



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA PYMES EN EL SECTOR CENTRO
NORTE DE QUITO

AUTOR

Gonzalo Xavier Armas Jácome

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA PYMES EN EL SECTOR CENTRO
NORTE DE QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de: Ingeniero Comercial mención en
Administración de Empresas”

Profesor guía:

José Navarrete Martínez, MBA

Autor:

Gonzalo Xavier Armas Jácome.

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa de capacitación integral para PYMES en el Sector Centro Norte de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Gonzalo Xavier Armas Jácome, en el Noveno Semestre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Navarrete Martínez, MBA

C.C 1714316500

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa de capacitación integral para PYMES en el Sector Centro Norte de la ciudad de Quito, del estudiante Gonzalo Xavier Armas Jácome, en el Noveno Semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marcela Pérez Pazmiño, ING.

C.C: 1707284446

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de auto vigentes.”

Gonzalo Xavier Armas Jácome

C.C. 1720045101

“AGRADECIMIENTOS”

A mis padres Fabián y Cecilia por ser mi apoyo incondicional en toda adversidad, por sembrar en mí los valores de humildad, honestidad y honradez, por haberme brindado la oportunidad de tener una excelente educación y sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir. De igual manera a todas las personas que intervinieron de una u otra forma para conseguir este éxito.

“DEDICATORIA”

A mis hijos, Damián y María Victoria, puesto que su afecto y cariño siempre han sido el detonante de mis alegrías y de mi lucha constante para buscar un mejor futuro. A su corta edad me han dado muchas lecciones de vida, que me han demostrado que la familia siempre está primero.

RESUMEN

El presente proyecto busca determinar la viabilidad operacional y financiera de la implementación de una empresa de capacitación para PYMES en la ciudad de Quito. Este servicio se enfoca en desarrollar capacitaciones a medida de los requerimientos de las pequeñas y medianas empresas con el apoyo de instructores que están calificados como operadores de capacitación en la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional la cual se encuentra vinculada al Ministerio de Trabajo. Actualmente las empresas son conscientes del valor del recurso humano y existe una alta tendencia de contratación de servicios de capacitación, es aquí donde se encuentra una oportunidad de negocio y a la vez se puede contar con un capital intelectual que es muy importante en la actualidad. La investigación realizada comprende un análisis externo, mediante el cual se pudo determinar las oportunidades y amenazas que podrían afectar la viabilidad del proyecto, además se detallan aspectos importantes a considerar sobre este tipo de industria. Por otro lado, en el análisis de cliente se utilizó el método cualitativo y cuantitativo con el fin de determinar la aceptación de este servicio. La estrategia de marketing utilizada es la diferenciación, que se basa en la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los requerimientos del cliente, la mezcla de marketing establece estrategias que permiten llegar al mercado objetivo con éxito. El plan operativo permitió determinar los procesos basados en aquellos que agregan valor al servicio a través del mapa de procesos y cadena de valor. Por otro lado, en el plan financiero, se determinó que el resultado final es positivo debido a que se obtiene indicadores del VAN mayores a cero, una TIR mayor al costo de oportunidad y un período de recuperación de la inversión entre 3 y 4 años de acuerdo a los criterios de valoración.

ABSTRACT

This project seeks to determine the operational and financial feasibility of the implementation of a training company for PYMES in the city of Quito, this service focuses on developing training tailored to the requirements of PYMES with the support of qualified instructors as operators of training in the Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional linked to the Ministerio de Trabajo. Currently companies are aware of the value of human resources and there is a high tendency to hire training services, this is where you find a business opportunity since having an intellectual capital is very important. The research carried out includes an external analysis, through which it was possible to determine the opportunities and threats that could affect the viability of the project, as well as important aspects to be considered about this type of industry. On the other hand, in the client analysis the qualitative and quantitative method was used in order to determine the acceptance of this service. The marketing strategy used is the differentiation, which is based on the flexibility of the company to adapt to customer requirements, the marketing mix allows to establish strategies to reach the target market successfully. The operative plan allowed to determine the processes based on those that add value to the service through the process map and value chain. On the other hand, in the financial plan, it was determined that the final result is positive because it obtains VAN indicators greater than zero, an IRR greater than the opportunity cost, and a period of recovery of the investment between 3 and 4 years. According to the evaluation criteria.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANALISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la Industria	7
2.2 Matriz EFE	9
2.3 Conclusiones del Entorno Externo.....	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1 Investigación cualitativa	14
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	17
3.2 Conclusiones del análisis del cliente	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente	21
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	28
5.2.1 Producto	28
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	33

5.2.4 Promoción.....	34
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de operaciones	39
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	39
6.2.2 Ciclo de operaciones	41
6.3 Estructura organizacional	42
6.3.1 Estructura legal.....	42
6.3.2 Diseño organizacional.....	43
6.3.3 Organigrama.....	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 Proyección de ingresos y gastos	47
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	48
7.2.1 Inversión inicial	48
7.2.2 Estructura de financiamiento	48
7.2.3 Capital de trabajo.....	49
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	51
7.3.4 Flujo de caja proyecto.....	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52

7.4.1 Flujo de caja del inversionista	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	53
7.5 Índices financieros	53
7.6 Conclusiones del análisis financiero	54
8 CONCLUSIONES	55
8.1 Conclusiones Generales	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El entorno empresarial cada vez es más competitivo, según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos y su informe del año 2017 se determina que las empresas que mayor probabilidad de supervivencia tienen, son las de sectores grandes, con características del capital humano similares como: las que poseen una nómina equilibrada en cuanto a edad, género y nivel de educación. El crecimiento en nuestro país ha provocado cambios significativos debido a varios factores de la sociedad actual, obligando a los empresarios mantener capacitado su personal de forma continua. Es necesario el desarrollo de nuevas habilidades que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, adaptarse a las nuevas tecnologías, cambios en los procedimientos, leyes, reglamentos gubernamentales y crear nuevos productos para desacelerar el crecimiento de la competencia (INEC, ECUADOR EN CIFRAS, 2017).

Por lo general los gerentes no toman el desarrollo profesional de sus colaboradores como una inversión sino más bien como un gasto innecesario, que desvía el trabajo de rutina de los mismos, sin tomar en cuenta que dentro de su nómina pueden existir personas que nunca hayan recibido algún tipo de capacitación, por ende, esta falta de conocimiento incide directamente en la eficiencia de las empresas (Administración, 2011).

Entendiéndose como capacitación integral de una persona a la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto generando una visión a largo plazo, buscando principalmente la formación general de un individuo y la expresión total de su persona. (Capacitación Integral., 2016)

Tener un alto índice de rotación en las compañías puede significar un gran problema no sólo por el ambiente laboral sino por la incidencia económica que genera un gasto considerable muy difícil de recuperar; las personas que abandonan su puesto de trabajo lo hacen por la relación que mantienen con su jefe (Peña, 2016).

Por todo lo antes mencionado es necesario crear una empresa en el centro norte de la ciudad de Quito que capacite al talento humano de las diferentes compañías que existen actualmente en el mercado de tal manera que puedan potenciar las aptitudes y destrezas que tienen sus colaboradores y enfocarse a desarrollarlas de mejor manera, con esto se obtiene una menor rotación de personal, por ende menor gasto económico y sobre todo fuga del talento que disponen las compañías con personas que aporten con eficiencia y eficacia y quieran seguir perteneciendo a las mismas, sintiéndose motivadas. Esta empresa será especializada en la detección de las necesidades de capacitación para permitirse dar soluciones empresariales integrales.

1.1.1 Objetivo general

Analizar la factibilidad técnica y financiera de la creación de una empresa, que preste servicios de capacitación empresarial, después de haber realizado un diagnóstico personalizado que determine las deficiencias de sus colaboradores desarrollando planes de capacitación personalizados según la necesidad de la compañía que contrata los servicios.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el micro y macro entorno por medio de un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter para determinar la oportunidad real del concepto de negocio.
- Determinar las necesidades y preferencias de los clientes a través de la investigación cuantitativa y cualitativa del mercado.
- Diseñar un plan de marketing que genere estrategias para llegar a los clientes potenciales y lograr su fidelización
- Desarrollar la filosofía corporativa y organizacional del plan de negocios que permita el correcto funcionamiento de la empresa.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

2. ANALISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Para realizar el análisis del entorno externo se utilizará la herramienta PEST, permite determinar los factores externos que inciden en las compañías y su desarrollo como son: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos.

Entorno político (Gubernamental y Legal)

Según el Ministerio de Finanzas y el informe preparado para el año 2018, “El Gobierno Nacional ha orientado sus decisiones en política económica en función de tres ejes fundamentales: reactivar la economía y el empleo, fortalecer la dolarización y afianzar la sostenibilidad de las finanzas públicas. Estas acciones han permitido que los agentes económicos tengan mayor confianza y que las empresas y los hogares sientan seguridad para emprender en sus proyectos de corto y mediano plazo. Estas decisiones se traducen en una recuperación de la economía que en el 2017 evidenció un crecimiento de la producción que superará la expectativa inicial de 1.5%” (Finanzas, 2018). Lo que ha brindado la oportunidad para que los niveles de recaudación tributaria aumenten y el riesgo país se reduzca alrededor de 450 puntos, permitiendo mejorar las condiciones para acceder a créditos a largo plazo y con tasas de interés más bajas.” (Finanzas, 2018)

En nuestro país la formación profesional tomó fuerza desde el año 2015, puesto que el gobierno destino más de \$4.7 millones en programas de capacitación a través de la SETEC (SETEC, 2016).

Tomando en cuenta lo antes indicado existe una predisposición gubernamental en el apoyo a la industria de la enseñanza lo cual es una oportunidad que no puede ser desaprovechada.

Entorno Legal

La creación de una empresa prestadora de servicios de consultoría, no tiene barreras legales de entrada o salida específica, lo que permite la factibilidad de la creación de una nueva empresa debido a que según la Superintendencia de Compañías del Ecuador la creación de todo tipo de empresas se realiza por medio de la página web de la misma, tiene un trámite de 48 horas después de haber realizado la Reserva de Dominio, luego se emitirán las escrituras públicas legalizadas, se entrega los documentos habilitantes, después de esto se entrega al Registro Mercantil lo que permitirá que se habilite en el SRI y el trámite de constitución finaliza (Compañías, 2018).

Entorno económico

Tasa de Empleo

De acuerdo a los últimos informes del levantamiento de datos realizado en el mes de marzo del presente año por el INEC, durante el primer trimestre, el 70,5% de la población activa está en edad de trabajar y de ellos el 68,1% se encuentra económicamente activo, de la población económicamente activa, el 95,6% son personas con empleo. Lo cual da como resultado una tasa de desempleo de 4.4%, mientras que la tasa de empleo adecuado en Ecuador pasó del 38,5% en marzo del 2017 al 41,1% en marzo de 2018. La tasa de desempleo, la tasa de empleo no remunerado y la tasa de otro empleo no pleno, no registraron variaciones anuales significativas, tanto a nivel nacional. (INEC, Informe, 2018).

De acuerdo a lo indicado en este informe existen más personas ingresando al mercado laboral o una mayor oferta laboral, la misma que es catalogada como una oportunidad de crecimiento para la economía global.

Economía

La tasa de variación anual del IPC en Ecuador en mayo de 2018 ha sido del -1,4%, 6 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del -0,4%, de forma que la inflación acumulada en 2018 es del -0,6% (BCE, 2018).

La canasta básica se ubicó en enero en USD 712,03; es decir, los ingresos familiares de un hogar ecuatoriano registraron un excedente de USD 8,51 considerando que el ingreso total fue de USD 720,53; estos indicadores provocan que tanto individuos (unidades familiares), instituciones del estado, y sectores productivos estén siempre a la expectativa de tener mayores ingresos para manejar la suficiente liquidez, y por ende el poder adquisitivo necesario que cubra cada una de sus necesidades (INEC, 2018).

Entorno Socio – Cultural

Para el análisis de este estudio es necesario detallar algunas variables:

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) son aquellas que generan ingresos o ventas anuales de entre \$ 100.000 y \$ 1'000.000. “En Ecuador están registradas 52.554 empresas, de las cuales el 42% pertenece a este sector”. Las PYMES representan el 26% del PIB. “Su mayor participación está en el sector del comercio, al por mayor y por menor, también en la industria manufacturera, en la agricultura, ganadería, selvicultura y pesca”. (Vieira, 2018).

Según el BID en América Latina y el Caribe con el informe del año 2014 la Incidencia de la Capacitación en firma en la América Latina y el Caribe, indica que la Capacitación en Firma incrementa la productividad de las empresas manufactureras más grandes de la región, una cuarta parte de las empresas formales en ALC ofrecen capacitación a sus trabajadores, las capacitaciones están orientada principalmente a los trabajadores más calificados y en

habilidades específicas al oficio, sólo una pequeña parte de empresas usan apoyo público para las capacitaciones sobre todo las empresas pequeñas.

Entorno Tecnológico

El entorno está altamente influenciado por la tecnología en todos los ámbitos, la nueva sociedad de la información o del conocimiento, cuya visión del mundo es más multicéntrica y multicultural, ofrece a un mayor número de países la oportunidad de asumir un papel activo en la economía mundial. Las TIC pueden ayudar a los educadores a construir este tipo de sociedad, ya que permiten:

- Fomentar el éxito personal sin ensanchar la brecha entre los más pobres y los más ricos;
- Apoyar modelos de desarrollo sostenible; y
- Ayudar a que una cantidad mayor de países construyan y utilicen un espacio de información, y no que unos pocos países y monopolios de los medios de comunicación masiva dominen la transmisión de información y la difusión de patrones culturales (UNESCO, 2015)

Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 4 años es por esto que demuestra, por ejemplo: el equipamiento tecnológico del hogar ha incrementado 13.7 puntos desde el año 2012 con computadores portátiles y 0.3 puntos con computadores de escritorio. El 55.6% de la población del país ha utilizado internet en los últimos 12 meses siendo el 63.8% de zonas urbanas y 38% del área rural; de todos los usuarios de internet el 54.1 % lo realizan desde sus hogares en la zona urbana y en la zona rural usa centros de acceso público el 36.8%. En el año 2016 el 38% de los usuarios de internet utilizaron la herramienta como fuente de información y el 31.5% como medio de comunicación general. (INEC, ECUADOR EN CIFRAS, 2017)

Entorno Ambiental

Debido al giro de negocio que se mantiene en las empresas que brindan el servicio de capacitación, se puede evidenciar que no afectan al entorno ambiental.

2.1.2 Análisis de la Industria

El análisis de la industria se realizará en base al modelo desarrollado por Michael Porter, siendo una herramienta que investiga la industria a través de cinco fuerzas principales que determinaran la incidencia de estos factores, y a la vez la estrategia de negocios para cambiar sus resultados (NEGOCIOS, 2017).

Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU 4.0) la industria a la que pertenece una empresa de capacitación integral se encuentra en:

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFICADA		
Sección	P	ENSEÑANZA.
División	P85	ENSEÑANZA.
Grupo	P854	OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA
Clase	P8549	OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P.
Subclase	P8549.1	OTROS TIPOS DE FORMACIÓN EDUCACIONAL PARA DESARROLLO PERSONAL.
Actividad	P8549.11	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías 2018

Amenaza de nuevos competidores ALTO

Dentro del mercado de capacitación en el Ecuador existe un incremento de empresas que brindan este servicio, según la Superintendencia de Compañías, para el año 2018 las compañías que prestan este servicio en la ciudad de Quito

son 249, de las cuales 54 tienen la misma actividad económica antes mencionada, las barreras de entrada son bajas debido que los costos que se incurren para levantar una empresa de estas características son relativamente bajos, no existen políticas y requerimientos estatales que regulen la implementación de la misma, debido que desde el año 2014 se aprobó la resolución por parte de la Superintendencia de Compañías para la creación de las empresas por medio de su página web, de esta manera se acorta el tiempo de los trámites por tanto reduce los costos de constitución como por ejemplo para crear una compañía con un capital de \$800,00 tendría un costo de \$365,94, si en caso de requerir una empresa con un capital de \$ 10.000 el mismo incrementa la cuantía y el emprendedor debe pagar \$ 414.94. Es decir que se ahorra el costo del abogado y la persona puede realizarlo (SUPER.CIAS., 2018).

A partir del año 2016, la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, a través de la página web institucional, las personas natural o jurídica, pública, privada o mixta, con o sin fines de lucro que brinden servicios de capacitación; ingresen información referida sobre sus servicios y oferta de capacitación para ser validadas, lo que permite que crezca el informalismo en la industria al no haber mayores requisitos para este registro, los capacitadores deberán obtener su calificación en un proceso de un año. (SETEC, 2019)

Poder de Negociación con proveedores ALTO

Los proveedores directos de esta industria son los capacitadores, salas de conferencia, empresas de publicidad, etc. Debido a la oferta de proveedores que existe en el mercado para brindar el servicio como por ejemplo en la actualidad en la ciudad de Quito dispone de 10 hoteles de lujo y 18 hoteles de primera categoría con la capacidad de prestar el servicio de salas de eventos múltiples de los cuales para esta industria son de gran importancia (Ministerio de Turismo, 2014) En el tema de capacitadores de igual manera tenemos a disponibilidad un mercado que consta de 142 profesionales en todas las áreas calificados por la SETEC en la provincia de Pichincha quienes son los posibles capacitadores

(SETEC, 2019) Por lo tanto, por la poca oferta que se presenta de proveedores el poder de negociación es alto.

Poder de Negociación de los clientes ALTO

El nivel de negociación por parte de los clientes es alto, ya que disponen de una gran oferta para escoger la empresa que les permita una educación continua a sus colaboradores, según la Superintendencia de Compañías existen alrededor de 250 empresas en el mercado de la ciudad Quito (SUPER.CIAS., 2018), de las cuales 108 empresas se encuentran calificadas por la SETEC. (SETEC, 2019),

Rivalidad entre competidores ALTO

Al igual al resto de la economía la industria de la enseñanza tuvo un crecimiento para el año 2015 del 0,4% en relación al año 2014 siendo un hecho coyuntural para la misma, puesto que en el año 2004 fue de 7,6% y al 2014 8,0% lo cual hace que la industria sea atractiva para los competidores, categorizando a este riesgo como alto (EKOS, CORE BUSINESS, 2015).

Amenaza de productos sustitutos BAJO

Según el análisis de la industria los productos sustitutos son los cursos de educación continua virtuales, autoeducación, información de internet, libros de expertos, con esto podemos denotar que el mercado presenta una amenaza baja; pero cabe recalcar que no son centros de formación los cuales brindan servicios de capacitación en áreas escogidas, lo que permite crear un factor diferenciador dentro del mercado, (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2018).

2.2 Matriz EFE

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información externa económica, social, tecnológica, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, etc. la que puede afectar directamente a la industria o al negocio a realizar. Las

calificaciones indican el grado de eficiencia con el que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde: Una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 2. Matriz de factores externos EFE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Apoyos gubernamentales a la industria de la enseñanza	0,11	2,00	0,21
Facilidad en tramites legales para creación de empresas	0,07	2,00	0,14
Avances tecnológicos.	0,06	1,00	0,06
Oportunidad de negocio por incremento de consumidores	0,07	3,00	0,21
Factor diferenciador del mercado	0,12	3,00	0,36
Crecimiento económico de las empresas ecuatorianas.	0,07	3,00	0,21
Visión empresarial dirigida a la capacitación de los colaboradores	0,08	4,00	0,32
AMENAZAS			
Baja inversión de capital	0,09	4,00	0,36
Crecimiento de la industria	0,10	2,00	0,20
Incremento de profesionales calificados SETEC	0,12	4,00	0,48
Poder de negociación de clientes.	0,11	3,00	0,32
TOTAL	1,00		2,88

En la tabla N° 2 se muestra los resultados de la matriz realizada, en la que se da a conocer los datos más importantes del análisis de la industria: se obtiene 2.88 puntos de 4 posibles lo que determina que la industria responde ante las oportunidades y amenazas que se presenta en la industria de la enseñanza, también hay factores que deben ser tomados en cuenta para un mejor desempeño de la industria como por ejemplo la alta demanda frente a gran oferta que se puede encontrar en el mercado.

2.3 Conclusiones del Entorno Externo

- El entorno político demuestra que el gobierno tiene gran interés en mejorar la economía y la productividad del país, para esto está estableciendo políticas que buscan incrementar las fuentes de empleo, además está apoyando a la industria de la enseñanza con el incremento del aporte que da al mismo, brindando oportunidades para que ingresen nuevos emprendimientos.

- El entorno económico demuestra que la economía global tiene tendencia a incrementar la productividad de las empresas, ya que el poder adquisitivo de los consumidores mejora, por ende, existe expectativas de crecimiento en todas las industrias.
- El entorno social y cultural demuestra que la nueva visión empresarial está dirigida a incrementar su productividad y la calidad de sus productos, invirtiendo en sus colaboradores con capacitación constante y específica lo que permite que los emprendimientos en esta industria tengan oportunidades sustanciales de crecimiento.
- La influencia de la tecnología en todos los ámbitos de la sociedad actual ha cambiado la visión global y cultural de las compañías, lo que ayudan a que se utilicen mejor los espacios de información, por ende, los medios de comunicación masiva dominan la transmisión de información y la difusión de patrones culturales como resultado permite que se incrementen los conocimientos de los usuarios para esto es necesario cursos de capacitación que permitan conocer y mejorar las habilidades actuales de los usuarios.
- Por el hecho que no se existen barreras de entrada que dificulten la creación de las empresas existe una alta competencia, en la industria de la enseñanza continua, sin embargo, es necesario crear ese factor diferencial que permita a la compañía mantenerse en el mercado y fidelizar a sus clientes.
- Debido a la gran participación en el mercado de proveedores calificados en esta industria permite seleccionar y disponer de perfiles profesionales con una gran experiencia para que sean los portavoces de la información necesaria que requieren los demandantes a costos competitivos que además permitirá incrementar la rentabilidad de la compañía.
- Las empresas de la industria tienen que enfocarse en la fidelización del cliente, ya que con esto se puede obtener un incremento de su cartera, maximizar y estabilizar sus ventas.

- Por el índice de crecimiento en la industria ha generado que las empresas compitan de manera desleal ya sea en precios y similitud de productos lo que obliga a los nuevos competidores a estar preparados a los nuevos cambios dentro del entorno.
- Al existir una amplia gama de productos sustitutos en la industria de la enseñanza, se tiene una difícil tarea para poder llegar al público objetivo, sin embargo, al crear un factor diferenciador al ser este un centro de formación presencial en áreas específicas brindando servicios de capacitación al sector productivo, permitirá llegar al mercado meta con mayor facilidad.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente busca recabar información que sea relevante para el desarrollo del plan de negocios, el cual se enfoca en conocer las necesidades de las organizaciones para capacitar a su personal, con propuestas de servicios de entrenamiento personalizados y que se estructuren en base a los requerimientos de horario y con el perfil del capacitador que cumpla con las expectativas de educación y metodología de enseñanza.

Problema de investigación

¿Qué atributos debe cumplir una empresa que preste servicios de capacitación para cumplir con las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las necesidades de las personas que buscan un servicio de capacitación?
- ¿Cuál es el medio que utilizan las personas con mayor frecuencia para conocer sobre servicios de capacitación?
- ¿Cuál es lugar idóneo para realizar un evento de capacitación en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las características y atributos que debe cumplir un evento de capacitación en la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es el rango de precio óptimo que está dispuesto a pagar por un evento de capacitación?

Objetivos de investigación

- Investigar las necesidades de las personas que buscan un servicio de capacitación.
- Conocer el medio que utilizan las personas con mayor frecuencia para conocer sobre servicios de capacitación.

- Determinar el lugar idóneo para realizar un evento de capacitación en la ciudad de Quito.
- Establecer las características y atributos que debe cumplir un evento de capacitación en la ciudad de Quito.
- Descubrir el rango de precio óptimo que está dispuesto a pagar por un evento de capacitación.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

El perfil de los participantes en la entrevista a expertos es el siguiente:

Tabla 3. Perfil de los expertos

DETALLES	EXPERTO 1	EXPERTO 2
Nombres y apellidos	Javier Rodríguez	Paola Nino
Edad	45 años	38 años
Profesión	Ingeniero Administración	Administración talento humano
Lugar de trabajo	Open House English	Conference Capacitación
Experiencia	15 años	10 años
Duración de la entrevista (minutos)	30 minutos	25 minutos
Tipo entrevista (presencial, telefónica, correo electrónico, virtual)	Personal	Personal

Experto 1: Javier Rodríguez – Gerente Open House English – Centro de capacitación en inglés y programación neurolingüística.

En la actualidad las empresas buscan capacitación para sus empleados en temas de liderazgo y motivación, para mejorar la aptitud y actitud en su entorno laboral. El promedio en número de contratos por mes se ubica entre dos y tres contratos, el número promedio de empleados se ubica entre 20 y 25 empleados.

Las empresas buscan experiencias prácticas donde se pueda evidenciar los conocimientos adquiridos.

El rango de edad adecuado para capacitar a sus empleados es entre 35 y 55 años. El segmento de mercado donde se concentra los temas de capacitación es multinacionales, especialmente farmacéuticas que manejan visitadores médicos, siempre buscan capacitar a sus vendedores.

La competencia en la ciudad de Quito no está marcada por una empresa fuerte, la Cámara de Comercio de Quito, está iniciando un programa de formación de formadores y puede ser un actor importante en el sector.

El precio promedio por empleado en cada curso de capacitación es \$ 150, si se trata de un programa dirigido a una empresa el precio se ubica entre \$ 1.000 y \$1.500 mensuales por un programa de duración de dos a tres meses. La forma de pago es el 50% a la firma del contrato y 50% al finalizar la capacitación.

El canal de promoción más efectivo es boca a boca entre los clientes que han recibido los servicios de la empresa. Otra forma de promoción es mediante contacto directo y personal con las empresas y por medio de redes sociales.

La inversión inicial requerida para el emprendimiento es alta especialmente por el entrenamiento del personal en certificaciones internacionales. Los insumos requeridos son equipos tecnológicos y suministros de oficina.

El perfil del capacitador debe ser una persona muy preparada con estudios de cuarto nivel y que además tengan certificaciones internacionales.

Experto 2: Paola Nino – Gerente Conference Capacitación – 10 años de experiencia en el mercado

Los temas solicitados con mayor frecuencia son el área contable, laboral y tributaria. La especialidad de la empresa es la capacitación abierta al público.

El cliente prefiere capacitación con orientación práctica, pero se debe considerar que es necesario que los cursos de capacitación tengan un componente teórico.

El rango de edad de los clientes que solicitan el servicio de capacitación es entre 30 y 50 años. El segmento de mercado son los contadores y gerentes financieros para el tema contable y tributario. Para el tema laboral el segmento de mercado son las personas que laboran en recursos humanos y abogados. El mayor competidor es el Colegio de Contadores de Pichincha en el tema tributario.

El precio de la capacitación es \$ 189 más IVA por cada participante. Cuando se trata de cursos de capacitación enfocados en empresas el rango de precio se ubica entre \$ 800 y \$ 1200, con un mínimo de 10 participantes y máximo de 25 participantes.

La relación del cliente se realiza por medio telefónico, correo electrónico y reuniones directas con la empresa interesada. El canal de promoción más efectivo es el correo electrónico y redes sociales.

La inversión inicial no es alta, pero se debe tomar en cuenta el capital de trabajo para un período de seis meses con un valor entre \$ 10.000 y \$ 12.000.

El perfil del capacitador debe ser profesional de cuarto nivel, experiencia de al menos 10 años y tenga un sistema de pedagogía.

Grupo focal

El grupo focal tiene la participación de 7 personas compuesto por tres hombres y cuatro mujeres. El perfil laboral corresponde a cargos de jefaturas y gerencias de empresas de servicios y producción. El rango de edad se encuentra entre 30 y 45 años. Los principales resultados del grupo focal son los siguientes:

Principales competidores en el mercado de capacitación: Conference, Seminarium, Cámara de Comercio de Quito, CAPEIPI, IDE y ADEN.

Frecuencia de capacitación: los participantes indican que en las empresas pequeñas y medianas no existe una política de capacitación. La asistencia de capacitación se concentra en necesidades específicas y suceden una vez al año.

Áreas para ofrecer servicios de capacitación: los participantes manifiestan que es importante la actualización en temas nuevos para los eventos de capacitación, por ejemplo, marketing digital, actualizaciones contables, tributarias y laborales.

Atributos que buscan las empresas sobre el servicio de capacitación: las empresas que ofrecen servicios de capacitación deben tomar en cuenta el tema de horarios y deben ser flexibles en la planificación de los cursos, porque para una persona que tiene responsabilidad en su cargo no puede ausentarse por largas jornadas. El horario debe ser en la noche o el día sábado.

Perfil del capacitador: los participantes coinciden que la experiencia y educación debe ser el principal aspecto que debe tener el capacitador. Es importante que durante la jornada de capacitación sea práctica y pueda responder inquietudes de los asistentes. Algunos participantes del grupo focal indican que la capacitación virtual no es conveniente en ciertas áreas porque debe existir una persona que responda a preguntas y dudas que existen durante el evento de capacitación. Otro aspecto que valoran los participantes del grupo focal sobre el capacitador es su conocimiento sobre las necesidades particulares de las empresas y que tenga pedagogía para enseñar y compartir su conocimiento.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para recabar la información cuantitativa se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, participaron 62 personas a través del envío de un formulario de Google Forms, para el análisis de la información se empleó la herramienta Excel.

Resultados de la investigación cuantitativa

- Caracterización de los encuestados:

El 52% son mujeres y 48% hombres, el rango de edad se ubica entre 26 y 50 años, siendo la mayor participación las personas entre 31 y 33 años. El 47% de los participantes son casados, 30% solteros y 23% otro tipo de estado civil. El rango de ingresos es mayor a \$ 1.000 en el 66% de los encuestados.

- Conocimiento empresas de capacitación

La empresa pública SECAP es la organización con mayor reconocimiento entre los encuestados el 36% manifiesta que la conoce, el 33% conoce los servicios de capacitación de la Cámara de Comercio de Quito y 15% al Centro de Educación Continua de la Politécnica Nacional.

- Necesidades del asistente a un evento de capacitación

Los aspectos más importantes para un servicio de capacitación son el conocimiento del tutor o capacitador, entrega de certificado y material de apoyo. El 99% considera que es importante o muy importante que el evento de capacitación tenga un certificado académico de respaldo. El 80% de los encuestados considera que es importante o muy importante que el evento de capacitación cuente con una prueba de conocimientos.

El 35% asiste a dos eventos anuales, 23% a un evento anual y 21% a tres eventos de capacitación anuales. El tiempo de duración ideal se establece en un rango entre dos y cuatro horas con el 53% de opiniones favorables a este tiempo entre los encuestados. Las áreas de estudio que cubren mayores necesidades de los encuestados son negociación, análisis financiero y administración de proyectos.

El atributo con mayor valoración para un evento de capacitación es calidad del servicio, tiempo de dedicación al evento y el precio.

- Comportamiento del asistente a un evento de capacitación

El 80% de los encuestados manifiesta que decide sobre la asistencia a una capacitación por decisión propia, la principal razón para asistir es el crecimiento profesional en el 59% de los encuestados y 30% como actualización de conocimientos.

- Promoción del servicio de capacitación

El 53% de los encuestados manifiesta que, a través de correo electrónico, 33% redes sociales y 9% a través de una aplicación móvil.

- Lugar del evento de capacitación

El 51% manifiesta que el lugar adecuado es un hotel o centro de negocios y 37% indica las instalaciones propias de la empresa.

- Precio

De acuerdo al análisis de precios de VanWestendorp la determinación de precio es la siguiente:

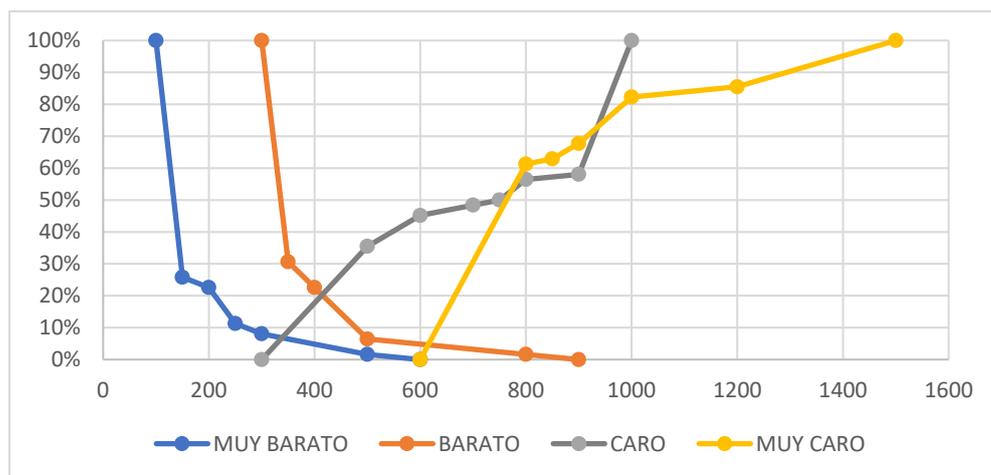


Figura 1. Análisis de precios VanWestendorp

El rango de precios óptimo se encuentra entre \$ 300 y \$ 600 y el precio de mercado es \$ 400 por un evento de capacitación entre cuatro y seis horas de duración.

- Análisis de correlación

El análisis de correlación (anexo 1) muestra que no existe una relación fuerte directa o indirecta entre las variables de investigación, ya que los índices calculados se establecen en rangos menores a 0,6.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

El análisis cuantitativo permite concluir que no existe una empresa que tenga una fuerte presencia en el mercado de capacitación, las instituciones con mayor recordación entre los encuestados fueron SECAP y Cámara de Comercio de Quito.

De acuerdo a la información captada en el análisis del cliente, las necesidades de los consumidores de eventos de capacitación, se relacionan a temas de negociación, administración de proyectos y análisis financiero. Las personas tienen preferencia por eventos que no tengan una fuerte afectación en su vida laboral y es por ello que piensan que un evento de capacitación debe durar entre dos y cuatro horas para que sea adecuado para sus temas laborales y familiares, esta opinión es concuerda con lo expresado por el grupo focal.

El medio de promoción que tienen mayor atractivo para los encuestados son los ligados a las herramientas digitales, especialmente el correo electrónico es la forma donde pueden recibir acorde a los temas de capacitación. De igual manera, opinan los expertos entrevistados en el análisis del cliente.

El lugar idóneo para un evento de capacitación es un hotel y/o centro de negocios, ya que las personas que reciben la capacitación buscan alejarse un poco del entorno laboral.

Los atributos que debe cumplir la empresa de capacitación es tener el respaldo académico de una institución de prestigio para emitir el certificado, ya que las personas manifiestan que es importante para su crecimiento laboral. Para los encuestados el precio del evento de capacitación no es el principal factor para decidir la asistencia, tiene mayor relevancia el tiempo de duración del evento y la calidad en los conocimientos impartidos por el instructor.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

La oportunidad de negocio tiene como objeto relacionar los factores del análisis de entorno con la información recabada en el análisis del cliente, de esta manera se sustenta la idea de negocio en base de aspectos con alto valor agregado para el proyecto.

La información recabada en el análisis del cliente, menciona que el rango de precio para una jornada de capacitación se ubica entre \$ 300 y \$ 600 con una frecuencia de uso entre 2 y 3 veces al año.

Esta información es una aproximación a la sustentabilidad financiera que puede obtener el proyecto, con lo cual se puede ajustar los objetivos organizacionales y enfocar el servicio de capacitación en relación a la opinión de los encuestados, esta es una forma de generar una oportunidad de negocio centrada en las necesidades del cliente.

En lo que respecta a los factores externos, la disminución del riesgo país en los últimos meses del año 2018, ha permitido mejorar el acceso a crédito en los mercados internacionales, esta es una vía de financiamiento del presupuesto del estado y por ende los proyectos y programas del gobierno pueden contar con recursos financieros para continuar con sus campos de acción.

En este aspecto, se establece los programas de capacitación ofertados a través de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC), esta institución trabaja en dos campos de acción, esto son la certificación y capacitación.

Es de suma importancia para la idea de negocio que sus capacitadores estén calificados por la SETEC, como lo manifiestan los encuestados, permite encontrar mayor seguridad y credibilidad al obtener una capacitación avalada por un organismo de control, además esto le permitirá a la empresa que brinde

servicios de capacitación puede acceder a programas de capacitación en el sector público, así puede ampliar su mercado objetivo e incrementar su capacidad comercial.

El apoyo gubernamental para el sector de la enseñanza con programas de capacitación a través de la SETEC, da un impulso importante a la industria y permite que los usuarios encuentren variedad de cursos e instituciones que permitan mejorar la productividad en diferentes áreas necesarias para cada tipo de negocio.

Esta disposición del estado al apoyo de actividades de capacitación tiene por objetivo mejorar los indicadores de acceso a capacitación que tiene el Ecuador, según información del Banco Interamericano de Desarrollo, el 56,4% de las empresas capacitan a sus colaboradores, esta visión estratégica de incrementar el acceso a la capacitación la comparte el sector público y privado, como lo mencionan los expertos consultados, la capacitación es una prioridad para las empresas, especialmente en aquellas empresas que necesitan incrementar su participación comercial por medio de la preparación de su personal.

En el aspecto competitivo, el análisis realizado en el factor de la rivalidad de mercado, se detectó que existe una amenaza alta, debido a que la industria es atractiva para los competidores.

Esta información se puede alinear con la respuesta establecida por los expertos y los participantes del grupo focal, quienes mencionan que no existe una empresa de capacitación que tengan un alto porcentaje de recordación de marca en la ciudad de Quito.

El modelo de negocio debe concebir a la empresa con un enfoque orientado hacia el cliente, para explotar las necesidades insatisfechas de las personas que buscan una empresa de capacitación.

La oportunidad de negocio se debe construir con la figura del capacitador como socio clave de la empresa, resaltando su figura en las redes sociales y utilizando

su experiencia para la presentación de la empresa a través de canales en YouTube e Instagram.

Además, los consumidores valoran contar con un espacio físico y material de apoyo para que la capacitación se enmarque en una atmósfera que permita transmitir los conocimientos entre el capacitador y los participantes. Obtener estos requerimientos, no se dificulta, ya que existe un bajo poder de negociación de los proveedores, el cual fue identificado en el análisis competitivo, debido a que, existen 28 hoteles con salas múltiples donde desarrollar los eventos de capacitación.

Las personas buscan un capacitador que sepa transmitir sus conocimientos, por lo que es importante, que exista una metodología pedagógica para los capacitadores, esta es una tarea de la empresa de capacitación, quien debe construir un modelo de capacitación enfocado en metodologías pedagógicas para adultos, de esta manera la empresa puede generar una diferenciación frente a sus competidores.

Los atributos que tienen mayor valoración por parte de los consumidores, deben ser tomados en cuenta para la aplicación en el modelo de negocio, esto permite sustentar a la futura empresa en una idea construida en base a la necesidad del cliente. La opinión de los consumidores menciona los siguientes atributos como los más importantes para una empresa que preste servicios de capacitación:

- **Calidad del servicio:** la prestación de este atributo se hace efectiva con la selección del capacitador en base a los requerimientos de los consumidores, que son experiencia y preparación. Adicionalmente, se planea ejecutar las jornadas de capacitación en lugares de fácil acceso para los consumidores o planificar la capacitación en las instalaciones de la empresa.
- **Tiempo de la jornada de capacitación:** los consumidores mencionan que la capacitación debe concentrarse en horas en la mañana o en la tarde, para que no entorpezca con la jornada laboral. De esta manera, existe

una mayor optimización en el uso del tiempo disponible para la capacitación, que, en algunos casos, es limitado debido a que se combina con la jornada laboral, ya que los consumidores buscan flexibilidad en el horario de la capacitación.

- Apoyo tecnológico: la flexibilidad de la capacitación puede satisfacerse con el apoyo tecnológico, mediante la construcción de cursos virtuales. En el análisis del entorno tecnológico, se menciona que la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), apoya de manera eficiente a los educadores, porque se optimiza el uso del tiempo y amplía la generación de contenidos que sirvan de respaldo para la jornada de capacitación.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El marketing de la empresa se basará en la estrategia de diferenciación, esta estrategia de acuerdo Kotler y Keller, (Philip Kotler, 2009) consiste en “concentrarse en alcanzar mejores resultados con base a alguna ventaja importante que valore la mayor parte del mercado”.

Es así que la empresa busca ofrecer a su mercado objetivo un servicio de capacitación diferenciado y esta diferenciación se basa en la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los requerimientos del cliente así como en la utilización de herramientas estratégicas que permitan entender cuáles son estas necesidades de capacitación para desarrollar las mismas con el objetivo de potenciar las aptitudes y habilidades de los concurrentes a las capacitaciones, además de contar con el apoyo de profesionales con el conocimiento, aptitud y experiencia necesarios para llevar al grupo al nivel requerido durante la capacitación.

Estrategia de posicionamiento

Según lo establecido por Kotler & Keller (2014) existen cuatro tipos de estrategias competitivas que se basan en la importancia de la cuota de mercado, estas son: estrategias del líder, retador, seguidor y especialista.

La empresa busca crear una ventaja competitiva ante la competencia, por ello el posicionamiento se basará en la estrategia competitiva de especialista, misma que de acuerdo con Porter (2015) “una empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado”.

De acuerdo con esta estrategia la empresa abordará una cantidad significativa de clientes potenciales que buscan los beneficios especializados del servicio de capacitación integral, en este sentido la empresa se especializará en atender los requerimientos de las PYMES ubicadas en el sector centro-norte de la ciudad de Quito, identificando las necesidades específicas de éstas para generar un servicio enfocado en satisfacer sus requerimientos de capacitación.

5.1.1 Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual está dirigido el producto es importante segmentar el mercado, el mismo que según Kotler & Armstrong (2014) consiste en “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos”, en base a esto la delimitación del mercado objetivo es la siguiente:

Tabla 4. Segmentación de mercado

VARIABLES SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO
Segmentación geográfica	Número de pequeñas y medianas empresas ciudad de Quito	18.797
Segmentación geográfica	Número de pequeñas y medianas empresas en el sector centro norte	12.406
Segmentación por actividad de la empresa	Número de empresas pequeñas y medianas del sector de manufactura, comercio y servicios	8.955

Adaptado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016

5.1.2 Propuesta de valor

De acuerdo con Kotler & Armstrong (KOTLER, 2012) la propuesta de valor se refiere al “posicionamiento completo de una marca, y esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”. Para definir el modelo de negocios se utiliza el modelo Canvas, como se muestra a continuación:

Tabla 5. Modelo Canvas

<p>Socios clave</p> <p>Capacitadores</p> <p>Establecer alianzas con las PYMES que tienen su residencia en la zona de influencia de la empresa</p> <p>Hoteles donde se desarrolla la capacitación</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Selección de capacitadores</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización</p> <p>Diseño curricular cursos capacitación</p> <p>Diseño plataforma online</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer a las PYMES del centro-norte de la ciudad de Quito un servicio de capacitación integral basados en las necesidades de la empresa y de su recurso humano con el objetivo de desarrollar y potenciar las aptitudes, destrezas y habilidades de cada participante para contribuir con el desempeño de la empresa. Contando con facilitadores altamente calificados con el conocimiento adecuado y la experiencia necesaria.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Fuerza de ventas</p> <p>Redes sociales y página web</p> <p>Servicio posventa</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>8.955 empresas pequeñas y medianas del sector de manufactura, comercio y servicios</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Físicos: Instalaciones, sistemas y redes de distribución</p> <p>Equipos y materiales para el desarrollo de las capacitaciones</p> <p>Canales de comunicación con los clientes</p> <p>Plataforma online</p>		<p>Canales</p> <p>Visita directa a las PYMES</p> <p>Canal digital para conocimiento y acercamiento con el servicio a ofrecer</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Gastos administrativos: Salarios talento humano</p> <p>Gastos generales: arriendo, marketing</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Aporte de los accionistas</p> <p>Financiamiento bancario</p> <p>Ingreso por las ventas de las capacitaciones</p>		

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

La empresa diseña un servicio para aquellas PYMES que buscan proveer de capacitación a su recurso humano, se ofrece un servicio de capacitación integral diferenciado y oportuno enmarcado en sus requerimientos y necesidades, el objetivo es potenciar y desarrollar las aptitudes, destrezas y habilidades de cada participante para contribuir con el desempeño de su empresa, al reducir la rotación de personal y por ende el gasto económico ya que contarán con un personal que se sienta motivado y aporte eficientemente y eficazmente a su crecimiento y al de su empresa.

El servicio de capacitación que ofrece la empresa estará desarrollado a medida de los requerimientos de las PYMES y la línea de enfoque para la construcción de las capacitaciones se relacionan con las áreas de estudio: negociación, finanzas y administración, con el apoyo de instructores calificados como operadores de capacitación en la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional vinculada al Ministerio de Trabajo.

La estrategia adoptada por la empresa para introducir el servicio en el mercado de capacitación en la ciudad de Quito, es la estrategia de desarrollo de servicio, la misma que “consiste en ofrecer servicios nuevos o modificados a segmentos actuales” (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012).

En este caso la estrategia de desarrollo de servicio busca satisfacer las necesidades del mercado objetivo en base al uso de herramientas de inteligencia de negocios que permitan conocer las necesidades de capacitación de la empresa para ofrecer y sugerir capacitaciones integrales para el personal cuyo objetivo principal es el desarrollar y potenciar las habilidades y destrezas de cada participante.

Branding

El nombre asignado al proyecto de servicios de capacitación es PLATÓN, con la representación de la marca se busca asociar a la empresa con la sabiduría y sapiencia del filósofo griego que fundo la Academia en el siglo I, es por ello, que se asigna el slogan: *Capacitaciones Integrales*. Como se muestra en la siguiente imagen corporativa:



Figura 2. Logotipo de la empresa

El significado del logotipo se muestra en la siguiente figura:



Figura 3. Significado del logotipo

Colores: Los colores utilizados en el diseño del logotipo son dorado y gris, la descripción de estos colores se muestra a continuación:



Figura 4. Significado del logotipo

El costo por el diseño del branding de la marca es de \$600,00. El material corporativo de la empresa es el siguiente:



Figura 5. Material corporativo

Soporte del servicio

Como complemento para las PYMES que contraten el servicio de capacitación integral se dispondrá de una línea de asesoramiento en horario laborable, a través de esta línea se atenderá requerimientos e inquietudes sobre diversos temas como Administración, Tributación, Finanzas, Mercadeo y Negociación, para ello dentro del área de atención al cliente, personal calificado se turnará para atender la línea de asesoramiento.

Para mantener al cliente bien asesorado en base de sus necesidades se dispondrán de guías con información relevante para las PYMES, que serán entregadas de manera gratuita cada tres meses. De igual manera esta línea de asesoramiento tendrá a su cargo la tarea de informar a las PYMES sobre el desarrollo de los talleres, conferencias y capacitaciones realizadas por la empresa y si es del caso contactar con un asesor de la fuerza de ventas para que haga la visita a la pyme interesada para dar mayor detalle e información de la capacitación a desarrollarse en Platón.

Con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción del cliente respecto de las capacitaciones, se realizarán encuestas periódicas con el fin de evaluar el valor de los servicios que han recibido y de esta forma identificar las oportunidades de mejora en los servicios prestados, al mismo tiempo que servirán como una herramienta de gestión para la directiva de la empresa.

El costo del soporte de servicio se establece en un valor de \$ 65,00 mensuales, que incluye la formulación de las encuestas.

5.2.2 Precio

El precio es definido por Kotler & Armstrong (2013) como “la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio”.

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio a utilizar por la empresa es la fijación de precios basado en el valor, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia consiste en el “establecimiento del precio basado en las percepciones del comprador y no en los costos que tiene el vendedor, implica ofrecer la combinación de calidad y buen servicio a un precio justo y adecuado”. En base de esta estrategia el precio será fijado en base del valor que las PYMES perciben del servicio de capacitación, por esta razón es importante dar a conocer los atributos del servicio como la calidad de la capacitación, capacitadores calificados en la SETEC que cuentan con experiencia y sobre todo manejan una metodología pedagógica para la enseñanza, otorgamiento de un certificado avalado o con el respaldo de instituciones de prestigio así como los beneficios para las PYMES de mantener a su personal bien capacitado y formado lo cual repercutirá en su desempeño y compromiso con la empresa.

Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada de precios se establece la estrategia de “Más por más este posicionamiento implica un precio mayor por un mayor beneficio” (2013). La empresa ha seleccionado esta estrategia basados en los atributos del servicio que se reflejan en la oportunidad de que sus colaboradores crezcan profesionalmente con el consecuente beneficio para la empresa como mayor rendimiento, disminución del ausentismo laboral y rotación de sus colaboradores.

El precio de entrada para el servicio de capacitación se establece en \$246,00 por colaborador, con un mínimo de 10 asistentes por pyme, este precio incluye la capacitación dirigido a los colaboradores de la empresa, material de apoyo, coffee break, instalaciones adecuadas para el desarrollo de la capacitación y certificado de participación.

Cabe anotar que el precio se enmarca dentro del rango de precios cobrados por capacitaciones realizadas por la competencia como la Cámara de Comercio \$200, IDP \$ 224,00 y Formación Gerencial \$ 236,00

5.2.3 Plaza

La plaza se refiere a la manera de cómo la empresa pretende llegar con su servicio de capacitación al cliente final en este caso las PYMES.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar es la distribución selectiva la cual se define como aquella que cuenta con un número reducido de intermediarios que deben cumplir con ciertos requisitos (Kotler & Armstrong, 2008), se selecciona esta estrategia en vista de que el servicio de capacitación ofertado por PLATON será entregado a través de los capacitadores en el lugar dispuesto por la empresa, prestando un servicio de calidad en instalaciones bien equipadas donde los participantes se sientan confortables, permitiendo una relación directa con el cliente.

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución de la empresa es la distribución nivel uno corto, es decir existe un solo intermediario, en este caso los intermediarios son el grupo de capacitadores seleccionados previamente que dictan las diferentes capacitaciones, la empresa y los capacitadores actúan de forma conjunta para obtener una buena relación con el cliente, haciendo perceptible el servicio de capacitación y mostrando que existe una organización seria y profesional detrás de las personas que comercializan el servicio de capacitación.

Punto de venta

El servicio de capacitación será brindado como ya se mencionó antes en instalaciones externas como son las salas de hoteles o centros de negocios considerando lo mencionado en el análisis del cliente en donde se pudo establecer que los colaboradores prefieren que las capacitaciones se realicen

fuera del entorno laboral, sin embargo la empresa contará con una oficina donde se ubicará el personal administrativo y fuerza de ventas y su ubicación estará determinada en base al mercado objetivo, el cual se ubica en el centro norte de Quito.

5.2.4 Promoción

La promoción cumple un papel fundamental, ya que se encarga de informar, persuadir y recordar a los consumidores, sobre los productos y servicios que comercializa la empresa (Kotler & Armstrong, 2008).

Estrategia promocional

La estrategia promocional seleccionada para delinear las actividades de promoción y publicidad es la estrategia de atracción, la cual consiste en que la empresa genere una fuerza de atracción hacia los servicios de capacitación, para ello se requiere enfocar la publicidad y promoción en comunicar a las PYMES los beneficios y atributos del servicio de capacitación a través de diferentes canales de comunicación expuestos a continuación:

Publicidad

La empresa como medio para llegar con publicidad de las capacitaciones a las PYMES utilizará los medios digitales y medios tradicionales. Los medios digitales utilizados son las redes sociales y página web, se realizarán campañas publicitarias de las capacitaciones a través de la creación de una fanpage en Facebook con el fin de dar a conocer el servicio buscando un posicionamiento del nombre de la empresa. Las campañas publicitarias serán quincenales y se ha previsto un gasto estimado en \$250,00 mensuales.

Además, la empresa contará con una página web, cuyo diseño será enmarcado para que el usuario pueda navegar con facilidad y que obtenga toda la información necesaria respecto de la empresa, servicios, datos sobre los instructores resaltando la experiencia como capacitadores, galería de fotos y un link con el cual los clientes pueden acceder al material de apoyo brindado en las

capacitaciones mediante un clave que será otorgada al momento de la inscripción.

El diseño de la página web tendrá un costo durante el primer año de \$800,00 incluido IVA, a partir del segundo año solo se cancelará por la actualización, hosting y dominio un valor de \$280,00 anuales.

Como medios impresos se establece realizar publicaciones en revistas gremiales, como son las revistas de la Cámara de Comercio de Quito, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Revista EKOS, GESTIÓN, LÍDERES, DINERS, de esta manera, se busca acceder a las PYMES para transmitir el mensaje de capacitación integral brindado por la empresa.

Este canal de comunicación se empleará contratando un anuncio mensual en las revistas mencionadas por un valor de \$450,00 mensual.

Promoción

La promoción de la empresa se realizará a través de los medios radiales, en este caso se seleccionó la radio Visión y FM Mundo con dos cuñas de 30 segundos, 2 menciones de 10 segundos y despedida por programa. La campaña de promoción mediante radios tendrá un costo por \$900,00 mensuales.

Relaciones públicas

Como parte de las relaciones pública se buscará participar en ferias empresariales, donde se equipará un stand para entregar información del centro de capacitación, con la participación en estas ferias se accede a base de datos que posteriormente serán explotadas por parte de la fuerza de ventas.

La proyección es participar en tres ferias ligadas al sector empresarial, especialmente a ruedas de negocios que organiza la Cámara de Comercio de Quito. Se establece participar en dos ferias anuales con un gasto establecido por feria de \$3000,00 es decir \$6.000,00 anuales.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas para la empresa se constituye en el principal canal de promoción de las capacitaciones, por ende, es primordial contar con personal que conforme la fuerza de ventas de la empresa con capacidad para negociar y tener habilidades comunicativas, así como experiencia en venta de servicios e intangibles. El personal de ventas será capacitado previo al ingreso a la empresa por uno de los capacitadores de la empresa en técnicas de negociación, de esta manera la fuerza de ventas tendrá un acercamiento y ejecución comercial coordinada a la filosofía de la empresa. El detalle del salario de la fuerza de ventas se establece en la tabla 6 del costo del plan de marketing.

Marketing directo

Como parte del marketing directo de la empresa, se utilizará el email marketing con el cual se enviarán correos masivos con el fin de informar al mercado objetivo sobre las capacitaciones, enfoques, instructores, contenidos de las capacitaciones, para ello se utilizará la herramienta de marketing conocida como Doppler por la cual se cancelará un valor mensual de \$180,00.

Material promocional: La fuerza de ventas de la empresa durante sus visitas a las PYMES entregarán material promocional de la empresa, como es el primer acercamiento se entregará una carpeta con documentación de la empresa: carta y tarjetas de presentación, brochure con información de las capacitaciones e instructores que permita al cliente conocer la empresa; y, para el cierre de negocio se entregarán memory flash, esferográficos, libretas corporativas con el logotipo de la empresa. El costo de diseñar este material promocional (1000 unidades) tiene un costo de \$320,00 anuales.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

Para la proyección de los costos del plan de marketing se establece como criterio la inflación del Banco Central la cual se ubica en 1,07%, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 6. Costeo de plan marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de marca corporativa	600,00	-	-	-	-
Soporte (encuestas)	120,00	121,28	122,58	123,89	125,22
Diseño de página web	800,00	-	-	-	-
Actualización, dominio y hosting página web	-	280,00	283,00	286,02	289,08
Redes Sociales	3.000,00	3.032,10	3.064,54	3.097,33	3.130,48
Publicidad en radios	10.800,00	10.915,56	11.032,36	11.150,40	11.269,71
Publicación en medios impresos	5.400,00	5.457,78	5.516,18	5.575,20	5.634,86
Relaciones públicas (Ferias nacionales)	6.000,00	6.064,20	6.129,09	6.194,67	6.260,95
Material promocional	326,67	330,16	333,69	337,27	340,87
Email marketing	2.160,00	2.183,11	2.206,47	2.230,08	2.253,94
Fuerza de ventas (salario anual)	17.743,60	19.142,08	19.342,69	19.549,65	19.758,83
Total	45.430,27	47.404,99	47.908,02	48.420,62	48.938,72

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Platón es una empresa de servicios en la ciudad de Quito enfocada en brindar soluciones de capacitación en negociación, finanzas y administración para PYMES, con el apoyo de instructores calificados a través de un trabajo eficaz y dinámico, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del recurso humano para que sean instrumentos del mejoramiento de las empresas”

6.1.2 Visión

“Para el año 2023, seremos una organización que compite en el mercado de servicios de capacitación para PYMES, reconocida por nuestro compromiso con su desarrollo empresarial e individual de su recurso humano, logrando la satisfacción total a través de capacitaciones ajustadas a las necesidades del cliente y del mercado”

6.1.3 Objetivos de la organización

Para plantear los objetivos se toma en cuenta las perspectivas de la metodología del Cuadro de Mando Integral:

Tabla 7. *Objetivos según cuadro de mando integral*

Perspectiva	Objetivo	Fecha de cumplimiento	Indicador
Financiera	Aumentar el nivel de ingresos por ventas en el 8% entre el año 1 y año 3	Año 2021 – Mediano Plazo	Ingresos por ventas año 3 – Ingreso por ventas año 1 / Ingreso por ventas año 1
	Obtener el margen neto de ventas sobre utilidad mayor al 15%	Año 2022 – Largo Plazo	Margen operacional – Gastos / Utilidad neta
Cliente	Mantener un presupuesto de publicidad entre el 3% y 5% de la utilidad neta	Año 2020 –	Gastos de publicidad / Utilidad neta
		Mediano Plazo	
Aprendizaje	Generar procesos de capacitación en el 90% del personal de la empresa	Año 2020 –	Número de empleados capacitados / Número total de empleados
		Mediano Plazo	
Procesos internos	Incrementar el salario del personal en el 5% con relación al año anterior	Año 2023 –	Gastos por salario año 5 – Gastos por salario año 4 / Gasto por salario año 4
		Largo Plazo	

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

En la empresa se distinguen tres tipos de procesos y estos se visualizan a través del mapa de procesos cuyo fin es el identificar de manera más profunda el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en ella involucradas, estos son: Procesos estratégicos, claves y de apoyo, como se aprecia en la siguiente figura:



Figura 6. Mapa de procesos

La descripción de cada uno de estos procesos se presenta a continuación:

Procesos Estratégicos: Este proceso corresponde a la Gerencia General y se relaciona con la fijación de las directrices para la gestión de la empresa encaminadas a fortalecer la operatividad del negocio, así como facilitar la toma de decisiones. Estos procesos son la planeación estratégica y el mejoramiento continuo.

Procesos Claves: Son los procesos que aportan valor a la empresa y a los clientes y por ende proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

Marketing y ventas: Se refiere a la implementación del plan comercial de la empresa que involucra la forma de cómo llegar con el servicio de capacitación al mercado objetivo a través de la fuerza de ventas de la empresa y de las actividades de publicidad y promoción del servicio.

Prestación del servicio: Se refiere al proceso que implica la prestación del servicio de capacitación a las PYMES que forman parte del mercado objetivo, contribuyendo con el desarrollo y crecimiento del recurso humano y el mejoramiento de las empresas.

Post Venta: Se refiere al proceso después de la venta, el cual busca la satisfacción total del cliente con el objetivo de que realice una nueva compra del servicio, así como el manejo de quejas, sugerencias y reclamos.

Procesos de apoyo: Son aquellos que sirven de apoyo a los procesos claves brindando apoyo a los mismos, estas son: gestión financiera y gestión administrativa.

Cadena de Valor

Una vez identificado los procesos en el mapa de procesos, se establece la cadena de valor, la cual permite identificar cada una de las actividades y la contribución de valor que genera cada una de ellas, la cadena de valor se presenta en la siguiente figura:

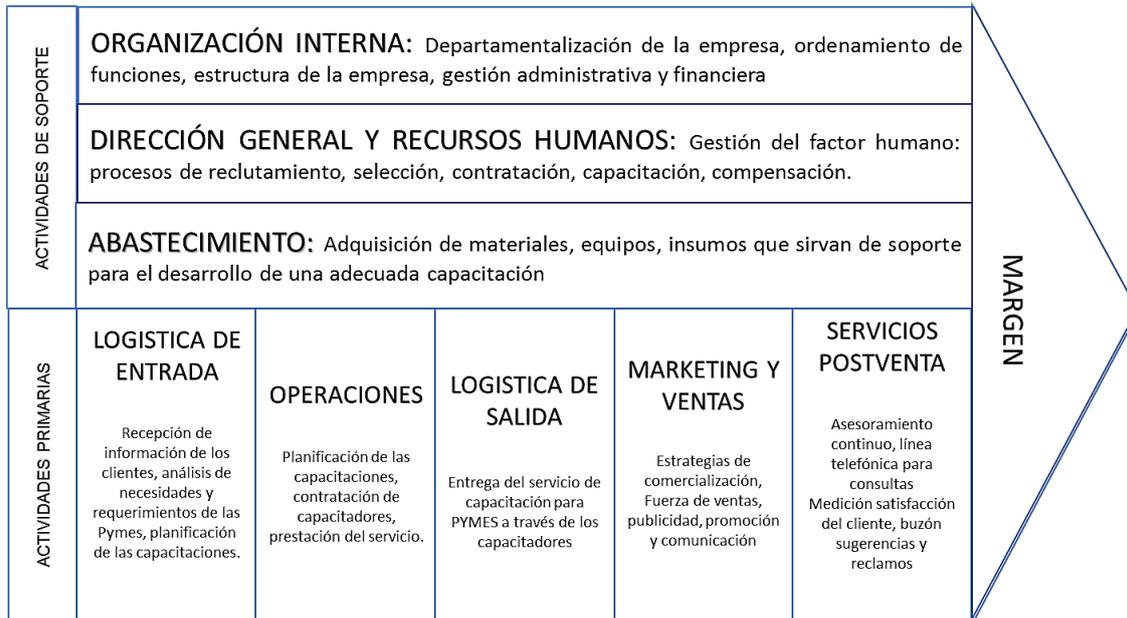


Figura 7. Cadena de valor

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor, la actividad primaria que genera mayor valor para la empresa es el proceso de operaciones que se refiere a la prestación del servicio, en este caso el servicio de capacitación a las PYMES, ya que permite aumentar la utilidad de la empresa y satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes.

6.2.2 Ciclo de operaciones

Para el proceso de captación de clientes se implementarán las siguientes actividades y el diagrama de flujo se presenta en el anexo 6.

1. Búsqueda de potenciales clientes: se localizarán a las PYMES de la ciudad de Quito que forman parte del mercado objetivo y para ello se utilizarán algunas bases públicas disponibles en la Superintendencia de Compañías, Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Servicio de Rentas Internas (SRI).
2. Contacto inicial con la empresa: Se realizará el primer contacto con las PYMES, a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas con el fin de obtener citas con los principales de las empresas prospectadas.

3. Acercamiento con la PYME: Una vez que se haya obtenido una cita se programará una reunión con las PYMES a través de visitas directas con el objetivo de dar a conocer el servicio de capacitación diseñado en base a las necesidades y requerimientos de cada PYMES, durante la reunión el asesor entregará una carta de presentación de la empresa, que detalle la metodología de trabajo, información detallada de las capacitaciones y áreas de enfoque, hojas de vida de los instructores los cuales serán previamente calificados por la SETEC y se entablará una charla informativa que permita solventar las inquietudes y conocer las necesidades de la PYME.
4. Construcción de la propuesta de capacitación en base a la aceptación del servicio diseñada a la medida de la PYME y a la información brindada para construir el programa de capacitación.
5. Elaboración de contrato, coordinación de la forma de pago y firma de contrato de servicios.
6. Prestación del servicio: entrega de la capacitación, para ello previamente se contratará el uso de instalaciones fuera de la empresa, el cual puede ser dictado en hoteles, salas de conferencias que permitan entregar un ambiente cómodo y adecuado para que se desarrolle la capacitación.
7. Evaluación del servicio prestado a las PYMES mediante el uso de encuestas periódicas aplicadas a los empleados y a las gerencias de estas empresas, se aplicará entrevistas de seguimiento de servicio.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

- Tipo de compañía: la empresa se constituye legalmente como una COMPAÑÍA LIMITADA, cumpliendo lo dispuesto en el artículo 142 de la Ley de Compañías. Para la aprobación de la persona jurídica es necesario

elaborar la minuta de constitución ante un notario público junto con la nómina de accionistas y el aporte de capital de cada uno de ellos.

- Objeto social: la actividad principal de la empresa es la comercialización y asesoría de procesos de capacitación dirigido a las empresas. En la escritura de constitución debe constar el objeto social con la mayor amplitud posible para agregar líneas de negocio en el futuro sin modificar la escritura de constitución.
- Capital accionario: El capital accionario de la empresa será suscrito por tres accionistas en partes iguales de 33,33%. El monto de su aportación se define en base a la inversión inicial determinado en el plan financiero.
- Representante legal: El representante legal de la empresa se escogerá de los partícipes que aporten el dinero en su etapa inicial. Tendrá la representación legal y judicial de la empresa bajo el amparo del Código de Comercio.
- Permisos de operación: son requeridos para la puesta en marcha de la empresa los siguientes permisos: Registro Único de Contribuyentes, Licencia Única de Actividades Económicas, Registro de Propiedad Intelectual, Certificación ante la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Registro de empleador ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional para la empresa es tipo vertical, la cual se caracteriza porque existe jefaturas encargadas de cada área de la organización, la dirección de cada área del organigrama se asigna a un coordinador quien se encarga de su equipo de trabajo y reporta directamente a la gerencia general. Para el diseño de las áreas funcionales de la empresa se utiliza la información descrita en el mapa de proceso y cadena de valor.

6.3.3 Organigrama

En base al diseño organizacional se constituye el siguiente organigrama:

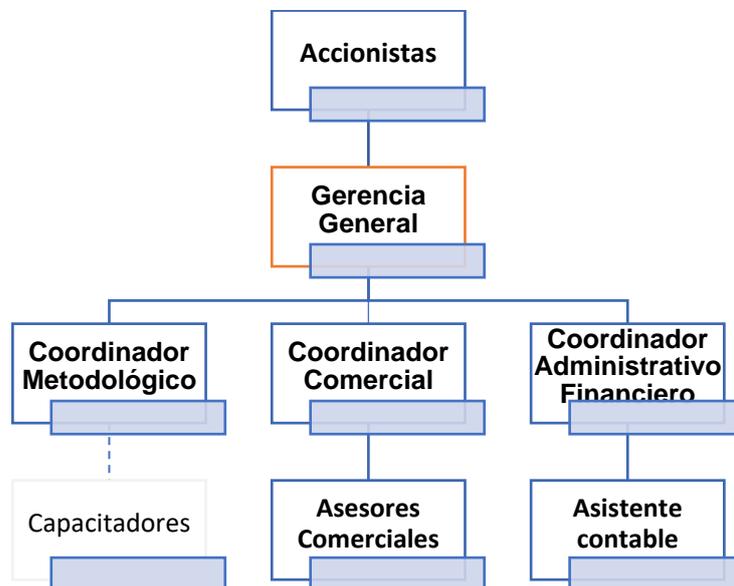


Figura 8. Organigrama

El área de coordinación metodológica se encarga de la ejecución de los eventos de capacitación, en el caso de los capacitadores no formarán parte de la estructura organizacional, serán contratados según el curso dictado, es por ello que se encuentra con otro color en el organigrama.

Requerimiento de personal

En la siguiente tabla se aprecia el área y los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa:

Tabla 8. Número de personas requeridas

Área	Cargos	Número de personas
Gerencia General	Gerente General	1
Coordinación Metodológico	Coordinador	1
Coordinación Comercial	Coordinador	1
	Vendedores	2
Coordinación de Administración y Finanzas	Coordinador	1
	Asistente contable	1
TOTAL		7

La descripción de funciones y los perfiles de cargo para el personal de la empresa son los siguientes:

Tabla 9. Descripción de funciones

Cargos	Funciones	Perfil del cargo
Gerente General	Representación legal de la empresa, Encargado de dirigir y controlar todas las operaciones administrativas y financieras de la empresa, velando por el crecimiento y cumplimiento de las políticas y objetivos conforme la planificación estratégica	Ingeniero Administración de Empresas, Recursos Humanos, Economista, Pedagogo o Psicología. Experiencia de 5 años en procesos de capacitación
Coordinador Metodológico	Diseñar programas de capacitación a la medida de los requerimientos de la empresa, contratar a los instructores, elaboración de contratos, coordinar los programas de capacitación, logística para el desarrollo de la capacitación.	Ingeniero Administración de Empresas, Recursos Humanos, Economista, Pedagogo o Psicología. Experiencia de 3 años en diseño curricular.
Coordinador Comercial	Supervisar a los vendedores de la empresa, encargado de diseñar estrategias de comercialización, negociación con los proveedores, elaborar un plan de ventas, promocionar el servicio y establecerá estrategias de marketing para la comercialización el servicio	Ingeniero Administración de Empresas o Marketing. Experiencia de 3 años en comercialización de servicios
Vendedores	Visitar a los clientes, registrar permanentemente la realización de las visitas, entregar contratos, recoger las firmas, cobro a los clientes	Ingeniero Administración de Empresas o Marketing. Experiencia de 1 año en comercialización de servicios
Coordinador Administrativo financiero	Contratación de personal, pago de nómina, pago a proveedores, facturación, velar por los recursos financieros de la empresa	Ingeniero Finanzas, Economista o Contador. Experiencia de 3 años en procesos financieros.
Asistente contable		Estudios superiores en contabilidad. Experiencia de 1 año procesos financieros

Para la asignación de salarios se ha tomado en cuenta factores como experiencia, estudios e importancia del cargo en la cadena de valor de la empresa, asignando un mayor salario a los ejecutantes de actividades claves. La descripción salarial del personal en base de sueldos nominales (no incluye beneficios sociales) es la siguiente:

Tabla 10. Gastos de sueldos y salarios

Cargos	Salario Nominal	Sueldo mensual más beneficios de ley	Sueldo anual más beneficios de ley
Gerente General	\$ 1.200,00	1.478,63	17.743,60
Coordinador metodológico	\$ 1.000,00	1.267,37	14.852,00
Coordinador comercial	\$ 750,00	936,46	11.237,50
Vendedores (2)	\$ 1.200,00	1.478,63	17.743,60
Coordinador adm. financiero	\$ 750,00	936,46	11.237,50
Asistente contable	\$ 450,00	575,01	6.900,10

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de la demanda de eventos de capacitación en la fase inicial tiene una posición conservadora, con el fin de no sobrestimar los ingresos, es por ello, que se parte con dos eventos entre el mes 1 y mes 6, a partir del mes 7 se incrementa a tres eventos y en el mes 9 hasta el mes 12 se realizarán doce eventos; este supuesto se asume en base a la información prevista por los expertos entrevistados.

En el año 2 se estabilizan la ejecución de cuatro eventos de capacitación en los meses de mayor demanda y tres eventos en los meses de menor demanda, esto permite tomar en cuenta la estacionalidad en el giro del negocio.

En lo que respecta al precio por cada evento de capacitación tiene un valor de \$246 por participante, este valor se incrementa anualmente según la inflación proyectada de 1,07%.

Los gastos de la empresa toman en cuenta los siguientes componentes:

Tabla 11. Detalle de gastos de la empresa

	Valor mensual	
Internet y comunicaciones	150,00	
Arriendo oficina empresa	504,00	
Insumos oficina y limpieza	50,00	
Servicios básicos	50,00	
Movilización vendedores	130,00	
Soporte servicio y encuestas	65,00	
Alquiler lugar del evento capacitación	485,00	VALOR POR EVENTO
Pago capacitador	450,00	VALOR POR EVENTO

El pago del alquiler del lugar donde se realiza la capacitación es por cada evento, al igual que el pago al capacitador, el detalle de estos valores se encuentra en el anexo 5. Adicional a estos valores se debe tomar en cuenta el plan de marketing que fue descrito en el capítulo 5 y el pago de nómina del personal detallada en el capítulo 6. El incremento se realiza con la inflación proyectada de 1,07%. En base de esta información se construye la siguiente proyección de ingresos y gastos:

Tabla 12. Proyección de ingresos y egresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	129.150	177.786	201.096	235.620	270.900
Gastos sueldos	79.714	85.949	86.844	87.747	88.661
Gastos generales	73.320	78.991	79.242	78.497	79.754

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene los siguientes valores en su estructura:

Tabla 13. Inversión inicial

Propiedad, planta y equipo (activos no corrientes)

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	13.733
EQUIPAMIENTO	6.673
EQUIPO Y MOBILIARIO OFICINA	7.060

Gastos pre operativos

GASTOS PRE OPERATIVOS	18.350
ADECUACIÓN OFICINA	2.500
CONSTITUCIÓN EMPRESA	500
PERMISOS DE OPERACIÓN	350
LICENCIA PLATAFORMA ONLINE	15.000

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	35.774,06
-----------------------------------	------------------

La sumatoria de la inversión es la siguiente:

INVERSIÓN INICIAL	67.857,06
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	13.733,00
GASTOS PREOPERATIVOS	18.350,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	35.774,06

7.2.2 Estructura de financiamiento

La inversión inicial de \$ 67.857,06 tiene su financiamiento en base de aporte de accionistas y crédito bancario. En el primer caso, tiene un valor de \$ 50.892,80 que corresponde al 75% de la inversión inicial. En el segundo caso, es financiado por un crédito bancario de \$ 16.964,27, que corresponde al 25%, las condiciones de este préstamo son cuotas fijas de \$ 371,39 calculadas en base de plazo de 5

años y tasa de interés de 11,30%. La institución financiera que provee del crédito es el Banco Pichincha.

7.2.3 Capital de trabajo

La necesidad de capital de trabajo se muestra en la siguiente figura:

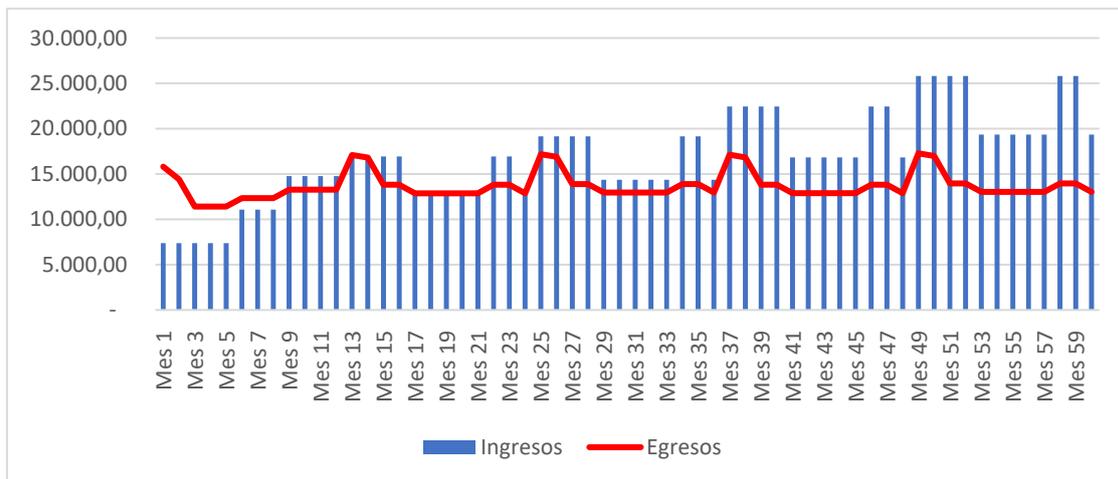


Figura 9. Capital de trabajo

Durante el primer año de operación existe una necesidad de liquidez debido a la posición comercial conservadora, a partir del mes 9 se alcanza el equilibrio operativo. La cantidad de \$ 35.774, se calcula en base de la información proveniente del estado de flujo de efectivo y considerando la política financiera de cuentas por cobrar, que determina que el pago de los eventos de capacitación se realiza en 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días, tomando en cuenta que se puede realizar convenios con empresas y se debe disponer de crédito como una estrategia de negociación comercial.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 14. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	129.150	177.786	201.096	235.620	270.900
Gastos sueldos	79.714	85.949	86.844	87.747	88.661
Gastos generales	73.320	78.991	79.242	79.497	79.754
Gastos de depreciación	1.450	1.450	1.450	202	202
Gastos de amortización	100	100	100	100	100
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(25.433)	11.297	33.461	68.074	102.184
Gastos de intereses	1.781	1.463	1.106	708	261
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(27.215)	9.834	32.354	67.367	101.922
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.475	4.853	10.105	15.288
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(27.215)	8.359	27.501	57.262	86.634
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.254	4.125	8.589	12.995
UTILIDAD NETA	(27.215)	7.105	23.376	48.672	73.639

Como se mencionó anteriormente, en el año 1 se planifica una pérdida de \$ 27.215, para cubrir este déficit se utiliza el valor descrito en el capital de trabajo, el cual sirve como fondo de maniobra para los meses en donde los egresos son mayores a los ingresos, como se mostró en la figura 9, es por ello que la empresa puede continuar con su operación. A partir del año 2, existe una utilidad neta de \$ 7.105, esto es el 4% de las ventas, la tendencia de crecimiento de la utilidad se mantiene hasta el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es la siguiente:

Tabla 15. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	67.857	38.755	42.786	63.258	108.879	179.007
Corrientes	35.774	8.221	13.802	35.823	81.746	152.175
Efectivo	35.774	841	7.453	28.641	73.331	142.500
Cuentas por Cobrar	-	7.380	6.350	7.182	8.415	9.675
No Corrientes	32.083	30.533	28.984	27.434	27.133	26.831
Propiedad, Planta y Equipo	13.733	13.733	13.733	13.733	13.733	13.733
Depreciación acumulada	-	1.450	2.899	4.349	4.550	4.752
Intangibles	18.350	18.350	18.350	18.350	18.350	18.350
Amortización acumulada	-	100	200	300	400	500
PASIVOS	16.964	15.077	12.003	9.099	6.047	2.536
Corrientes	-	788	708	1.154	1.852	2.536
Sueldos por pagar	-	788	788	788	788	788
Impuestos por pagar	-	-	(80)	366	1.064	1.748
No Corrientes	16.964	14.289	11.295	7.945	4.195	-
Deuda a largo plazo	16.964	14.289	11.295	7.945	4.195	-
PATRIMONIO	50.893	23.678	30.783	54.159	102.831	176.470
Capital	50.893	50.893	50.893	50.893	50.893	50.893
Utilidades retenidas	-	(27.215)	(20.110)	3.266	51.939	125.578

La tabla anterior muestra la incidencia de la pérdida sucedida en el año 1, esto indica que el patrimonio disminuye durante el año 1 y 2, esto debilita la posición patrimonial de los accionistas, por lo que, se emite una política financiera de no repartir las utilidades generadas entre el año 2 y año 5, con el fin de recuperar el patrimonio hasta el año 5.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 16. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(32.257)	9.605	24.539	48.439	73.365
Utilidad Neta		(27.215)	7.105	23.376	48.672	73.639
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.450	1.450	1.450	202	202
+ Amortización		100	100	100	100	100
- Δ CxC		(7.380)	1.031	(833)	(1.233)	(1.260)
+ Δ Sueldos por pagar		788	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	(80)	446	698	685
Actividades de Inversión	(32.083)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(32.083)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	67.857		(2.994)	(3.350)	(3.749)	(4.195)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	16.964	14.289	(2.912)	(3.350)	(3.749)	(4.195)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	50.893		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	35.774	(34.933)	6.611	21.188	44.690	69.170
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		35.774	841	7.453	28.641	73.331
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	35.774	841	7.453	28.641	73.331	142.500

La información del estado de flujo de efectivo permite verificar que el capital de trabajo asumido en el año 0, es el adecuado para equilibrar la liquidez, a pesar de existir una pérdida financiera en el año 1.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 17. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(67.857,06)	2.915,15	10.504,29	24.206,91	47.126,69	66.629,56

El flujo de caja del proyecto existe una generación de efectivo desde el primer período, esto se debe a la recuperación del capital de trabajo que permite equilibrar la pérdida financiera del año 1.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 18. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(50.892,80)	(1.541,50)	6.047,64	19.750,27	42.670,04	62.172,91

En el año 1 existe un saldo negativo del flujo de caja del inversionista, porque se descuenta el pago del crédito para financiar a inversión inicial en el año 0. A partir, del año 2 se presenta saldos positivos hasta el año 5, donde existe la recuperación de la inversión inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento emplea los siguientes indicadores para su cálculo:

Tabla 19. Indicadores tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,38%
Rendimiento del Mercado	11,85%
Beta	1,2
Beta Apalancada	1,02
Riesgo País	8,01%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	11,30%

El resultado de la tasa de descuento es 18,66% para el flujo del proyecto (tasa WACC) y 22,48% para el flujo del inversionista (tasa CAPM).

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados obtenidos con el uso de los criterios de valoración es el siguiente:

Tabla 19. Criterios de valoración

Indicador	Resultado	Análisis
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 8.646,25 Inversionista: \$ 4.152,44	En el flujo del proyecto e inversionista el VAN es mayor a la inversión inicial, esto es positivo para la ejecución del proyecto.
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 22,39% Inversionista: 24,83%	La tasa interna de retorno es favorable para el interés de los inversionistas debido a que es mayor a su costo de oportunidad
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 3,70 años Inversionista: 3,81 años	La recuperación de la inversión se efectúa entre el año 3 y 4, esto es favorable para la decisión del inversionista de poner en marcha el proyecto.

En base de la información de la tabla anterior se recomienda la ejecución del proyecto de la empresa de capacitación, para lo cual, se debe tomar en cuenta que en el año 1 existe una pérdida, por lo que la inversión inicial debe contener el capital de trabajo necesario para financiar la actividad de la empresa.

7.5 Índices financieros

Tabla 20. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	10,43	19,49	31,04	44,15	60	1,21
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	63,67%	38,99%	16,80%	5,88%	1,44%	66%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-70,22%	16,61%	36,95%	44,70%	41,14%	13,59%
Rentabilidad sobre patrimonio	-114,94%	23,08%	43,16%	47,33%	41,73%	11,82%
VALORACIÓN DE LA EMPRESA	38.754	42.786	63.257	108.878	179.006	

La información de los índices financieros determina que la empresa tiene una mejor posición que las empresas de su industria, principalmente en la liquidez, esto se debe a que existe acumulación de utilidades en la cuenta de efectivo. Con relación al endeudamiento existe similitud con la industria en el año 1. La rentabilidad de la empresa alcanza un pico de rendimiento en el año 4 y 5.

7.6 Conclusiones del análisis financiero

- La inversión inicial de \$ 67.857 es financiada por el capital propio de accionistas con un valor de \$ 50.892, la diferencia se cubre mediante un crédito bancario de \$ 16.964 obtenido en el Banco Pichincha con el costo de financiamiento antes descrito.
- La proyección de ingresos se fundamenta en un crecimiento comercial reducido durante el primer año, como una posición conservadora para mejorar la curva de aprendizaje que tiene un negocio de capacitación, esto genera una pérdida que es cubierta por el capital de trabajo inicial.
- Con respecto a la valoración del proyecto, el resultado final para PLATON es positivo debido a que se obtiene indicadores del Valor Actual Neto (VAN) mayores a cero y Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor al costo de oportunidad.
- La recomendación concerniente al cumplimiento de las metas financieras, sugiere que los asesores comerciales tengan un presupuesto de venta para alcanzar el mismo que cubra el número de asistentes a cada evento de capacitación, para esto es importante la generación de indicadores de seguimiento y gestión.

8 CONCLUSIONES

8.1 Conclusiones Generales

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de todos los factores de incidencia para determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios propuesto para una empresa que preste servicios de capacitación integrales para PYMES se determina:

- El análisis del entorno determina que existe mayor número de oportunidades que impulsan la generación de la empresa de capacitación, como es el caso del apoyo gubernamental para la generación de eventos de capacitación y la necesidad de los consumidores por mantener actualizado sus conocimientos. Para el caso de las amenazas como los productos sustitutos y la facilidad de acceso de los competidores, se debe generar acciones de diferenciación con la competencia directa.
- La información captada en el análisis del cliente, concluye que las empresas tienen una necesidad creciente por capacitar a sus empleados con el fin de mantenerlos motivados, además de evitar la fuga de talento humano que permita que su productividad sea más eficiente y efectiva.
- La propuesta de valor que se busca transmitir al mercado objetivo, se enfoca en generar un proceso de capacitación integral con el respaldo de herramientas tecnológicas, para que el asistente tenga una experiencia diferenciada en base a la aplicación de contenidos en línea y capacitadores entrenados en base de metodologías de pedagogía y empatía con el participante.
- Para generar una conexión directa con los participantes, es importante crear un mecanismo de soporte que permita el monitoreo constante de los asistentes a los eventos de capacitación e integrarlos como parte de la estrategia de promoción de la empresa.
- La contratación de capacitadores que se encuentren calificados por la SETEC, permitirá dar seguridad y confianza a los posibles clientes, debido a que por ser un ente de control afianzado por el Ministerio de Trabajo

permitirá que sus capacitados puedan obtener certificación directa con este ente y así mejorar su hoja de vida laboral y profesional.

- La filosofía organizacional se enfoca en transmitir un mensaje de diferenciación y vinculación entre la empresa y el mercado objetivo; de esta manera, la empresa PLATÓN se posiciona en la ciudad de Quito como una empresa que ofrece servicios de capacitación con temas de actualidad y con alto potencial de impacto en la vida laboral y profesional de los participantes.
- La oportunidad de negocio que PLATON propone se basa en entregar servicios de capacitación de temas específicos que la empresa o el cliente a ser capacitado necesita de manera particular, después de haber realizado un estudio previo para determinar sus necesidades y preferencias, esto dará a lugar que el servicio sea personalizado de acuerdo al tipo de actividad y deficiencias que la compañía tenga.
- Después de haber realizado un análisis financiero exhaustivo y acorde a la funcionalidad del plan de negocios se determina que PLATON es un modelo de negocio viable y sustentable, determinando así que este es un negocio rentable que permite el incremento del empleo formal en la comunidad, y este a su vez cubre las necesidades existentes en las industrias con el crecimiento del mercado y la competencia en la actualidad.

REFERENCIAS

- Administración, C. I. (octubre de 2011). *Capacitación cruzada: Una Herramienta para el aumento de la productividad*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4B.pdf>
- BCE. (2018). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BID. (2014). *Cinco hechos sobre la capacitacion en firmas de América Latina y el Caribe*. BID.
- Blog de Planificación estratégica. (s.f.). *BLOG DE PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Recuperado el 2017, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Capacitación Integral*. (07 de 2016). Obtenido de <https://capacitacionintegralblog.wordpress.com/category/conceptos-basicos/>
- Compañías, S. d. (2018). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- EKOS, CORE BUSINESS. (2015). *LA INDUSTRIA EN ECUADOR*. QUITO.
- Finanzas, M. d. (2018). *Ecuador ratifica su compromiso de honrar sus deudas*. Quito. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-ratifica-su-compromiso-de-honrar-sus-deudas/>
- INEC. (2017). *ECUADOR EN CIFRAS*. Recuperado el 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- INEC. (2017). *ECUADOR EN CIFRAS*. Recuperado el 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (06 de 02 de 2018). *Indice de precios del consumidor*. Obtenido de <https://notimundo.com.ec/la-inflacion-de-enero-del-2018-en-ecuador-cerro-en-009/>
- INEC. (06 de 02 de 2018). *Indice de precios del consumidor*. Obtenido de <https://notimundo.com.ec/la-inflacion-de-enero-del-2018-en-ecuador-cerro-en-009/>
- INEC. (Abril de 2018). *Informe*. Quito. Obtenido de www.ecuadorencifras.com
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- KOTLER, P. y. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.
- Ministerio de Turismo. (2014). *La experiencia del destino turístico Quito en cifras*. Quito.
- NEGOCIOS. (2017). *CRECER NEGOCIOS*. Recuperado el 28 de 10 de 2017, de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Peña, A. R. (18 de Diciembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El Tiempo*.
- Philip Kotler, . L. (2009). *Business & Economics*. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- SENECYT. (2017). *Educación Superior*. Quito.
- SETEC. (2016). www.setec.gob.ec. Obtenido de www.setec.gob.ec/noticias
- SETEC. (01 de 2019). www.setec.com. Obtenido de <http://www.cualificaciones.gob.ec/setec-inicia-registro-a-operadores-de-capacitacion/>
- SETEC. (2019). www.setec.gob.ec. Obtenido de <http://portal.setec.gob.ec/setec-portal-web/pages/operadoresCapacitacion.jsf>
- SUPERCIAS. (2018). www.supercias.gob.ec. Obtenido de http://appscvmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul#PhotoSwipe1529879794120
- SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS. (2018). www.supercias.gob.ec. Obtenido de http://appscvmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul#PhotoSwipe1529879794120
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. (2018). *Actividades económicas*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Econ%C3%B3mica%20\(CII](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Econ%C3%B3mica%20(CII)
- UNESCO. (2015). *Las Tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza*. Montevideo: Trilce.
- Vieira, E. (2018). *El 42% de las compañías registradas en el país son Pymes*. Guayaquil: El telegrafo. Obtenido de 2018: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-visualizan-con-optimismo-el-2018>

ANEXOS

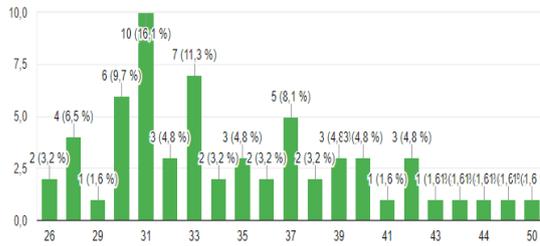
Anexo 1. Matriz de congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA							
TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA EL SECTOR CENTRO NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO							
PROBLEMA: Cual es la factibilidad comercial y aceptación del mercado de una empresa que brinda una capacitación integral.							
OBJETIVOS:							
Realizar la investigación para determinar las preferencias y tendencias del cliente potencial del servicio de capacitación en la ciudad de Quito en el sector centro norte							
Conocer las expectativas de los posibles clientes y los beneficios que esperan de un servicio de capacitación							
Identificar cual es la percepción del servicio de capacitación y los factores de decisión para contratar el mismo							
Identificar el método de búsqueda y de contacto del servicio de capacitación							
VARIABLE	NECESIDADES DE INFORMACION	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGIA	ENCUESTA	ENTREVISTA	FOCUS GROUP
CLIENTES	PREFERENCIAS	X		Focus group / encuestas / entrevista	¿Cuándo piensa en una empresa de capacitación que nombre se le viene a la mente?	Que temas solicitan con mas frecuencia para capacitaciones	¿Cuándo piensa en una empresa de capacitación que nombre se le viene a la mente?
	USO	X		Encuesta / Entrevista a experto/ focus group	¿Con que frecuencia capacita al personal de su empresa? /	Que promedio de contratos tiene de capacitaciones por empresas?	¿Con que frecuencia capacita al personal de su empresa?
				ENCUESTA	¿Cuántas capacitaciones al año reciben normalmente sus colaboradores?		¿Cuántas capacitaciones al año reciben normalmente sus colaboradores?
PRODUCTO	CALIDAD	X		Focus group / encuestas	De los siguientes atributos, cual consideras mas importante en un servicio de capacitación: calidad, seguridad, tiempo, precio, tecnología	Que tipo de capacitaciones prefieren sus clientes: Teóricas y practicas	Que bondades esperan de la capacitación brindada
	DISTRIBUCION	X		Focus group / encuestas	Como preferiria solicitar este servicio: redes sociales, teléfono, correo electronico, aplicación móvil, otro		Atraves de que medio le gustaria recibir informacion sobre este servicio: Pagina Web, Redes sociales, publicidad impresa, otros.
PRECIO	DISPONIBILIDAD DE PAGO	X		Focus group / encuestas	Prefiere capacitaciones para sus colaboradores de: Tiempo completo o por horas		Considerando el servicio que presta una capacitadora como consideras que debería ser su pago: por hora, o por día.
					Que precio estas dispuesto a pagar por servicio de capacitación por hora		Que precio estas dispuesto a pagar por servicio de capacitación por hora
					Que precio estas dispuesto a pagar por servicio de capacitación por día		Que precio estas dispuesto a pagar por servicio de capacitación por día
	FORMAS DE PAGO	X		Encuesta	Cual sería la forma de pago de su preferencia: Efectivo, transferencia, cheque, tarjeta de credito		Cual sería la forma de pago de su preferencia: Efectivo, transferencia, cheque, tarjeta de credito
SEGMENTO	EDADES	X	X	Encuesta, Entrevista y focus group / INEC	el rango de edad de sus colaboradores esta en: 18-28, 29-40, 50-60	En que rango de edades estan las personas a las cuales capacita	el rango de edad de sus colaboradores esta en: 18-28, 29-40, 50-60
	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA		X	INEC			
	RANGOS DE SALARIOS		X	INEC			
MERCADO	POSICION	X		Focus group / encuestas	Conoces alguna empresa que preste el servicio de capacitaciones integrales		Consideras revisar el precio o la calidad para pagos por servicios de capacitación
	DECISION DE COMPRA	X		Entrevista al experto		A que segmento de mercado considera esta dirigido este negocio	
					En caso de necesitar el servicio de capacitación integral, si existiera en el mercado una empresa que te de el servicio y permita mejorar su productividad en su empresa la contrataria: Si, No, Tal vez		En caso de necesitar el servicio de capacitación integral, si existiera en el mercado una empresa que te de el servicio y permita mejorar su productividad en su empresa la contrataria: Si, No, Tal vez
COMPETENCIA	VENTAS	X		Superintendencia de Compañias / Entrevista			Cual es su mayor competencia?
	COSTOS DE SERVICIO	X		Entrevista al experto			Cual es el monto que cobra por sus servicios de capacitación
	PROVEEDORES	X		Entrevista al experto / Focus group		Que tipo de profesionales prestan el servicio de capacitación	Que considera que en este servicio puede ser el diferenciador para obtener mayor captación del mercado
DISTRIBUCION	CANALES DE DISTRIBUCION	X	X	Investigación de campo / Entrevista a experto		Como se contactan los clientes para solicitar el servicio	
	ACEPTACION	X		Entrevista al experto		Con su experiencia considera que una empresa que de garantía de servicio a los clientes tendría mejor aceptación en el mercado	
	PUNTO DE VENTA	X		Focus Group	Considera que en el mercado es facil encontrar profesionales que presten este servicio de forma permanente		Considera que en el mercado es facil encontrar profesionales que presten este servicio de forma permanente
	PUBLICIDAD	X		Encuesta / entrevista experto	Contactos proveedores de capacitación que publicitan en redes sociales		Por qué medios publicita a su empresa
OPERACION	INGRESO AL MERCADO	X		Entrevista al experto		Que tipo de inversion o cuantia se necesita para crear una empresa de capacitación	
	TIPO DE SUMINISTROS	X		Entrevista al experto		Que tipo de suministros utiliza para sus capacitaciones:	
		X		Entrevista al experto		El costo de inversion en suministros venia de acuerdo a: Costo o Tecnología	
	RECURSOS HUMANOS	X		Entrevista al experto		Que perfil debería tener un profesional en el area para dar el servicio	
	PERMISOS DE OPERACION	X		Entrevista al experto		Cuales son los permisos necesarios para operar el negocio	
	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	X		Entrevista al experto		Que tipo de capacitaciones es el mas solicitado por los clientes	
	FUNCIONAMIENTO	X		Entrevista al experto		Una vez contactado el servicio como es el proceso de levantamiento de perfil	
		X		Entrevista al experto		Como sugiere que debería ser la forma de pago mas apropiada para ser planteada a los usuarios	

Anexo 2. Resultados de la Encuesta

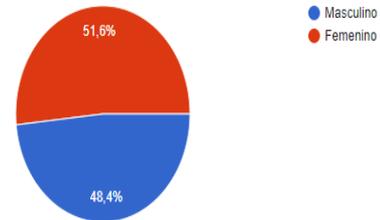
Edad del encuestado

62 respuestas



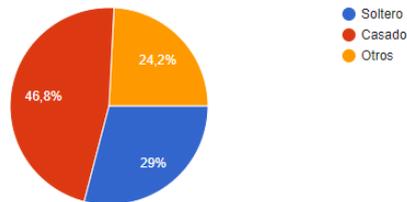
Genero del encuestado

62 respuestas



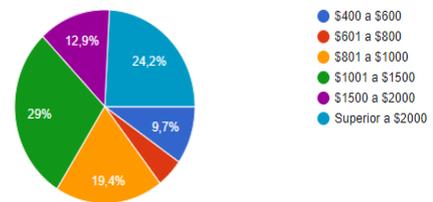
Estado civil del encuestado

62 respuestas



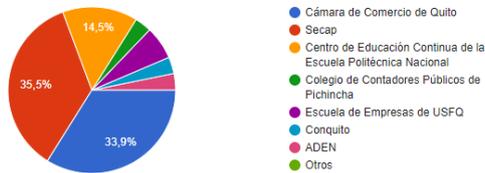
Rango de ingresos del encuestado

62 respuestas

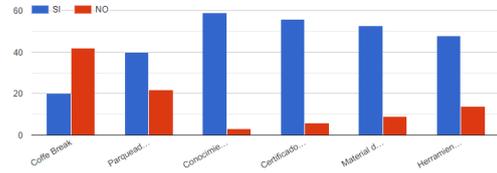


Usted conoce alguna de las siguientes empresas de capacitación

62 respuestas

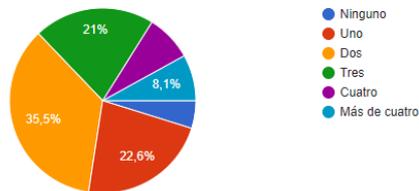


De los siguientes aspectos cual considera importante para mejorar su experiencia en el evento de capacitación. Escoger dos aspectos.



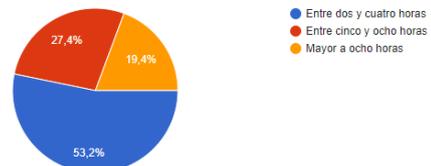
Cuantos eventos de capacitación asiste en un año

62 respuestas



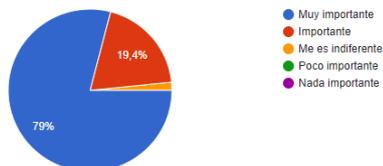
Cuál es el tiempo ideal de duración de un evento de capacitación presencial

62 respuestas



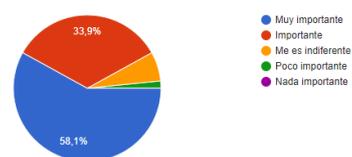
Para usted que tan importante es que un evento de capacitación cuente con la certificación y respaldo académico de un organismo especializado

62 respuestas



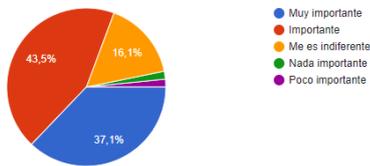
Para usted que tan importante es que un evento de capacitación cuente con el apoyo de una plataforma online.

62 respuestas

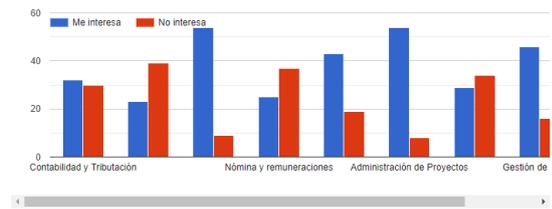


Para usted que tan importante es que un evento de capacitación tenga una prueba de conocimientos como requisito previo a la entrega del certificado de aprobación.

62 respuestas

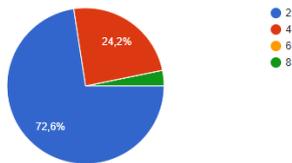


Cuáles son las áreas de estudio que usted estaría interesado para recibir capacitación



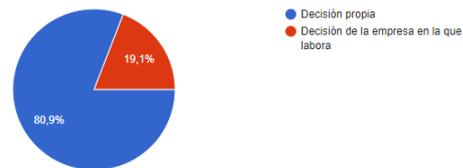
Cuántas horas de su trabajo diario dedicaría para recibir una capacitación

62 respuestas



Por qué toma una capacitación

47 respuestas

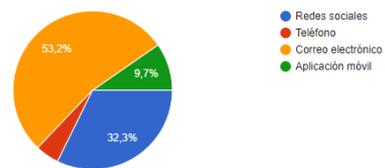


51 respuestas



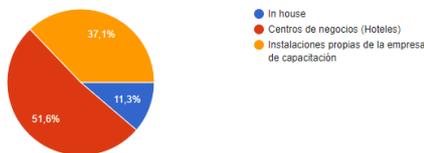
¿Como preferiría solicitar información sobre este servicio?

62 respuestas



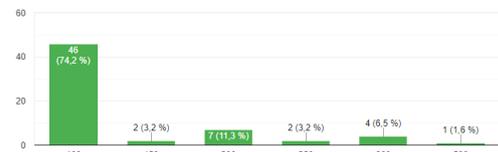
¿De los lugares detallados, cuál sería su preferencia para recibir el servicio de capacitación?

62 respuestas



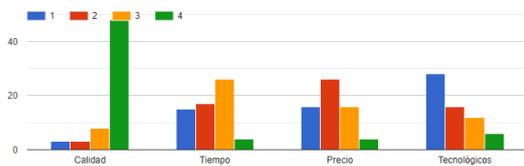
¿Qué precio dentro del siguiente rango de \$100 a \$500, haría que considere muy barato el servicio de capacitaciones integrales y no contratarlo?

62 respuestas



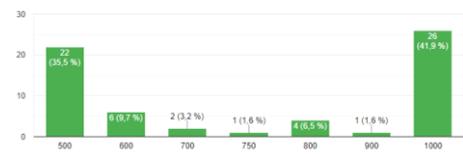
De los siguientes atributos, cual considera más importante en un servicio de capacitación en una escala del 1 al 4, donde 4 es el más importante y 1 el menos importante:

62 respuestas



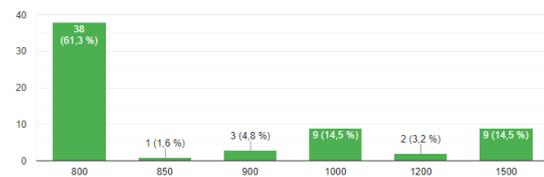
¿Qué precio dentro del siguiente rango \$500 a \$1000, haría que considere caro el servicio de capacitaciones integrales y no contratarlo?

62 respuestas

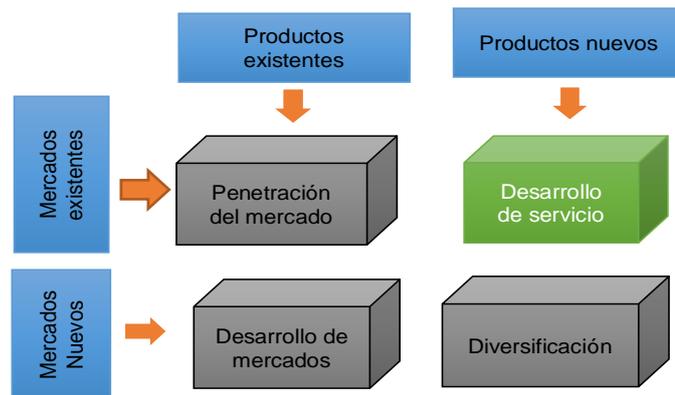


¿Qué precio dentro del siguiente rango \$800 a \$1500, haría que considere muy caro el servicio de capacitaciones integrales y aun así lo contrataría?

62 respuestas



Anexo 3. Estrategia de desarrollo de servicio



Anexo 4

BITACORA FOCUS GROUP

1. ¿Cuándo piensa en una empresa de capacitación que nombre se le viene a la mente?
2. ¿Con qué frecuencia capacita al personal de su empresa?
3. ¿Cuántas capacitaciones al año reciben normalmente sus colaboradores?
4. ¿Qué bondades esperan de la capacitación brindada?
5. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre este servicio? Página Web, Redes sociales, publicidad impresa, otros.
6. Considerando el servicio que presta una capacitadora como debería ser su pago: ¿por hora o por día?
7. ¿Qué precio estás dispuesto a pagar por servicio de capacitación por hora?
8. ¿Qué precio estás dispuesto a pagar por servicio de capacitación por día?
9. ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia? Efectivo, transferencia, cheque, tarjeta de crédito
10. ¿En qué rango de edad se concentra la mayoría de sus empleados?
 - 18 – 28
 - 20 – 40
 - 50 – 60
 - 61 – o más
11. ¿Considera revisar el precio o la calidad para pagos por servicios de capacitación?
12. ¿En el caso de necesitar el servicio de capacitación integral, si existiera en el mercado una empresa que brinde el servicio y permita mejorar la productividad dentro de su empresa la contrataría?
13. ¿Qué considera que en este servicio puede ser el diferenciador para obtener mayor captación del mercado?
14. ¿Considera que en el mercado es fácil encontrar profesionales que presten este servicio de forma permanente?

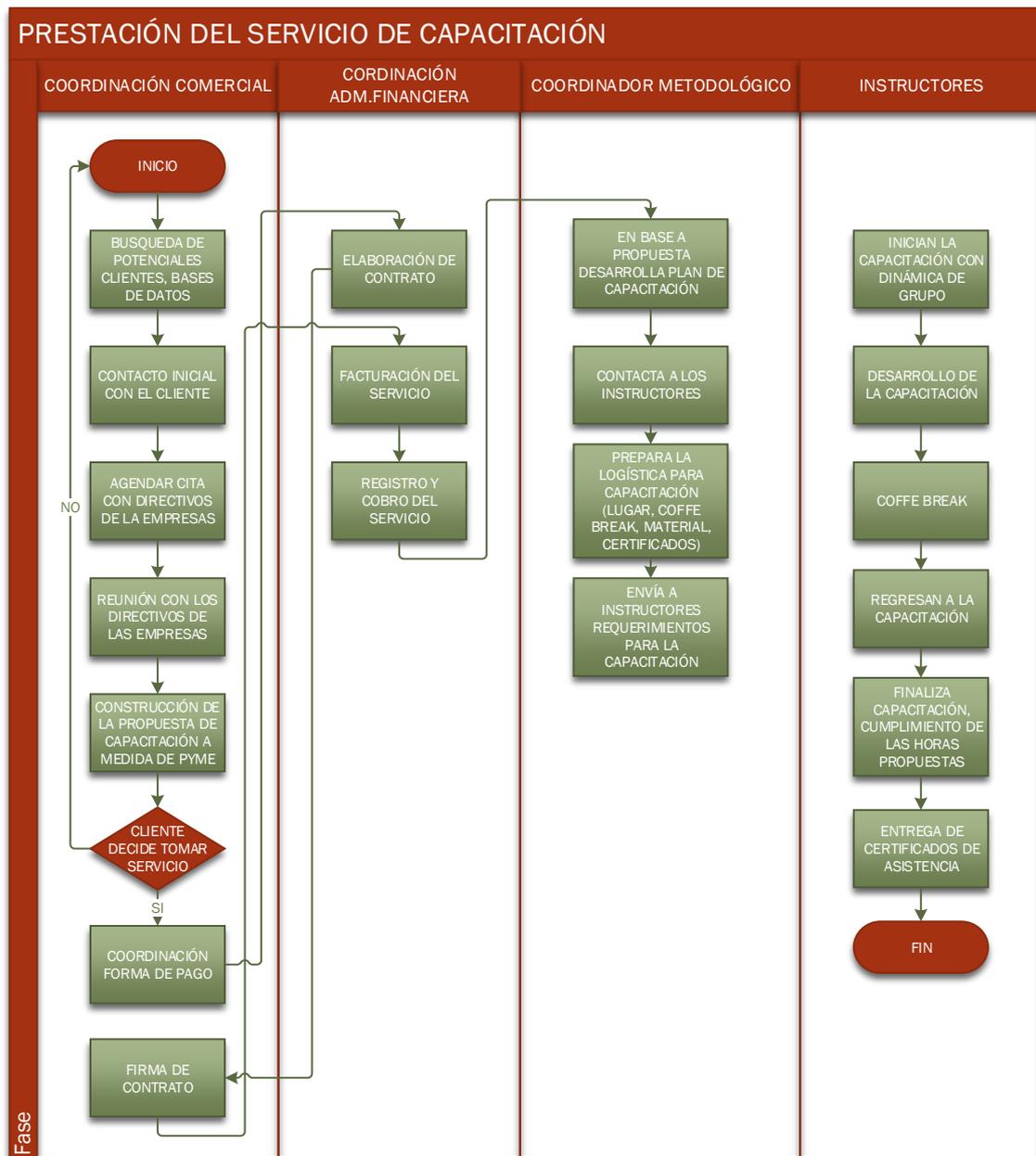
Anexo 5

Esquema de entrevista a Expertos

1. ¿Qué temas solicitan con más frecuencia para capacitaciones?
2. ¿Qué promedio de contratos tiene de capacitaciones por empresas?
3. ¿Qué tipo de capacitaciones prefieren sus clientes? Teóricas o prácticas.
4. ¿En qué rango de edades están las personas a las cuales capacita?
5. ¿A qué segmento de mercado considera está dirigido este negocio?
6. ¿Cuál es su mayor competencia?
7. ¿Cuál es el monto que cobra por sus servicios de capacitación?
8. ¿Cómo calcula el costo de las capacitaciones?
9. ¿Cómo se contactan los clientes para solicitar el servicio?
10. ¿Con su experiencia considera que una empresa que de garantía de servicio a los clientes tendría mejor aceptación en el mercado?
11. ¿Por qué medios publicita a su empresa?
12. ¿Qué tipo de inversión o cuantía se necesita para crear una empresa de capacitación?
13. ¿Qué tipo de suministros utiliza para sus capacitaciones?

14. El costo de inversión en suministros varía de acuerdo a: ¿Costo o Tecnología?
15. ¿Qué perfil debería tener un profesional en el área para dar el servicio de capacitación?
16. ¿Cuáles son los permisos necesarios para poder ejercer el servicio de capacitación?
17. ¿Qué tipo de capacitaciones es el más solicitado por los clientes?
18. ¿Una vez contactado el servicio como es el proceso de levantamiento de perfil?
19. ¿Cómo sugiere que debería ser la forma de pago más apropiada para ser planteada a los usuarios?

Anexo 6. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE SERVICIO DE CAPACITACIÓN



Anexo 7. PAGO CAPACITADORES Y HOTELES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso de instalaciones (hoteles)	16.975,00	20.370,00	20.370,00	20.370,00	20.370,00
Pago a prestadores externos (capacitadores)	15.750,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00
	32.725	39.270	39.270	39.270	39.270

