



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA
EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN EL IDIOMA INGLÉS EN CUMBAYÁ**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:**

Ingeniero Comercial

**Profesor guía
Ing. Patricio Durán**

**Autor
Pablo Andrés Freire Gordon**

**Año
2012**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que reúnen los Trabajos de Titulación”

Patricio Durán

Ingeniero

1700731704

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 autor vigentes”

Pablo Andrés Freire Gordón

1717177891

AGRADECIMIENTO

El esfuerzo y la dedicación que este trabajo ameritaron fueron inspirados en mi familia, ya que sin su apoyo incondicional y sus consejos, pensando siempre en mi superación personal y profesional, no estaría hoy aquí. A ella, gracias.

DEDICATORIA

A mi mamá, ya que ella ha sido mi ejemplo y mi apoyo desde el día que empecé mi recorrido hacia mi primera meta, mi profesión.

A mi papá, ya que gracias a sus consejos y seguimiento me he desarrollado no solo profesionalmente sino también personalmente.

RESUMEN EJECUTIVO

Advanced Process es una empresa de responsabilidad limitada dedicada a la comercialización de material didáctico para el aprendizaje del idioma inglés, complementándolo con un servicio completo de asesoramiento técnico sobre el uso del material y tutorías especializadas para un aprendizaje integral del idioma, a través de una metodología innovadora en donde la principal habilidad es hablar en inglés, sin descuidar las demás habilidades del idioma como son: escuchar, escribir, leer y la parte gramatical.

La globalización y el creciente aumento de las comunicaciones internacionales hacen que cada vez sea más necesario el dominio de una segunda lengua. Actualmente el idioma más importante y el que más se habla a nivel mundial, es el inglés.

En el sector de Cumbayá, por la usencia de un centro de capacitación en el idioma inglés con las características de Advanced Process y por el crecimiento geográfico y demográfico en la zona, se nos presenta un escenario propicio para el desarrollo de una empresa de estas características.

La metodología que la empresa ha desarrollado permite que los usuarios se sientan a gusto e identificados, ya que no se basa solo en la parte gramatical sino que da énfasis en la conversacional y lleva al usuario a un aprendizaje enfocado en sus necesidades reales.

La demanda por capacitarse en el idioma inglés está en constante crecimiento, por lo que ubicar una empresa de capacitación profesional en el sector donde va a estar localizada la empresa es un factor clave; además, la manera de comercialización, persona a persona le da un valor agregado no solo al usuario sino también al vendedor al capacitarse en manejo de objeciones y, prepararse para poder crecer profesionalmente.

La economía en el país está creciendo y el apoyo a las empresas nuevas, que el gobierno brinda, es un factor rescatable sobre todo en la industria de la educación; Advanced Process operará pensando en el mercado ecuatoriano y aprovechando al máximo las oportunidades que éste presenta. Lo que destaca de la empresa es que no solo busca rentabilidad sino ser un aporte importante en la sociedad.

Luego de realizar un análisis operacional y comercial se ha determinado el punto de equilibrio de la empresa, el mismo que será de doscientos treinta y nueve usuarios al año, los mismos que se distribuirán mensualmente, con el fin de poder operar normalmente.

El talento humano es el principal activo de la empresa por lo que, su selección es un proceso en el que se evalúan todos los detalles. El modelo por competencias diseñado para la compañía permite una selección más ágil y más precisa con el fin de contar con las personas claves que aseguren el correcto desempeño de la empresa.

El factor más destacado en el ámbito financiero es la conveniencia de apalancarse con crédito, dada la alta rentabilidad del proyecto y utilizando crédito bancario, pagando el interés respectivo; se tiene que al tener la deuda una tasa inferior al costo de oportunidad, se alcanza un beneficio mayor en el VAN que ejecutando el proyecto, solo con recursos propios.

El capital que Advanced Process necesita para empezar a operar es de \$135065 dólares; el 60% será capital propio y el 40% con crédito bancario.

La opción elegida para el crédito bancario es el Banco Pichincha con una tasa anual del 12.9% y pagos anuales; este financiamiento permite maximizar la rentabilidad y optimizar el uso de los recursos tanto propios como ajenos. Advanced Process es la mejor alternativa en el mercado para capacitarse en el idioma inglés, siendo rentable en todas las áreas y dando un aporte importante a la sociedad.

ABSTRACT

Advanced Process is a limited liability company dedicated to the commercialization of teaching materials for English language learning, complemented by a full service technical advice on the use of equipment and specialized tutoring for a comprehensive learning of English through a methodology where the main innovative ability is to speak in English, without neglecting other language skills such as: listening, writing, reading and the grammar.

Globalization and the growing international communications make it increasingly more necessary to master a second language. Currently the most important language and the most talked about worldwide is English. In the area of the Cumbayá, a training center in the English language with features and Process Advancement geographic and demographic growth in the area show a scenario for the development of an enterprise of this nature.

The methodology the company has developed allows users to feel comfortable and identified, and that is not based on the grammar but in the conversational skills and takes the users to focus on their real needs. The demand for training in the English language is constantly growing, so locate a professional training company in the sector where it will be located, is a key factor, as well as marketing person to person gives an plus not only for the user but also for the seller, who will be trained in handling objections and will be prepared to grow professionally.

The economy in the country is growing and new business support, that the government provides is a redeemable factor especially in the education industry, Advanced Process thinking operate in the Ecuadorian market and maximizing the opportunities this presents. The highlight of the company is that not only seeks to return but to be an important contribution to society. After making a commercial and operational analysis has determined the

equilibrium point of the company, which will be two hundred and thirty nine users per year, they will be distributed monthly in order to operate normally.

Human talent is the main asset of the company so their selection is a process that evaluates all the details. The competency model designed for the company allows a selection faster and more accurate to have key people who ensure the proper performance of the company.

The most significant factor in financial leverage is the convenience of credit given to the high profitability of the project and using outside resources paying the respective interest, you have to have the debt to a rate below the opportunity cost, a benefit is achieved higher in implementing the project NPV with equity only, and takes into account that the interest paid generates a tax shield.

Advanced Process The capital needed to start trading is \$ \$ 135,065, 60% will be equity and 40% with bank credit.

The option chosen for bank credit is Pichincha Bank at an annual rate of 12.9% and annual payments, the financing to maximize profitability and optimize resource use either their own or others.

Advanced Process is the best alternative in the market for training in English, to be profitable in all areas and giving an important contribution to society.

INDICE

1	CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	1
1.1	Identificación del sector y la industria	1
1.2	Estudio Pest.....	1
1.3	La industria, la compañía y sus servicios	4
1.3.1	La industria	4
1.3.2	La compañía y el concepto de negocio.....	7
1.3.2.1	Definición del negocio.....	7
1.3.2.2	Nombre: Advanced Process	8
1.3.2.3	Visión	8
1.3.2.4	Misión	8
1.4	Los servicios actuales.....	9
1.5	Estrategia de entrada y crecimiento	9
1.6	Los conceptos de diferenciación	8
1.7	Análisis FODA.....	10
2	CAPITULO II ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	14
2.1	Consumidores.....	15
2.1.1	Tipo de consumidor	15
2.1.2	Segmentación.....	16
2.1.3	Investigación de mercados y sus resultado	16
2.2	Tamaño del mercado y su tendencia.....	39
2.3	Fuerzas de Porter	41
3	CAPITULO III PLAN DE MARKETING	43
3.1	Objetivos y metas	43
3.2	Análisis de la situación.....	43
3.2.1	Condición general del mercado	43
3.2.2	Condición de la competencia.....	43
3.2.3	Condición de la empresa su posición y posicionamiento	43

3.3 Problemas y oportunidades	45
3.4 Estrategia de marketing global	46
3.5 Estrategias del producto	46
3.6 Estrategias de precios	46
3.7 Estrategias publicitarias y promocionales.....	46
3.8 Estrategias sobre distribución.....	48
3.9 Tácticas de ventas.....	48
3.10 Políticas de servicio y garantías.....	48
3.11 Distribución	48
3.12 Ejecución.....	49
3.13 Control.....	49
4 CAPITULO IV PLAN DE FABRICACIÓN	
Y OPERACIÓN	51
4.1 Cadena de valor.....	51
4.1 El ciclo operativo.....	52
4.2 El personal operativo	52
4.3 Determinación del tamaño de la planta	53
4.4 Ubicación geográfica	53
4.5 Facilidades y mejoras	55
4.6 Planes y estrategias operativas	55
4.7 Control medioambiental	56
4.9 Disposiciones legales y regulaciones.....	56
5 CAPITULO V EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN.....	57
5.1 Estructura organizacional	57
5.2 Personal clave de administración	58
5.3 Personal administrativo.....	78
5.4 Personal operativo.....	89

5.5 Planes de empleo	97
5.6 Plan de remuneraciones y beneficios	98
5.7 Asesoramiento profesional y servicios.....	99
6 CAPITULO VI LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS	100
6.1 Costos fijo	100
6.2 Gastos.....	100
6.3 Maximización de rentabilidad en base a costos.....	100
6.4 Márgenes de renta bruta y de operación	100
6.5 Potencial de rentabilidad y duración	101
6.6 Punto de equilibrio	101
7 CAPITULO VII PLAN FINANCIERO	102
7.1 Presupuesto	102
7.1.1 Proforma de inversiones.....	102
7.1.2 Proforma de capital de trabajo	102
7.1.3 Proforma de ingresos	102
7.1.4 Proforma de costos	102
7.1.5 Proforma de gastos.....	103
7.2 Flujo de caja y su análisis.....	103
7.3 Análisis de riesgo	104
7.4 Análisis de sensibilidad	104
7.5 Los puntos más sobresalientes	104
7.6 Análisis de sensibilidad.....	104
7.6.1 Proforma de balance general	104
7.6.2 Proforma de estado de resultados	105
7.7 Índices financieros.....	105
8 CAPITULO VIII PLAN DE FINANCIAMIENTO	107
8.1 Financiamiento deseado	107

8.1.1 Oferta	107
8.1.2 Capitalización	107
8.1.3 Reinversión	107
9 CAPITULO IX CONCLUSIONES	108
9.1 Cronograma.....	108
9.2 Conclusiones y recomendaciones	109
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	114

CAPÍTULO I

Aspectos Generales

1.1 Identificación del sector y la industria

Tabla No.1

⊙ Sector	⊙ M	⊙	⊙ ENSEÑANZA
⊙ Industria	⊙ M	⊙ 8090	⊙ EDUCACION DE ADULTOS Y OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA
⊙ Subsector	⊙ M	⊙ 8090.09	⊙ Otros tipos de enseñanza n. C. P.

Elaborado por: Pablo Freire

Advanced Process es una comercializadora de material didáctico para el aprendizaje del idioma inglés; además, brinda a sus usuarios la asesoría necesaria para el correcto manejo del mismo.

1.2 Estudio Pest

- Político-legales.-

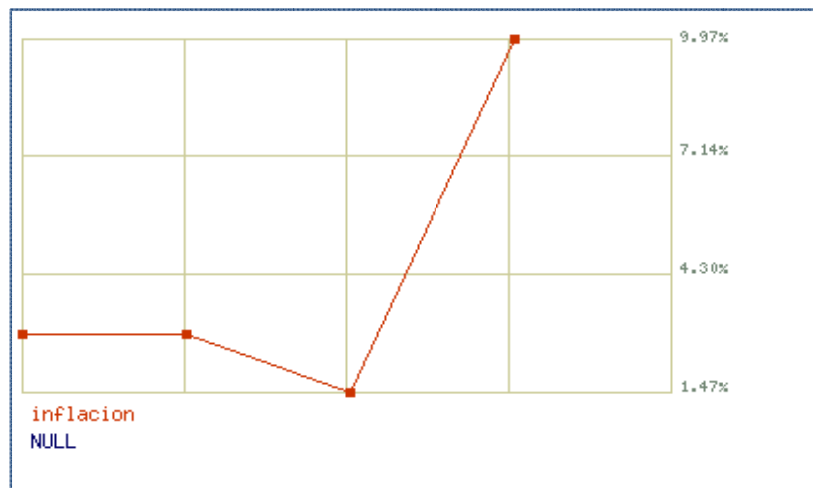
La estabilidad gubernamental actual está sufriendo variaciones ya que la popularidad del gobierno ha decaído; y, debido a esto, las acciones por parte del gobierno son cada vez más radicales, lo que produce como reacción que la empresa adopte medidas de contingencia para enfrentarse a estas posibles acciones que engloban principalmente los aranceles e impuestos.

- Económicos.-

Inflación:

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Grafico No.1



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos darnos cuenta, la inflación en Quito se ha mantenido relativamente constante y baja por lo cual los precios no han tenido un impacto brusco en la industria de la educación; por lo tanto, se puede concluir que es una industria donde los precios no van a fluctuar inesperadamente. Además, al ser una institución de educación no formal, no se consideran necesariamente, los factores impuestos por el Ministerio de Educación.

- Sociales.-

En el Valle de Tumbaco, la ocupación del suelo tuvo una transformación de forma lineal a lo largo de la Vía Interoceánica; el desarrollo de equipamientos fue dispersándose hacia el sur y norte de las parroquias; asimismo, en los últimos años las actividades industriales, las tipologías barriales y de servicios han sido fuertemente incrementadas en el sector.

Los nodos de articulación principales o lugares centrales de Cumbayá, corresponden a la esquina de la Universidad San Francisco y aquellas calles alrededor del parque, en donde, además, se ha generado un espacio de aglomeración debido a la actividad turística y de servicios de restaurantes, principalmente.

En Tumbaco, el lugar central se localiza desde el Río San Pedro, incluyendo los centros comerciales Ventura Mall y Vía Ventura, las calles alrededor del parque central, hasta antes del barrio La Morita.

Estos lugares, además de poseer la concentración de elementos de centralidad mencionados, se caracterizan por tener lotes de tamaño pequeño y una altura de edificación mayor, lo cual da como resultado directo una densidad poblacional más alta.

Los nuevos desarrollos del sector corresponden a un hospital con infraestructura metropolitana, un centro de negocios y bancario, universidades y colegios con alto nivel de información, así como los nuevos centros comerciales.

La instalación de este tipo de establecimientos, presupone que ésta será una de las zonas más importantes, sobre todo por su proximidad al nuevo aeropuerto de Quito. Pinto (2006), afirma que en Tumbaco se está produciendo la concentración de varias actividades centrales, a tal punto que los habitantes

de estos sectores ya no necesitan movilizarse a Quito, para realizar sus actividades cotidianas.

- Tecnológicos.-

En el campo de la educación, la tecnología es un factor determinante ya que de esto dependen las continuas mejoras en los sistemas actuales. Para poder desarrollar nuevos métodos educativos el gobierno ha invertido mucho en este sector, con el fin de mejorar al país sobre todo en áreas rurales; sobre todo en colegios fiscales y fisco misionales con el fin de unificar la educación en el todo el territorio nacional.

En el área de idiomas la enseñanza es más privatizada y las continuas mejoras son efectuadas por iniciativas e investigaciones particulares.

1.3 La industria, la compañía y sus servicios

1.3.1 La industria

- Análisis de la industria en el tiempo.

En la actualidad la industria de la educación sigue en etapa de crecimiento, la necesidad de la gente por estudiar va en aumento y el gobierno ha impulsado mucho esta industria en los últimos años. El producto nuevo satisface el mercado, entra a la etapa de crecimiento, en el cual las ventas empiezan a aumentar velozmente.

Etapa de crecimiento: En esta etapa aumentan las ventas, al aumentar el interés del cliente. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita mucho apoyo para mantenerse.

Habrán competidores nuevos que, atraídos por la oportunidad de obtener utilidades, entrarán al mercado. Éstos suelen introducir características nuevas en el producto y el mercado se expandirá. El incremento de competidores conduce a un aumento en cantidad de salidas para la distribución y las ventas saltan sólo para construir los inventarios de los revendedores.

La industria de la educación, en especial de capacitación en el idioma inglés se ha incrementado en el país en los últimos 20 años; es un sector que se ha mantenido durante el tiempo, y que siendo una de las industrias más influyentes para el mercado laboral, ha crecido mucho en los últimos años con la globalización del idioma.

La globalización, los conflictos de las culturas, la incidencia de la tecnología en el ámbito profesional, redefinen el rol de los educadores, que deberían transformarse en asesores de experiencias de aprendizaje, replanteando el proceso de transmisión de datos, o de simple enseñanza o almacenamiento de datos. Las nuevas Técnicas de Información y Comunicación, aplicadas a la educación, permiten replantear los procesos educativos para poder responder a las necesidades que han surgido de la transformación social de nuestra era.

Esta nueva realidad social, económica y cultural que nos toca vivir, donde la globalización está invadiendo todo campo, inclusive el educativo, involucra a las instituciones educativas a la búsqueda de una transformación así como de adaptaciones pedagógicas y didácticas correspondientes con las características propias de la sociedad en la cual se están desarrollando.

La ciencia y la tecnología hacen que el mundo avance; se han realizado importantes transformaciones económicas y sociales y los medios de comunicación han tenido un gran desarrollo. Han surgido intercambios entre culturas lo cual nos ha enseñado que podemos evolucionar y enriquecernos a través de ellos. Es así como surge la necesidad de apropiarnos de una lengua extranjera que fomente nuestras posibilidades de comunicación oral y escrita.

Dentro de dicha comunicación, el inglés juega el papel principal, que propicia la globalización comunicativa.

Actualmente encontramos que el idioma inglés se torna indispensable como sistema de comunicación en el mundo. Lo encontramos en áreas tan distintas como el turismo en un extremo y el debate intelectual en otro; el idioma universal día a día pierde su calidad de idioma regional y se presenta como una modalidad comunicativa independiente, que se convierte en una propiedad intelectual internacionalmente compartida.

Es así como surge la necesidad de preparar a nuestros alumnos de manera competitiva y brindarles las armas necesarias para afrontar las necesidades del mundo contemporáneo.

• **Estructura de la industria**

La industria es fragmentada y existen muchos centros de educación y capacitación, por lo que me voy a referir a los que tienen un giro de negocio igual o parecido a la empresa que voy a abrir, para obtener un análisis más preciso y que se ajuste a las necesidades reales.

Actualmente existen en el mercado varios institutos para la capacitación del idioma inglés, entre las empresas más destacadas se encuentran Benedict, KOE, Wall Street, Cambridge, EF, In Quality, Speak Out, South American English. La mayoría de empresas están ubicadas en el centro norte de la ciudad, siendo éste el eje económico de la misma, por lo cual en este espacio geográfico podemos encontrar la mayor parte de la industria.

Las empresas tienen un tamaño de mercado similar, aunque unas son más conocidas que otras; como es el caso de Wall Street que tiene presencia en más lugares de la ciudad que las otras instituciones, Por lo cual la empresa propuesta, al ubicarse en Cumbayá, tendría un mercado virgen.

1.3.2 La compañía y el concepto de negocio

1.3.2.1 Definición del negocio

Es una empresa que brinda servicios de capacitación en el idioma inglés manejando una metodología innovadora y fácil de asimilar, “English your way”. Su principal objetivo es proporcionar ventajas a los usuarios en la capacitación y dar crecimiento a sus colaboradores.

Los profesionales, estudiantes, empresarios, todas las personas en general, en la actualidad, necesitan capacitarse en el idioma inglés. El número de personas bilingües en Quito no está determinado, pero las falencias en la capacitación de esta asignatura tan importante en la mayoría de instituciones educativas hace que el proceso de aprendizaje sea deficiente, por lo que la necesidad insatisfecha constituye el no poder capacitarse totalmente, en el idioma.

Lo que diferencia a la empresa de las demás, es la forma en la que el aprendizaje va a ser impartido, se va a manejar una metodología que se adapte a las necesidades del usuario, la misma que permitiría una mejor identificación con los objetivos de la empresa, lo que constituye por ende, una ventaja competitiva.

Además se cuenta con un material de apoyo desarrollado especialmente para la empresa, con el cual se va a impartir la capacitación ; mismo que será distribuido por el departamento de Formación y Producción, haciendo que sea mucho más fácil llegar a nuestro target; además, es una manera diferente de llegar al usuario, a quien lo hace sentir importante y se le brinda una atención personalizada .

La mayor ventaja competitiva de la empresa es que cada usuario es un mundo diferente, por lo cual necesita una atención diferente.

1.3.2.2 Nombre: Advanced Process

Logo:

Grafico No. 2



Elaborado por: Pablo Freire

Eslogan:

English your way

1.3.2.3 Visión

Seremos la empresa de capacitación profesional en el idioma inglés líder del mercado en la zona de Cumbayá y Tumbaco, brindando el mejor servicio y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes

1.3.2.4 Misión

Ser la mejor opción en el mercado para capacitarse en el idioma inglés, manejando una metodología innovadora que cumpla con las expectativas de nuestros clientes brindándoles un valor agregado, logrando rentabilidad en todas las áreas.

1.4 Los servicios actuales

La empresa está estructurada para comercializar y dar soporte a un programa especializado para la capacitación en el idioma inglés. El servicio inicia con la comercialización del material educativo.

Posteriormente, el usuario contará con la asesoría personalizada para el correcto manejo del material y las tutorías requeridas para un aprendizaje integral del idioma.

La propuesta inicial engloba por lo tanto, la comercialización del material así como la capacitación en el idioma inglés.

1.5 Estrategia de entrada y crecimiento

Al ser una empresa innovadora la estrategia de entrada será de diferenciación, ya que necesitamos potencializar nuestras fortalezas y el hecho de no ser un curso de inglés, de corte tradicional. Por ello, entraremos desde la comercialización hasta el desarrollo del aprendizaje, como una empresa que se destaca por ser diferente y superior a las demás.

Inicialmente estaremos ubicados en el sector de Cumbayá; de esta manera cubriremos la demanda tanto de Tumbaco, Pifo, Cumbayá y las personas que residen en Quito, pero cumplen sus actividades en este sector.

Inicialmente nos expandiremos a Ambato e Ibarra por ser mercados similares al de Quito, y por la logística que se facilitaría por la cercanía geográfica.

1.6 Los conceptos de diferenciación

El servicio de Advanced Process es único desde la manera de empezar el proceso de ingreso a la compañía. El equipo de ventas de la empresa es el

que, a través de diferentes medios se comunica con el prospecto directamente, y, le explica las características, beneficios y garantías del proceso de capacitación.

Una vez dentro de la empresa los usuarios son direccionados a las tutorías dependiendo su nivel de conocimiento y llenando los vacíos que tengan, para poder continuar un proceso integral de aprendizaje.

El contar con grupos pequeños y las herramientas tecnológicas necesarias para el correcto aprendizaje, nos caracterizará al momento de que el usuario, sea tratado individualmente.

Nuestra fortaleza será la personalización del usuario y el servicio de capacitación integral que cada uno recibirá.

1.7 Análisis FODA

Fortalezas

- La empresa contará con un sistema de enseñanza diferente al tradicional que le permite tener mayor acogida por parte de la gente.
- Manejar un equipo de tutores capacitados para impartir la metodología de empresa de manera correcta.
- Contar con un departamento de Formación y Producción bien estructurado que le permite llegar al target deseado.

Oportunidades

- Gracias a la globalización el requerimiento de las empresas por contratar profesionales bilingües va en aumento por lo que la demanda va en aumento también.
- La creciente tendencia por realizar comercio internacional con países de habla inglesa, obliga a los profesionales a estar capacitados en el idioma inglés.

- La exigencia de las universidades porque sus estudiantes se gradúen bilingües es una oportunidad importante ya que la población universitaria va en aumento.

Debilidades

- No contar con suficientes personas dispuestas a trabajar en el sistema de la empresa.
- La dificultad de capacitar a los tutores debido a la alta rotación de usuarios que no permiten el tiempo necesario para que la capacitación adecuada se dé en periodos de tiempo cortos.
- La alta rotación de personal en el departamento de Formación y Producción.

Amenazas

- La entrada de nuevas empresas en el mercado.
- La cultura de la gente que no permite que compren la idea del negocio que la empresa les brinda.
- Los requerimientos de algunas instituciones de certificados de suficiencia avalados por el Ministerio de Educación, ya que la empresa no está avalada por dicha institución.

Tabla No.2 Análisis FODA

	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
La empresa contará con un sistema de enseñanza diferente al tradicional que le permite tener mayor acogida de la gente.	40%	4	1,6
Manejar un equipo de tutores capacitados para impartir la metodología de empresa de manera correcta	30%	4	1,2
Contar con un departamento de Formación y Producción bien	30%	5	1,5

estructurado que le permite llegar al target deseado.			
			4,3
Oportunidades			
Gracias a la globalización el requerimiento de las empresas por contratar profesionales bilingües va en aumento por lo que la demanda va en aumento, también.	40%	4	1,6
La creciente tendencia por realizar comercio internacional con países de habla inglesa obliga a los profesionales a estar capacitados en el idioma inglés.	40%	3	1,2
La exigencia de las universidades porque sus estudiantes se gradúen bilingües es una oportunidad importante ya que la población universitaria va en aumento.	20%	3	0,6
			3,4
Debilidades			
No contar con suficientes personas dispuestas a trabajar en el sistema de la empresa.	30%	3	0,9
La dificultad de capacitar a los tutores debido a la alta rotación de usuarios que no permiten el tiempo necesario para que la capacitación adecuada sea en períodos de tiempo, cortos.	30%	2	0,6
La alta rotación de personal en el departamento de Formación y Producción.	40%	3	1,2
			2,7

Amenazas			
La entrada de nuevas empresas en el mercado.	30%	3	0,9
La cultura de la gente que no permite que compren la idea del negocio que la empresa les brinda.	20%	2	0,4
Los requerimientos de algunas instituciones de certificados de suficiencia avalados por el Ministerio de Educación, ya que la empresa no está avalada por dicha institución.	50%	4	2
			3,3

Elaborado por: Pablo Freire

CAPÍTULO II

Análisis e investigación de mercados

Introducción

El presente capítulo junta los datos sobre el mercado y los consumidores a los que nos dirigiremos. Se evaluarán las necesidades de las empresas con diferentes enfoques de investigación, para lograr un conocimiento sobre los diferentes requerimientos que se exigen del servicio.

Problema gerencial

Basaré el problema de decisión gerencial en la factibilidad de aperturar una nueva filial bajo el esquema de la empresa Golden Bridge en el sector de Cumbayá.

Determinación de la oportunidad

La falta de un instituto donde los moradores del sector de Cumbayá y Tumbaco puedan capacitarse en el idioma inglés. Esto es determinante para la empresa ya que tiene un mercado nuevo por explotar.

Problema de investigación de mercado

1. ¿Cuál es la demanda en el sector de Cumbayá y Tumbaco por capacitarse en el idioma inglés?
2. ¿Por qué la población no ha podido capacitarse?
3. ¿Qué características son importantes para el cliente al momento de contratar un programa de capacitación?
4. ¿Cuánto está dispuesta la población a pagar por un programa de inglés?
5. ¿Qué es lo más determinante para la población al momento de elegir un programa de capacitación?
6. ¿Quiénes serán los potenciales nuevos clientes para la empresa?
7. ¿Cuál será la estrategia que realizará la empresa para llegar al target elegido?

2.1 Consumidores

2.1.1 Tipo de consumidor

Perfil del consumidor

El mercado objetivo del proyecto está constituido por profesionales de todas las áreas que buscan una educación integral a través de la capacitación en el idioma inglés; empresarios que necesitan de empresas dedicadas a la capacitación, para sus colaboradores; estudiantes de colegios y universidades que encuentran en el idioma el complemento necesario para abrirse camino en el mercado laboral actual. Además, cabe mencionar que el turismo se está fortaleciendo en el país, por lo que, esta área de negocio demanda el conocimiento del idioma.

2.1.2 Segmentación

Para obtener el perfil del consumidor se procede a realizar la segmentación demográfica de la población.

- Geográficos.- Al estar ubicada la empresa en Cumbayá, la mayor afluencia de estudiantes serían residentes tanto de este sector como de zonas aledañas, entre ellas Tumbaco. La población total de Cumbayá es 30000 y la de Tumbaco es 38498 habitantes.

http://joyasdequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=19

- Psicográficos.- El segmento al que se dedicaría la empresa incluye a estudiantes de colegio, empleados privados y públicos, empresarios, profesionales en hotelería y turismo y otras áreas.

- Demográficos.- Las edades de los usuarios estaría entre 11 años y adultos mayores (65 años), de ambos sexos.
- Conductual.- La principal característica conductual es el deseo de aprender el idioma inglés. Superarse profesionalmente y estar listos para viajes futuros. Además personas interesadas en relaciones comerciales. Y sobre todo, conocer el idioma universal que es el inglés.

2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados

Diseño de la Investigación.

Para el presente trabajo investigativo, y dados los problemas de investigación de mercados, los mismos que se dividían en: Mercado, Económico y de Direccionamiento Estratégico; se realizará una investigación exploratoria y una investigación cualitativa.

Investigación Exploratoria.

La investigación exploratoria se la realizará con encuestas al público, las mismas que nos proporcionarán la información necesaria para determinar la demanda insatisfecha del mercado, así como el grado de necesidad del segmento hacia el idioma inglés y la viabilidad del proyecto.

Investigación Cualitativa.

Para la investigación cualitativa utilizaré entrevistas con expertos. Se realizarán entrevistas a:

- **Directores de comercialización:** De preferencia a encargados y entendidos del giro de negocio de la empresa. Con ellos analizaré las estrategias de mercado y la forma más viable de publicidad.

- **Expertos en capacitación:** Con los cuales determinaré las falencias de los métodos en cuanto a capacitación en el idioma y la manera más efectiva para impartir la capacitación.

Entrevistas con Expertos.

Para este proyecto, se realizaron dos entrevistas con expertos, las mismas que buscaron recabar la información necesaria para el correcto direccionamiento estratégico que va a tener el producto en el mercado, determinar viabilidades y riesgos que presentará el proyecto.

Herramientas de recolección de datos:

Encuesta:

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que mercado logos e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Metodología:

Para el presente trabajo, el cálculo de la muestra se la realizó con la población del cantón Quito ya que Cumbayá pertenece a este cantón. Las encuestas se las realizará a esta muestra, las cuales las realizaré en el sector de Cumbayá, directa y de persona a persona, con el fin de tener una muestra lo más aproximada posible de la tendencia del mercado.

Calculo de la muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + (z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

E es el error 5%

P es la estimación de la proporción que responde favorablemente que es 0.5

q es 1-p q es 0.5

Z $\alpha/2$ es el coeficiente de la ley normal estándar que es 1.96

N es el tamaño del universo que es 68498 habitantes, la suma de la población de Cumbayá y Tumbaco

n= 195,443611

Encuesta:

Buenos días/tardes,

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y por medio de la presente encuesta quiero determinar la factibilidad de aperturar una filial de la empresa Golden Bridge Corp. La misma que se dedica a la capacitación en el idioma inglés. Permítame realizar unas preguntas y de antemano, le agradezco por sus respuestas.

1. ¿Actualmente cuál considera es el idioma más importante?

INGLES _____ FRANCES _____ MANDARIN _____

ITALIANO _____

POR QUÉ? _____

2. En el idioma inglés cual es su porcentaje de dominio en:

LECTURA _____ ESCRITURA _____ COMPRENSION INGLES-

INGLES _____

3. Considera que capacitarse en el idioma inglés eleva su nivel

SOCIAL _____ CULTURAL _____ ECONOMICO _____ LA

BORAL _____

4. Actualmente está recibiendo capacitación para su proyección personal y profesional?

SI _____ En qué área? _____

NO _____ Por qué? _____

5. Considera importante una escuela de capacitación en el idioma inglés en el sector de Cumbayá?

SI _____ NO _____

6. Cuáles son las dificultades que tiene para capacitarse en este momento?
 TIEMPO _____ DINERO _____ MOTIVACION _____
 OTRO _____
7. Si estas dificultades son resueltas, Ud. Aprovecharía la oportunidad de capacitarse desde este momento?
 SI _____ NO _____
8. Qué presupuesto estaría dispuesto a invertir mensualmente para la capacitación en el idioma inglés?
 40-90 _____ 100-120 _____ 130-150 _____ 160-200 _____
9. En qué horario preferiría capacitarse?
 MAÑANA _____ TARDE _____ NOCHE _____

Tabla No.3

Análisis de la Encuesta		
PREGUNTA DE LA ENCUESTA	HIPOTESIS	OBJETIVOS
Considera que capacitarse en el idioma inglés eleva su nivel?	Es importante hablar otro idioma para desenvolverse en el medio laboral y cultural.	Determinar qué tipo de capacitación buscan las personas.
Actualmente está recibiendo capacitación para su proyección personal y profesional?	Las personas buscan capacitarse constantemente para ser más competitivos profesionalmente.	Identificar en qué tipo de cursos están dispuestos a gastar dinero las personas para su proyección personal y profesional.
Considera importante una escuela de capacitación en el idioma inglés en el sector de Cumbayá?	Las personas que viven en el sector de Cumbayá buscan capacitarse en el idioma Inglés.	Determinar las principales características que debe tener el servicio.

En el idioma inglés cuál es su porcentaje de dominio?	El consumidor considera que tiene un nivel medio de dominio en el idioma inglés.	Utilizar técnicas para medir el nivel de inglés de los interesados, para mejorar sus conocimientos.
--	--	---

Cuáles son las dificultades que tiene para capacitarse en este momento?	Los clientes tienen problemas de tiempo, dinero y motivación.	Determinar estrategias que satisfagan a los consumidores.
--	---	---

Si estas dificultades son resueltas, Ud. Aprovecharía la oportunidad de capacitarse desde este momento?	Las personas están interesadas en capacitarse si les solucionan el problema de tiempo, motivación y dinero.	Utilizar horarios, metodologías y precios adecuados para los consumidores.
--	---	--

Qué presupuesto estaría dispuesto a invertir para la capacitación en el idioma inglés?	Los consumidores están dispuestos a invertir de 130-150 dólares mensuales para su capacitación en el idioma inglés.	Ofrecer un precio que se ajuste al presupuesto del cliente.
---	---	---

Elaborado por: Pablo Freire

Resultados de la encuesta

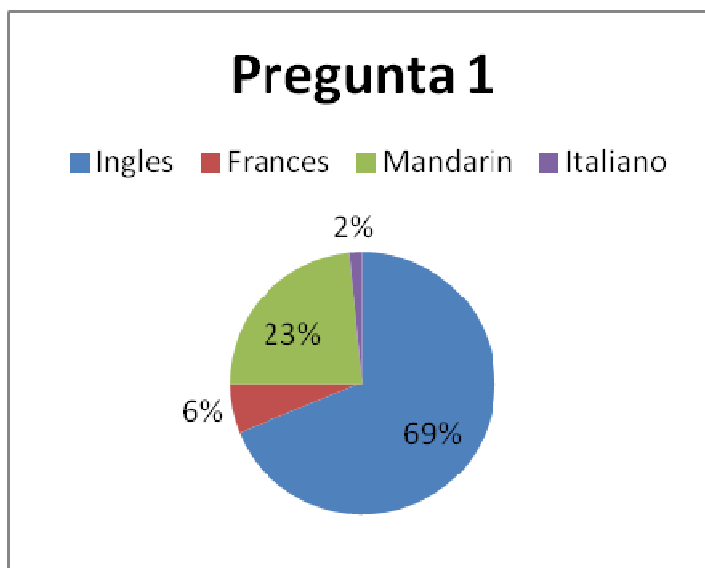
Tabla No.4

ENTREVISTAS			
¿Actualmente cual considera el idioma más importante?			
Ingles	Frances	Mandarin	Italiano
135	12	46	3
68,88%	6,12%	23,47%	1,53%

Actualmente el idioma más importante es el inglés para el 69% de personas, por lo cual podemos concluir que es un idioma muy demandado, el mismo que se considera el de mayor relevancia.

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No. 3



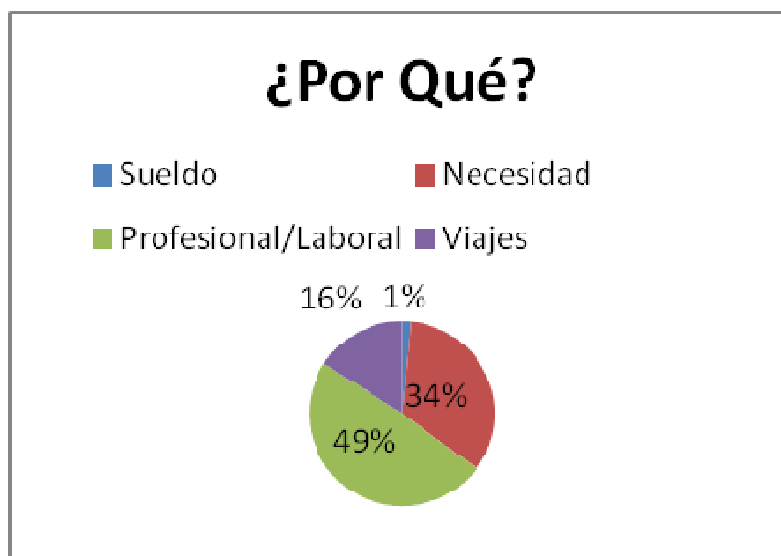
Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No. 5

Pregunta No.1				
¿Actualmente cuál considera el idioma más importante? Por qué?				
	Sueldo	Necesidad	Profesional/Laboral	Viajes
Valor en número de encuestas	3	66	96	31
Porcentaje	1,53%	33,67%	48,98%	15,82%
Conclusión:	Un profesional integral actualmente necesita mínimo dominar el idioma inglés, por lo que la necesidad por aprenderlo es básica; esto nos sirve para enfocar la estrategia con el fin de cubrir dicha necesidad			

Elaborador por: Pablo Freire

Grafico No. 4

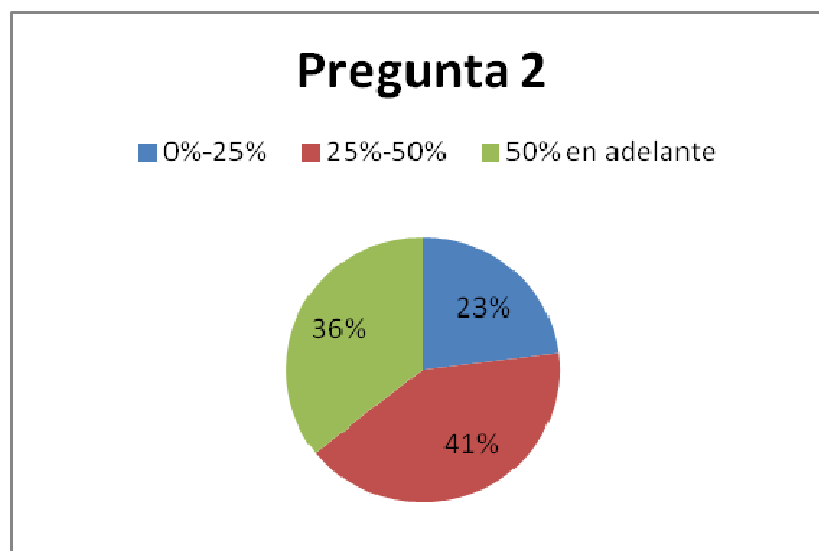


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No. 6				
Pregunta No.2				
En el idioma inglés cuál es su porcentaje de dominio en:				
	0%-25%	25%-50%	50% en adelante	
Valores en número de encuestas	45	81	70	
Porcentaje	22,96%	41,33%	35,71%	
Conclusión:	El dominio del idioma ingles no está muy expandido por lo que el mercado que no domina o desea perfeccionar el idioma es alto y ese el target al que la empresa se dirige.			

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.5

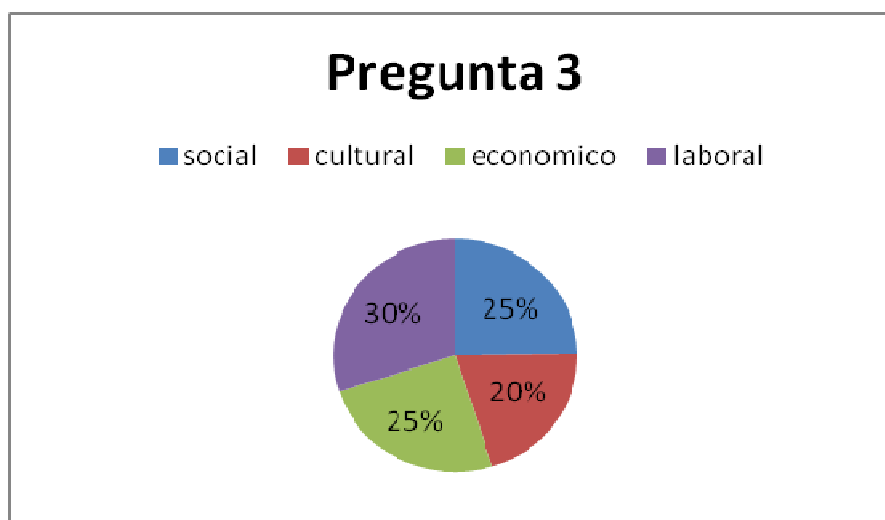


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No.7				
Pregunta No. 3				
Considera que capacitarse en el idioma inglés eleva su nivel				
	Social	Cultural	Económico	Laboral
Valores en número de encuestas	101	83	102	122
Porcentaje	51,53%	42,35%	52,04%	62,24%
Conclusión:	El principal motivo para que la gente quiera aprender el idioma es para el crecimiento económico y mejores posibilidades laborales, lo cual nos sirve para diseñar el plan de mercadeo.			

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.6

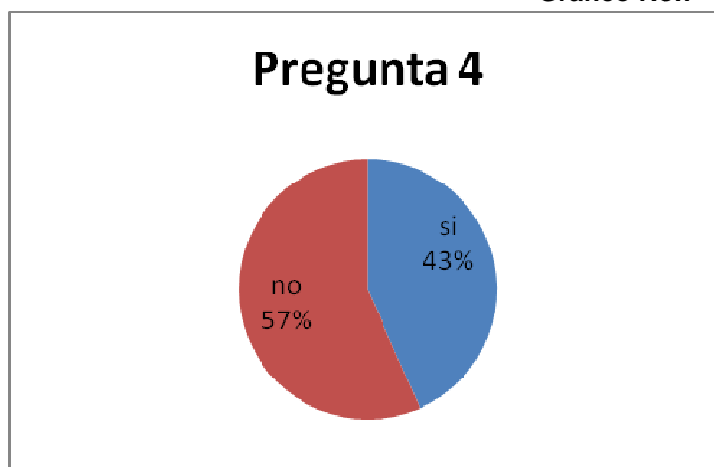


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No.8				
Pregunta No.4				
Actualmente está recibiendo capacitación para su proyección personal y profesional?				
	Si	No		
Valores en número de encuestas	85	111		
Porcentaje	43,37%	56,63%		
Conclusión:	La mayor parte de personas no están capacitándose en ninguna área, lo cual les permite disponer de más tiempo.			

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.7

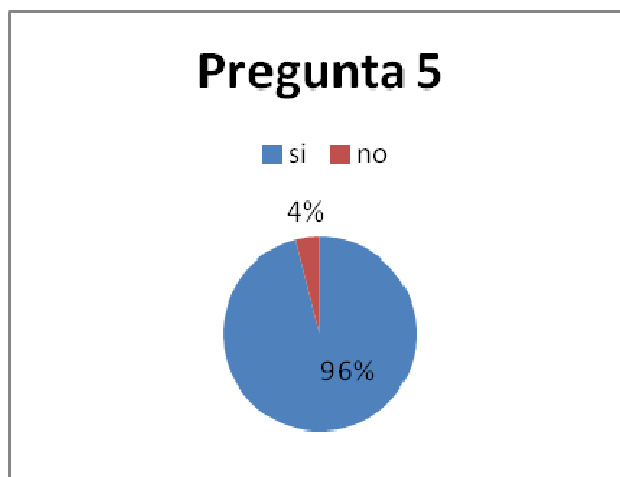


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No.9			
Pregunta No.5			
Considera importante una escuela de capacitación en el idioma inglés en el sector de Cumbayá?			
	si	no	
Valores en número de encuestas	188	8	
Porcentaje	95,92%	4,08%	
Conclusión:	Las personas en Cumbayà ven que la necesidad de un centro de capacitación en el sector es muy importante para ellos, con un 95% de aceptación.		

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.8

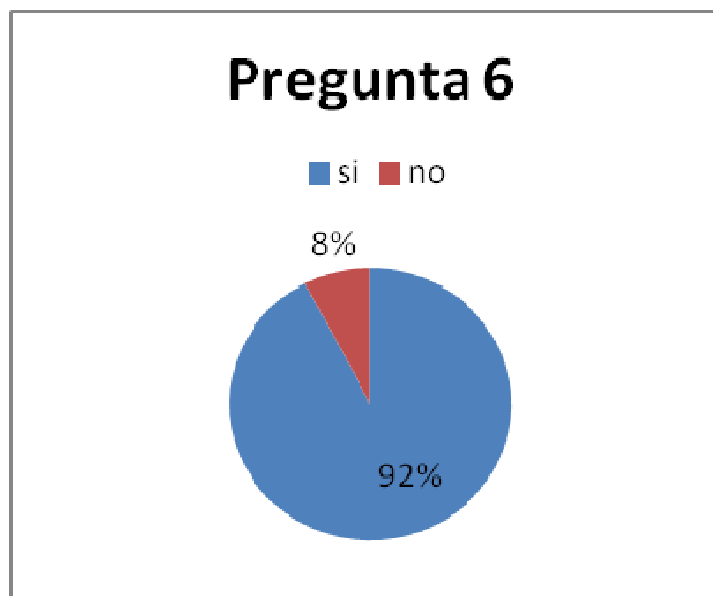


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No.10		
Pregunta No. 6		
Si estas dificultades son resueltas, Ud. aprovecha la oportunidad de capacitarse desde este momento?		
	Si	No
Valores en número de encuestas	181	15
Porcentaje	92,35%	7,65%
Conclusión:	Lo que la gente busca es que los problemas les sean solucionados para poder acceder al este tipo de capacitación, por lo que si encuentran una empresa que lo haga lo aprovecharían y se capacitarían.	

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.9

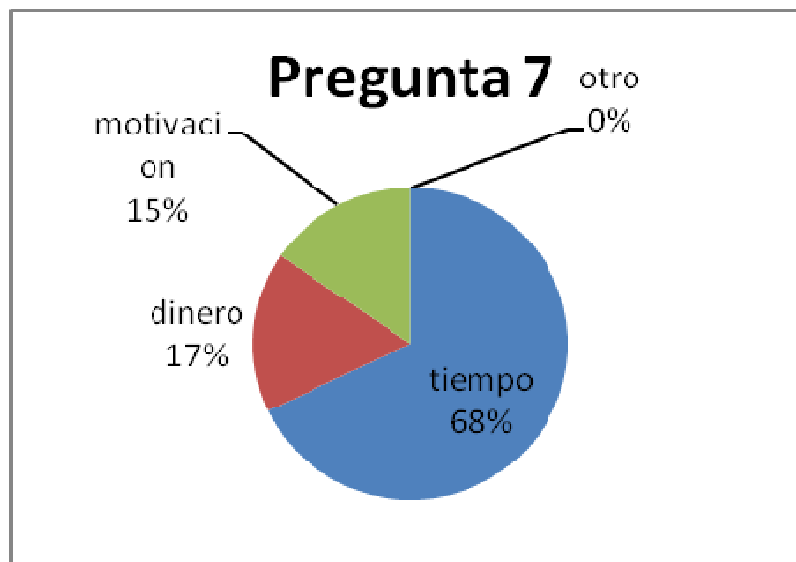


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No. 11				
Pregunta No.7				
Cuáles son las dificultades que tiene para capacitarse en este momento?				
	Tiempo	Dinero	Motivación	Otro
Valores en número de encuestas	176	43	40	
Porcentaje	89,80%	21,94%	20,41%	0,00%
Conclusión:	El principal factor por el cual la gente no puede capacitarse es el tiempo, seguido del dinero y por último falta de motivación, esta es la guía para el diseño del programa.			

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.10

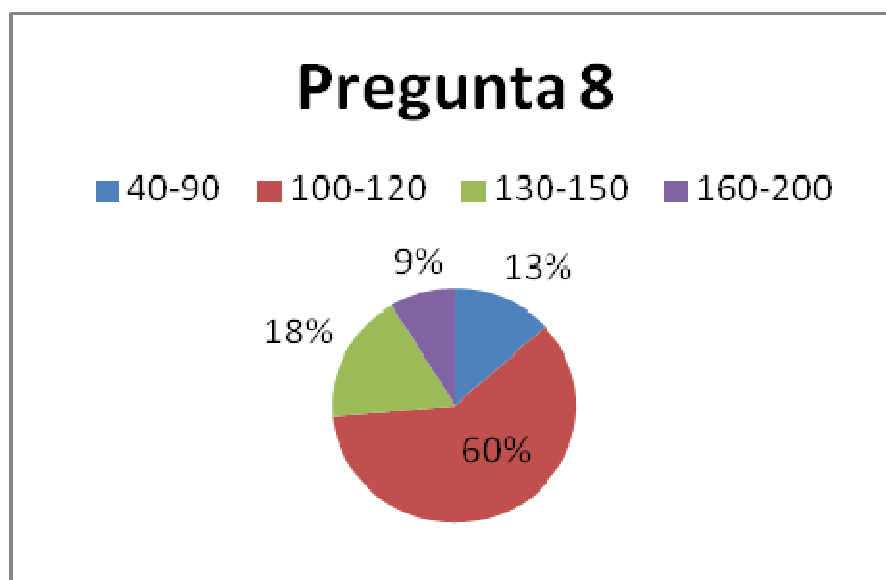


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No. 12				
Pregunta No.8				
Qué presupuesto estaría dispuesto a invertir para la capacitación en el idioma inglés?				
	\$40-90	\$100-120	\$130-150	\$160-200
Valores en número de encuestas	26	119	35	17
Porcentaje	13,27%	60,71%	17,86%	8,67%
Conclusión:	La mayor cantidad de personas conscientes de la competitividad de la industria y de sus necesidades estarían dispuestas a invertir entre 100 y 120 dólares, estos son los precios que la empresa debería manejar.			

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.11

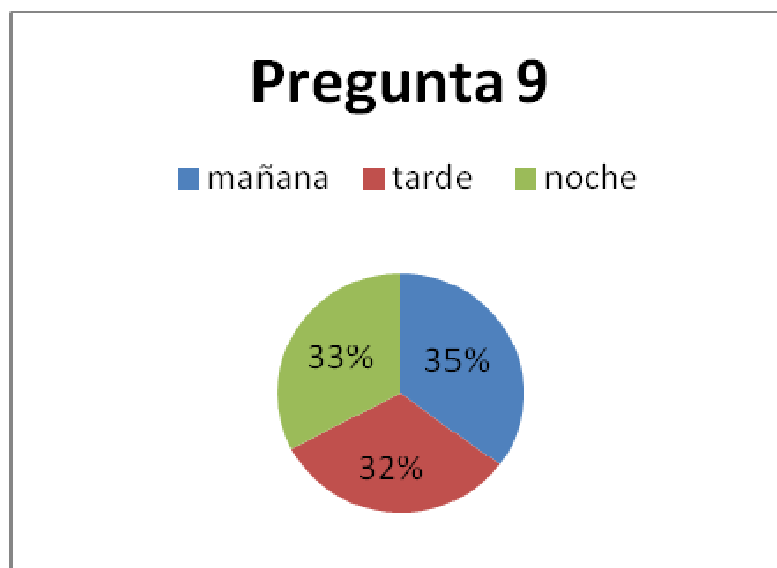


Elaborado por: Pablo Freire

Tabla No.13				
Pregunta No.9				
En qué horario preferiría capacitarse?				
	Mañana	Tarde	Noche	
Valores en número de encuestas	69	63	64	
Porcentaje	35,20%	32,14%	32,65%	
Conclusión:	Las preferencias en los horarios son variadas por lo cual tener diferentes alternativas en los horarios es fundamental para que los usuarios se sientan a gusto con el sistema de aprendizaje.			

Elaborado por: Pablo Freire

Grafico No.12



Elaborado por: Pablo Freire

Entrevista con expertos

Perfil del entrevistado

La entrevista se realizará a la Dra. Betty Gordon, Máster en educación especial y Doctora en Psicología. Pedagoga especializada en el idioma inglés. Cuenta con 15 años de experiencia en la capacitación del idioma inglés. Ha recibido cursos de enseñanza en Cambridge por el lapso de 1 año y por parte de la Comisión Fullbright por el lapso de 5 meses.

Objetivos:

- Determinar el método más efectivo para el aprendizaje del idioma inglés, teniendo en cuenta que se lo imparte como segunda lengua.
- Conocer las técnicas nuevas e innovadoras que existen, para brindar el mejor servicio.
- Conocer cuáles son las causas por las que la gente no puede capacitarse en el idioma
- Buscar las alternativas que posibiliten la adquisición del idioma.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las causas por las cuales una persona no puede capacitarse en la actualidad en el idioma inglés?

Respuesta:

El desconocimiento de la importancia que el inglés tiene en la vida de cualquier profesional, esa es la principal razón. Segundo, es la metodología inadecuada que se ha utilizado tanto en la escuela como el colegio, para el aprendizaje del idioma y tercero que no ha existido un programa que sea verdaderamente eficiente para el aprendizaje; no están enterados de las bondades que tienen otro tipo de programas no tradicionales que emplean metodologías participativas y tecnología de punta para el aprendizaje del idioma.

Conclusión:

Hay que poner atención en los puntos referidos, recalcar la importancia del idioma y sobre todo emplear una metodología diferente que le permita al usuario adquirir el conocimiento de una manera innovadora, que facilite el aprendizaje.

2. ¿Cuál es la tendencia actual de impartir el idioma como segunda lengua en el Ecuador y por qué no tiene los resultados deseados?

Respuesta:

La tendencia es que sí es posible que el Inglés se convierta en el segundo idioma oficial en el Ecuador; se ha creado la necesidad. Se está tendiendo a la inmersión total en el idioma desde que son párvulos. Las metodologías inadecuadas que se emplean en la mayoría de lugares y la falta de actualización de docentes son las que no permiten los resultados esperados a pesar de que algunas instituciones y colegios ya están optando por mejorar.

Conclusión:

No manejar la misma metodología que se utilizaba antiguamente ya que no da los resultados deseados; por el contrario, manejar la capacitación de una manera vivencial y descomplicada, usando la inmersión total en el idioma.

3. ¿Existe en el mercado actual sistemas de educación no convencionales que faciliten la asimilación del idioma?

Respuesta:

Sí, han sido implementados incluso en los colegios como programas extracurriculares y en institutos particulares como enseñanza exclusiva del idioma; sin embargo todavía existen rezagos de la antigua metodología, lo cual entorpece o dificulta la adquisición del idioma.

Conclusión:

Al momento de utilizar una metodología nueva, evitar que los rezagos de las metodologías pasadas afecten el correcto funcionamiento del proceso de aprendizaje.

4. ¿Cuáles con las técnicas que deben implementar los tutores para impartir la capacitación en el idioma?

Respuesta:

Se debe dar énfasis en el desarrollo de las habilidades del lenguaje:

Listening, Speaking, Reading and Written. Todo esto haciendo prevalecer la inmersión total en el idioma y en un ambiente de lenguaje natural.

Conclusiones:

La capacitación constante con expertos en técnicas de capacitación, como la actualización del programa son fundamentales para el correcto desempeño de los profesores en la empresa, eso asegura un servicio de calidad a los usuarios.

5. ¿Cuáles cree que son las falencias en el sistema de aprendizaje actual y que se debe hacer para mejorarlas?

Respuesta:

Utilización de métodos silábicos en lugar de métodos globales, eso es lo principal. Lo que facilita el aprendizaje son las actividades de listening and imitating desde el inicio de la capacitación. No hay que olvidarse que el estudiante es quien construye el aprendizaje con la mediación del profesor. Exponerlos a un lenguaje natural a través de actividades relevantes y significativas de acuerdo con la edad lo que promueve una comunicación natural.

Conclusiones:

El manejo de un sistema vivencial que le permita al usuario una experiencia diferente en cuanto al conocimiento del idioma inglés es fundamental para que el pueda olvidar las falencias anteriores en su enseñanza y desarrolle las habilidades que la empresa ofrece. Para esto se necesita manejar todas las herramientas que existen e innovarlas más para estar en constante mejora y dar siempre el mejor servicio.

Perfil del entrevistado:

La entrevista se la realizara al Ing. Juan David Restrepo, se desempeña como Director Máster en la empresa Golden Bridge Corp. Tiene 5 años de experiencia en el área comercial y de desarrollo de personal. Maneja todo el departamento de Formación y Producción de la Filial Condado; además cuenta con una amplia trayectoria en diseño de estrategias de comercialización y técnicas de cierre.

Objetivos:

- Determinar la viabilidad de poner una filial en el sector de Cumbayá
- Conocer cuál es la tendencia actual de mercado al momento de la comercialización.
- Saber cuál es la fuerza de ventas que la empresa necesita para tener éxito.
- Determinar las estrategias a seguir para posicionarme en el mercado.

Preguntas:

1. ¿Qué beneficios tiene para el sector de Cumbayá implementar un centro de capacitación en el idioma inglés?

Respuesta:

Beneficios en cuanto a tiempo, distancia que para las personas que viven ahí no tendrán que hacer grandes desplazamientos y Cumbayá se valorizara más como sector al tener un centro de capacitación tan importante y necesaria hoy en día con respecto al inglés.

Conclusiones:

La implementación de un centro de capacitación en el sector es beneficiosa no solo para los futuros estudiantes, sino también para las personas que vayan a trabajar en la empresa, brindando así un desarrollo total al sector.

2.¿Cuál es el medio más efectivo para dar a conocer el servicio al segmento deseado?

Respuesta:

Persona a persona, redes sociales y volantes dirigidas

Conclusiones:

En el medio que la empresa se maneja los medios masivos para realizar su publicidad no son muy utilizados debido a que es mejor y más efectivo realizar una publicidad mediante referidos directos de personas que se matriculan en el programa y por medio de redes sociales que actualmente es la manera más fácil y rápida de dar a conocer un producto o servicio.

1.¿Cuáles son los riesgos de fracaso del negocio en el sector?

Respuesta:

La competencia directa .el incumplimiento del servicio y el poco transporte que hay en Cumbayá.

Conclusiones:

La competencia directa que tiene la empresa es un factor determinante para el éxito de la empresa, el hecho de que en el sector no exista un centro de capacitación con las características de la empresa genera que la competencia no sea agresiva en el sector, el tema más crucial en el factor éxito es el servicio que brindemos a los usuarios ya que esto determina la reputación de la empresa y la aceptación en el mercado.

3. ¿Qué recurso humano es el que necesita la empresa para viabilizar el proyecto?

Respuesta:

Primero personas que vivan y quieran el progreso en Cumbayá es lo ideal personas con mentalidad de empresarios no de empleados con 100% de actitud y que quieran desarrollar todas sus cualidades y lo más importa gente disciplinada es la base todo.

Conclusiones:

La preparación mental y técnica para la gente que trabaja con la empresa es determinante ya que de eso depende si la empresa va a tener éxito o no. la actitud y el desarrollo que buscan es lo que hace que la empresa pueda ser sobresaliente y ubicarse en los lugares que busca dentro del mercado.

4.¿Cuáles son las principales estrategias para posicionar a la empresa?

Respuesta:

Captación y capacitación, canjes publicitarios. Vincular líderes de opinión, y atacar empresas colegios, universidades y conjuntos residenciales en frío y sectorizado.

Conclusiones:

La variedad en los planes de trabajo son los que determinan el funcionamiento y desarrollo de la compañía, el hecho de contar con personal capacitado también es un factor que influye en el éxito o fracaso de empresa.

5.¿Cuál es el principal competidor actual en el mercado y que acciones tomar para ganar participación?

Respuesta:

Wall Street. Trabajar con menor costo, más beneficios y hacer que el 90% de usuarios salgan satisfechos. Todo está en el servicio, ahí es cuando más participación uno gana.

Conclusiones:

La empresa de capacitación que actualmente tiene la mayor participación de mercado es Wall Street, siendo este el competidor que la empresa debe atacar. Se deben desarrollar estrategias que contemplen el brindar un servicio que satisfaga al cliente ya que con esto se va a garantizar que la empresa logre situarse en la posición deseada, acompañada de una buena gestión tanto comercial como administrativa.

Focus Group:

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta. Para determinar cuántos grupos se necesitan, primero es necesario recopilar la información pertinente, generar hipótesis del tema en estudio y continuar la organización de grupos hasta que la información obtenida este completa.

http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html

Metodología:

Se realizara el grupo focal con un grupo de ocho personas, con un modelador para llevar a cabo el tema de discusión y conocer al mercado como tal. Obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala. Se lo realizará en un ambiente cómodo acompañado de café y bocaditos con el fin de que se cree una atmosfera de confianza y amistad.

Objetivos

- Generar una idea clara de lo que los consumidores necesitan.
- Proporcionar datos que permitan conocer la forma que más les atrae al servicio.
- Conocer que es lo que les hace falta para adquirir un conocimiento total del idioma.
- Saber en qué ambiente los consumidores se sienten cómodos.
-

Preguntas:

- ¿Conoce Ud. en la actualidad un centro de capacitación en el idioma inglés ubicado en el sector de Cumbayá?
- ¿Usted ha acudido a estos centros?
- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción con la visita?
- ¿Qué fue lo que más le gusto?, ¿Lo que menos le gusto?

Para continuar con las siguientes preguntas se dará a conocer el servicio de la empresa y se dará una tutoría de cortesía.

-De 1 a 7 califique el servicio de la empresa.

Donde 1 es pésimo y 7 excelente

- ¿Qué es lo que más le gustó? ¿Lo que me nos?
- ¿Qué mejoras haría al servicio?
- ¿Qué probabilidad existe para que Ud., o su familia, hagan uso de este servicio?

Con toda seguridad lo compraría

Creo que sí lo compraría

No lo sé

Creo que no lo compraría

Definitivamente no lo compraría.

2.2 Fuerzas de Porter

Nuevos participantes (barreras de entrada):

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. En la industria las barreras de entrada son bajísimas, esto se debe a la facilidad que da el gobierno para empezar una empresa de este tipo. La inversión que debe hacerse no es demasiado elevada y los réditos que se puede tener si esta bien administrada la convierten en una industria muy atractiva. El hecho de que las barreras de entrada sean bajas deja en evidencia el motivo por el cual podemos encontrar tantas empresas de capacitación en el idioma en Quito.

Amenaza de los sustitutos (y complementos):

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Debido al desarrollo comercial que se está presentando el dominio del idioma inglés ya no es suficiente para los profesionales y estudiantes, por lo cual buscan un tercer idioma, entre ellos podemos ver al francés, el italiano y mandarín. Estos idiomas aunque no son aun tan fuertes mundialmente son en la actualidad una opción muy tomada en cuenta a la hora de elegir un segundo idioma.

Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados o sean muy pocos. Si tenemos un solo cliente éste tendrá un importantísimo poder de negociación. En cambio, si tenemos muchos consumidores que no están organizados éstos no tendrán poder de negociación alguno. Debido a la segmentación del mercado podemos ver que los compradores tienen un alto poder de negociación. Esto se evidencia en el

aumento de calidad en el servicio por parte de las empresas y sobre todo en la competitividad de los precios. Esto perjudica a las empresas que no tienen una metodología de primera y a las que sus precios son muy elevados. Gracias a esto podemos valernos de la exigencia de la gente que está dispuesta a capacitarse para brindar el mejor servicio.

Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante. La proveeduría de las empresas de educación es un campo crucial para determinar la calidad del servicio, por lo que en esta parte hay mucha oferta de proveedores tanto en la parte docente como en los materiales. Gracias a que la empresa tiene patentado su material didáctico me voy a enfocar a los docentes. En el Ecuador la cantidad de personas calificadas para impartir el idioma se ha visto favorecida debido a que las personas ven al idioma como una oportunidad de trabajo. Por tal motivo la industria tiene un alto poder de negociación y facilita que el servicio que puedan recibir sea el esperado.

Intensidad de la competencia (competencia entre empresas)

Está dada por la cantidad de competidores, su tamaño y su performance. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados o sean muy numerosos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La competencia en la industria es poco marcada debido al gran mercado que poseen. Hay diferentes empresas que brindan el servicio, pero la manera en la que hacen llegar sus productos es diferente. Unas hacen a través de publicidad masiva, otras por publicidad directa, mientras que hay otras que lo hacen solo

vía web. De cualquier manera si logran llegar al público la demanda es aun lo suficientemente grande para satisfacer el mercado de oferentes.

2.3 La evaluación del mercado en desarrollo

Los factores que intervienen en el mercado son diversos y para determinar su comportamiento y poder evaluarlo hay que analizar los más importantes.

Los cambios de la costumbre de la gente, por ejemplo, es uno de los factores más importantes ya que actualmente los métodos de enseñanza se han modernizado, la gente quiere capacitarse y el aprender un segundo idioma ya no es una opción, sino una obligación. La vida moderna demanda una preparación cada vez superior, por lo que un profesional integral debe capacitarse en diversas áreas y una de ellas, sino es la más importante, es el idioma inglés.

Los intercambios educativos son otro factor importante ya que las oportunidades de viajar han crecido, las barreras cada vez disminuyen y las personas buscan conocer otras culturas y vivir nuevas experiencias. Los intercambios estudiantiles ya no son exclusivos para la clase social alta, ahora las personas que quieran disfrutar de esta experiencia pueden hacerlo si cumplen ciertos requisitos de preparación, y uno de los principales requisitos es el dominio de una segunda lengua, el inglés. Además actualmente ya hay oportunidades incluso para profesionales, mientras más preparados estén más oportunidades de viajar tienen, y para poder acceder a estas oportunidades también deben conocer la lengua universal, el inglés.

Con las entradas en redes sociales las personas buscan dominar el idioma inglés ya que la comunicación internacional se ha vuelto parte de la vida diaria, uno puede comunicarse con personas de todo el mundo, y esto engloba tanto socialmente como también laboralmente. En los negocios también las comunicaciones internacionales se han facilitado y el idioma en el que se manejan los principales negocios y entre la mayoría de regiones es el inglés.

Cuando hablamos del nivel remunerativo y las aspiraciones de aumentar los ingresos, una preparación integral es básica. Por lo que el dominio de una segunda lengua es un paso importante en la búsqueda del éxito profesional.

La competitividad laboral obliga a una preparación mayor, las empresas buscan profesionales que les brinden las características necesarias para un mundo globalizado, el aprender el idioma inglés permite estar listo para esta competencia y le da un valor agregado a cada persona que lo domine.

CAPITULO III

Plan de marketing

3.1 Objetivos y Metas

- Contar con una cartera de clientes que cumpla con las necesidades básicas de la empresa en un lapso de tres meses, con el fin de poder crecer mes a mes y obtener rentabilidad desde el primer mes de operaciones.
- Posicionar a la empresa como la mejor opción en Cumbayá para aprender inglés, tanto en tiempo como en metodología.
- Establecer en la mente del consumidor una diferenciación de la empresa frente a las demás empresas de capacitación en el idioma inglés, a través del servicio que brindamos desde el primer contacto hasta la certificación.
- Crear valor en la mente del consumidor como una empresa diferente e innovadora, con el fin de establecer un valor agregado y obtener una preferencia por la empresa.

3.2 Análisis de la situación

3.2.1 Condición general del mercado

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Por esta razón el conocimiento del idioma inglés es básico a la hora de participar en un mundo donde la globalización es un hecho. Nuestro consumidor esta consiente de vivir en un mundo con estas características por lo cual la capacitación en un segundo idioma es un factor que lo toman cada vez con mayor seriedad y determinación.

Los principales problemas por los cuales las personas no logran capacitarse en el idioma, son tiempo, el factor económico y la metodología.

Bajo estas condiciones la implementación de una empresa que brinde las posibilidades de capacitarse en el idioma inglés, brindando la posibilidad de cubrir los principales inconvenientes por los cuales las personas no pueden capacitarse, es sin dudas, un aporte a la sociedad importante e indispensable.

3.2.2 Condición de la competencia

La intensidad de la competencia en este sector no es demasiado agresiva ya que la demanda es aun más grande que la oferta, sin embargo si se pueden determinar a varios líderes de mercado que abarcan una demanda superior que los demás competidores. La cantidad de empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés nuevas en el mercado no está determinada, pero la demanda por capacitarse, como demuestra el estudio de mercados realizado, es lo suficientemente atractiva para realizarlo.

En el sector de Cumbayá los principales rivales son Wall Street Institute y el centro de lenguas de la Universidad San Francisco de Quito, los mismos que intentan dividirse la demanda. Gracias a la metodología y la manera de comercializar de la empresa estos centros de capacitación permiten desarrollar una diferenciación en la mente del consumidor.

En este sector no se detectan empresas que hayan quebrado por lo que esto también es un factor a favor al momento de seleccionar la zona donde se va a operar.

3.2.3 Condición de la empresa su posición y posicionamiento

El hecho de que la rotación de personal en el equipo de ventas sea alto, requiere un gran nivel de motivación y un sistema de desarrollo que permita a la gente comprar la idea de negocio.

La principal característica de la empresa y su mayor fortaleza es la diferenciación en la metodología que maneja, adaptándose tanto al tiempo del usuario, dándole una metodología innovadora y aplicando planes de financiamiento accesibles para todos los niveles, por lo que el posicionamiento de la empresa es enfocarse en este factor para potencializar las oportunidades que el mercado ofrece.

3.3 Problemas y oportunidades

El principal problema que tiene es ser una empresa privada, no es un curso de inglés convencional por lo cual no cuenta con la certificación del Ministerio de Educación. Debido a esto y para minimizar el inconveniente Advanced Process brindará a sus usuarios la preparación para rendir la prueba TOELF.

El TOEFL (*Test Of English as a Foreign Language*) es un examen que mide fluidez y conocimientos en el idioma inglés, basado en el inglés estadounidense; es desarrollado por la empresa ETS, al igual que otros exámenes tales como el GRE. Los certificados proporcionados por este examen son reconocidos internacionalmente, en especial por las instituciones educativas internacionales, que son aquellas para las cuales está principalmente dirigido y también para empresarios, los mismos que gracias a este examen pueden comprobar los conocimientos de sus colaboradores.

La globalización es un factor determinante al momento de realizar la estrategia de marketing, por lo que resaltar la necesidad que el idioma representa es indispensable para que los clientes concienticen y tomen la decisión de capacitarse.

3.4 Estrategia de marketing global

Posicionar en la mente del consumidor a la empresa Advanced Process como la mejor alternativa para aprender el idioma inglés. La innovación en los procesos de aprendizaje hace que la empresa pueda realizar una estrategia de diferenciación en el servicio.

La misma que se llevará a cabo desde la comercialización hasta la certificación de los usuarios en idioma inglés.

3.5 Estrategias del producto

- Dar un servicio personalizado que le dé un valor agregado al usuario.
- Brindarle asesoría al momento de usar el material de enseñanza.
- Contar con horarios que se ajusten a las necesidades de los usuarios.

3.6 Estrategias de precios

- Por estar en un mercado de competencia perfecta, con un producto ligeramente superior se darán alternativas más económicas que la competencia.
- Contar con varias alternativas de planes de financiamiento para que sea el usuario el que escoja la que se ajuste a su realidad económica.
- Brindar planes de financiamiento diferenciados para personas con un nivel más elevado de conocimientos.

3.7 Estrategias publicitarias y promocionales

- Dar a los usuarios la opción de que un familiar obtenga tutorías gratis por la compra de un material didáctico.
- Crear, por temporada vacacional, cursos intensivos y de nivelación para estudiantes.

- Contar con planes empresariales para la capacitación del personal.

3.8 Estrategias sobre distribución

- Contar con la infraestructura adecuada para la impartición de la capacitación.
- Tener el número de personas necesario para la verificación y entrega del material.

3.9 Tácticas de ventas

- La empresa contará con un equipo de ventas dedicado específicamente a la comercialización directa con el cliente.
- Capacitar al equipo de ventas en técnicas de ventas y negociación, rebatir objeciones y cierres.
- Contar con bases de datos para que la fuerza de ventas pueda comunicarse y realizar ventas one to one.
- Realizar convenios empresariales con el fin de obtener un gran número de usuarios. Estos pueden ser tanto in house, cuando el número es mayor de 10 usuarios y si es que así lo determina la empresa, o en la misma compañía. De esta manera hay una rápida adquisición de usuarios, optimizando recursos.
- Realizar convenios con colegios con el fin de realizar diferentes trabajos de adquisición de datos y otorgar ciertos beneficios especiales a dichas instituciones.

3.10 Políticas de servicio y garantías

- Ofrecer un servicio de excelente calidad cumpliendo con lo acordado con el cliente.

- Tener un acuerdo firmado con el cliente donde estén detallados los horarios a elección, tiempo de asistencia y periodo de duración del programa, con el fin de que ambas partes tengan claras las condiciones del contrato.
- Contar con un equipo humano bien capacitado el mismo que cumpla con las exigencias de los usuarios.
- Una vez realizado el contrato de compra-venta, se realizará una verificación de datos y se volverá a explicar los términos del mismo para que ambas partes tengan claras las condiciones y se pueda otorgar un servicio de primera calidad.
- Los horarios se ajustarán a las necesidades de los usuarios, para esto el alumno tendrá que llamar con 24 a 48 horas de anticipación con el fin de encontrar las opciones deseadas.
- El programa está dividido en cuatro etapas: las tres primeras cuentan de 15 lecciones cada una y la cuarta que es la preparación para la prueba Toefl. Al cabo de las dos primeras etapas se garantiza un conocimiento del 50% del idioma; es decir, como un niño, que conoce el idioma pero no maneja estructuras gramaticales; en la tercera etapa se garantiza ya el conocimiento de estructuras gramaticales y conversaciones avanzadas, para pasar a la cuarta etapa donde se recibirá la capacitación para la prueba Toefl que avala a nivel mundial el conocimiento y dominio del idioma.
- El usuario debe asistir mínimo 3 horas a la semana para recibir tutorías.
- El tiempo de duración del programa es de 12 meses, a partir de la firma del contrato. Si el usuario ha cumplido con los horarios estipulados y necesita más tiempo, se le puede otorgar 3 meses de gracia sin costo alguno para asegurar el correcto aprendizaje del idioma.

3.11 Distribución

Por tratarse de un proyecto de servicios, no se prevé, en el corto y mediano plazo, contar con distribuidores, sino que se manejará directamente.

El proceso de distribución del material didáctico se lo llevará a cabo cliente por cliente de manera personalizada, con el fin de crear un vínculo con cada usuario y de esta forma lograr fidelidad.

3.12 Ejecución

La empresa se manejará con un local ubicado en el sector de Cumbayá. Este será la sede de la empresa y desde donde se realizarán todas las operaciones.

Es así que la capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de Advanced Process.

Para captar a los usuarios se contará con un equipo comercial capacitado propio de la empresa, el mismo que realizará visitas, presentara y cerrará los contratos.

El departamento comercial es el encargado de crear promociones, publicidad y comunicación externa.

3.13 Control

El plan de marketing tiene como base, objetivos y estrategia innovadoras y agresivas para captar el mercado; razón por la cual, la Gerencia General será la encargada de efectuar un seguimiento y un control estrecho que no supere el mes en cada etapa, con el objeto de verificar el impacto de las estrategias ejecutadas para alcanzar los objetivos planteados, pues, de no alcanzarse lo establecido en el presupuesto financiero programado, tales estrategias deberán modificarse o cambiarse según las condiciones que demande el mercado.

En la parte financiera se tienen los presupuestos de ingresos y egresos y fundamentalmente modelos de flujos de caja que deben monitorearse permanentemente manteniendo con objetivo básico trabajar con un escenario

optimista. El objetivo no es reducir egresos sino fundamentalmente ampliar el mercado y obtener mayores ingresos.

CAPÍTULO IV

Plan de fabricación y operación

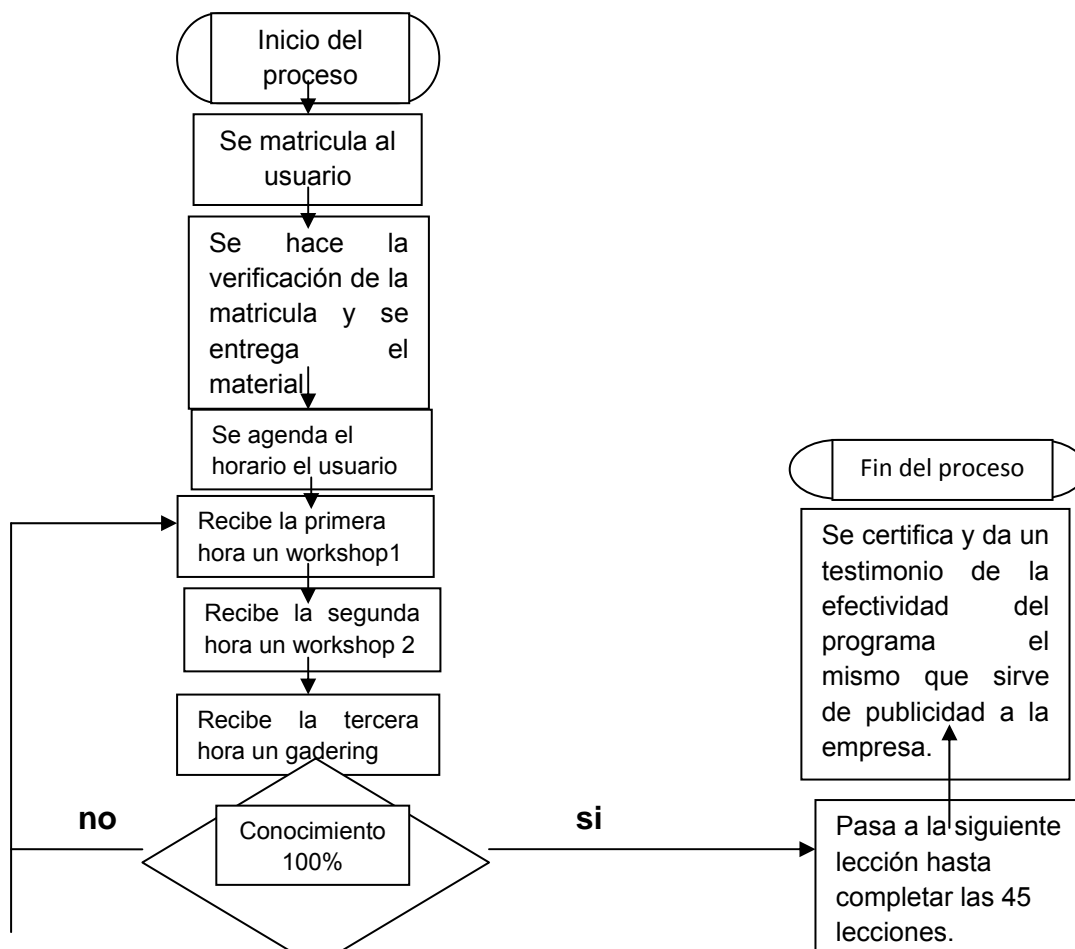
4.1 Cadena de valor

Tabla No.14

El abastecimiento del material se lo hará con una imprenta aliada, la misma que tiene la capacidad física para satisfacer la demanda de la empresa.			
La metodología es estructurada pensando en los desarrollos tecnológicos que en educación se han suscitado. Los laboratorios contarán con grabadoras modernas para que los usuarios puedan practicar de la mejor forma su idioma.			
Contar con un equipo en el área de comercialización, adecuado y estructurado, permite llegar al usuario de forma rápida y cómoda para el mismo. El staff de servicio será bien capacitado para impartir el conocimiento con la metodología adecuada. Un valor adicional es el plan de carrera que motiva a los colaboradores.			
La empresa contará con una infraestructura adecuada y bien adaptada para que los usuarios cuenten con laboratorio de workshop, así como de salas de tutorías ambientadas para un mejor aprendizaje del idioma.			
Se recibe al usuario en las instalaciones y se le agenda el horario según las opciones y las necesidades del mismo	El usuario recibe tutorías altamente especializadas y garantizadas en el idioma inglés, nivel por nivel.	Una vez cumplidas las cuatro etapas de capacitación y con un dominio del idioma el usuario se certifica como una persona bilingüe.	El proceso de comercialización se lleva a cabo persona a persona y la publicidad se la hace en medios de comunicación como radio y prensa escrita.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>La empresa ofrece la opción de que los usuarios certificados, pueden acceder a los clubes de conversación sin costo adicional.</p> </div>			

Elaborado por: Pablo Freire

Flujo grama de procesos



Elaborado por: Pablo Freire

4.2 El ciclo operativo

El proceso de capacitación dura de 9 a 12 meses. El ciclo empieza con la vinculación del usuario al programa, se verifica la matrícula y se le entrega el material; posteriormente ya puede tomar tutorías, con un mínimo de 3 horas a la semana, para lo cual, el usuario va a programar su horario dependiendo su disponibilidad de tiempo y el menú de opciones que la empresa dispone. El programa cuenta con cuarenta y cinco lecciones, cada una de ellas necesita tres horas de tutorías. En la primera hora el usuario recibe workshop 1 en el que escucha en el laboratorio el Cd de la lección y prepara el oído en el vocabulario que necesitará en la lección, en la segunda hora recibe workshop 2 donde ya resuelve ejercicios vivenciales de la lección con la compañía del tutor

y la tercera hora recibe un gadering vivencial y conversacional donde se despejan todas las dudas de la lección y se evalúa si está listo para pasar a la siguiente.

Con esta metodología se garantiza que el usuario pase lección por lección sin vacíos y pueda culminar su proceso de aprendizaje con un dominio total del idioma.

4.3 El personal operativo

El personal operativo está compuesto por dos grandes grupos:

El personal operativo en el área de comercialización que consta de un equipo de 10 personas lideradas por el director comercial, encargado de realizar captar a los usuarios.

Y el equipo de instructores donde existirán dos personas encargadas del workshop, uno para la mañana y uno para la tarde. Y tres personas encargadas de los gaderings los mismos que se ocuparan de un máximo de seis personas cada uno por hora. Se contara con coordinador general para todo el personal de instructores.

4.4 Determinación del tamaño de la planta

Para que la empresa pueda funcionar correctamente dando un buen servicio debe contar con las instalaciones adecuadas para que el usuario se sienta a gusto dentro de la organización, por lo que contará con una casa de 250mt², con cuatro ambientes de tutorías diferentes y sala comedor que se lo adecuará para las necesidades tanto de los usuarios como de la empresa.

Grafico No. 14

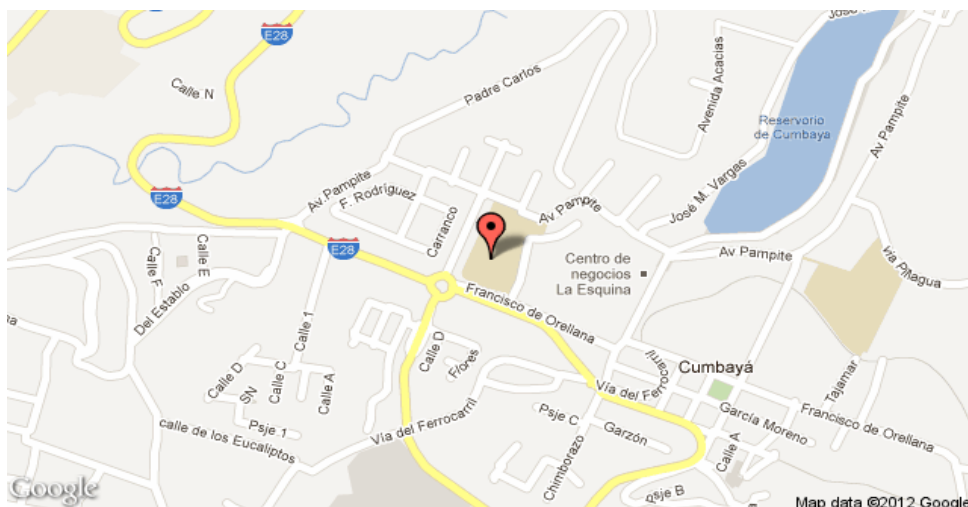


Fuente: Google

4.5 Ubicación geográfica

La empresa estará ubicada en el barrio de Cumbayá al nororiente de Quito cerca de un punto estratégico comercial que es el centro de negocios La Esquina, así también estará cerca de las principales urbanizaciones del sector y de la Universidad, quedando así en un lugar estratégico.

Grafico No. 15



Fuente: Google

4.6 Facilidades y mejoras

El acceso se da a través de la vía interoceánica hasta el redondel, toma la calla Francisco de Orellana y se llega, se espera que con las nuevas rutas que se hallan desarrollando el cabildo Metropolitano pueda descongestionarse el tráfico.

El local en si corresponde a una casa nueva, estructura de hormigón y madera, cuenta con facilidades de parqueadero en las calles aledaña y cuenta con todos los servicios básicos incluyendo área de cafetería.

Las alas estarán completamente equipadas conforme ya se señalo anteriormente.

Las adecuaciones que deben realizarse no representan mayores complicaciones ya que la casa cuenta con el espacio e instalaciones suficientes para poderlas llevar a cabo.

4.7 Planes y estrategias operativas

Como se menciona anteriormente la empresa se dedicará a brindar servicios de capacitación en el idioma inglés con una metodología innovadora, para esto la forma de llegar al usuario es persona a persona por medio del equipo comercial, las tutorías son presenciales y la empresa contara con las instalaciones adecuadas para el correcto funcionamiento y desempeño de las tutorías así como del personal capacitado para impartir los conocimientos. Para esto se requerirá también de personal administrativo que maneje la información de la empresa tanto comercial como de servicio y desarrollo.

4.8 Control medioambiental

El proyecto no tiene fases operativas agresivas para el ambiente, únicamente la producción de los desechos normales para lo cual hay el sistema de recolección público.

4.9 Disposiciones legales y regulaciones

La empresa al ser una compañía privada de capacitación, tiene que ser inscrita como compañía de responsabilidad limitada, por esta razón los impuestos tienen que ser pagados como empresa dedicada a capacitación privada, 25% de impuesto a la renta, 15% de participación laboral.

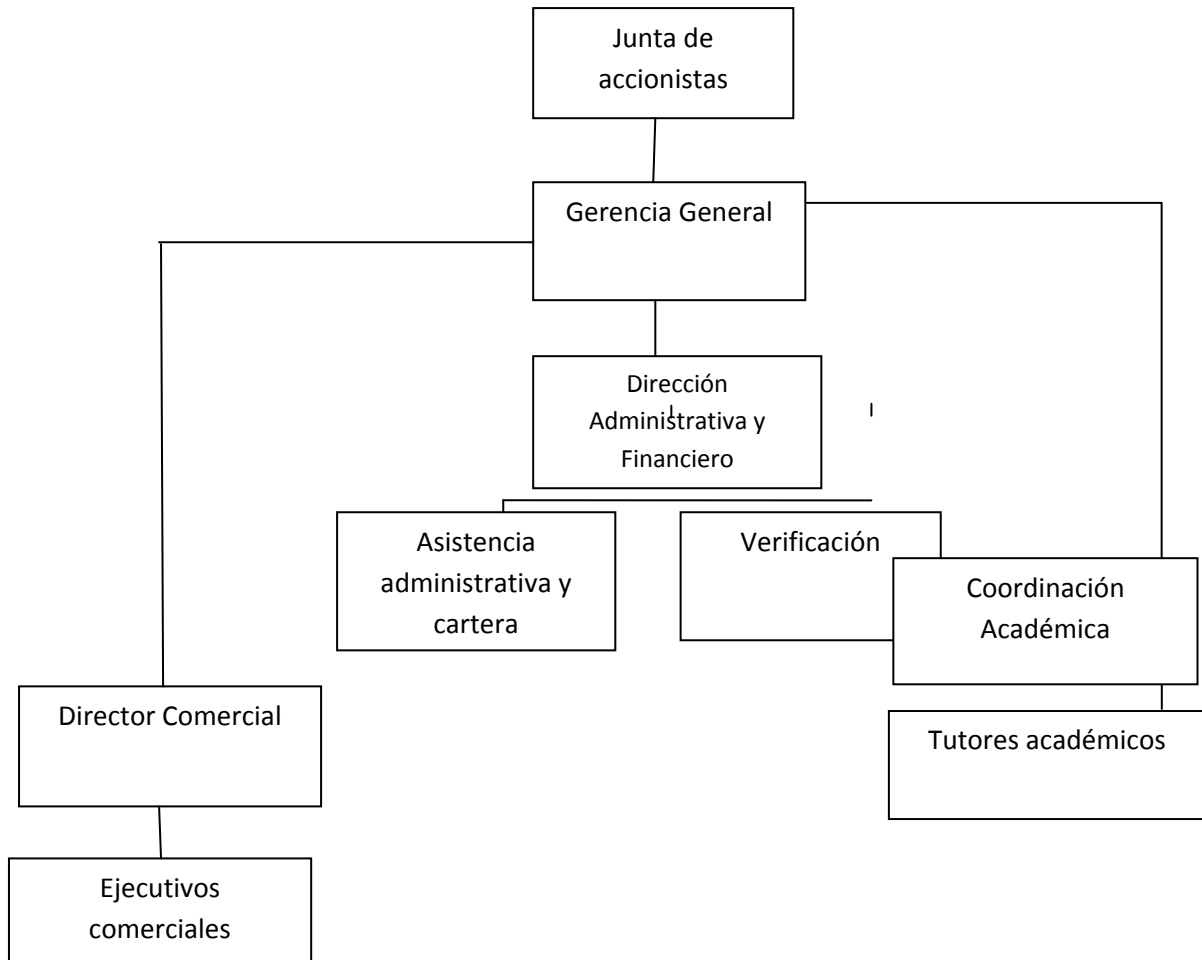
No es necesario que la empresa se rija por la Ley Orgánica de Educación Superior porque no contara con el respaldo del ministerio de educación al ser educación privada, el respaldo que los usuarios tendrán es el certificado de la empresa y la preparación para el TOEFL que es avalado por la embajada americana.

CAPÍTULO V

El equipo de administración

5.1 Estructura organizacional

Gráfico No.16



Elaborado por: Pablo Freire

5.2 Personal clave de administración

1.- Datos de identificación

Tabla No.15

Puesto:	Gerente General		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Junta de accionistas		

Elaborado por: Pablo Freire

2.- Misión del puesto

Definir los conceptos mercantiles de la empresa y responsabilizarse por los resultados de su gestión.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No.16

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Representante legal de la empresa.	Junta de accionistas	Ausencia de conflictos
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Dirección Comercial. Dirección Administrativa. Coordinación Académica	Porcentaje de cumplimiento de las propuestas realizadas
Desarrollar estrategias generales para alcanzar	Dirección Comercial. Dirección Administrativa.	Tiempo de ejecución

los objetivos y metas propuestas.	Coordinación Académica	
Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero; es decir, optimizando los recursos disponibles.	Dirección Comercial. Dirección Administrativa. Coordinación Académica. Ejecutivos comerciales. Tutores académicos	Nivel de rotación de personal
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	Dirección Comercial. Dirección Administrativa. Coordinación Académica	Estructura de objetivos y viabilidad
Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente	Dirección Comercial. Dirección Administrativa. Coordinación Académica. Ejecutivos comerciales. Tutores académicos.	Nivel de compromiso de los colaboradores
Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.	Dirección Comercial. Dirección Administrativa. Coordinación Académica. Ejecutivos comerciales. Tutores académicos.	Cumplimiento de objetivos por cargos y responsabilidades
A través de sus colaboradores vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y	Dirección Comercial. Dirección Administrativa. Coordinación Académica	Porcentaje de cumplimiento de las propuestas realizadas

largo plazo.		
Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).	Dirección Comercial. Dirección Administrativa Coordinación Académica	Número de estrategias implementadas/ número de estrategias propuestas
Reformular estrategias y acciones para maximizar el rendimiento	Toda la organización	Mejoramiento del posicionamiento de la empresa

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencias

Tabla No. 17

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Representante legal de la empresa.	Administración y gestión	Planificación, control y evaluación	Solución de problemas
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo	Administración y gestión	Evaluación de ideas. Trabajo en equipo	Atención a detalles. Reconocimiento de problemas

los objetivos y metas específicas de la empresa.			
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	Administración y gestión	Pensamiento analítico. Planificación	Iniciativa
Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero; es decir, optimizando los recursos disponibles.	Gestión de recursos humanos por competencias	Pensamiento analítico. Trabajo en equipo.	Iniciativa. Reconocimiento de problemas. Atención a detalles
Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	Administración y gestión	Planificación	Iniciativa. Reconocimiento de problemas. Atención a detalles

<p>Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente</p> <p>Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.</p>	<p>Administración y gestión</p> <p>Administración y gestión</p>	<p>Pensamiento analítico.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Planificación</p> <p>Evaluación de ideas. Trabajo en equipo</p>	<p>Atención a detalles.</p> <p>Reconocimiento de problemas.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Reconocimiento de problemas.</p> <p>Atención a detalles</p>
<p>Coordinar sus actividades con el resto del personal para hacer operativos los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Administración y gestión</p>	<p>Planificación</p>	<p>Atención a detalles.</p> <p>Reconocimiento de problemas.</p>
<p>Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).</p>	<p>Administración y gestión</p>	<p>Planificación</p>	<p>Atención a detalles.</p> <p>Reconocimiento de problemas.</p>

Reformular estrategias y acciones para maximizar el rendimiento	Administración y gestión	Planificación, control y evaluación	Reconocimiento y solución de problemas
---	--------------------------	-------------------------------------	--

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida:

Tabla No. 18

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años/ Ingeniero/ Economía	Comercial/ Adm. Empresas

Elaborado por: Pablo Freire

6. Conocimientos académicos

Tabla No. 19

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	x
Gestión de recursos humanos por competencias		X
Planificación estratégica	X	x

Elaborado por: Pablo Freire

7. Experiencia laboral requerida:

Tabla No.20

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

Habilidades y Destrezas

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo.

1.- Datos de identificación

Tabla No. 21

Puesto:	Director comercial		
Empresa:	Avance Process	Área:	Comercial
Puesto supervisor:	Gerente General		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

El Director Comercial tiene a su cargo el control y manejo del equipo comercial, motivación, capacitación y acompañamiento; así como cumplir con los presupuestos y metas de la empresa.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No. 22

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Diseña estrategias de comercialización y marketing, da seguimiento a planes de trabajo ejecutados por el equipo de ventas, soluciona los reclamos de usuarios ocasionados por mala explicación del programa o mal entendimiento de metodología por parte del usuario.	Ejecutivos comerciales	Porcentaje de cumplimiento de las propuestas realizadas
Da soporte al gerente general sobre el equipo y su plan de desarrollo con el fin de estructurar un equipo fuerte que permita crecer como empresa.	Gerente general	Porcentaje de cumplimiento de las propuestas realizadas
Diseña planes de trabajo que permitan crear asociaciones con clientes externos.	Ejecutivos comerciales. Clientes externos	Porcentaje de cumplimiento de las propuestas realizadas
Da seguimiento y control a planes empresariales que permitan que la empresa sea rentable.	Gerencia general. Dirección Administrativa. Coordinación Académica	Estructura de objetivos y viabilidad. Tiempo de ejecución

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencias

Tabla No.23

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
<p>Diseña estrategias de comercialización y marketing, da seguimiento a planes de trabajo ejecutados por el equipo de ventas, soluciona los reclamos de usuarios ocasionados por mala explicación del programa o mal entendimiento de metodología por parte del usuario.</p>	<p>Administración y gestión. Marketing y ventas</p>	<p>Evaluación de ideas. Trabajo en equipo</p>	<p>Atención a detalles. Reconocimiento de problemas. Iniciativa</p>
<p>Da soporte al gerente general sobre el equipo y su plan de desarrollo con el fin de estructurar un equipo fuerte que permita crecer como empresa.</p>	<p>Administración y gestión. Marketing y ventas. Recursos humanos</p>	<p>Pensamiento analítico. Planificación</p>	<p>Iniciativa. Atención a detalles</p>

Diseña planes de trabajo que permitan crear asociaciones con clientes externos. Da seguimiento y control a planes empresariales que permitan que la empresa sea rentable.	Marketing y ventas	Pensamiento analítico. Trabajo en equipo.	Iniciativa. Reconocimiento de problemas. Atención a detalles
	Administración y gestión	Planificación y control	Reconocimiento de problemas. Atención a detalles

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida:

Tabla No.24

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Carrera universitaria completa	5 años/ Ingeniero	Comercial/ Adm. Empresas/ Marketing

Elaborado por: Pablo Freire

6. Conocimientos académicos

Tabla No.25

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	
Gestión de recursos humanos por competencias	X	X
Marketing y ventas	X	x
Planificación estratégica	X	X

Elaborado por: Pablo Freire

7. Experiencia laboral requerida

Tabla No. 26

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

Habilidades y Destrezas

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo

1.- Datos de identificación

Tabla No. 27

Puesto:	Director Administrativo y financiero		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente General		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

El Director administrativo financiero se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el inventario y todo el proceso de administración financiera de la organización con el fin de que se cumplan sus metas.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No. 28

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Responsable del manejo de los recursos financieros y administrativos de la empresa, así como, del análisis de los resultados.	Gerente general. Director comercial	Porcentaje de cumplimiento de las propuestas realizadas
Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban Tomar decisiones sobre usos y fuentes de fondos para financiar inversiones, costos operativos y gastos.	Gerente general. Director comercial	Estructura de objetivos y viabilidad. Tiempo de ejecución. Rentabilidad de la empresa

Manejo de fondos propios y financiados que maximicen los resultados financieros de la empresa.	Gerente general. Director comercial	Estructura de objetivos y viabilidad. Tiempo de ejecución
Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. Obtener los índices económicos sobre solvencia de la empresa	Gerente general	Estructura de objetivos y viabilidad. Tiempo de ejecución
Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y cobranzas.	Dirección comercial. Coordinación académica	Estado de la cartera de crédito
Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.	Gerencia general. Dirección comercial. Coordinación académica.	Cumplimiento de objetivos por cargos y responsabilidades

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencias

Tabla No. 29

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Responsable del manejo de los recursos financieros y administrativos de la empresa, así como, del análisis de los resultados.	Contabilidad y finanzas	Pensamiento analítico. Planificación	Atención a detalles. Reconocimiento de problemas.
Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.	Administración y gestión. Contabilidad y finanzas	Pensamiento analítico. Planificación	Iniciativa. Atención a detalles
La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las	Administración y gestión. Contabilidad y finanzas	Pensamiento analítico. Trabajo en equipo.	Iniciativa. Reconocimiento de problemas. Atención a detalles

decisiones de estructura del capital de la empresa.			
Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.	Administración y gestión	Planificación y control	Reconocimiento de problemas. Atención a detalles
Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito.	Administración y gestión	Pensamiento analítico. Trabajo en equipo. Planificación	Atención a detalles. Reconocimiento de problemas.
Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.	Administración y gestión. Recursos humanos	Planificación y control	Atención a detalles

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida:

Tabla No.30

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Carrera universitaria completa	5 años/ Ingeniero/ Economía	Comercial/ Adm. Empresas/ Economía y finanzas

Elaborado por: Pablo Freire

6. Conocimientos académicos

Tabla No. 31

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	
Contabilidad y finanzas	X	
Planificación estratégica	X	X

Elaborado por: Pablo Freire

7. Experiencia laboral requerida

Tabla No.32

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

Habilidades y Destrezas

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo

1. Datos de identificación

Tabla No. 33

Puesto:	Coordinador académico		
Empresa:	Avance Process	Área:	Académica
Puesto supervisor:	Gerente general		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

El coordinador académico maneja el área académica efectuando una labor organizativa que permita un correcto manejo del programa con el fin de que los usuarios terminen con un dominio total del idioma inglés.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No. 34

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Desarrollar los niveles de estudio y el programa para cumplir con los mismos	Gerente general. Director comercial. Tutores académicos. Usuarios	Niveles de conocimiento de los usuarios
Establecer los horarios de los usuarios y tutores con el fin de que puedan organizar sus horarios con la mayor flexibilidad posible.	Tutores académicos. Usuarios	Tiempo de ejecución
Se encarga de capacitación constante al su staff de tutores y una constante actualización de las herramientas con las que cuenta para un correcto desempeño de sus colaboradores.	Tutores académicos.	Nivel de conocimiento. Desarrollo de usuarios
Debe estar a la vanguardia de métodos de enseñanza así como de métodos de capacitación profesional.	Usuarios	Estructura de objetivos. Tiempo de ejecución
Organiza, ejecuta y controla los procesos de certificación así como la capacitación de los usuarios en la prueba Toefl.	Tutores académicos. Usuarios	Estructura de objetivos y viabilidad. Tiempo de ejecución

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencias

Tabla No.35

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
El coordinador académico debe establecer los horarios de los usuarios y tutores con el fin de que puedan organizarse con la mayor flexibilidad posible.	Administración y gestión. Pedagogía	Pensamiento analítico. Planificación. Organización	Atención a detalles.
Se encarga de capacitación constante al staff de tutores y una constante actualización de las herramientas con las que cuenta para un correcto desempeño de sus colaboradores.	Administración y gestión. Pedagogía	Pensamiento analítico. Trabajo en equipo.	Iniciativa. Atención a detalles
Debe estar a la vanguardia de métodos de enseñanza así como de métodos de capacitación profesional.	Pedagogía	Pensamiento analítico. .	Iniciativa. Atención a detalles

Organiza, ejecuta y controla los procesos de certificación así como la capacitación de los usuarios en la prueba Toelf.	Administración y gestión. Pedagogía	Planificación y control. Trabajo en equipo	Iniciativa. Reconocimiento de problemas. Atención a detalles
---	-------------------------------------	---	--

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida:

Tabla No. 36

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	4 años/ Licenciado/ Pedagogía	Adm. Empresas/ Educativa

Elaborado por: Pablo Freire

6. Conocimientos académicos

Tabla No.37

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	
Pedagogía educativa	X	X
Planificación estratégica		X

Elaborado por: Pablo Freire

7. Experiencia laboral requerida

Tabla No.38

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

Habilidades y Destrezas

- Alta capacidad de análisis y de síntesis
- Excelente comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo
- Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación
- Capacidad para gerenciar
- Capacidad de Negociación
- Eficiente administración del tiempo

5.3 Personal administrativo

1.- Datos de identificación

Tabla No.39

Puesto:	Secretaria recepcionista		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Director Administrativo y financiero		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

Brindar una imagen atenta y cordial a los clientes internos y externos y facilitar con orden y prontitud las actividades inherentes a su puesto que los cargos superiores le deleguen

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No.40

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Contestar y efectuar llamadas telefónicas	Clientes externos e internos	Tiempo de ejecución
Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla	Gerencia general. Dirección comercial. Coordinación académica.	Tiempo de ejecución
Apoyar a las diferentes unidades en labores secretariales	Gerencia general. Dirección comercial. Coordinación académica.	Tiempo de ejecución
Atender al público en general.	Clientes externos e internos	Tiempo de ejecución

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencias

Tabla No.41

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Contestar y efectuar llamadas telefónicas	Bachillerato	Relaciones interpersonales	Atención a clientes
Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla	Bachillerato	Orden	Atención a detalles

Apoyar a las diferentes unidades en labores secretariales	Bachillerato	Relaciones interpersonales . Orden	Iniciativa. Atención a detalles
Atender al público en general.	Bachillerato	Relaciones interpersonales	Atención a clientes

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida:

Tabla No.42

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Bachillerato	-	-

Elaborado por: Pablo Freire

6. Experiencia laboral requerida

Tabla No.43

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

1.- Datos de identificación

Tabla No.44

Puesto:	Asistente administrativo		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Director Administrativo y financiero		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

Mantener un control y orden en las acciones y actividades básicas del desarrollo de la compañía.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No. 45

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Manejo de caja chica.	Director administrativo y financiero	Orden
Manejo de suministros de oficina y cafetería.	Director comercial. Ejecutivos comerciales	Tiempo de ejecución
Elaboración de memos y cartas	Gerencia general. Dirección comercial. Coordinación académica.	Tiempo de ejecución
Ingreso de datos al sistema.	Coordinación Académica. Dirección Administrativa y financiera	Tiempo de ejecución
Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar y reportar lo que hay que pagar	Director administrativo y financiero	Cumplimiento de responsabilidades

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencias

Tabla No.46

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Manejo de caja chica.	Bachillerato	Orden y organización	Atención a detalles
Manejo de suministros de oficina y cafetería.	Bachillerato	Orden	Atención a detalles
Elaboración de memos y cartas	Bachillerato	Relaciones interpersonales. Orden	Atención a detalles
Ingreso de datos al sistema.	Bachillerato	Orden y organización	Atención a detalles
Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)	Bachillerato	Orden y organización	Atención a detalles. Reconocimiento de problemas.

Elaborado por: Pablo Freire

5 .Educación formal requerida:

Tabla No.47

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Bachillerato	-	-

Elaborado por: Pablo Freire

5. Experiencia laboral requerida

Tabla No.48

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

1.- Datos de identificación

Tabla No.49

Puesto:	Asistente de cartera		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Director Administrativo y financiero		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

La misión del asistente de cartera es brindar a los usuarios el soporte necesario para estar al día en sus cuotas y resolver cualquier solicitud o duda que pueda esto generar, con el fin de brindar una excelente atención y lograr satisfacción en los usuarios.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No.50

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Organización de clientes deudores de acuerdo al listado entregado por el Gerente Administrativo y Financiero.	Director administrativo y financiero	Tiempo de ejecución. Calificación y estado de la cartera
Realizar los cobros de las ventas de contado y a crédito y dar soporte en la gestión para el cobro a los clientes en las fechas establecidas.	Director comercial. Usuarios	Tiempo de ejecución. Estado de la cartera
Atender las solicitudes de los clientes ya sea personal ó telefónicamente sobre la información de crédito que requieran.	Coordinación Académica. Dirección Administrativa y Financiera. Usuarios	Satisfacción de usuarios en tiempo de resolución de objeciones y solicitudes
Realizar cierres diarios para verificación del balance de caja	Director administrativo y financiero	Tiempo de ejecución. Estado de la cartera

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencia

Tabla No.51

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Organización de clientes deudores de acuerdo al listado entregado por el Gerente Administrativo y Financiero.	Bachillerato	Orden y organización	Atención a detalles
Realizar los cobros de las ventas de contado y a crédito y dar soporte en la gestión para el cobro a los clientes en las fechas establecidas.	Bachillerato	Orden y organización . Planeación	Atención a detalles.
Atender las solicitudes de los clientes ya sea personal o telefónicamente sobre la información de crédito que requieran.	Bachillerato	Relaciones interpersonales. Orden	Atención a detalles
Realizar cierres diarios para verificación del balance de caja	Bachillerato	Orden y organización	Atención a detalles

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida

Tabla No.52

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Bachillerato	-	-

Elaborado por: Pablo Freire

6. Experiencia laboral requerida

Tabla No.53

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

1.- Datos de identificación

Tabla No.54

Puesto:	Verificador		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Director Administrativo y financiero		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

Encargado de despejar dudas en los contratos, para que los usuarios los conozcan plenamente y como va a ser su proceso de capacitación en el idioma inglés para obtener una mayor satisfacción de los mismos.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No.55

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Comprobar que los datos de los contratos estén completos y sean los correctos	Director administrativo y financiero. Asistente de cartera	Porcentajes de verificaciones
Ingresar los términos de los contratos a la base de datos del sistema	Director administrativo y financiero. Asistente de cartera. Usuarios	Nivel de exactitud
Coordinar fecha y hora de cita para entrega del material con los usuarios y explicar al usuario nuevamente los términos del contrato y sus condiciones y dejar constancia de la entrega del material.	Usuarios. Asistente de cartera	Porcentajes de verificaciones. Tiempo de ejecución

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencia

Tabla No.56

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Comprobar que los datos de los contratos estén completos y sean los correctos	Bachillerato	Orden y organización	Atención a detalles
Ingresas los datos de los contratos a la base de datos del sistema	Bachillerato	Orden y organización.	Atención a detalles.
Coordinar fecha y hora de cita para entrega del material con los usuarios y explicar al usuario nuevamente los términos del contrato y sus condiciones y hacer constancia de la entrega del material.	Bachillerato	Relaciones interpersonales. Orden y planificación.	Atención a detalles

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida

Tabla No.57

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Bachillerato	-	-

Elaborado por: Pablo Freire

6. Experiencia laboral requerida

Tabla No.58

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

5.4 Personal operativo

1.- Datos de identificación

Tabla No.59

Puesto:	Ejecutivo Comercial		
Empresa:	Avance Process	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Director Administrativo y financiero		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

Ser la imagen externa de la empresa. Cumplir con sus funciones comerciales y desarrollarse integralmente para dar el mejor servicio a los usuarios.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No.60

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Capacitarse y recibir retroalimentación diaria sobre los procesos de venta que se manejan en la empresa con el fin de conocer todos los datos técnicos de metodología así como planes de financiamiento para explicar detalladamente a los clientes.	Director comercial	Capacidad de enseñar a sus compañeros
Contactar y agendar citas de venta con los potenciales usuarios con el fin de efectuar la vinculación	Director comercial. Potenciales usuarios	Número de visitas diarias
Conocer todos los datos técnicos de metodología así como planes de financiamiento para explicar detalladamente a los clientes.	Director comercial. Potenciales usuarios	Numero de vinculaciones
Realizar exposiciones del programa.	Director comercial. Potenciales usuarios	Número de visitas diarias

Buscar métodos innovadores de planes de acciones y estrategias para aumentar la productividad	Director comercial. Ejecutivos comerciales	Numero de vinculaciones
Capacitar a sus compañeros en caso de ser ejecutivos de mayor experiencia.	Director comercial. Ejecutivos comerciales	Desarrollo de personas
Realizar vinculaciones diarias y reportarlas a su jefe inmediato.	Director comercial. Usuarios	Numero de vinculaciones

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencia

Tabla No. 61

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Capacitarse y recibir retroalimentación diaria sobre los procesos de venta que se manejan en la empresa con el fin de conocer todos los datos técnicos de metodología así como planes de financiamiento para explicar detalladamente a los clientes.	Bachillerato	Organización. Atención	Gusto por capacitarse
Contactar y agendar citas de venta con los potenciales usuarios con el fin de efectuar la vinculación	Bachillerato	Orden y organización.	Atención a detalles.

Conocer todos los datos técnicos de metodología así como planes de financiamiento para explicar detalladamente a los clientes.	Bachillerato	Relaciones interpersonales . Orden y planificación.	Atención a detalles
Realizar exposiciones del programa.	Bachillerato	Relaciones interpersonales . Orden y planificación.	Atención a detalles
Buscar métodos innovadores de planes de acciones y estrategias para aumentar la productividad	Administración y gestión	Orden y organización	Atención a detalles
Capacitar a sus compañeros en caso de ser ejecutivos de mayor experiencia.	Administración y gestión	Relaciones interpersonales . Orden y planificación.	Atención a detalles. Reconocimiento de problemas.
Realizar vinculaciones diarias y reportarlas a su jefe inmediato.	Bachillerato	Planificación	Compromiso. Atención a detalles

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida

Tabla No.62

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Superior	3 en adelante/ Ingeniería/ Licenciatura	Comercial/ Administración/ marketing

Elaborado por: Pablo Freire

6. Conocimientos académicos

Tabla No.63

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión		X
Pedagogía educativa		X
Planificación estratégica		X

Elaborado por: Pablo Freire

7. Experiencia laboral requerida

Tabla No.64

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

1.- Datos de identificación

Tabla No. 65

Puesto:	Tutores		
Empresa:	Avance Process	Área:	Académica
Puesto supervisor:	Coordinador Académico		

Elaborado por: Pablo Freire

2. Misión del cargo

Coordinar las actividades docentes buscando personal de tutores altamente capacitado para impartir los conocimientos en el idioma inglés que permita a los usuarios ser más competitivos en el mundo globalizado.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla No. 66

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Dar seguimiento y control a sus usuarios	Usuarios	Avance de sus usuarios
Capacitarse semanalmente en la metodología a impartir	Coordinador académico. Usuarios	Nivel de entendimiento por parte de los usuarios
Impartir tutorías tanto en workshops como en gaderings.	Usuarios	Avance de sus usuarios
Dar soporte a su jefe inmediato con el fin de garantizar orden en horarios y cumplimiento de tiempos de tutorías.	Coordinador académico	Orden en los horarios

Elaborado por: Pablo Freire

4. Matriz de competencia

Tabla No.67

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Dar seguimiento y control a sus usuarios	Pedagogía	Organización. Atención	Atención a detalles
Capacitarse semanalmente en la metodología a impartir	Pedagogía	Orden y organización.	Gusto por capacitarse
Impartir tutorías tanto en workshops como en gaderings.	Pedagogía	Relaciones interpersonales. Orden y planificación.	Atención a detalles
Dar soporte a su jefe inmediato con el fin de garantizar orden en horarios y cumplimiento de tiempos de tutorías.	Administración y gestión	Relaciones interpersonales. Orden y planificación. Trabajo en equipo	Atención a detalles

Elaborado por: Pablo Freire

5. Educación formal requerida

Tabla No.68

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Adminis. Economía)
Superior	3 en adelante/ Pedagogía/ Licenciatura	Idiomas
Cursos / seminarios / pasantías requerimiento	Especifique el número de horas del curso / seminario / pasantías requeridos	
Estadía en un país de habla inglesa	6 meses	

Elaborado por: Pablo Freire

6. Conocimientos académicos

Tabla No.69

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión		X
Pedagogía educativa	X	X
Planificación estratégica		

Elaborado por: Pablo Freire

7. Experiencia laboral requerida

Tabla No.70

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Pablo Freire

5.5 Planes de empleo

La forma de contratación en la empresa varía dependiendo el departamento donde se requiera al personal

Comercial	Administrativo	Servicio y Desarrollo
Los ejecutivos ingresan ganando solo por comisiones por un periodo a prueba hasta 90 días, por lo que no hay límite de requerimiento de ejecutivos	El personal administrativo necesario es el detallado en el organigrama inicialmente.	El numero de tutores necesarios para cubrir con la demanda inicial está cubierto, posteriormente se puede contratar dos tutores más para satisfacer los requerimientos de la demanda
	Posteriormente se requerirá un verificador más y un ejecutivo de cartera	

Elaborado por: Pablo Freire

5.6 Plan de remuneraciones y beneficios

Todos los cargos que cuenten con sueldo fijo tienen todo los beneficios de ley.

Tabla No.72

Gerente General	Salario fijo negociado	
Comercial		
Director comercial	Básico	Comisiones
	Salario fijo de acuerdo a las tablas salariales	30 dólares por vinculación realizada
Ejecutivos nuevos	75 dólares por vinculación realizada	
Ejecutivos de planta	Salario básico	75 dólares por vinculación realizada
Administrativo y financiero		
Director Administrativo y Financiero	Básico	Comisiones
	Salario fijo de acuerdo a las tablas salariales	
Secretaria recepcionista	Salario fijo de acuerdo a las tablas salariales	
Asistente de cartera	Salario básico	
Asistente administrativo	Salario fijo de acuerdo a las tablas salariales	
Verificador	Salario básico	1 dólar por verificación realizada
Académico		
Coordinador académico	Salario fijo de acuerdo a las tablas salariales	
Tutores por honorarios	Valor por hora de tutoría	
Tutores planta	Salario fijo de acuerdo a las tablas salariales	

Elaborado por: Pablo Freire

5.7 Asesoramiento profesional y servicios

Material didáctico se contrataran los servicios de los especialistas

Asesoría legal cuando se requiera se contratara los servicios de un estudio jurídico

Contabilidad se contrataran los servicios profesionales

La limpieza y mantenimiento se contratara los servicios profesionales.

CAPÍTULO VI

La economía de los negocios

6.1 Costos fijos

En costos fijos se tienen los sueldos que se les pagaran a los colaboradores del área operativa y los honorarios de los docentes. Se contempla también el costo del material didáctico (ver anexo 12).

6.2 Gastos

En los gastos están contemplados los sueldos del personal administrativo que incluye la alta gerencia y el personal de apoyo.

El pago del arriendo de la casa que se va a alquilar por efectos de llevar a cabo el proyecto; los servicios básicos y limpieza y guardia (ver anexo 12).

6.3 Maximización de rentabilidad en base a costos

Al hacer el estudio sobre la estructura de costos se establece que entre menor es la cantidad de venta del servicio el costo total promedio es más alto, debido a la gran incidencia que tiene el gasto, que es independiente de los niveles de producción.

Es por esta razón, que se ha desarrollado una estructura de costos fijos y variables para determinar una cantidad optima de ventas donde se obtenga el costo promedio más bajo y esto se logra con seiscientos seis vinculaciones obteniéndose un costo promedio de \$783,43 dólares (ver anexo 21)

6.4 Márgenes de renta bruta y de operación

Con una inversión inicial de \$170352 dólares se obtiene en el primer año ya un rendimiento de \$157959 dólares con un rendimiento promedio total del 87% lo

que hace que la renta de operación nos dé una tasa interna de retorno del 67,3%; ósea, un proyecto extraordinariamente rentable y real (ver anexo 16).

6.5 Potencial de rentabilidad y duración

La rentabilidad establecida ha sido calculada para un periodo de evaluación de cinco años, manteniéndose el porcentaje constante, lo que hace, de este proyecto algo digno de ponerse en ejecución inmediatamente.

6.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se lo obtiene con la siguiente formula $U = pq - vq - F$; de donde la cantidad que es la variable que vamos a determinar para establecer dicho punto de equilibrio se despeja de la formula quedando $q = F/p - v$.

Aplicando los datos de los presupuestos se tiene que en el primer año la cantidad mínima de vinculación debe ser trece para ni ganar ni perder (ver anexo 20).

CAPÍTULO VII

Plan financiero

7.1 Presupuestos

7.1.1 Proforma de inversiones

La inversión inicial que se necesita para arrancar el proyecto es de \$170352 dólares (ver anexo 17) con esta cantidad están cubiertas todas las necesidades iniciales. Este valor se lo financiera entre capital propio en un 60% y crédito bancario en un 40%. (ver anexo 18).

7.1.2 Proforma de capital de trabajo

En el capital de trabajo se incluyen los costos de materia prima del material didáctico poder operar los tres primeros meses de proyecto, los gastos fijos sin incluir sueldos para los tres primeros meses y sueldos fijos y comisiones estimadas para el primer mes de trabajo donde recibirán capacitación de manera intensiva (ver anexo 4)

7.1.3 Proforma de ingresos

Los ingresos de la empresa serán producto del servicio que la empresa ofrece, capacitación del idioma inglés con la venta del material didáctico (ver anexo 14).

7.1.4 Proforma de costos

Los costos que la empresa necesita son: la materia prima para el material didáctico, las comisiones de los colaboradores y la publicidad masiva que se realice (ver anexo 10).

7.1.5 Proforma de gastos

Los gastos fijos de la empresa incluyen sueldos fijos arriendos, alícuotas y servicios de guardianía y servicios de limpieza (ver anexo 12).

7.2 Flujos de caja y su análisis

Se realizaron tres escenarios para la evaluación de los flujos de caja, un normal, un optimista y un pesimista; así como, un des apalancado y un apalancado (ver anexos 16, 17 , 18, 19, 21 y 23).

Gracias al apalancamiento podemos demostrar que el uso de deuda mejora la TIR, por lo que gracias a los flujos de cajas podemos deducir que utilizar deuda es la mejor alternativa.

7.3 Análisis de riesgo

El riesgo de la empresa en su periodo de evaluación que son cinco años se definió por la variable VAN. El porcentaje de ocurrencia de que el flujo de caja normal se dé es del 70%, el optimista es del 20% y el pesimista el 10%. Con esta valoración el coeficiente de variación es del 25,2% (ver anexo 24, 25 y 26 con sus cuadros de riesgo); que es relativamente alto, para eso se han tomado medidas necesarias que son: el plan de marketing, plan operativo el mismo que se lo trabajara con escenario optimista para maximizar los resultados, investigación de mercados y se hará un monitoreo permanente.

7.4 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis unidimensional con la cantidad. En cuanto a la cantidad hay que reducir un 19,5% la producción (ver anexo 27)

7.5 Los puntos más sobresalientes

De lo expuesto se puede llegar a la conclusión más importante que es la conveniencia de apalancarse con crédito dada la alta rentabilidad del proyecto y utilizando recursos ajenos, pagando el interés respectivo, se tiene que al tener la deuda una tasa inferior al costo de oportunidad, se alcanza un beneficio adicional de \$6857 en el VAN, considerando también, que el pago del costo del dinero se convierte en escudo fiscal al sumarse al egreso.

Para mayor comprensión, a continuación se presentan los resultados aplicados en los tres resultados.

Tabla No.73

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 546.930	67,3%	\$553.827	99,1%
OPTIMISTA	\$ 927.048	97,8%	\$933.945	142,4%
PESIMISTA	\$494.845	62,6%	\$501.742	101,5%

Elaborado por: Pablo Freire

7.6 Estados financieros

7.6.1 Proforma de balance general

Gracias al balance general, se puede observar la realidad económica de la empresa y así poder tomar correctivos si es que fueran necesarios o seguir aplicando la estrategia planteada para seguir con buenos resultados. En este caso se realizaron dos balances generales, uno del año cero y otro del año uno para comprobar la evolución que la empresa mantiene desde el primer año (Ver anexo 28)

7.6.2 Proforma de estado de resultados

En el balance de resultados que se realizó del primer año se puede comprobar que los flujos de caja proyectados son realizables ya que es un proyecto que cumple con todos los lineamientos requeridos por lo que conviene empezar la empresa lo mas pronto posible (Ver anexo 29)

7.7 Índices financieros

Tabla No.74

Estándares de rentabilidad:		
Margen de utilidad =	<u>Utilidad neta</u>	22,85
	Ventas	%
El margen de utilidad que les está quedando a los accionistas es excelente señal de que la empresa está operando de manera exitosa.		
Margen de rentabilidad =	<u>Ventas</u>	415%
	Activo total*	

* Los generadores de este ratio son los activos separados del balance

A través de esto se puede determinar la efectividad con la que se está llevando el proceso comercial y las ganancias que se están percibiendo gracias a las ventas elevadas de la empresa.		
Margen sobre ventas =	<u>Ventas*</u>	127%
	Gasto total	

* Los generadores de este ratio son las partidas de gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias

El volumen de ventas que se maneja en la empresa permite tener un margen positivo frente a los costos, el mismo que se ve reflejado positivamente en la utilidad operacional.		
Retorno sobre los activos (ROA) =	<u>Utilidad neta</u>	95%
	Activo total	

Con este índice se puede tener una idea de la rentabilidad que la empresa puede obtener sobre los activos y así determinar el excelente perfil de la compañía.

Retorno sobre el patrimonio (ROE)=	<u>Utilidad neta</u>	139%
	Patrimonio total	

Los inversionistas tienen una utilidad aun mayor de la esperada, por lo que es atractiva para cualquier persona interesada en invertir.

Elaborado por: **Pablo Freire**

CAPÍTULO VIII

8.1 Financiamiento deseado

8.1.1 Oferta

La empresa se financiará con crédito bancario en 40% y fondos propios en 60%.

Banco Pichincha con una tasa de interés anual de 12,9% y pagos anuales durante cinco años (ver anexo 18).

8.1.2 Capitalización

Se capitalizará la utilidad del ejercicio anual durante el periodo de vida del proyecto para futuras inversiones de ampliación

8.1.3 Reinversión

De darse las condiciones necesarias a partir del año seis se abrirán nuevas sucursales tanto a nivel local como a nivel de ciudades aledañas a Quito.

CAPÍTULO IX

9.1 Cronograma

Tabla No.75

Actividades/ Semanas	1er. Mes				2do. Mes				3er. mes			
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Solicitud de crédito en Banco del Pichincha	X	X										
Inscripción de empresa en la superintendencia de compañías		X										
Obtención de RUC en SRI			X									
Alquiler de casa donde funcionara la empresa				X								
Adecuaciones				X	X	X	X					
Contratación de personal requerido					X	X						
Capacitación al personal							X	X	X			
Comercializar el programa									X	X	X	
Inauguración												X

Elaborado por: Pablo Freire

9.2 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Al finalizar se concluye que es un proyecto bien estructurado en el cual se siguieron todos los lineamientos, y se cumplieron los objetivos iniciales, de que a través de este trabajo, se determine la viabilidad de implementar esta empresa en el mercado de educación.
- Se realizó un análisis de la industria y del mercado concluyendo que es un sector atractivo para ingresar en el cual se pueden obtener áreas de oportunidad importantes para el desarrollo de la empresa y de la sociedad.
- Con la investigación de mercado se logró demostrar que la demanda por capacitarse en el idioma inglés va en aumento y gracias a esto se vuelve un sector atractivo y potencialmente rentable.
- Se determinó la mejor manera para llegar a los usuarios, gracias a esto se pudo desarrollar un plan de marketing pensado en el mercado y estructurado para ser competitivos en el segmento de capacitación en el idioma inglés y poder lograr un liderazgo en el mismo.
- Con el plan operativo se determinó la forma más efectiva para desarrollar el programa de capacitación y gracias a esto optimizar los recursos con el fin de hacer lo más eficaces los procesos que la empresa maneja.
- El éxito de las empresas es contar con personal capacitado, por lo que con el desarrollo de un perfil basado en competencias de nuestros colaboradores se tendrá al recurso humano idóneo para que la empresa funcione de la mejor manera.
- Los aspectos financieros son los más críticos a la hora de evaluar una empresa, por lo que se lo realizó con la mayor atención en detalles con el fin de obtener un plan real de lo que la empresa va a producir, concluyendo así su rentabilidad y su importante aporte para la sociedad.
- Para el financiamiento, gracias al flujo de caja apalancado del plan financiero, se demostró la importancia de endeudarse para obtener una tasa interna de retorno mayor y así mejorar los resultados económicos de la compañía.

Recomendaciones

- Al ser un proyecto bien estructurado se recomienda ponerlo en marcha ya que cumple con todos los requisitos para demostrar su rentabilidad y cuenta con procesos eficaces para tener los mejores resultados, además gracias a la metodología con la que cuenta nuestros usuarios recibirán un el mejor sistema de aprendizaje, el mismo que actualmente es necesario en la sociedad y se debe implementar.
- Dado que es un nuevo nicho de mercado, es fundamental aplicar las estrategias propuestas, tanto de posicionamiento como de marketing, para poder desarrollarlo y lograr el éxito esperado.
- No decaer en el esfuerzo para dar la calidad del servicio, no solamente esperado, sino con un valor agregado, ya que, un cliente satisfecho es la mejor forma de conseguir nuevos adherentes hacia el proyecto.
- El control permanente sobre los resultados de las estrategias en la búsqueda de los objetivos permitirá crecer en el ritmo propuesto.

Bibliografía

ABASCAL Elena y GRANDE Ildelfonso (2003), fundamentos y técnicas de investigación comercial,

ARNOLD David (1995), *manual de Gerencia de Marca*, Grupo Editorial Norma.

DVOSKIN,(1994) Fundamentos de Marketing, sexta edición.

HEIZER Jay, Barry Render (1996), *Dirección de la Producción Decisiones Estratégicas*, Sexta edición.

KOTLER Philip y Armstrong Gary (2005), *Marketing*, Décima Edición. Editorial Paerson.

KOTLER Philip y Keller Kevin Lane (2006), *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición. Editorial Paerson.

LARREA Pedro, *Calidad del Servicio: del Marketing a la Estrategia*, Días de Santos Editorial

LAMBIN Jean Jacques (1995), *Marketing Estratégico*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw-Hill.

MANTILLA Farid (2006), *Un Enfoque a la Investigación de Mercados*, Primera Edición, Imprenta y Offset Santa Rita.

PASQUAL Joan,(1999), *Administración financiera*, Icaria editorial.

PORTER Michael (2006), *Estrategia Competitiva*, Sexta edición, Grupo Editorial Continental

PORTER Michael (2006), *Ventaja Competitiva*, Sexta edición, Grupo Editorial Patria.

RIES Al, Trout Jack (2002), *Posicionamiento: la batalla por su mente*, Editorial Mc Graw-Hill.

ROBBINS Stephen (1990), *Comportamiento Organizacional*, Sexta edición, Editorial Prentice Hall.

ROBBINS Stephen, Mary Coulter(1996), *Administración*, Quinta edición, Editorial Prentice Hall.

ROMERO Boj Sebastian (2000), *Imagen y Posicionamiento*, Primera Edición, Editorial Grijalbo S.A.

SÁNCHEZ Carlos Raúl (2003), *Administración del Precio en Mercadotecnia*, Editorial Thomson.

SCHIFFMAN León (2005), *Comportamiento del Consumidor*, Octava edición, Editorial Pearson.

STUTELY Richard (2000), *El Plan de Negocios*, Editorial Díaz de Santos.

STANTON William (2006), *Fundamentos de Marketing*, Editorial Mc Graw Hill.

STONER James, Freeman Edward (1992), *Administración*, Quinta edición, Editorial Prentice Hall.

TROUT Jack y Rivkin, *El Nuevo Posicionamiento*, Primera Edición, Editorial McGrawHill.

ZEITHAML Valerie A. y Bitner Mary Jo(2002), *Marketing de Servicios*, Segunda Edición, Editorial Mc Graw-Hill.

ZIKMUND William (2006), *Investigación de Mercados*, Sexta Edición, Editorial Pearson

Banco Central del Ecuador, Comparación de Índice de precios al consumidor (IPC) frente a la inflación,

http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=NULL&anio_inicio=2010&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2010&mes_final=01&dia_final=1&Submit=Comparar, 2009, 02/03/2011

e -conomic international, Definición de ciclo de vida del producto, <http://www.conomic.es/programa/glosario/definicion-cvp>, 2012, 03/03/2011

promonegocios.net, Definición de Encuesta,

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>, 2011, 03/03.20

ANEXOS

Anexo # 1											
PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL											
ACTIVOS TANGIBLES											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CAN	COST UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Decoración	250	4	1000	10	100	100	100	100	100	500
2	Adecuaciones	50	5	250	20	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	187,5
3	Instlaciones especiales	10	25	250	10	25	25	25	25	25	125
	TOTAL			1500		138	137,5	137,5	137,5	137,5	812,5

Anexo # 2							
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Computador	4	800	3200	3	1067	0
2	Radio grabadoras	12	60	720	3	240	0
3	Escritorio	3	300	900	10	90	450
4	Sillas	50	40	2000	10	200	1000
5	Sillones	5	400	2000	10	200	1000
6	Archivador	4	300	1200	10	120	600
7	Mesa de recepción	1	300	300	10	30	150
8	Sillón	1	200	200	10	20	100
	TOTAL			10520		1967	3300

Anexo # 3				
ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DES
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	800	5	160	0
Programas de informática	1200	5	240	0
TOTAL	2000		400	0

Anexo # 4				
CAPITAL DE TRABAJO				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Producto 1	120	120	14400
2	Arriendos	3	800	2400
3	Remuneraciones	2	69766	139532
	TOTAL		70686	156332

Anexo # 5										
COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 1						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Libro 1	u	0,2	120	24	2880	3052,8	3236	3430	3636
2	Libro 2	u	0,2	120	24	2880	3052,8	3236	3430	3636
3	Libro 3	u	0,2	120	24	2880	3052,8	3236	3430	3636
4	Cds	u	0,3	1080	36	38880	41213	43686	46307	49085
5	Estuche	u	0,1	120	12	1440	1526,4	1618	1715	1818
			1,0		120	48960	51898	55011	58312	61811

Anexo # 6																
COSTOS ANUALES																
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CAN	COST UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COST UN	VALOR	CANTIDAD	COSTO UI	VALOR	CANTIDAD	COSTO	VALOR	CANTIDAD	COSTO UN	VALOR
1	Producto 1	480	120	57600	509	120	61056	539	120	64719	572	120	68603	606	120	72719
	SUBTOTAL M.P.	480		57600	509		61056	539		64719	572		68603	606		72719
1	Salarios comisiones			70574			74808			79296			84054			89097
	SUBTOTAL M.O.D.			70574			74808			79296			84054			89097
5	Publicidad			12500			12875			13261			13659			14069
	SUBTOTAL OTROS			12500			12875			13261			13659			14069
	TOTAL			140674			148739			157277			166316			175885

Anexo # 7													
NOMINA PERSONAL DE PLANTA													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Director Comercial	1500	1	18000	1500	296	2007	1500	23303	23303	23303	23303	23303
2	Coordinador academico	1000	1	12000	1000	296	1338	1000	15634	15634	15634	15634	15634
2	Tutores académicos	800	3	28800	2400	296	3211	800	35507	35507	35507	35507	35507
3	Ejecutivos Comerciales Antiguos	350	3	12600	1050	296	1405	350	15701	15701	15701	15701	15701
	TOTAL	0	8	71400	5950	0	7961	3650	90145	90145	90145	90145	90145

Anexo # 8		
GASTOS GENERALES ANUALES		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	279063
2	Arriendos	9600
3	Teléfono, luz, agua	1800
4	Limpieza	3600
5	Guardianía	4800
	TOTAL	298863

Anexo # 9

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)									
ITEM	CONCEPTO	SUELDO		ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo	
		MES	CANTIDAD					Res.	ANUAL
1	Gerente General	2000	1	24000	2000	296	2676	2000	30972
2	Dir. Admin. Financiero	1200	1	14400	1200	296	1606	1200	30972
6	Secretaria recepcionista	400	1	4800	400	296	535	400	23303
7	Asistente de cartera	500	1	6000	500	296	669	500	18702
8	Asistente Administrativo	400	1	4800	400	296	535	400	6431
9	Verificador	350	1	4200	350	296	468	350	7965
	TOTAL	4850	6	58200	4850	1776	6489	4850	118345

Anexo # 10

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	480	508,8	539	572	606
	Precio	1250	1250	1250	1250	1250
P. 1	Subtotal	600000	636000	674160	714610	757486
2	Cantidad	0	0	0	0	0
	Precio	0	0	0	0	0
P. 2	Subtotal	0	0	0	0	0
3	Cantidad	0	0	0	0	0
	Precio	0	0	0	0	0
P. 3	Subtotal	0	0	0	0	0
4	Cantidad	0	0	0	0	0
	Precio	0	0	0	0	0
P. 4	Subtotal	0	0	0	0	0
5	Cantidad	0	0	0	0	0
	Precio	0	0	0	0	0
P. 5	Subtotal	0	0	0	0	0
	TOTAL	600000	636000	674160	714610	757486
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				1250,00	

Anexo # 11						
INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	528	580,8	639	703	773
	Precio	1250	1250	1250	1250	1250
P. 1	Subtotal	660000	726000	8E+05	878460	966306
2	Cantidad					
	Precio					
P. 2	Subtotal					
3	Cantidad					
	Precio					
P. 3	Subtotal					
4	Cantidad					
	Precio					
P. 4	Subtotal					
5	Cantidad					
	Precio					
P. 5	Subtotal					
	TOTAL	660000	726000	8E+05	878460	966306

Anexo # 12						
INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	432	457,92	485	515	545
	P. 1	Precio	1250	1250	1250	1250
2	Subtotal	540000	572400	606744	643149	681738
2	Cantidad					
	P. 2	Precio				
3	Subtotal					
3	Cantidad					
	P. 3	Precio				
4	Subtotal					
4	Cantidad					

P. 4	Precio					
5	Subtotal					
	Cantidad					
P. 5	Precio					
	Subtotal					
	TOTAL	540000	572400	606744	643149	681738

Anexo # 13		
FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	102211	60%
Crédito bancario	68141	40%
TOTAL	170352	100%

Anexo # 14					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	68141	PLAZO	5	PAGO	19515
TASA INTERES	13,3%	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	68141				68141
1		9063	10453	19515	57688
2		7673	11843	19515	45845
3		6097	13418	19515	32427
4		4313	15203	19515	17225
5		2291	17225	19515	0
		29436	68141		

Anexo # 15					
COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
120,00	147,03	0,29	26,04	630,90	0,00
		Tot. Costo	293,36	630,90	924,25

Margen rentabilidad 367%

PVP 1250

Anexo # 16	
PUNTO DE EQUILIBRIO	
U = pq -vq -F	
q = F/p-v	
P=	1250
v=	293,36
F=	298863
q=	312

Ventas mínimas del primer año = 312

Anexo # 17								
ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	298863	0	298863	0	0	0	0
2	480	298863	140674	439537	622,63	293,07	915,70	140674
3	509	298863	148739	447602	587,39	292,33	879,72	8065
4	539	298863	157277	456140	554,14	291,62	845,76	8538
5	572	298863	166316	465179	522,77	290,92	813,69	9039
6	606	298863	175885	474748	493,18	290,24	783,43	9569

NOTA: este cuadro debe elaborarse para determinar el volumen de ventas que maximiza mi estructura de costos y este es cuando mi costo total medio es más bajo.

Anexo # 18						
Costo de oportunidad						
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$						
Rf	1,8	1,8	5 años	02'2011	www.blomberg.com	
B	0,67				www.damodaran.com	
(rm-rf)	12,5				www.damodaran.com	
Rp	6,75				www.bce.gov	
R	16,93%					
Anexo # 18						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		600000	636000	674160	714610	757486
TOTAL INGRESOS		600000	636000	674160	714610	757486
EGRESOS						
Costos		140674	148739	157277	166316	175885
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038

Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		442041	450107	458645	466617	476186
UTILIDAD BRUTA		157959	185893	215515	247993	281300
15% Trabajadores		23694	27884	32327	37199	42195
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		134265	158009	183188	210794	239105
25% Impuesto a la renta		33566	39502	45797	52698	59776
UTILIDAD NETA		100699	118507	137391	158095	179329
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					14400
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3438
FLUJO NETO DE CAJA	-170352	103203	121011	139895	159533	198604

TD 0,1693%

VAN \$ 546.930

TIR 67,3%

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6% en base a un aumento en la cantidad

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos seteris paribus

Demás variables idem

RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo	Rentabilidad	Devolución	Período
	anual	exigida	inversión	
170352	103203	17467	85736	1
84616	121011	20481	100530	2
-15914	139895	23677	116218	3
			302484	

Anexo # 19						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		660000	726000	798600	878460	966306
TOTAL INGRESOS		660000	726000	798600	878460	966306
EGRESOS						
Costos		144894	153201	161995	171305	181162
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		446261	454569	463363	471606	481462
UTILIDAD BRUTA		213739	271431	335237	406854	484844
15% Trabajadores		32061	40715	50286	61028	72727
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		181678	230717	284951	345826	412117
25% Impuesto a la renta		45419	57679	71238	86456	103029

UTILIDAD NETA		136258	173037	213714	259369	309088
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3438
FLUJO NETO DE CAJA	-170352	138763	175542	216218	260807	313963

TD 0,1693%

VAN \$927.048

TIR 97,8%

SUPUESTOS:

1. Incremento en ventas en 4 puntos frente al escenario normal
2. Incremento en costos en 3 puntos frente a escenario normal
3. las otras variables ceteris paribus

Anexo # 20						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		588000	623280	660677	700317	742336
TOTAL INGRESOS		588000	623280	660677	700317	742336
EGRESOS						
Costos		139267	147252	155704	164653	174126
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		440634	448619	457072	464954	474427
UTILIDAD BRUTA		147366	174661	203605	235364	267909
15% Trabajadores		22105	26199	30541	35305	40186
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		125261	148462	173064	200059	227723
25% Impuesto a la renta		31315	37115	43266	50015	56931
UTILIDAD NETA		93946	111346	129798	150044	170792
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3438
FLUJO NETO DE CAJA	-170352	96450	113850	132302	151482	175667

TD	0,1693%
VAN	\$494.845
TIR	62,6%

SUPUESTOS:

1. Decremento en ventas en 2 puntos frente al escenario normal
2. Los costos bajan en 1 punto
3. las demás variables ceteris paribus

Anexo # 21						
FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		600000	636000	674160	714610	757486
TOTAL INGRESOS		600000	636000	674160	714610	757486
EGRESOS						
Costos		140674	144894	149241	153718	158329
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Intereses		9063	7673	6097	4313	2291
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		451104	453534	456306	457932	460521
UTILIDAD BRUTA		148896	182466	217854	256678	296965

15% Trabajadores		22334	27370	32678	38502	44545
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		126562	155096	185176	218176	252420
25% Impuesto a la renta		31640	38774	46294	54544	63105
UTILIDAD NETA		94921	116322	138882	163632	189315
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Préstamo	68141					
Pago de la deuda		-10453	-11843	-13418	-15203	-17225
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3438
FLUJO NETO DE CAJA	-102211	86973	106983	127968	149867	176966

TIR

99,0%

Anexo # 22

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-9063	-7673	-6097	-4313	-2291
36,25% impuestos		3285	2781	2210	1563	830
Interés neto		-5777	-4891	-3887	-2749	-1460
Préstamo	68141					
Pago de la deuda		-10453	-11843	-13418	-15203	-17225
Flujo neto de la deuda	68141	-16230	-16734	-17305	-17952	-18685

TD 0,133

VANd \$ 6.533

VANa= VANp +VANd

VANp= \$ 546.930

VANa= \$ 553.463

Anexo # 23						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		660000	726000	798600	878460	966306
TOTAL INGRESOS		660000	726000	798600	878460	966306
EGRESOS						
Costos		144894	153201	161995	171305	181162
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Intereses		9063	7673	6097	4313	2291
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		455324	462241	469460	475919	483753
UTILIDAD BRUTA		204676	263759	329140	402541	482553
15% Trabajadores		30701	39564	49371	60381	72383
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		173975	224195	279769	342160	410170
25% Impuesto a la renta		43494	56049	69942	85540	102542
UTILIDAD NETA		130481	168146	209827	256620	307627
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Préstamo	68141					
Pago de la deuda		-10453	-11843	-13418	-15203	-17225
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038

Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3438
FLUJO NETO DE CAJA	-102211	122532	158807	198913	242855	295278

TIR 142,3%

Anexo # 24						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-9063	-7673	-6097	-4313	-2291
36,25% impuestos		3285	2781	2210	1563	830
Interés neto		-5777	-4891	-3887	-2749	-1460
Préstamo	68141					
Amortización		-10453	-11843	-13418	-15203	-17225
Flujo neto de la deuda	68141	-16230	-16734	-17305	-17952	-18685

TD 0,133

VANd \$ 6.533

VANa= VANp +VANd

VANp= \$927.048

VANa= \$933.580

Anexo # 25

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		588000	623280	660677	700317	742336
TOTAL INGRESOS		588000	623280	660677	700317	742336
EGRESOS						
Costos		139267	143445	147748	152181	156746
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Intereses		-9063	-7673	-6097	-4313	-2291
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		431172	436740	442618	447769	454356
UTILIDAD BRUTA		156828	186540	218058	252549	287980
15% Trabajadores		23524	27981	32709	37882	43197
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		133304	158559	185350	214666	244783
25% Impuesto a la renta		33326	39640	46337	53667	61196
UTILIDAD NETA		99978	118919	139012	161000	183587
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Préstamo	68141					
Pago de la deuda		-10453	-11843	-13418	-15203	-17225
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038

Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3437,5
FLUJO NETO DE CAJA	-102211	92030	109581	128098	147235	171238

TIR 101,7%

Anexo # 26						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-9063	-7673	-6097	-4313	-2291
36,25% impuestos		3285	2781	2210	1563	830
Interés neto		-5777	-4891	-3887	-2749	-1460
Préstamo	68141					
Amortización		-10453	-11843	-13418	-15203	-17225
Flujo neto de la deuda	68141	-16230	-16734	-17305	-17952	-18685

TD 0,133

VAN \$ 6.533

VANa= VANp +VANd

VANp= \$494.845

VANa= \$501.378

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 546.930	67,3%	\$553.463	99,0%
OPTIMISTA	\$ 927.048	97,8%	\$933.580	142,3%
PESIMISTA	\$494.845	62,6%	\$501.378	101,7%

INDICES FINANCIEROS

Rentabilidad operativa			
Rendimiento de la inversión (RI)		Rendimiento / valor promedio invertido	
Rentabilidad financiera (RF)			
Rentabilidad económica (RE)			
Estándares de rentabilidad:			
Generadores del margen sobre ventas			
Margen de utilidad =	<u>Utilidad neta</u>	<u>100699</u>	0,17
	Ventas	600000	
Rotación de inventarios =		costo de ventas / inventario promedio	
Rotación de inventarios en días =		365 / rotación de inventarios	
Rotación cuentas por cobrar =		ventas / promedio de cuentas por cobrar	
Margen de rentabilidad =	<u>Ventas</u>		

Activo total*

* Los generadores de este ratio son los activos separados del balance

Margen sobre ventas =	<u>Ventas*</u>	<u>600000</u>	1,357
	Gasto total	442041	

* Los generadores de este ratio son las partidas de gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias

Retorno sobre los activos (ROA) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}}$

Retorno sobre el patrimonio (ROE)= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total promedio}}$

Ventas sobre inventarios = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$

Indices de liquidez

Razón corriente = $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$

$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$

Valoración de la empresa

No. de acciones ordinarias de \$ c/u= \$ xx

Precio de mercado de la acción = \$ xx

Suma total del primero sobre suma total del segundo = tantas veces de crecimiento

Ganancias por acción = $\frac{\text{Dividendos ordinarios}}{\text{No. de acciones}}$

a) Índices financieros

- Liquidez
- Rentabilidad
- Desempeño
- Prueba ácida activos corrientes - inventarios / pasivos corrientes
- Apalancamiento financiero
- Rentabilidad sobre patrimonio
 - Endeudamiento
- Relación activos productivos a activo total
 - Rotación de activo fijo
 - Rotación de ventas
- Período medio de cobranzas

ANALISIS DE RIESGO

Anexo # 27						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		528	560	593	629	667
Precio		1250	1250	1250	1250	1250
TOTAL INGRESOS		660000	699600	741576	786071	833235
EGRESOS						
Costos		144894	153201	161995	171305	181162
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		446261	454569	463363	471606	481462
UTILIDAD BRUTA		213739	245031	278213	314464	351772
15% Trabajadores		32061	36755	41732	47170	52766
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		181678	208277	236481	267295	299006
25% Impuesto a la renta		45419	52069	59120	66824	74752
UTILIDAD NETA		136258	156207	177361	200471	224255
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3437,5
FLUJO NETO DE CAJA	-170352	138763	158712	179865	201909	229130

ANALISIS DE RIESGO

Anexo # 28						
FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		480	508,8	539	572	606
Precio		1250	1250	1250	1250	1250
TOTAL INGRESOS		600000	636000	674160	714610	757486
EGRESOS						
Costos		140674	148739	157277	166316	175885
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		442041	450107	458645	466617	476186
UTILIDAD BRUTA		157959	185893	215515	247993	281300
15% Trabajadores		23694	27884	32327	37199	42195
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		134265	158009	183188	210794	239105
25% Impuesto a la renta		33566	39502	45797	52698	59776
UTILIDAD NETA		100699	118507	137391	158095	179329
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156332					
Depreciaciones		2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						3437,5
FLUJO NETO DE CAJA	-170352	103203	121011	139895	159533	184204

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,20	138763	27753	32183	207149297
2	0,70	103203	72242	-3377	7981014
3	0,10	65850	6585	-40730	<u>165891736</u>
		$\bar{A}x =$	106580	Varianza	381022047
				DS	19520
				S	18,3%

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,20	158712	31742	34120	232834511
2	0,70	121011	84708	-3580	8973458
3	0,10	81414	8141	-43177	<u>186426920</u>
		$\bar{A}x =$	124592	Varianza	428234888
				DS	20694
				S	16,6%

X	Probabilidad		
	Px	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,20	309302	19133602746
2	0,70	-70815	3510333741
3	0,10	-122900	<u>1510441302</u>
		Varianza	24154377788
		DS	155417
			25,2%

CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas	480	509	539	572	606
Precio	1250	1250	1250	1250	1250
TOTAL INGRESOS	600000	636000	674160	714610	757486
EGRESOS					
Costos	140674	148739	157277	166316	175885
Gastos generales	298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones	2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones	400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS	442041	450107	458645	466617	476186
UTILIDAD BRUTA	157959	185893	215515	247993	281300
15% Trabajadores	23694	27884	32327	37199	42195
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	134265	158009	183188	210794	239105
25% Impuesto a la renta	33566	39502	45797	52698	59776
UTILIDAD NETA	100699	118507	137391	158095	179329
Inversión					
Capital de trabajo					
Depreciaciones	2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones	400	400	400	400	400
Valor de desecho					3437,5
FLUJO NETO DE CAJA	103203	121011	139895	159533	184204

TD

VAN

TIR

CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas	480	508,8	539	572	606
Precio	62,67	62,67	62,67	62,67	62,67
TOTAL INGRESOS	30083,52	31889	33802	35830	37980
EGRESOS					
Costos	140674	148739	157277	166316	175885
Gastos generales	298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones	2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones	400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS	442041	450107	458645	466617	476186
UTILIDAD BRUTA	-411958	418218	424843	430787	438206
15% Trabajadores	-61794	-62733	-63726	-64618	-65731
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-350164	355485	361116	366169	372475
25% Impuesto a la renta	-87541	-88871	-90279	-91542	-93119
UTILIDAD NETA	-262623	266614	270837	274627	279356
Inversión					
Capital de trabajo					
Depreciaciones	2104	2104	2104	1038	1038
Amortizaciones	400	400	400	400	400
Valor de desecho					\$1.599
FLUJO NETO DE CAJA	-260119	264110	268333	273189	276320

TD

VAN

TIR

Anexo # 31						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		386	410	434	460	488
Precio		1250	1250	1250	1250	1250
TOTAL INGRESOS		483000	511980	542699	575261	609776
EGRESOS						
Costos		140674	148739	157277	166316	175885
Gastos generales		298863	298863	298863	298863	298863
Depreciaciones		2104	2104	2104	2104	2104
Amortizaciones		400	400	400	400	400
TOTAL EGRESOS		442041	450107	458645	467683	477253
UTILIDAD BRUTA		40959	61873	84054	107577	132524
15% Trabajadores		6144	9281	12608	16137	19879
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		34815	52592	71446	91441	112645
25% Impuesto a la renta		8704	13148	17862	22860	28161
UTILIDAD NETA		26111	39444	53585	68581	84484
Inversión	-14020					
Capital de trabajo	-156331,72					
Depreciaciones		2104	2104	2104	2104	2104
Amortizaciones		400	400	400	400	400
Valor de desecho						\$1.599
FLUJO NETO DE CAJA	-170352	28615	41548	55689	70685	88587

TD 16,93%

VAN (\$ 1.964,84)

TIR 16,44%

SUPUESTOS:

1. Disminución en las ventas en un 19,5% del escenario normal desapalancado