para los estudiantes, los emprendedores, y los docentes que capacitaron a los estudiantes	\$55.00	\$0.00	Pendiente
7	OTROS	Costos de registro ISBN	\$0.00	\$0.00	Pendiente
TOTAL PRESUPUESTO			\$441.00	\$0.00	

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Los emprendedores en general valoraron la capacitación en el modelo de las Cinco Fuerzas
2. Fue un reto el motivar a los estudiantes para que participen en el proyecto para que completen las capacitaciones, y para que remitan los informes respectivos

Recomendaciones

1. Usar los proyectos de prácticas pre-profesionales para que los estudiantes cumplan sus horas de Vinculación, en lugar de crear proyectos separados de Vinculación. De esta manera nos evitaríamos el tremendo esfuerzo y tiempo requeridos para crear y ejecutar proyectos separados de Vinculación, considerando especialmente que los estudiantes no le dan importancia a los proyectos de Vinculación, pero sí a las prácticas pre-profesionales
2. Incluir en el módulo de Vinculación en "Online docente" una función que permita condicionar el crédito de horas de Vinculación a un estudiante a la entrega de toda la documentación por parte del estudiante. Esto ayudaría a motivar al estudiante a entregar la documentación con prontitud
3. La sección 12, "Análisis de impactos", tiene que hacerse más concreta; tal como está estructurada ahora no da mucha información. Una sugerencia sería incluir tres secciones: impacto a los beneficiarios del proyecto de Vinculación (emprendimientos, en el caso de este proyecto); impacto a la Universidad; e impacto a los estudiantes. Dentro de cada una de estas tres secciones se debe incluir indicadores específicos en los ámbitos económico, social y educativo. Estos indicadores deberán ser lo más concretos que sea posible. En mi opinión, la escala de -3 a +3 no es útil, ya que es una expresión subjetiva del jefe de proyecto, en lugar de estar ligada a algo más concreto, como una opinión del beneficiario, o a números concretos. Ejemplos de indicadores que podrían usarse serían:
 - Satisfacción general del beneficiario (proveniente de una encuesta)
 - Utilidad anticipada que el beneficiario derivará (proveniente de una encuesta)
 - Nivel de aprendizaje por parte del emprendedor (evaluación ex-ante y ex-post del conocimiento del emprendedor mediante una encuesta)
 - Receptividad hacia el proyecto por parte de los beneficiarios (porcentaje de beneficiarios que completaron el proyecto con respecto a los que se inscribieron)
 - Receptividad hacia el proyecto por parte de los estudiantes (porcentaje de estudiantes que completaron el proyecto con respecto a los estudiantes que debieron participar)
 - Horas de docente por cada beneficiario/emprendimiento (número de horas vertidas en el proyecto por el docente dividida entre el número de beneficiarios/emprendimientos que terminaron el proyecto)
 - Horas de docente por cada estudiante (número de horas vertidas en el proyecto por el docente dividida entre el número de estudiantes que terminaron el proyecto)
 - etc

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

1. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO

Permite demostrar el grado de cumplimiento que tuvo el proyecto en lo referente a las actividades planificadas y realizadas; este análisis se ejecuta mediante el cumplimiento del cronograma de cada proyecto de acuerdo a las etapas y los objetivos declarados en cada caso. Se pone a modo de ejemplo un atablas con dos objetivos.

IDENTIFICACIÓN			Fecha Planificada		Fecha Ejecutada		Evidencia
Objetivo Específico	Actividad	% Cumplimiento	Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	1.1. Definición y documentación del proyecto	100.00 %	28/ago/2017	28/ago/2017	28/ago/2017	28/ago/2017	Online docente

PLANIFICACIÓN			Fecha Planificada		Fecha Ejecutada		Evidencia
Objetivo Específico	Actividad	% Cumplimiento	Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	2.1. Redacción del perfil de proyecto y entrega a la CV	100.00 %	28/ago/2017	28/ago/2017	28/ago/2017	28/ago/2017	Online docente
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	2.2. Aprobación del proyecto	100.00 %	28/ago/2017	28/ago/2017	28/ago/2017	28/ago/2017	Online docente

EJECUCIÓN DEL PROYECTO			Fecha Planificada		Fecha Ejecutada		Evidencia
Objetivo Específico	Actividad	% Cumplimiento	Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Determinar el nivel de mejora de los emprendedores	Calcular el nivel de mejora de cada emprendedor, y el nivel promedio de mejora	100.00 %	20/nov/2017	01/dic/2017	20/nov/2017	01/dic/2017	Anexo 1
Capacitar a los emprendedores en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	Capacitación a los emprendedores en las Cinco Fuerzas	100.00 %	09/oct/2017	10/nov/2017	09/oct/2017	10/nov/2017	Anexo 1
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	Capacitación de los estudiantes en las Cinco Fuerzas	100.00 %	23/ago/2017	29/sep/2017	23/ago/2017	29/sep/2017	Anexo 4
Crear una guía para emprendedores	Escribir la guía para emprendedores	40.00 %	21/nov/2017	31/dic/2017	21/nov/2017	31/dic/2017	Pendiente

S
e

S
e
e

S

Evaluar la situación inicial de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria	Firma de convenios con los emprendedores	100.00 %	25/sep/2017	29/sep/2017	25/sep/2017	29/sep/2017	Anexo 2
Evaluar la situación final de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria	Llenado del cuestionario de evaluación de la situación final de los emprendimientos	100.00 %	15/nov/2017	30/nov/2017	15/nov/2017	30/nov/2017	Anexo 2
Evaluar la situación inicial de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria	Llenado del cuestionario de evaluación de la situación inicial de los emprendimientos	100.00 %	11/sep/2017	29/sep/2017	11/sep/2017	29/sep/2017	Anexo 2
Determinar el nivel de mejora de los emprendedores	Preparación de informes por los estudiantes	100.00 %	20/nov/2017	01/dic/2017	20/nov/2017	01/dic/2017	Anexo 1
Capacitar a los emprendedores en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	Preparación de planes por los estudiantes	100.00 %	02/oct/2017	06/oct/2017	02/oct/2017	06/oct/2017	Anexo 1
Evaluar la situación inicial de los emprendedores en relación a sus necesidades de capacitación con respecto a su industria	Sesiones introductorias con los emprendedores y confirmación de los que participarán	100.00 %	08/sep/2017	29/sep/2017	08/sep/2017	29/sep/2017	Anexo 2

EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO			Fecha Planificada		Fecha Ejecutada		Evidencia
Objetivo Específico	Actividad	% Cumplimiento	Inicio	Fin	Inicio	Fin	
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	4.1. Hito de seguimiento y control	100.00 %	01/dic/2017	08/dic/2017	01/dic/2017	08/dic/2017	Online docente
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	4.2. Evaluación de los indicadores del proyecto	100.00 %	01/dic/2017	08/dic/2017	01/dic/2017	08/dic/2017	Anexo 1
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	4.3. Aplicación de encuestas para evaluar la satisfacción de clientes, beneficiarios, etc.	100.00 %	01/dic/2017	08/dic/2017	01/dic/2017	08/dic/2017	Anexo 2
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	4.4. Redacción del informe final	100.00 %	01/dic/2017	08/dic/2017	01/dic/2017	22/dic/2017	Online docente
Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	4.5. Completamiento de evidencias y avales	100.00 %	01/dic/2017	08/dic/2017	01/dic/2017	08/dic/2017	Online docente



S

e



e



e



Capacitar a los estudiantes en el manejo del modelo de las "Cinco Fuerzas"	4.6. Entrega del informe final con sus anexos	100.00 %	01/dic/2017	08/dic/2017	01/dic/2017	12/ene/2018	Online docente
--	---	----------	-------------	-------------	-------------	-------------	----------------

$$\text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO (ICproy)} = \frac{18.00 \text{ Actividades Ejecutadas}}{19.00 \text{ Actividades Planificadas}}$$

$$\text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO (ICproy)} = 0.95 (\%)$$

Análisis ICproy (Eficacia)

2. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO TOTAL

Permite relacionar el grado de cumplimiento de actividades en el tiempo previsto en lo referente a las actividades planificadas con las actividades ejecutadas. Para realizar este análisis se acude al cronograma y se analiza lo planificado y lo ejecutado por fechas.

$$\text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO TOTAL (ICT)} = \frac{17.00 \text{ Act. Ejecutadas en el tiempo previsto}}{19.00 \text{ Act. Planificadas en el tiempo previsto}}$$

$$\text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO TOTAL (ICT)} = 0.89 (\%)$$

Análisis ICT (Eficacia)

3. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

Permite demostrar el grado de cumplimiento que tuvo el proyecto en lo referente a las asignaciones presupuestadas solicitadas con las asignaciones ejecutadas; este análisis se realiza en base a los montos de los diferentes rubros presupuestarios.

$$\text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO (ICpre)} = \frac{\$0.00 \text{ Presupuesto Ejecutado}}{\$441.00 \text{ Presupuesto Planificado}}$$

$$\text{ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO (ICpre)} = 0.00 (\%)$$

3

Análisis ICpre (Eficacia)

4. EFICIENCIA

La eficiencia debe partir del análisis de los resultados en relación con el costo y el cumplimiento temporal.

$$\text{AVANCE DEL PROYECTO RESPECTO AL CUMPLIMIENTO TEMPORAL (APCT)} = \frac{0.95 \text{ ICproy}}{0.89 \text{ ICT}}$$

$$\text{AVANCE DEL PROYECTO RESPECTO AL CUMPLIMIENTO TEMPORAL (APCT)} = 1.07 (\%)$$

$$\text{AVANCE DEL PROYECTO RESPECTO A LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO (APEP)} = \frac{0.95 \text{ ICproy}}{0.00 \text{ ICpre}}$$

$$\text{AVANCE DEL PROYECTO RESPECTO A LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO (APEP)} = 0.00 (\%)$$

Análisis APCT (Eficiencia)

Análisis APEP (Eficiencia)

5. PERTINENCIA

La capacitación a emprendedores en el modelo de las Cinco Fuerzas les ha proporcionado una herramienta que, si la aplican, podrá ayudarles a que comprendan mejor su sector empresarial y las fuerzas que operan en el sector. De esta manera podrán ellos adoptar estrategias que les permitan neutralizar estas fuerzas y así mejorar su rentabilidad.

6. ANÁLISIS DE IMPACTOS

6.1. ECONÓMICO - FINANCIERO

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS	VALOR
Beneficio económico al emprendimiento	IMPACTO BAJO POSITIVO	1
Beneficio económico a la UO	IMPACTO BAJO NEGATIVO	-1
Beneficio económico a los estudiantes	NO HAY IMPACTOS	0
	TOTAL ECONÓMICO - FINANCIERO	0

6.4. SOCIAL

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS	VALOR
Beneficio social a los estudiantes	IMPACTO MEDIO POSITIVO	2
Beneficio social al emprendimiento	NO HAY IMPACTOS	0
Beneficio social a la UO	IMPACTO BAJO POSITIVO	1
TOTAL SOCIAL		1

6.7. EDUCATIVO

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS	VALOR
Beneficio educativo al emprendimiento	IMPACTO MEDIO POSITIVO	2
Beneficio educativo a la UO	IMPACTO BAJO POSITIVO	1
Beneficio educativo a los estudiantes	IMPACTO MEDIO POSITIVO	2
TOTAL EDUCATIVO		1.66666666666666666666666666666667

MBA. CÉSAR AUGUSTO DEL RIO
Jefe del Proyecto