



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
CAPACITACIÓN A VISITADORES A MÉDICOS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Mishelle Marcela Macías Ormaza

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
CAPACITACIÓN A VISITADORES A MÉDICOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en marketing.

Profesor guía

María Belén Loor Iturralde

Autor

Mishelle Marcela Macías Ormaza

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un centro de capacitación a visitadores médicos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Mishelle Marcela Macias Ormaza, en el semestre 2020 -20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

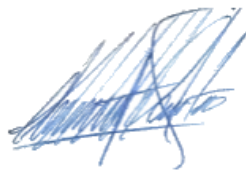


Econ. María Belén Loo Iturralde

C.I. 1713673042

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este, Plan de negocios para la creación de un centro de capacitación a visitadores a médicos en la ciudad de Quito, de la estudiante Mishelle Marcela Macías Ormaza, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”



CHRISTIAN DAVID CENTENO LIGER

C.I.1720592326

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.”



Mishelle Marcela Macías Ormaza

C.I.1719867606

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por tener planes perfectos y ayudarme a culminar mis estudios, a mis padres y hermanos que han sido parte de que todo esto sea posible, a mis amigos que han estado apoyándome en mi vida universitaria y han hecho parte de este proceso.

DEDICATORIA

Este plan de negocios lo dedico a mis padres, gracias al apoyo de ellos he logrado estudiar la carrera de marketing, y siempre han estado apoyándome en cada momento en mi carrera, sin ellos esto no hubiera sido posible.

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en determinar la viabilidad operacional y financiera de la implementación de una empresa de capacitación de visitantes a médicos en el Distrito Metropolitano de Quito. Dicho servicio está dirigido al desarrollo de capacitaciones en técnicas de ventas, atención al cliente y mercadeo con la finalidad de garantizar un servicio de excelencia y calidad que permita una mejora sistemática del desempeño laboral de los visitantes a médicos. Actualmente las empresas destacan la importancia de la preparación de los recursos humanos, además de que se verifique un incremento en la demanda de los servicios de capacitación en el mercado. Tal situación indica una oportunidad tangible para el desarrollo y crecimiento del negocio propuesto. La investigación desarrollada abarca un análisis externo a través del cual se evidenciaron las oportunidades y amenazas que inciden en la viabilidad del proyecto. Por otra parte, se abordaron elementos de vital importancia en la capacitación de los visitantes a médicos, también debe tomarse en cuenta la utilización del método cualitativo y cuantitativo en el análisis al cliente de forma tal que se determinó con exactitud el nivel de aceptación del servicio propuesto. La estrategia de marketing resaltada en el plan de marketing está dada por la diferenciación respaldada por la flexibilidad empresarial como alternativa viable para adaptarse a los requerimientos del cliente, haciendo hincapié en el uso del marketing como estrategia para abarcar el mercado objetivo. A través del plan de operaciones se determinaron los procesos que agregarán valor al servicio en el mapa de procesos y cadena de valor. El plan financiero destacó la viabilidad del proyecto con indicadores del VAN mayores al cero y del TIR mayores al costo de oportunidad

Palabras claves: Capacitación, visitantes a médicos, plan de negocios, recursos humanos, mercado, demanda insatisfecha.

ABSTRACT

This research focuses on determining the operational and financial viability of the implementation of a training company for medical visitors in the Metropolitan District of Quito. This service is aimed at developing training in sales techniques, customer service and marketing in order to guarantee a service of excellence and quality that allows a systematic improvement in the work performance of medical visitors. Currently, companies highlight the importance of preparing human resources, which is why there is an increase in the demand for training services in the market, such a situation indicates a tangible opportunity for the development and growth of the proposed business. The research carried out includes an external analysis through which the opportunities and threats that affect the viability of the project were evidenced. On the other hand, elements of vital importance in the training of medical visitors were addressed, the use of the qualitative and quantitative method in customer analysis so that the level of acceptance of the proposed service was accurately determined. The highlighted marketing strategy in the marketing plan is given by differentiation supported by business flexibility as a viable alternative to adapt to customer requirements, emphasizing the use of marketing as a strategy to cover the target market. Through the operations plan, the processes that will add value to the service reflected in the map of processes and value chain were determined. The financial plan highlighted the viability of the project, as indicators of NPV greater than zero and IRR greater than opportunity cost were captured.

Keywords: Training, medical visitors, business plan, human resources, market, unmet demand.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2	Objetivos específicos.....	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1	Entorno externo	2
2.1.2	Análisis de la Industria.....	6
2.1.3	Matriz EFE.....	10
2.1.4	Conclusiones del análisis externo.....	11
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	11
3.1.1	Investigación cualitativa.....	13
3.1.2	Investigación cuantitativa.....	16
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	23
5	PLAN DE MARKETING.....	26
5.1	Estrategia general de marketing	26
5.1.1	Mercado Objetivo.....	27
5.1.2	Propuesta de valor.....	28
5.2	Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1	Producto	28

5.2.2	Precio	31
5.2.3	Plaza.....	32
5.2.4	Promoción	33
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos de la organización.....	37
6.2	Plan de Operaciones	37
6.2.1	Cadena de valor	38
6.2.2	Ciclo de operaciones	39
6.3	Estructura organizacional	40
6.3.1	Estructura legal.....	40
6.3.2	Diseño organizacional	41
6.3.3	Organigrama.....	41
6.3.4	Requerimiento de personal.....	42
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.1.1	Proyección de ingresos	44
7.1.2	Proyección de gastos	44
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	45
7.2.1	Inversión inicial y capital de trabajo	45
7.2.2	Estructura de financiamiento	45

7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	46
7.3.1	Estado de resultados	46
7.3.2	Estado de situación financiera	47
7.3.3	Flujo de caja del proyecto	48
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	48
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	48
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	49
7.4.3	Criterios de valoración	49
7.4.4	Índices financieros	50
8	CONCLUSIONES.....	50
	REFERENCIAS.....	52
	ANEXOS	54

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis Factor Político y Legal.....	3
Tabla 2. Análisis Factor económico.....	4
Tabla 3. Análisis Factor Social	5
Tabla 4. Análisis Factor Tecnológico.....	5
Tabla 5. Matriz EFE.....	10
Tabla 6. Conclusiones grupo focal	13
Tabla 7. Datos Experto 1	14
Tabla 8. Conclusiones del Experto 1	14
Tabla 9. Datos Experto 2.....	15
Tabla 10. Conclusiones del Experto 2.....	15
Tabla 11. Características de la muestra	17
Tabla 12. Segmentación	27
Tabla 13. Modelo Canvas	28
Tabla 14. Costeo del plan de marketing.....	36
Tabla 15. Requerimiento de personal	42
Tabla 16. Perfil del cargo	42
Tabla 17. Sueldo Anual	43
Tabla 18. Ingresos proyectados	44
Tabla 19. Gastos operacionales.....	45
Tabla 20. Inversión inicial.....	45
Tabla 21. Estructura de capital.....	46
Tabla 22. Estructura de financiamiento	46
Tabla 23. Estado de resultados.....	47
Tabla 24. Balance de Situación Financiera	47
Tabla 25. Evaluación de flujos del proyecto	48
Tabla 26. Evaluación de flujos del inversionista	48
Tabla 27. Tasa de descuento	49
Tabla 28. Evaluación de flujo	50
Tabla 29. Índices financieros.....	50

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Según el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador, “la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos, y otros que sustentan el buen vivir.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Por otra parte, es de señalar que el Art. 2 de la Ley Orgánica de Salud afirma que a pesar de observarse al derecho a la salud como básico e inalienable se destaca que el personal de salud estará sujeto a las disposiciones establecidas por la ley de forma tal que todo servicio a ser prestado con la finalidad de dar cumplimiento al derecho a la salud deberá estar regido y subordinado por la legislación vigente.

Es de tomar en consideración que el Sistema Nacional de Salud se estructura a partir de entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias las cuales se subordinan a los principios, objetivos, políticas y normativas establecidas por el Sistema Nacional de Salud el cual está representado por el Consejo Nacional de Salud (CONASA).

Los niveles de especialización en la industria de la salud se incrementan constantemente conforme avanza la ciencia. De ahí la necesidad de que el personal que brinda servicios de apoyo a los médicos, como es el caso de los visitantes a médicos, cuente con mayores conocimientos, destrezas y habilidades en las actividades a ser desarrolladas (Erner, 2016).

El nivel de conocimiento y experiencia del personal encargado de la distribución de medicamentos debe ser suficiente para explicar en detalle al personal médico las ventajas y beneficios, así como los efectos colaterales, de los medicamentos que distribuyen. Adicionalmente, deben contar con conocimientos de ventas y atención al cliente (Trujillo, 2015).

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Elaborar un plan de negocios con el objetivo de establecer la factibilidad de la creación de una empresa capacitadora de visitantes a médicos en técnicas de ventas y atención al cliente efectivas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Establecer las oportunidades y amenazas específicas de la industria de la educación a través de un análisis del entorno externo.
- Determinar el mercado objetivo mediante una investigación cualitativa y cuantitativa que permita caracterizar al cliente, su comportamiento, preferencias y necesidades de capacitación.
- Especificar las oportunidades de negocio en concordancia con los resultados derivados del análisis del entorno externo y del cliente.
- Delimitar la propuesta de valor, así como las estrategias de marketing idóneas para el mercado objetivo.
- Diseñar la filosofía y estructura organizacional derivadas de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Precisar la viabilidad del proyecto mediante la evaluación financiera y del mismo modo establecer la inversión inicial como capital de trabajo y estructura del capital, así como la información demandada por los inversionistas.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Factor Político y Legal

Tabla 1. Análisis Factor Político y Legal

FACTOR	IMPACTO
<p>De acuerdo con la Organización no gubernamental Transparencia Internacional el índice de corrupción del país alcanzó los 34/100 puntos. Este índice clasifica a los países con puntajes que van desde 0 (percepción de un alto nivel de corrupción) a 100 según la percepción de corrupción en el sector público de sus residentes. Ecuador ubicada en el puesto 114 de 180 países, situación que genera desconfianza y falta de incentivos para la inversión. (Datos Macro, 2019).</p>	AMENAZA
<p>Con respecto a la constitución, regulación, incentivos y financiamiento de las PYMES, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones para el desarrollo comercial de las PYMES con la cual se proporcionará conocimiento legal sobre el desarrollo de estas y sobre la financiación que pueden recibir para su producción y posible internacionalización (Core Business Ekos, 2018). Cabe señalar que el 80% de las empresas de servicios de capacitación son pequeñas o medianas, por tanto, podrían beneficiarse de los beneficios contemplados en dicha ley (García, 2017).</p>	OPORTUNIDAD
<p>La Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la dolarización y Modernización de la Gestión Financiera contempla beneficios tributarios como la devolución del exceso del anticipo de impuesto a la renta para PYMES en los casos en los que se mantenga o incremente el empleo neto, así como la exoneración del pago del impuesto a la renta por la creación de una nueva empresa en los 3</p>	OPORTUNIDAD

primeros años siempre que generen empleo neto y valor agregado.	
---	--

2.1.1.2 Factor Económico

Tabla 2. Análisis Factor económico

FACTOR	IMPACTO
La inflación anual en diciembre de 2019 fue de -0.71%, contra -1.01% el mes anterior y de 0.16% en diciembre de 2018. La inflación acumulada en junio de 2019 fue igual a -0,19%; el mes anterior fue de 0.09%; y junio 2018 igual a 0.32% (INEC, 2020), verificándose un ligero incremento del poder adquisitivo de la población ecuatoriana, constituyendo una oportunidad, debido a que se incrementa el poder adquisitivo del pueblo ecuatoriano.	OPORTUNIDAD
Según el Banco Central del Ecuador (BCE), “la tasa de interés activa efectiva referencial para las PYME es del 11,05%, mientras que la tasa pasiva es del 8,96%”, que es una de las más altas de la Región Andina (Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional, 2016). Es una alta oportunidad ya que se puede solicitar créditos apoyados por el gobierno nacional con menores tasas de interés, mayores plazos para el pago e incluso períodos de gracia.	OPORTUNIDAD
El sector de los servicios también denominado sector terciario determinó que en el 2018 el valor agregado bruto ocupó alrededor del 65,60% del total del PIB del país. (Banco Central del Ecuador, 2020)	OPORTUNIDAD

2.1.1.3 Factor Social

Tabla 3. Análisis Factor Social

FACTOR	IMPACTO
Es de señalar que los servicios de capacitación para la profesionalización se han incrementado como consecuencia directa de una demanda constante dado que la mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA) no posee un trabajo fijo, de ahí que necesiten capacitarse en áreas en las que existe una demanda de personal.	OPORTUNIDAD
El desempleo se ha mantenido 4.4%, en Quito, Guayaquil y Cuenca. Los niveles de empleo adecuado y desempleo no muestran ninguna variación lo cual evidencia la escasa recuperación económica del país a pesar de los esfuerzos del gobierno por dinamizar la economía nacional. (INEC, 2020)	OPORTUNIDAD
Según el Banco Mundial y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Se ha detallado que el 83.3% podrían mejorar sus ingresos para así tener la oportunidad de estudiar y conseguir un trabajo. Según la Asociación de Economistas de Pichincha, la clase media recibe entre 400 dólares y 1,400 dólares al mes. (Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador, 2020).	OPORTUNIDAD

2.1.1.4 Factor Tecnológico

Tabla 4. Análisis Factor Tecnológico

FACTOR	IMPACTO
El nivel tecnológico del país se puede considerar medio, esto se ve reflejado en la producción de bienes y servicios, que sean utilizados o desarrollados, mismos que cuenta con tecnología que en algunos	OPORTUNIDAD

casos está caducada u obsoleta a comparación de tecnologías con los que cuenta países de primer mundo, lo que dificulta el competir en el mundo de hoy.	
La recesión económica provocó una caída en las importaciones de maquinaria y equipos dedicados a la educación. Los datos de comercio exterior del Banco Central del Ecuador (BCE) muestran que este tipo de compra disminuyó un 26,2% en 2019 en comparación con el año anterior. La disminución en toneladas fue del 24,5%.	AMENAZA
Por su parte el Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y Comunidad se destaca en el desarrollo de programas y proyectos tecnológicos en el que promueve el aprendizaje digital a nivel nacional acción que posibilita que un mayor número de usuarios accedan a las nuevas tecnologías (Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional, 2019).	OPORTUNIDAD
Cabe señalar que dada la actual emergencia sanitaria que afecta la movilidad en el país, el uso de las Tecnologías de la Comunicación (TIC) se revela como un factor determinante para mantener al sistema educativo público y privado operativo, de forma tal que los estudiantes reciban en sus hogares los contenidos educativos a ser impartidos en las escuelas de forma virtual lo cual posibilita la continuación del curso escolar. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2015).	OPORTUNIDAD

2.1.2 Análisis de la Industria

Según el INEC, la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU) a la que corresponde la idea de negocio es el siguiente:

CIIU:

P - ENSEÑANZA

P85 - Enseñanza

P854 - Otros tipos de enseñanza

P8549 - Otros tipos de enseñanza N.C.P

P8549.1 - Otros tipos de formación educacional para desarrollo personal

P8549.11 - Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento

2.1.2.1 Rivalidad entre competidores existentes: Alto

Del mismo modo que el resto de la economía nacional, el sector educativo ha experimentado un crecimiento en los últimos años. El gobierno nacional ha invertido en escuelas del milenio, nuevas universidades e institutos tecnológicos. Asimismo, el sector privado ha invertido en la creación de empresas que brindan los servicios de capacitación.

Por tanto, para el proyecto existe un sin número de competidores que van desde las universidades e institutos tecnológicos hasta centros de capacitación.

Para el año 2019, el número de empresas capacitadoras en la ciudad de Quito ascendía a 249, de acuerdo con los datos de la SUPERCIAS. (Superintendencia de Compañías, 2020) Entre las 249 empresas capacitadoras existentes en Quito, las más representativas son:

- **SBS Consulting.** Capacita a los empleados de una empresa en temas específicos solicitados por el cliente.
- **Ideas Group:** Capacitación empresarial con instructores Internacionales. La empresa brinda los servicios de Certificaciones Internacionales a través de talleres *in-house* en: desarrollo directivo, servicio al cliente, liderazgo, PMP, ventas, *management* 3.0, innovación, entre otros.

- **Intelecto:** Le empresa brinda capacitación y asesoría sobre todo en lo relacionado a las áreas de contabilidad, finanzas, tributación, recursos humanos, ventas, marketing, comercio exterior y administración.

Es importante indicar que, a pesar de existir 249 empresas capacitadoras en Quito, ninguna de las mismas se dedica a capacitar a capacitadores a visitantes a médicos, de ahí que se verifica el valor agregado del proyecto de la presente investigación.

Actualmente los visitantes a médicos son personas que reciben capacitaciones por parte de las farmacéuticas, empresas que ayudan a la preparación en cuanto a los beneficios del consumo de los productos mas no en técnicas de ventas de productos farmacéuticos.

2.1.2.2 Entrada de nuevos competidores: Alto

El mercado de capacitación ecuatoriano se ha incrementado durante la última década, considerando la necesidad de formar personal técnico profesional con mayores destrezas, habilidades y conocimientos que le permitan un mejor desempeño y por ende una mayor posibilidad de insertarse en un mercado altamente competitivo (García, 2017).

Es de señalar que, para el año 2019 el número de empresas capacitadoras en la ciudad de Quito ascendía a 249. Dado que las barreras para la creación de capacitadoras actualmente son bajas, se espera un crecimiento en el sector. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

Adicionalmente, desde el año 2019, la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, a través de su página web, agiliza el cumplimiento de los requisitos demandados para la creación de una empresa capacitadora, permitiendo obtener los permisos en línea, que posteriormente son verificados por un funcionario que hace la respectiva visita de inspección.

2.1.2.3 Productos sustitutos: Alta

A partir del análisis dirigido a la industria de la educación se revela como una alternativa viable el uso de cursos virtuales en el sistema de educación continua, autoeducación, así como la información en línea y libros de expertos (Aumont, 2018). De esta información se desprende que, la presencia de servicios sustitutos es una amenaza alta. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que dichos espacios educativos no son específicamente centros de capacitación que brindan una información detallada al estudiante, de ahí que el centro de capacitación planteado ofrece un valor agregado en el servicio que oferta al brindar una formación integral.

A pesar de que existen productos sustitutos, la ventaja de un centro de formación como el propuesto es que se darían certificados avalados por la SETEC, brindando una ventaja competitiva a los estudiantes del centro frente a quienes no han recibido una capacitación formal.

2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes: Bajo

Dado que la tasa de desempleo en el Ecuador es alta (3,8% a diciembre de 2019, según el INEC), la profesión de visitador a médico es cotizada dado que la remuneración fija percibe comisiones y que los centros de capacitación actualmente existentes no ofrecen los servicios que brindaría el proyecto y que además contaría con el aval de la SETEC, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores: Alto

Los proveedores de los servicios de capacitaciones son los instructores, formadores o conferencistas. Los instructores para brindar capacitaciones lo que necesitan es tener un título de tercer nivel o tecnólogo en marketing y ventas o medicina general. Además, deben tener experiencia en el ámbito farmacéutico. Por lo tanto, la oferta de proveedores de estos servicios es alta y su poder de negociación es bajo.

Como parte del proyecto, se ha pensado generar materiales educativos de capacitación. Estos materiales serán desarrollados por la propia empresa con la colaboración de una imprenta. Dado que existe un sinnúmero de imprentas en la ciudad de Quito, su poder de negociación es bajo.

2.1.3 Matriz EFE

La elaboración de la matriz de factores externos tomó en cuenta un valor de ponderación en una escala del 1 al 4, siendo el 1 la calificación más baja y el 4 la calificación de mayor magnitud para cada variable. Por su parte, el cálculo de peso tomó como referencia la importancia de las variables analizadas a través PEST y PORTER. El puntaje ponderado se obtuvo a partir de multiplicar las cantidades representadas en las variables peso por los valores de la variable valor. Finalmente, se realizó la suma de los puntajes ponderados con la finalidad de obtener la calificación de esta matriz.

Tabla 5. Matriz EFE

No	Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	Nuevos micro emprendedores, no pagarán el Impuesto a la Renta durante los tres primeros años de creada su empresa.	0,10	3	0,30
2	Disminución de la inflación mejora el poder adquisitivo de la población	0,10	3	0,30
3	Tasas de interés permiten otorgamiento de créditos con apoyo gubernamental a mayores plazos	0,10	3	0,30
4	Incremento del empleo no adecuado obliga a capacitarse a la población	0,09	4	0,36
5	Bajo poder de negociación de los clientes	0,11	3	0,33
Amenazas				
6	Alto poder de negociación de los proveedores	0,10	3	0,30
7	Difusión del aprendizaje digital en el país	0,09	2	0,18
8	Fácil acceso de nuevos competidores	0,09	2	0,18
9	Alta rivalidad de competidores	0,09	3	0,27
10	Incremento de productos sustitutos	0,08	3	0,24
TOTAL		100%		2,76

Calificación:
 1 Pobre
 2 Moderado
 3 Bueno
 4 Superior

El total ponderado derivado de la matriz EFE tiene un valor de 2.76 puntos. Tal valor se alcanzó como resultado de la evidencia de mayores oportunidades que posee la empresa propuesta frente a las amenazas. De ahí que se verifica una ventaja que deberá ser estratégicamente utilizada para eliminar futuras

amenazas, haciendo uso de estrategias agresivas, superando el puntaje mínimo requerido de 2.5 puntos.

2.1.4 Conclusiones del análisis externo

- El 65,60% que ocupa la industria dentro del PIB del país determina que la actividad económica de la industria se encuentra en aumento, generando mayor empleo.
- La corrupción en Ecuador alcanzo el 34%, viéndose afectada la inversión extranjera directa.
- Según datos del Banco Central del Ecuador las importaciones de maquinaria y equipos dedicados a la educación disminuyeron en un 26,2%, lo que indica que sería una amenaza para la industria.
- Existen 249 empresas capacitadoras en Quito, de las cuales ninguna se dedica a la capacitación a visitadores a médicos.
- Es requisito que los docentes que vayan a capacitar a los alumnos tengan perfiles profesionales en medicina general o marketing y ventas.
- Las barreras de entrada son bajas, estas no impiden que ingresen nuevos competidores al mercado. Existe una alta competencia en precios lo que genera que el poder de negociación del cliente sea alto.
- Obteniendo un valor de 2.76 en la matriz de evaluación de factores externos, se puede ver que existe una mejor respuesta en oportunidades lo que ayudará a mitigar la amenazas.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para el análisis del cliente, los métodos propuestos por Kotler y Armstrong se utilizaron para comprender el comportamiento del consumidor. Se analiza la aceptación del servicio, la frecuencia de compra, el precio que están dispuestos a pagar y los modelos o los detalles que los hacen más atractivos.

Decisión administrativa

Conocer las necesidades de formación de las personas que buscan convertirse o laboran como visitantes a médicos.

Problema de investigación

¿Qué atributos deben tener los servicios de capacitación brindados a visitantes a médicos ofrecidos por un centro de formación ubicado en la ciudad de Quito?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las necesidades de formación de quienes buscan convertirse o ya laboran como visitantes a médicos?
- ¿Cuál es el medio de comunicación que utilizan las personas para conocer sobre servicios de capacitación a visitantes a médicos?
- ¿Cuál es la ubicación adecuada para brindar capacitación a visitantes a médicos en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son los principales atributos que deben tener los servicios de capacitación a visitantes a médicos en la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es el precio óptimo que estarían dispuestos a pagar por los servicios de capacitación a visitantes a médicos?

Objetivos de investigación

- Determinar las necesidades de formación de quienes buscan un servicio de capacitación a visitantes a médicos.
- Conocer el medio que utilizan las personas para conocer sobre capacitación a visitantes a médicos.
- Determinar el lugar adecuado para realizar una capacitación a visitantes a médicos en la ciudad de Quito.
- Establecer los atributos que debe cumplir una capacitación a visitantes a médicos en la ciudad de Quito.
- Determinar el precio óptimo que está dispuesto a pagar por una capacitación a visitantes a médicos.

Hipótesis

El 20% de los habitantes de Quito estarían dispuestos a recibir capacitaciones, que cuenten con un aval de la SETEC, para la formación a visitadores a médicos.

3.1.1 Investigación cualitativa

Como parte de la investigación se realizó un grupo focal y dos entrevistas a profundidad, las cuales ayudaron a realizar el análisis cualitativo mediante la metodología exploratoria en las cuales se analizaron las características y las preferencias de clientes del sector de ventas.

Grupo focal

Se citaron a 8 personas, de las cuales, 4 están en busca de capacitaciones a visitadores a médicos, 2 asistieron porque están interesados en las ventas y 2 personas que están buscando trabajo. Su rango de edad es de 20 a 40 años. En la tabla 6 se resumen las conclusiones a las que se llegó en el grupo focal.

Tabla 6. Conclusiones grupo focal

Temas	Subtemas	Descripción
Características del servicio	Profesionalismo	Que el personal esté preparado
	Certificación	Que tenga un reconocimiento Nacional (AVAL)
	Experiencia	Los recursos para utilizar sean los necesarios para sentirse más a gusto
	Conocimiento	Desarrollar temas para incrementar la capacidad de aprendizaje
	Práctico	Que la capacitación sea practica
	Teórico	Que tenga teoría medica
	Completo	Que se abarque los temas necesarios
	Innovador	Un curso que capacite de manera única
	Satisfactorio	Que cumpla las expectativas del consumidor
	Aprendizaje	Que el contenido sea el mejor para tener mayor conocimiento
Precio	Accesible para el consumidor	Que sea un precio que este en el rango de ingresos de las personas
	precio entre \$400 a \$700 aprox	Accesible para el segmento B
	Descuentos en efectivo	10% de descuento si es en efectivo
	Facilidades de Pago	Abonos
	Pagos con tarjeta de crédito	Para poder pagar en plazos
Promoción	Redes Sociales	Instagram y Facebook
	Videos explicativos	En los cuales represente la idea de la capacitación

	Fotos de las instalaciones	Para conocer el lugar de estudio
	Videos de capacitaciones	Para poder conocer la metodología
	Fotos de los graduados	Para poder conocer las personas que se han graduado con el certificado
	Página Web	Para poder realizar inscripciones online
Segmento	Nivel socioeconómico	ByC
	Pichincha	Provincia
	Quito	Ciudad
	Norte	Centro- Norte
	Personas entre 18 a 35 años	Desempleadas o en busca de estudios
Plaza	Aulas	Pizarra
		Pupitre
		In focus
		Computadoras
		Materiales
	Oficina	Para realizar las inscripciones

Entrevistas a expertos

Las entrevistas se realizaron a dos expertos que tienen experiencia tanto en la industria farmacéutica como en ventas. Dada la declaratoria de emergencia por la pandemia Covid-19 y la prohibición de movilización, por facilidad para el entrevistado se realizó una de las entrevistas vía correo electrónico.

En las siguientes matrices se puede observar las características de cada uno de los expertos y las conclusiones más importantes.

Experto 1.

Tabla 7. Datos Experto 1

Nombre	Santiago Hernán Serrano Enríquez
Edad	62
Profesión	Médico Cirujano
Empresa	Corporación Siegfried
Cargo	Director Médico Laboratorio Gramon Millet
Medio:	Correo Electrónico

Tabla 8. Conclusiones del Experto 1

Temas	Subtemas	Descripción
Características del servicio	Estabilidad o seguridad jurídica	Que tenga apoyo del gobierno tanto en marco jurídico como la estabilidad económica del país.
	Aprendizaje amplio	Tecnología informática, técnicas de venta, manejo de personal, manejo de situaciones conflictivas,

		asertividad, tratar con clientes, tratar con colegas pares, tratar con superiores, plan de MKT, tácticas, estrategias, diseño de objetivos, investigación científica
	Personal titulado, experiencia profesional, especializado	Capacitadores, entrenadores, Conocimiento pedagógico y los capacitadores deben saber sobre enseñanza. El capacitador debe tener experiencia en el ámbito de visita y enfoque en capacitaciones con conocimientos médicos y de visita médica
Competidores	Farmacéuticas	Las empresas farmacéuticas internacionales con operaciones en el Ecuador que tienen recursos pueden capacitar a sus propios visitadores a médicos.
Aceptación del servicio	Necesidad	La necesidad de conseguir trabajo y de tener un trabajo rentable, de crecer profesionalmente y personalmente.
	Crecimiento profesional y personal	Los clientes aprendan sobre esta profesión, se llenen de conocimientos amplios y crezcan como personas para poder tener una buena comunicación.
	Educación	Las personas quieren aprender
	Económico para tener un bienestar familiar	Tener un trabajo rentable para así poder mantener a una familia y poder salir adelante en cualquier aspecto
Tecnología	Visita electrónica	Mejorar el tiempo de la visita, <i>infocus</i> , utilizar laptops, redes sociales
Forma de capacitar	Ciencias básicas	Farmacología, microbiología, anatomía, Patología entre otros
	Técnicas de ventas	Pasos para realizar una buena venta y prácticas en el campo
Mercado	Empresas farmacéuticas	Que quieran adquirir personal en ventas
	Empresas tradicionales	Que abran líneas de negocio
Precio	Abonos	50% de abono en efectivo
	Pago inmediato	Al momento de comenzar el curso

Experto 2.

Tabla 9. Datos Experto 2

Nombre	Jorge Eduardo Macías Robles
Edad	61 años
Profesión	Magister en administración de empresas (MBA)
	Licenciado en mercadotecnia
Empresa	Universidad central del Ecuador
Cargo	Docente de Pre y Postgrado
Medio:	Entrevista personal

Tabla 10. Conclusiones del Experto 2

Temas	Subtemas	Descripción
Características	Buen ambiente educativo	Formar a gente de manera profesional
	Duración	2 a 3 meses
	Capacidad	10 a 20 estudiantes

	Alianzas	con otros países
	Certificación Nacional	Aval
Competidores	Laboratorios médicos	Capacitan directamente a su personal
	Institutos	Que realizan capacitaciones como una carrera de visitadores a médicos.
	Centro de capacitación	Ubicada en la ciudad de Guayaquil.
Financiamiento	Inversión propia	Se debe invertir para comenzar el proyecto
	Costos	Muy altos uno de ellos el arriendo
	Capacitadores	El costo es alto
Plaza	Infraestructura	Que sea ideal para recibir una capacitación
	Laptop	Que sea moderna, buena
	Pantalla	Clara
	Infocus	Buen proyector
	Mobiliario	Pupitres
	Manual	Para el entrenamiento
Segmento	Graduados de bachillerato	280 mil estudiantes graduados
	Público en general	Graduados y desempleados
	La industria farmacéutica	Laboratorios que necesitan capacitar a su personal
Metodología	Bases científicas	Todo lo que es la parte médica
	Satisfacer necesidades	Que el visitador conozca al medico
	Hablar el mismo idioma	Esto quiere decir que tanto el visitador con el medico deben hablar con términos apropiados.
	Distribuidores	Esperan una ganancia a cambio
Comunicación	Redes sociales	Tiene amplitud de llegada
Precio	Análisis económicos	Determinar el target
	Accesible	200 dólares
	Pago en cuotas	Abonos

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para realizar el análisis cuantitativo se elaboró una encuesta la cual consta de 28 preguntas para determinar las características del servicio, el precio, la plaza y la promoción. Participaron 61 personas a través de un formulario en Google Forms. Las respuestas obtenidas fueron registradas en una base de datos que sirven para determinar de manera más clara las necesidades de las personas.

Dado que el presente trabajo es un ejercicio académico, el número de encuestas realizadas es reducido. En caso de llevar a la práctica el proyecto será preciso estimar un tamaño de muestra que sea representativo, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error de máximo 5%.

Análisis de la encuesta

Características de los encuestados

En la siguiente tabla se resume la caracterización de la muestra:

Tabla 11. Características de la muestra

Ingresos	Porcentaje
De \$394 a \$500	25,42%
De \$501 a \$700	20,34%
De \$701 a 900	10,17%
De \$901 a \$1200	11,86%
De \$1201 a \$1500	8,47%
Más de \$1500	23,73%
Total general	100%
Género	Porcentaje
Mujer	50,00%
Hombre	50,00%
Total general	50,00%
Sector de Quito	Porcentaje
Norte	75,86%
Sur	8,62%
Centro	1,72%
Valle de los Chillos	12,07%
Cumbaya	1,72%
Total general	100%
Edad	Porcentaje
De 18 a 25 años	28,33%
De 26 a 33 años	28,33%
De 33 a 40 años	20,00%
Más de 40	23,33%
Total general	100%

La muestra está puesta por 50% mujeres y 50% hombres. El rango de edad predominante se ubica entre los 18 a 35 años, que representa el 56,66%. La mayoría de las personas tienen un ingreso que va de 394 dólares a 500 dólares que representa el 25,42% personas que pueden trabajar de las cuales tienen ingresos entre 394 dólares a 500 dólares. 76,86% reside en el norte de Quito. El mejor sector para brindar la capacitación es en el Norte de Quito según los encuestados.

Conocimiento sobre empresas de capacitación

Se pudo determinar lo siguiente mediante las encuestas realizadas:

1. No existe un centro de capacitación posicionado
2. De los encuestados la mayoría señala estos como puntos básicos

En la siguiente figura se resumen las respuestas dadas por los encuestados:

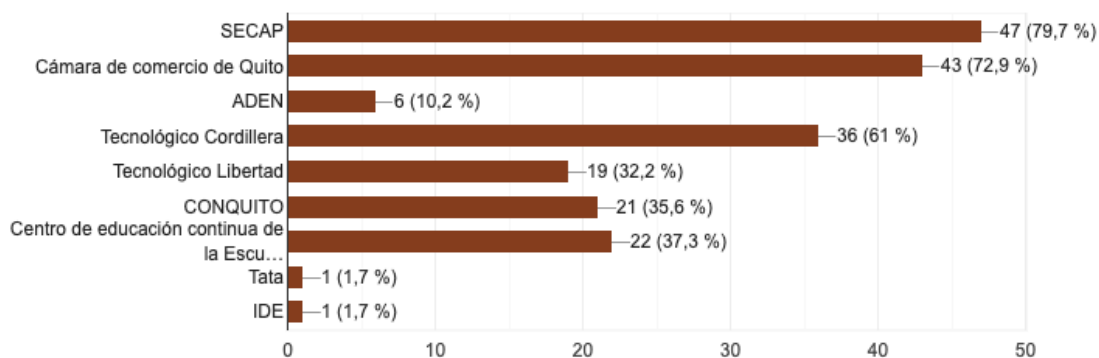


Figura 1.- Resumen de respuestas de empresas de capacitación

Necesidades de los consumidores

En la siguiente figura se puede observar los aspectos importantes para los encuestados.

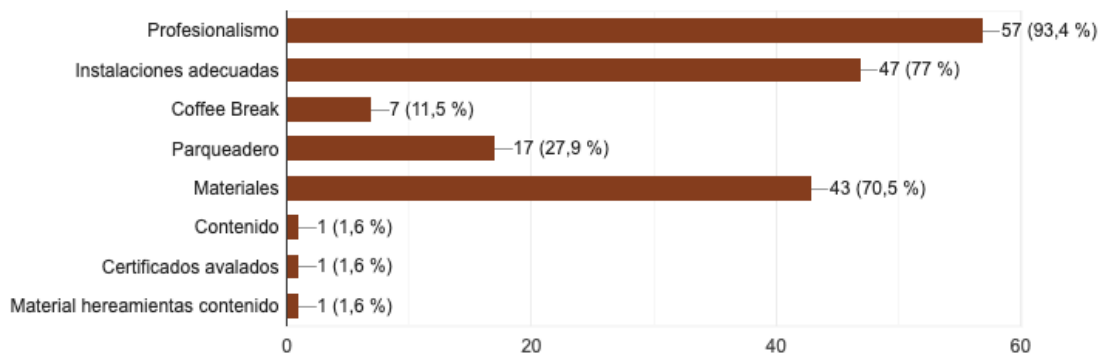


Figura 2.- Aspectos importantes para los encuestados

Los aspectos más relevantes para un servicio de capacitación son: Profesionalismo, Instalaciones adecuadas, Materiales el cual representa un 50% entre los encuestados.

La tabla que se muestra a continuación muestra los resultados de cuán importante es que un centro de capacitación cuente con un Aval nacional.

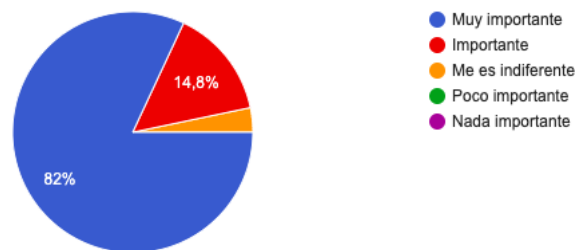


Figura 3.- Importancia del centro de capacitación

En la figura 3 se muestra que el 82% considera que tener una certificación o aval del gobierno es muy importante, por lo cual, se debe aplicar para poder obtener una certificación de la SETEC.

Uno de los atributos más importantes es la calidad que tenga el servicio con relación al contenido y al precio. El 40% determina que la capacitación debe ser intensiva los fines de semana, con horario en la mañana entre 8am a 1pm.

Comportamiento del estudiante

En la siguiente figura se resume las necesidades importantes para tomar una capacitación.

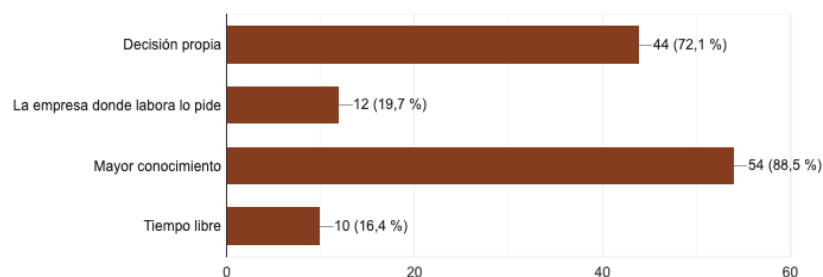


Figura 4. Necesidades para tomar una capacitación

El 72% de los encuestados manifiesta que se capacita por decisión propia para la obtención de un mayor conocimiento, lo cual, son las principales razones para capacitarse y así poder tener un crecimiento profesional.

Promoción para capacitación a visitantes a médicos

A continuación, podemos observar en la siguiente figura las respuestas resumidas de los encuestados:

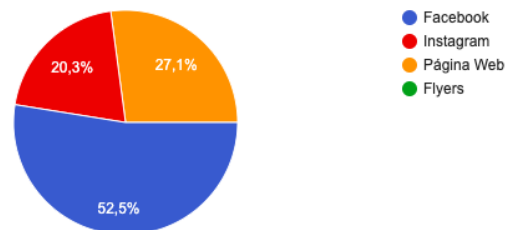


Figura 5.- Porcentaje de cual medio le gustaría recibir información.

Es importante saber por qué medio les gustaría recibir información de la capacitación, ya que ahora estamos en una era tecnológica en la cual las redes sociales se encuentran activamente, por eso, Facebook sería la red a utilizarse para cualquier tipo de promoción. Además, tener una página web es importante para conocer sobre los servicios y poder tener información de contactos.

Plaza para la capacitación a visitantes a médicos

Podemos observar en la siguiente figura cual tipo de instalación prefieren los encuestados para recibir las capacitaciones.

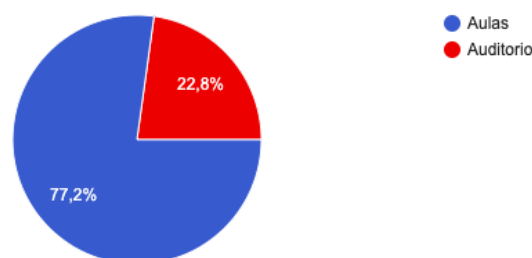


Figura 6.- Aspectos importantes para los encuestados

Se puede determinar que aulas fue el 77% que los encuestados seleccionaron, determinando que les gustaría estudiar de 7 a 10 personas lo cual determina que el servicio sería bastante personalizado.

Ninguno de los encuestados respondió que le gustaría tener clases en línea.

Precio

Al momento de realizar la encuesta, se explicó a los encuestados que el servicio consistirá en brindar capacitaciones a visitadores a médicos, la matrícula incluye la capacitación por 1 mes e incluyen materiales y las respuestas se pudo determinar que el precio óptimo se encuentra en los 350 dólares que fue el precio óptimo que se determinó al momento de realizar las encuestas y también con el grupo focal. Esto también se determina por los ingresos que tiene las personas encuestadas, lo cual es un precio accesible teniendo en cuenta el salario básico en Ecuador.

Infografía



Figura 7.- Infografía

Conclusiones del análisis del cliente

- El análisis cuantitativo permite concluir que no existe una empresa que tenga una fuerte presencia en el mercado de capacitación, las instituciones con mayor recordación entre los encuestados fueron SECAP y Cámara de Comercio de Quito, con esto podemos determinar que la capacitación a visitadores a médicos no tiene tanta competencia en el mercado. El SECAP llega a realizar 326 capacitaciones al año lo cual es un mercado no muy competitivo (Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional, 2016).
- El medio por el cual las personas quieren tener información sobre los cursos son las redes sociales en especial Facebook, y el tipo de publicación que se debe utilizar son videos sobre la capacitación y la infraestructura. Se desea que la publicación se realice varias veces en la semana, mostrando de igual manera los estudiantes recibiendo sus clases y haciendo sus prácticas. El Ministerio de comunicaciones determina que el 91% de los ecuatorianos utiliza las redes sociales lo cual se espera que crezca y avanza tras el paso de los años (Ministerio de Telecomunicaciones, 2015) .
- El lugar debe ser en la ciudad de Quito en el sector Norte es lo que determinaron los encuestados, teniendo en cuenta que ellos prefieren que la capacitación se de en un aula sin muchas personas más o menos en un rango de 7 a 10 personas, lo cual, ayudará a que el servicio sea más personalizado. El curso debe tener una duración de aproximadamente 1 mes, con un horario diurno con duración de 3 horas, si la capacitación es de lunes a viernes. Mientras que en el intensivo que son los sábados tiene una duración de 6 horas diarias. Un estudio realizado determino que el tiempo que se dedique a una clase, el 50% de atención se ocupara en interrupciones y de disciplina, por eso es mejor realizarlo en la mañana y no superar las 3 horas para no generar cansancio en una capacitación, por lo tanto, cada 3 horas se debe generar un break para que no haya interrupciones posteriores (Martinic, 2013).

- Los atributos que debe cumplir la empresa de capacitación es tener el respaldo académico de una institución de prestigio para emitir el certificado, ya que las personas manifiestan que es importante para su crecimiento laboral. La SETEC determina que existen únicamente 466 empresas que están calificadas para brindar capacitaciones (SETEC, 2019).
- Las personas están dispuestas a pagar un precio el cual represente, es decir, que sea una capacitación de calidad y sumamente profesional el cual brinde resultados a corto y largo plazo, adicional, las personas desean facilidades de pago. Un estudio realizado determino que los menores de 35 años realizan pagos con tarjeta de crédito lo cual representa un 80% de todas sus transacciones, esto se debe a que no sería la única necesidad de capacitarse, sino en otros motivos personales, lo cual pagar en cuotas resulta ser la manera más conveniente (Ayala, 2018).

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio consiste en generar una relación de los factores del análisis tanto del entorno y la información obtenida en el análisis del cliente. Así, determinar los aspectos que tienen alto valor agregado para el plan de negocio.

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

El incremento de la demanda de servicios médicos se traduce en un mayor volumen de ventas de medicamentos y equipamiento médico, de ahí que se multiplique la demanda de visitantes a médicos con los conocimientos y capacidades que brinda la capacitación integral propuesta por la empresa.

Cabe destacar que Ecuador es una nación en vías de desarrollo, por lo cual es necesario que se verifique una demanda con tendencia al crecimiento en la creación de empleos, siendo requisito indispensable en un mercado altamente

competitivo para poseer capacitaciones que aseguren los conocimientos y habilidades básicas.

La SETEC establece programas de capacitación y certificación, lo cual es de suma importancia para brindar una capacitación a visitadores a médicos. Las personas que reciben capacitaciones determinan que un aval genera seguridad para poder acceder a tomar una capacitación. Esto muestra un apoyo gubernamental muy alto para la industria de enseñanza y así poder encontrar alta variedad de cursos e instituciones que ayuden a mejorar la productividad.

Mediante los resultados obtenidos de los expertos y el grupo focal mencionados en el capítulo 3, se validó que, al tener la necesidad de capacitar en la visita médica, determinaron que no hay una empresa que realice capacitaciones a médicos con un aval importante, además, que no hay una empresa que se dedique a la capacitación a visitadores a médicos que tenga un alto porcentaje de recordación en la ciudad de Quito.

Los atributos más importantes mencionado por los consumidores para un servicio de capacitación a visitadores a médicos son:

- Calidad del servicio de capacitación a visitadores a médicos: Este es un aspecto importante, ya que el cliente quiere satisfacer todas las necesidades, entre ellas está la experiencia que brinda el curso y la preparación que se genera en cada capacitación.
- Jornada de capacitación: La jornada de capacitación ideal para los clientes es que sea vespertino los fines de semana en un horario de 7 am a 9 pm, esto lo determinaron ya que los consumidores no quieren que afecte su jornada laboral y así generar una mejor optimización del servicio.
- Tecnología: El apoyo tecnológico ayudará a que se desarrollen las capacitaciones de una manera más eficaz, desarrollando un curso virtual para tomar exámenes y realizar cuestionarios a los clientes y lo puedan realizar desde cualquier lugar, sin afectar su tiempo.
- Profesionalismo: Es importante que la persona que se encuentre dando las capacitaciones tenga un profesionalismo alto, tenga el conocimiento

necesario y sepa tratar a todos los alumnos de manera correcta y con respeto.

Cálculo de la demanda del mercado.

$$Total\ Demanda = N * F$$

Dónde:

N: es la población total que demandaría los servicios de capacitación

F: es la frecuencia de compra

Personas dispuestas a recibir la capacitación

Una vez realizada la encuesta y la segmentación de mercado se determina que 54.823 jóvenes – adultos, dentro del rango de 18 a 35 años representa el 64% de los encuestados. Las personas que tienen esa edad dijeron estar interesados en recibir la capacitación y tienen más posibilidades de encontrar trabajo con una farmacéutica del Distrito Metropolitano del Norte de Quito y que desearían adquirir capacitación de visitantes a médicos.

Frecuencia de la capacitación

1 vez al año

Precio justo

350 dólares por capacitación

Total de la demanda

$$Total\ Demanda = 54,823.00$$

Cabe indicar que, al ser una empresa nueva en el mercado, la misma no abarcará el total de la demanda. Siendo conservadores, se espera captar en el primer año el 2% del mercado.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El marketing de la empresa se basará en la estrategia de diferenciación. Esta estrategia, de acuerdo con Kotler y Keller, (2009) consiste en lograr un elevado nivel de concentración para alcanzar resultados superiores, respaldados en alguna ventaja importante valorada por la mayor parte del mercado.

De ahí que la empresa se proyecte a ofertar un servicio de capacitación diferenciado, destacándose la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los usuarios particularmente en los horarios de clases y la certificación.

La capacitación debe desarrollarse para potenciar las aptitudes y habilidades de los clientes, brindando apoyo para desarrollar un mejor conocimiento y experiencia, para llegar a satisfacer las necesidades y brindar un nivel alto de capacitación.

Estrategia de posicionamiento

A partir de lo planteado por Klotter y Keller, (2014) se determina la existencia de cuatro estrategias competitivas dadas por la importancia de la cuota del mercado que son: estrategia del líder, retador, seguidor y especialista.

El centro de capacitación a visitantes a médicos busca crear una ventaja competitiva ante la competencia. Por lo tanto, se utilizará la estrategia competitiva de especialista; es decir, aquella que se concentra en uno o varios segmentos sin tomar en cuenta la totalidad del mercado.

Con la estrategia anteriormente mencionada el centro de capacitación abordará una cantidad importante de clientes potenciales, los cuales buscan beneficios profesionales en la capacitación a visitantes a médicos. Teniendo en cuenta que se atenderá las necesidades para así generar un servicio enfocado en satisfacer todos los requerimientos del cliente.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo es importante realizar la segmentación, la cual consiste en dividir un mercado en grupos pequeños con distintas características y necesidades.

Tabla 12. Segmentación

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA			
			Número de habitantes (proyección 2019, INEC)
País	Ecuador		17.510.643
Región	Sierra		7.847.136
Provincia	Pichincha		3.228.233
Cantón	Quito		2.781.641
Zona	Urbana		2.034.139
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA			
Personas independientes* (Jóvenes-Adultos)	18 - 35 años	47%	956.045
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA			
Segmentación Socioeconómico:	por Nivel	Nivel B	11% 107.077
Personas interesadas en capacitarse*	50.920	80%	85.662
Personas que adquirirían la capacitación de visitador médico*		64%	54.823
Tendencia	Ascendente		
Beneficios buscados**	Precio asequible Mejoramiento de la calidad de vida Mayores ingresos Desarrollo personal y profesional		
(*)Porcentaje según Censo 2010, INEC			
(**) Investigación cuantitativa			

(INEC, Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, 2011)

La respectiva segmentación de la empresa CAPROVIMED está enfocada de la siguiente manera en la ciudad de Quito: a jóvenes adultos, interesados en una capacitación a visitadores a médicos, comprendidos en un rango de edad de 18 a 35 años, lo cual representa 54.823 personas como se muestra en la tabla 11.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como el posicionamiento completo que tiene una marca, la cual abarca la fusión entre todos los beneficios diferenciadores. Para realizar dicha propuesta se utiliza el modelo Canvas como se observa en la tabla 13 (Armstrong & Kotler, 2014).

Tabla 13. Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades clave	Proposición de valor única	Relación con los clientes	Segmento de clientes	
Capacitadores profesionales	Selección de capacitadores	Poder brindar un servicio de innovación con un precio competitivo y atención personalizada . Es importante tener garantía sobre procesos y un buen tiempo de respuesta.	Servicio personalizado. Atención post ventas. (Enviar hoja de vida de estudiantes a farmacéuticas).	26,308 personas jóvenes entre 18 a 35 años residentes en la ciudad de Quito	
	Diseño de malla curricular		Gestión de personal		
Certificación con la SETEC	Diseño de una plataforma online		Recursos Clave		Canales
	Instalaciones adecuadas				Comunicación: Feria de empleos, comercio electrónico
Farmacéuticas	Materiales necesarios				
	Canales de comunicación				
Estructura de costes			Flujos de ingresos		
Gastos administrativos: Salarios de los capacitores y recepción. Gastos generales: Libros, material de apoyo, alícuota			Financiamiento bancario. Ingreso de ventas de las capacitaciones realizadas.		

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La empresa se enmarca en el diseño del servicio dirigido a adultos, de 18 a 35 años, brindándoles capacitación en técnicas de comercialización de medicamentos, de ahí que se ofrezca un servicio de capacitación integral para satisfacer las necesidades de los clientes. De forma tal que se logre un incremento en la comercialización de los productos ofertados lo cual repercutirá positivamente en el desarrollo empresarial.

El servicio de capacitación ofertado por la empresa brindará el nivel técnico profesional necesario para lograr una comunicación satisfactoria con el personal médico, detallándose las especificaciones de los productos, ventajas, facilidades de pago, entre otros aspectos que estimularán la adquisición de los productos por parte del cliente.

También las capacitaciones se relacionarán con áreas formales de estudio como: atención al cliente, negociación, finanzas y administración. Conocimientos que serán impartidos por capacitadores reconocidos por la SETEC vinculada al Ministerio de Trabajo.

Cabe señalar que la estrategia a ser desarrollada por la empresa para ubicarse en el mercado de capacitaciones en la ciudad de Quito es la estrategia de desarrollo de servicio, dada por la oferta de servicios nuevos o modificados a segmentos de actualidad (Armstrong & Kotler, 2014).

Debe considerarse que la estrategia de desarrollo de servicio se enfoca en la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, con el uso de herramientas de negocios a través de las cuales se determine las necesidades de capacitación de los visitantes a médicos. Para ofertar cursos integrales que contribuyan a la mejora, desarrollo y fortalecimiento de las destrezas de ventas de los visitantes a médicos.

Branding

La empresa se denomina CAPROVIMED, cuyo nombre está compuesto por: Ca de capacitación, Pro de profesional, Vi de visitador y Med de médicos. Nombre en el cual estará plasmada la importancia de la capacitación en el manejo de información de ventas como única estrategia viable y actualizada que permite una mejor relación comercial entre el visitador a médicos y el personal de salud. A continuación, se ilustra la imagen corporativa:



Figura 8.- Logotipo

El significado del logotipo está dado por las palabras capacitación profesional y visitantes a médicos, los cuales conjugados proyectan la importancia del manejo adecuado de la información. Los colores blanco y azul denotan la pureza del conocimiento y la infinidad de este. El costo del diseño del branding de la marca alcanza el valor de 700 dólares. El material corporativo de la empresa se ilustra a continuación:



Figura 9.- Tarjeta de presentación

Soporte del servicio

Como elemento complementario para los jóvenes y adultos que contraten el servicio de capacitación se desarrolló una línea de asesoramiento en horario laborable flexible; de forma tal que se logre una atención personalizada a dudas y requerimientos de temas como Ventas Atención al Cliente, Mercadeo, entre otras. Contratando para dicha actividad un personal altamente calificado el cual rotará de forma sistemática.

También con el objetivo de elevar el nivel de asesoría a los clientes se desarrollarán guías de información para el vendedor de insumos y productos médicos, las cuales serán entregadas de forma gratuita cada semestre, por otra parte, la línea de asesoramiento además de brindar información deberá indicar a los estudiantes las fechas de talleres, conferencias y capacitaciones con el objetivo de mantener informados a los mismos y por ende garantizar su plena participación.

5.2.2 Precio

Tal y como lo define (Armstrong & Kotler, 2014) el precio se considera la sumatoria de valores aportados por los clientes a cambio de los beneficios derivados de poseer o utilizar el producto o servicio ofertado.

Estrategia general de precio

La estrategia general de precios desarrollada por la CAPROVIMED está dada por la fijación de precios basada en el valor en concordancia con lo planteado por (Armstrong & Kotler, 2014) definiéndose la misma en el establecimiento de los precios a partir de la percepción del comprador y no el costo proyectado por el vendedor, el cual deriva en una combinación entre la calidad y el buen servicio a precios justos y adecuados.

Tomando en cuenta dicha estrategia, el precio se fijará a partir del valor que los clientes perciban por el servicio de capacitación ofertado, de ahí la importancia de difundir los beneficios del servicio tales como la calidad de la capacitación, personal capacitador, metodología pedagógica utilizada, así como el otorgamiento de un certificado avalado por el SETEC y Ministerio de Trabajo. Dejando en evidencia la importancia de la capacitación para los visitantes a médicos.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada de precios estará dada por: más por más lo cual se traduce en un precio mayor por mayores beneficios. De ahí que la empresa se enfoque en estrategias respaldadas en los atributos del servicio, manifestando la oportunidad del crecimiento profesional del visitador a médicos que se traducirá en un incremento de la capacidad de ventas, productividad y eficiencia, aspectos que incidirán positivamente en el desarrollo de la empresa CAPROVIMED.

El precio de entrada al servicio de capacitación estará dado por el valor de 400 dólares por estudiante destacando que el curso deberá tener un mínimo de 10 estudiantes. Debe tomarse en cuenta que dicho costo abarca la capacitación, materiales de apoyo, instalaciones con todas las facilidades para el desarrollo de las actividades docentes programadas y finalmente la entrega de un certificado de capacitación.

5.2.3 Plaza

La plaza abarca la estrategia de distribución a través de la cual la empresa se posiciona en el servicio de capacitación de visitadores a médicos.

Estrategia de distribución

Debe señalarse que la estrategia de distribución escogida por CAPROVIMED es la de distribución selectiva, es decir aquella en la que se verifica un número reducido de intermediarios los cuales deben poseer ciertas habilidades y destrezas (Armstrong & Kotler, 2014).

La selección de dicha estrategia posibilitará una mejor transferencia de los conocimientos a los visitadores a médicos, garantizando un servicio de calidad, confort e intercambio sistemático con los docentes de forma tal que puedan evacuar las dudas y cuestionamientos de forma directa y oportuna.

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución de CAPROVIMED se enfoca en la distribución nivel 1, lo cual significa la existencia de un único intermediario, dado por los capacitadores seleccionados para la enseñanza de las diferentes asignaturas propuestas con el objetivo de garantizar calidad y conocimientos técnicos profesionales que permitan la formación de visitantes a médicos altamente preparados.

Punto de venta

El servicio de capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de CAPROVIMED, de forma tal que se garantice una atención pormenorizada del estudiante en un ambiente propicio para el aprendizaje, con la participación del personal capacitador y personal administrativo de la empresa. Aclarando cualquier tipo de duda o cuestionamiento por parte de los estudiantes. La ubicación de la institución se encuentra en el sector norte de Quito, específicamente en Jorge Drom e Isla Baltra sector “La Carolina”.

5.2.4 Promoción

A través de la promoción, se garantiza un adecuado sistema de difusión de información, de forma tal que el servicio ofertado pueda ser reconocido por los clientes. Detallándose en el mismo las particularidades y oportunidades derivadas de su adquisición.

Estrategia promocional

La estrategia promocional de CAPROVIMED es *pull*, la cual enfatiza la necesidad de una mayor promoción y publicidad, de forma tal que se gane el deseo e intención del visitador a médicos para adquirir los servicios de capacitación, de

ahí que se desarrolle una campaña de promoción agresiva a través de diferentes canales de comunicación detallados en la publicidad.

Publicidad

La publicidad de CAPROVIMED se enfocará en el uso de medios digitales y medios tradicionales, entre los medios digitales a ser utilizados destacan las redes sociales y páginas web, medios que desarrollarán campañas publicitarias en las que quede plasmada el tipo de capacitación, su costo, periodos, requisitos y beneficios de esta.

También se elaborará una *fanpage* en Facebook con el objetivo de brindar información pormenorizada de la empresa como: sus servicios, costos y un intercambio de información directo con el cliente. Los costos publicitarios estarán comprendidos para períodos de 15 días con un valor de 150 dólares quincenales.

Por otra parte, la empresa creará una página web en la cual los clientes puedan ingresar y obtener información detallada sobre CAPROVIMED, sus servicios, costos, dudas y sugerencias, fechas de inicio de clase, entre otros. El costo de la página web alcanzará el valor de 1000 dólares incluido IVA en el primer año, procediéndose a la cancelación de 300 dólares anuales a partir del segundo año por hosting y dominio.

Los medios impresos a ser utilizados para la difusión de información de CAPROVIMED están dados por publicaciones en periódicos como La Hora y El Comercio alcanzado un valor mensual de 450 dólares.

Promoción

La promoción de CAPROVIMED se realizará en la radio la Poderosa y Canela haciendo uso de dos cuñas de 30 segundos, dos menciones de 10 segundos y despedida por programa con un valor de 900 dólares mensuales.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas se enfocarán en la participación de ferias educativas, de salud y de emprendimientos, presentando un stand en el cual se presentará información actualizada y oportuna sobre el centro de capacitación CAPROVIMED de forma tal que se capte el interés de los visitantes a médicos.

CAPROVIMED proyecta participar en al menos 3 ferias anuales, con un gasto proyectado de 2.500 dólares por feria, lo cual da como resultado un total de 7500 dólares anuales para dichas ferias.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de CAPROVIMED se revela como el principal canal de promoción de las capacitaciones, siendo indispensable que para dicha actividad se cuente con un personal altamente calificado y con experiencia en manejo de negociación y comunicación. Siendo imprescindible que dicho personal sea capacitado por los especialistas de CAPROVIMED en técnicas de negociación, los costos de las fuerzas de ventas serán establecidos en los costos del plan de marketing.

Marketing directo

El marketing directo se desarrollará a través del email marketing por medio del cual se enviarán correos masivos, de tal manera que se logre mantener informado al mercado potencial en informaciones tales como: periodos de capacitaciones, contenidos a ser desarrollados, personal capacitador, precios, entre otros. Para dicha acción se hará uso de la herramienta marketing doppler la cual tiene un costo mensual de 250 dólares.

Material promocional

Cabe señalar entre las actividades a ser desarrolladas por la fuerza de ventas es la entrega de materia promocional de CAPROVIMED, así como tarjetas de presentación, *brochure* que contenga información sobre capacitaciones, personal encargado de las mismas, también se hará entrega de *memory flash*, esferos, carpetas y libretas informativas con el logotipo. Una vez concertados los negocios, el costo del material promocional que abarca unas mil unidades será de 1.000 dólares anuales.

Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección del costo de plan de marketing se desarrolla a partir del criterio de inflación del Banco Central ubicándose en 0,90% tal como queda plasmado a continuación:

Tabla 14. Costeo del plan de marketing

Gastos plan de marketing					
Redes Sociales	4.000,00	4.036,00	4.072,32	4.108,97	4.145,96
Publicidad en radios	10.800,00	10.897,20	10.995,27	11.094,23	11.194,08
Publicación en medios impresos	5.400,00	5.448,60	5.497,64	5.547,12	5.597,04
Relaciones públicas (Ferias nacionales)	7.500,00	7.567,50	7.635,61	7.704,33	7.773,67
Material Promocional	1.000,00	1.009,00	1.018,08	1.027,24	1.036,49
Email Marketing	3.000,00	3.027,00	3.054,24	3.081,73	3.109,47
Actualización y dominio de página web	-	500,00	504,50	509,04	513,62
Total Gastos de plan de marketing	31.700,00	32.485,30	32.777,67	33.072,67	33.370,32

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“CAPROVIMED es una empresa de servicios en la ciudad Quito que se especializa en la capacitación a visitantes a médicos sobre técnicas de mercadeo y ventas con la ayuda de instructores calificados mediante un trabajo eficiente y activo que promueva el desarrollo y crecimiento de los visitantes a médicos”.

6.1.2 Visión

Para el año 2025, la empresa se convertirá en una organización posicionada en el mercado de servicios de capacitación para visitadores a médicos, reconocida por el compromiso en la realización de sus actividades y el desarrollo individual de los visitadores a médicos, logrando la plena satisfacción de las necesidades de capacitación personalizada en atención al cliente.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos de la empresa son:

- | | |
|----------------------|--|
| Financieras: | Incrementar el nivel de ingresos en un 10% dentro de los 3 primeros años.
Generar un margen neto de ventas superior al 15% |
| Marketing: | Invertir el 5% de la utilidad neta en publicidad |
| Aprendizaje: | Establecer procesos de capacitación que abarquen el 90% del personal propio de la capacitadora. |
| Corto plazo | Cubrir un 3% del mercado de capacitaciones de la Ciudad de Quito en el año 2021.
Cubrir el 12% de la demanda insatisfecha para el año 2021. |
| Mediano plazo | Incrementar en un 12% el volumen de ventas para el año 2022. |
| Largo plazo | Abarcar un 5% adicional al alcanzado en el año 2020 de la demanda para el año 2025. |

6.2 Plan de Operaciones

CAPROVIMED distingue tres tipos de procesos que se muestran mediante un mapa de procesos, cuyo objetivo es identificar con mayor profundidad la productividad y funcionamiento de los procesos y acciones involucradas los cuales son: procesos estratégicos, claves y apoyo, como se muestra en la figura siguiente:



Figura 10.- Mapa de procesos

Procesos estratégicos: este proceso es coherente con la Gerencia General y está asociado con el establecimiento de directrices para la gestión de la empresa, con el objetivo de fortalecer la operatividad, así como facilitar el proceso de toma de decisiones. Siendo dichos procesos la planeación estratégica y la mejora continua.

Procesos clave: son procesos que agregan valor al negocio y a los clientes, por lo tanto, brindan el resultado esperado por la organización.

Procesos de soporte: son aquellos que apoyan los procesos claves como: gestión financiera y gestión administrativa.

6.2.1 Cadena de valor

Una vez que los procesos se han identificado en el mapa de procesos, se crea una cadena de valor que indica cada una de las acciones y la contribución al valor agregado que cada una de ellas genera, la cadena de valor se presenta en la siguiente figura:

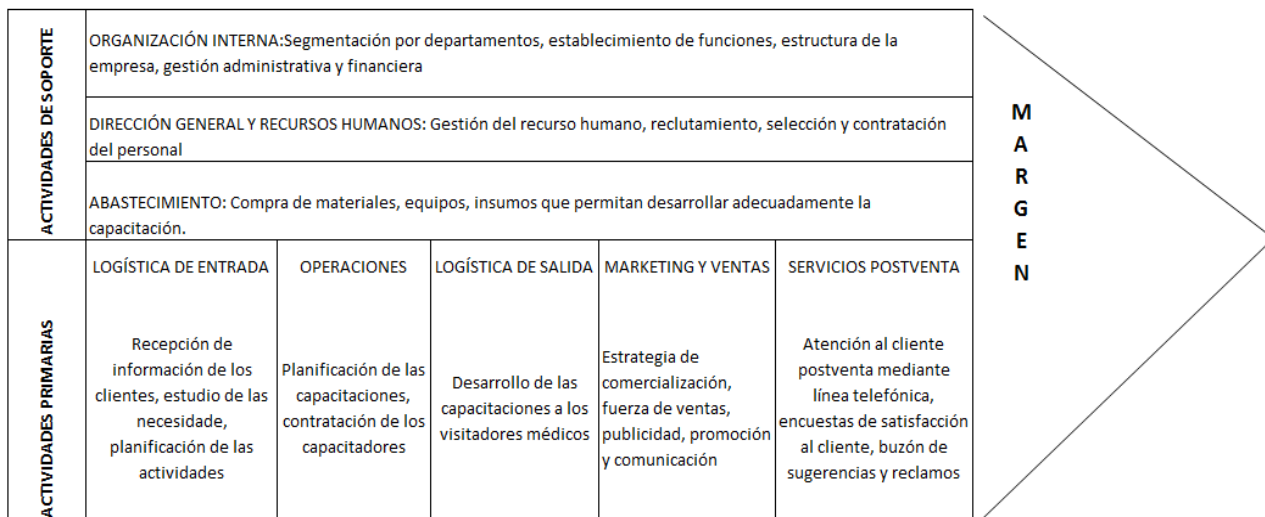


Figura 11.- Cadena de valor

Marketing y ventas: Esta es la implementación de un plan comercial de CAPROVIMED, que indica cómo llegar al mercado objetivo utilizando el departamento comercial de la empresa, así como en el campo de la publicidad y promoción de servicios.

Prestación del servicio: Proporcionar servicios de capacitación a visitadores a médicos, que forman parte del mercado de referencia contribuyendo al desarrollo y crecimiento de los mismos

Servicio posventa: El proceso que se realiza después de la venta, que tiene como objetivo la plena satisfacción del cliente para realizar una nueva compra del servicio, así como para examinar ofertas y quejas.

La actividad principal que crea el máximo valor para la empresa es el proceso operativo que se refiere a la provisión de servicios de capacitación de visitadores a médicos, porque aumenta la utilidad de la empresa y satisface las necesidades de los clientes.

6.2.2 Ciclo de operaciones

Las siguientes acciones se implementarán para atraer clientes, estableciendo el siguiente diagrama de flujo:

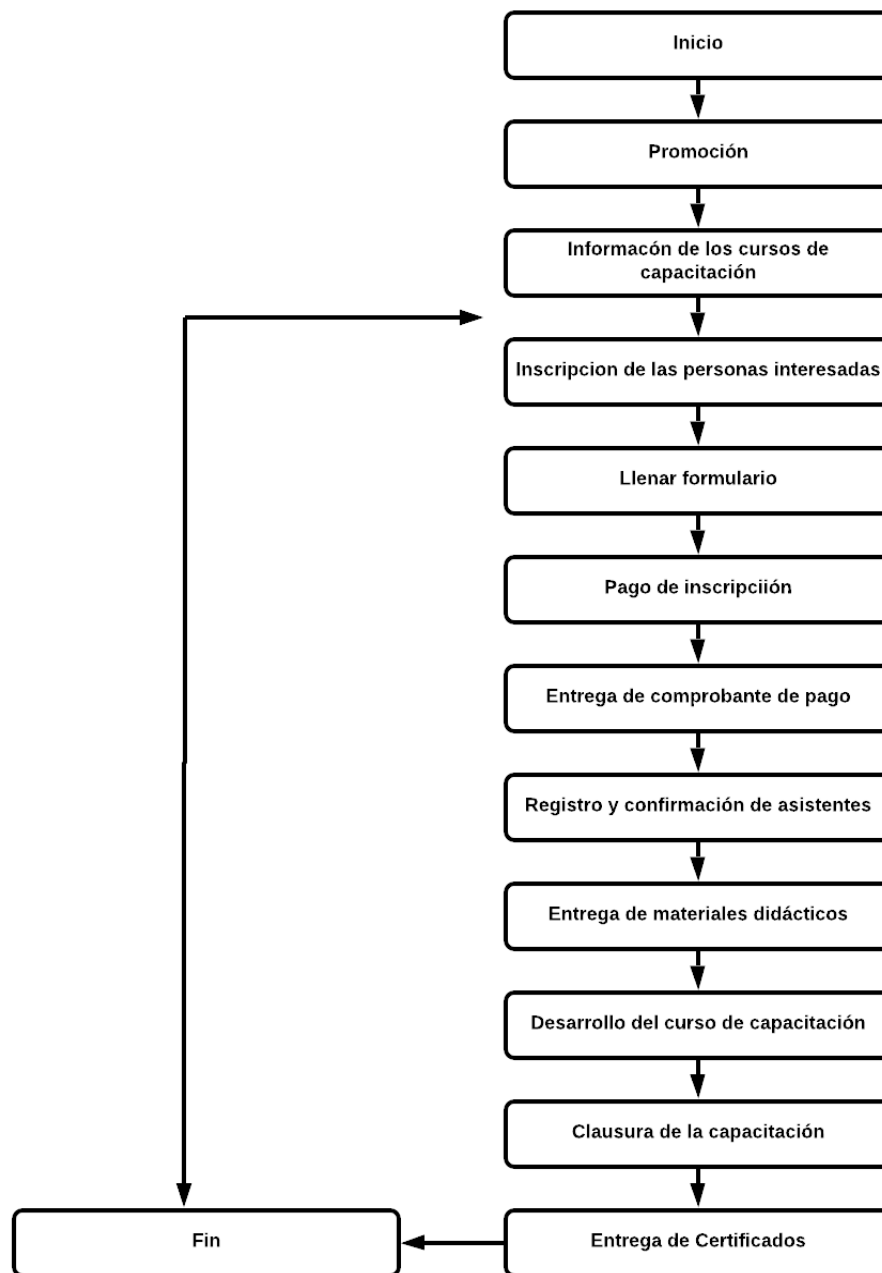


Figura 12.- Diagrama de flujo

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa será legalmente constituida como una Compañía Limitada, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 142 de la Ley de Compañías. Para aprobar una persona jurídica, es necesario preparar una minuta de constitución

ante un notario acompañado de una lista de accionistas y una contribución de capital de cada uno de ellos.

La actividad principal de la empresa es la comercialización de capacitaciones para visitantes a médicos. La minuta debe incluir el objeto social lo más detallado posible para agregar otras líneas de negocio a futuro sin modificar la minuta.

El capital social de la empresa será suscrito por tres accionistas en partes iguales del 33,33%. El monto de la contribución se determina sobre la base de la inversión inicial definida en el plan financiero. El representante legal de la empresa será elegido entre los participantes que aporten el dinero para la constitución, el cual será el encargado de representar legal y judicialmente a CAPROVIMED bajo la protección del Código de Comercio.

Para iniciar sus operaciones se necesita el registro único de contribuyentes, licencia única de actividades económicas, registro de propiedad intelectual, certificación ante la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Registro de empleador ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de CAPROVIMED es vertical, caracterizado por el hecho de que hay gerentes responsables de cada área de la organización. La información descrita en el mapa de procesos y en la cadena de valor se utiliza para diseñar las áreas funcionales de la empresa.

6.3.3 Organigrama

El área de coordinación metodológica es responsable de la realización de capacitación, si los capacitadores no son parte de la estructura organizacional, serán contratados de acuerdo con el curso dictado. Esto lo podemos observar en la siguiente figura.

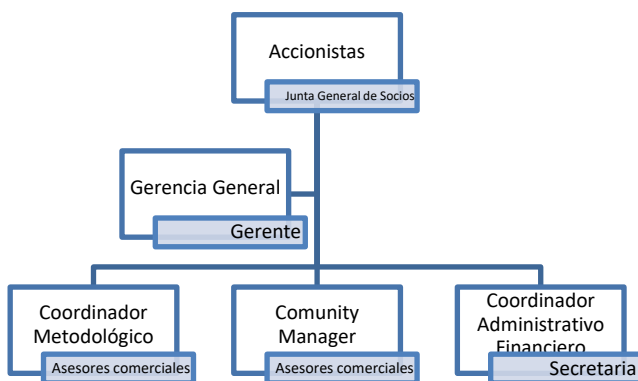


Figura 13.- Organigrama

6.3.4 Requerimiento de personal

A continuación, se establece el área y el cargo del personal requerido para el funcionamiento de CAPROVIMED.

Tabla 15. Requerimiento de personal

Cargo	Cantidad
Sueldo de Gerente General	1
Sueldo de Coordinador metodológico	1
Sueldo de Community Manager	1
Sueldo de Coordinador administrativo y Financiero	1
Sueldo de Asesores comerciales	2
Sueldo de Secretaria	1
Total	7

A continuación, se describen las funciones y los perfiles de cargo del personal de CAPROVIMED.

Tabla 16. Perfil del cargo

Cargos		Perfil del cargo
Gerente General	Representa legalmente a la empresa, es el encargado de dirigir y controlar las operaciones administrativas y financieras buscando el crecimiento y la planificación estratégica con el fin de alcanzar los objetivos planteados.	Administrador de empresas con una experiencia mínima de 3 años
Coordinador Metodológico	Elaborar el temario de capacitación, es el encargado de contratar a los	Docente, administrador de empresas con una

	capacitadores, periódicamente a los capacitadores.	evalúa los	experiencia mínima de 3 años
Community Manager	Supervisa a los asesores comerciales, se encarga de elaborar las estrategias comerciales y negociar con los proveedores, crea el plan de promoción y ventas del servicio de capacitación de visitadores a médicos.		Ingeniero en marketing con experiencia mínima de 3 años.
Asesores comerciales	Encargados de llamar a los posibles clientes, dar seguimiento a interesados en los cursos de capacitación.		Estudiantes universitarios
Coordinador Administrativo financiero	Encargado de llevar a cabo todos los aspectos administrativos y contables para su presentación a la Junta General de Accionistas.		Contador con experiencia mínima de 1 año
Secretaria	Encargada de recibir a los alumnos, dar información, atender a los estudiantes, generar cita a gerente. Tiene que estar encargada de los suministros de la empresa.		Administrador de empresa

En la distribución de salarios se toma en cuenta factores como la experiencia, la educación y la importancia del puesto en la cadena de valor de la empresa, estableciendo salarios más altos a los ejecutores de las actividades principales. La descripción de los salarios del personal en función de los salarios nominales en la siguiente tabla.

Tabla 17. Sueldo Anual

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo de Gerente General	30.076,00	32.075,20	32.075,20	32.075,20	32.075,20
Sueldo de Coordinador metodológico	19.689,40	20.988,88	20.988,88	20.988,88	20.988,88
Sueldo de Community Manager	13.754,20	14.653,84	14.653,84	14.653,84	14.653,84
Sueldo de Coordinador administrativo y Financiero	19.689,40	20.988,88	20.988,88	20.988,88	20.988,88
Sueldo de Asesores comerciales	18.605,60	19.805,12	19.805,12	19.805,12	19.805,12
Sueldo de Secretaria	10.786,60	11.486,32	11.486,32	11.486,32	11.486,32
Total	112.601,20	119.998,24	119.998,24	119.998,24	119.998,24

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera mide los beneficios esperados del proyecto después de determinar el pronóstico de ventas, costos y gastos, así como la inversión inicial requerida para comenzar el proyecto (Morales, 2015).

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos proyectados para CAPROVIMED de capacitación a visitantes a médicos se realiza a 5 años, las ventas están de acorde al crecimiento poblacional, este porcentaje se estima considerando la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador que es del 1,55% anual (Population.City, 2020) y de la capacidad del centro de capacitación.

El precio el primer año será de 350 dólares, y a partir del segundo año el precio aumentará anualmente con la inflación promedio de 0,90% (INEC, 2020). Verificando un crecimiento sostenido de las ventas tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 18. Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Cursos Totales	932	1.113	1.272	1.435	1.603
Precio	350	353	356	360	363
Ventas Totales	326.200	393.220	453.272	516.045	581.636

Como se aprecia en la tabla anterior, se estima un crecimiento anual de las ventas en 2%.

7.1.2 Proyección de gastos

Los gastos operacionales de la empresa proyectados podemos observar en la tabla 18 que el contrato por servicios profesionales es lo más aumenta debido a que cada año el sueldo incrementa debido a la inflación, al igual que el material de enseñanza, el contrato de seguridad y el contrato de limpieza, ya que se espera un crecimiento de estudiantes del 1,55% teniendo en cuenta que esto es la proyección del aumento poblacional en la ciudad de Quito.

Tabla 19. Gastos operacionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Nómina	112.601,20	119.998,24	119.998,24	119.998,24	119.998,24
Contrato por Servicios Profesionales Capacitadores	100.800,00	108.864,00	120.960,00	129.024,00	137.088,00
Material de Enseñanza	18.639,98	22.269,29	25.441,27	28.706,24	32.066,30
Contrato de Seguridad	14.400,00	14.529,60	14.660,37	14.792,31	14.925,44
Contrato de limpieza y mantenimiento	8.400,00	8.475,60	8.551,88	8.628,85	8.706,51
Servicios Básicos Energía	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Servicios Básicos Agua	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Servicio Internet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Suministros de Oficina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Total Gastos Administrativos	255.941,18	275.236,73	290.711,76	302.249,63	313.884,49

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial es de 150.883 dólares y un capital de trabajo de 95.880,39 dólares. La inversión está constituida por: proyector, copiadora impresora, computador para oficina, escritorio, archivador, sillas giratorias, pupitre, perforadora semi industrial, grapadora semi industrial, aguzadores, librerías, estantes, carpeta folios, esferos, marcador tiza líquida, resaltador, corrector, teléfono convencional, calculadora, vehículo. El vehículo será necesario para el traslado de los estudiantes hacia los consultorios médicos para que realicen su práctica frente a los profesionales médicos.

Tabla 20. Inversión inicial

Total inversión inicial		
Total Inversión inicial		150.883,00
Capital De Trabajo		
Descripción	Valor Unitario (USD)	Total
Corresponde a 4 meses de gastos administrativos y de ventas	95.880,39	95.880,39
TOTAL INVERSIÓN INICIAL INCLUYE CAPITAL DE TRABAJO		246.763,39

7.2.2 Estructura de financiamiento

El financiamiento de CAPROVIMED corresponde a 148.058,04 dólares que corresponde al 60% de los recursos propios, mientras que 98.705,36

corresponde al 40% a la deuda financiada por el Banco Pichincha como lo podemos observar en la tabla 21.

Tabla 21. Estructura de capital

Estructura de Capital		
Detalle	USD	%
Inversión Total Incluye Capital de Trabajo	246.763,39	100%
Recursos Propios	148.058,04	60%
Deuda (Banco Pichincha)	98.705,36	40%

Como podemos observar en la tabla 22, la estructura de financiamiento está dada por un interés anual del 11,83% a un plazo de 5 años.

Tabla 22. Estructura de financiamiento

PRÉSTAMO	98.705,36	
INTERÉS	11,83%	ANUAL
INTERÉS MENSUAL	0,99%	MES
PLAZO	5	AÑOS
PLAZO	60	MES

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados destaca una utilidad neta de 7.220 dólares, siendo motivo de inicio del proyecto, pero a partir del segundo año podemos ver el crecimiento a 38.370 dólares lo cual determina que es una empresa consolidada en el mercado y a los cinco años podemos ver que ha incrementado la ganancia de manera significativa tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 23. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	326.200	393.220	453.272	516.045	581.636
(-) Gastos Adinistrativos	255.941	275.237	290.712	302.250	313.884
(-) Gastos de Ventas	31.700	32.485	32.778	33.073	33.370
(=) EBITDA	38.558	85.498	129.783	180.723	234.382
(-) Depreciación Anual	16.372	16.372	16.372	14.782	14.782
(=) EBIT	22.187	69.126	113.411	165.941	219.599
(-) Intereses	10.860	8.938	6.776	4.344	1.607
(=) EBT	11.326	60.188	106.635	161.597	217.992
(-) 15% Part Trabajadores	1.699	9.028	15.995	24.240	32.699
(=) EBT	9.627	51.160	90.640	137.358	185.293
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.407	12.790	22.660	34.339	46.323
(=) Utilidad Neta	7.220	38.370	67.980	103.018	138.970

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera arroja que para la puesta en funcionamiento de la empresa los activos corrientes son de 118.314 dólares en el primer año, mientras que los activos no corrientes alcanzan la cifra de 132.229 dólares dando un total de activos de 250.543. Mientras que los pasivos suman un valor total de 95.265 dólares con un patrimonio de 155.279 dólares, tal como se indica en la tabla a continuación:

Tabla 24. Balance de Situación Financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	104.722	140.355	204.024	298.268	425.618
Cuentas por cobrar	13.592	16.384	18.886	21.502	24.235
Interés	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	118.314	156.739	222.910	319.770	449.853
Activo Fijo Bruto	148.601	148.601	148.601	148.601	148.601
Deprciacion Acumulada	16.372	32.744	49.116	59.129	73.911
Activo Fijo Neto	132.229	115.857	99.485	84.703	69.921
ACTIVO TOTAL	250.543	272.597	322.396	404.473	519.774
Cuentas por pagar	11.945	12.937	14.226	15.188	16.157
Pasivo no corriente	83.320	66.012	46.541	24.639	-
PASIVO TOTAL	95.265	78.948	60.768	39.827	16.157
Capital Social	148.058	148.058	148.058	148.058	148.058
Reserva Legal	722	3.837	6.798	10.302	13.897
Reserva Legal Acumulada	722	4.559	11.357	21.659	35.556
Utilidades Ejercicio	6.498	34.533	61.182	92.716	125.073
Utilidades Acumuladas	6.498	41.031	102.213	194.930	320.003
PATRIMONIO TOTAL	155.279	193.648	261.628	364.646	503.616
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	250.543	272.597	322.396	404.473	519.774

7.3.3 Flujo de caja del proyecto

En la evaluación del flujo de caja del proyecto se tiene en cuentas que se consideran los ingresos y egresos del efectivo, y no se toma en cuenta el crédito realizado al banco.

La tabla anterior refleja los valores pronosticados durante 5 años, lo que sirve para evaluar si hay una factibilidad en el plan de negocios mediante la VAN y TIR.

Tabla 25. Evaluación de flujos del proyecto

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-246.763,39	14.143,93	44.067,89	72.299,54	105.787,24	367.155,01

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

A continuación, en la tabla 24 se puede observar la evolución del flujo del inversionista.

Se considera la inversión realizada por los accionistas de la empresa. Se debe restar el valor del crédito, amortización de capital y también los intereses para calcular el respectivo escudo fiscal. En la tabla 24 se observa que únicamente en el año cero existe pérdida, ya que se encuentra el capital de trabajo, la inversión inicial y el préstamo. Y desde el primer año se muestra un flujo positivo con lo que se podrá descontar mediante una tasa CAPM y así poder verificar si es factible invertir por parte de socios.

Tabla 26. Evaluación de flujos del inversionista

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-148.058,04	8.206,56	37.433,74	64.881,57	95.897,85	356.273,71

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El WAAC posee un valor de 12,27% destacando la generación de activos plenamente atractivos para los inversionistas. Por otra parte, el CAPM del 17,44% también arroja una rentabilidad plena para los inversionistas tomando en cuenta el riesgo asumido para dicha inversión, de ahí que sea plenamente factible el desarrollo del presente proyecto.

Tabla 27. Tasa de descuento

Tasa de descuento	
CAPM	17,44%
WACC	13,27%

Cálculo de la Tasa de Descuento	
D (% Apalancamiento)	40,00%
E (% Recursos Propios)	60,00%
D+E	100,00%
D/E	66,7%
Kd (Costo deuda)	11,00%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	0,28%
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	6,43%
β l (Beta apalancada o del patrimonio)	1,3965
β u (Beta desapalancada o de los activos)	0,9800
EMBI (Riesgo País)	8,18%
$CAPM = [rf + \beta l (Rm - rf)] + EMBI$	17,44%
$WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]$	13,27%

7.4.3 Criterios de valoración

Se establece que la evaluación de flujos del inversionista es plenamente favorable al observarse un TIR del 37,97% y un VAN que asciende a 136.025 dólares, información que destaca la viabilidad del proyecto y su total atractivo para el inversionista potencial.

Por otro lado, la evaluación del flujo del proyecto es rentable dado por el valor del TIR que arroja un valor de 24,15%, mientras que el VAN alcanza un valor total de 111.016 dólares, estableciéndose a partir de los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto propuesto como podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 28. Evaluación de flujo

Evaluación del flujo del inversionista	
CAPM	17,44%
VAN	136.025
TIR	37,97%
Periodo de Recuperación	4,15
Índice de Rentabilidad	91,87%
Evaluación del flujo del proyecto	
WACC	13%
VAN	111.016
TIR	24,15%
Periodo de Recuperación	4,44
Índice de Rentabilidad	44,99%

7.4.4 Índices financieros

Los índices financieros proyectados con el estado de resultados y el estado de situación financieras se pueden observar en la tabla 29.

Tabla 29. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
Margen sobre ventas	2,21%	9,76%	15,00%	19,96%	23,89%	14,16%	11%
Margen Operativo	11,82%	21,74%	28,63%	35,02%	40,30%	27,50%	23%
ROE	4,65%	19,81%	25,98%	28,25%	27,59%	21,26%	6%
ROA	5,65%	16,17%	22,43%	26,15%	26,93%	19,47%	7%
ROI	5,93%	16,97%	23,46%	27,17%	27,80%	20,27%	9%
Cuentas por cobrar	15	15	15	15	15	15	30
Cuentas por pagar	30	30	30	30	30	30	60
Capital de trabajo neto	106.369	143.803	208.684	304.582	433.695	239.427	n/a
Razón Circulante	9,90	12,12	15,67	21,05	27,84	17,32	17%
Prueba ácida	9,90	12,12	15,67	21,05	27,84	17,32	14%
Razón D/E	61,35%	40,77%	23,23%	10,92%	3,21%	27,90%	59%
Razón de apalancamiento	38,02%	28,96%	18,85%	9,85%	3,11%	19,76%	42%
Cobertura de intereses	2,04	7,73	16,74	38,20	136,63	40,27	20%

Se determina que los indicadores de liquidez son positivos, esto se debe a que hay un flujo alto para cubrir las deudas generadas por la inversión.

8 CONCLUSIONES

- A través del análisis del entorno externo se identificó un alto número de oportunidades siendo el respaldo gubernamental una de las principales,

así como también un incremento de 2% en demanda de capacitaciones por parte de la población ecuatoriana particularmente en Quito.

- Los resultados obtenidos en el análisis del cliente indican que el 86% estarían dispuestos a capacitarse como visitantes a médicos, mediante ese análisis se pudo generar un plan de marketing con el cuál se establecieron las estrategias adecuadas para producto, precio, plaza y promoción.
- Se puede concluir mediante una adecuada filosofía organizacional cuales son los objetivos a mediano y largo plazo que la empresa debe cumplir estableciendo una misión y visión que ayuden a determinar lo que es la empresa y a donde quiere llegar. El flujograma indica cuales son los procesos que la empresa debe cumplir y sus tiempos. El mapa de procesos muestra cuales son los parámetros para seguir para poder entregar el servicio al cliente final, así como también se estableció un organigrama de estructura vertical estableciendo las funciones de la nómina.
- El servicio posee un valor agregado al ofertarlo con capacitadores calificados por la SETEC, aspecto que brinda seguridad y confianza al cliente al establecerse un servicio respaldado por el Ministerio de Trabajo que se deriva en certificaciones reconocidas a nivel nacional.
- Obteniendo una tasa interna de retorno menor de 24,15% al WACC de 13%, se puede concluir en términos financieros que el modelo de negocios es viable.

REFERENCIAS

- Angell, M. (2015). *The truth about the drug companies*. Random House: New York.
- Armstrong, & Kotler. (2014). *Dirección de marketing*. México DF: Prentice Hall.
- Aumont, J. (2018). *Tecnología en la nueva era*. París: De Boeck & Larcier.
- Ayala, L. M. (5 de Nov de 2018). *America retail*. Obtenido de America-retail: <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-como-prefiere-pagar-el-consumidor/>
- Banco Central del Ecuador. (8 de Enero de 2020). *Evolución de la balanza comercial*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299->
- Banco Central del Ecuador. (10 de enero de 2020). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-productointerno->
- Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador. (6 de Febrero de 2020). *Datos Estadísticos Ecuador*. Obtenido de Banco Mundial. Datos estadísticos Ecuador: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Cámara de Comercio de Quito. (12 de Septiembre de 20120). *Crecimiento de la industria educativa*. Obtenido de Cámara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/la-escuela-de-negocios-de-la-camara-de-comercio-de-quito-y-children-internacional-graduan-a-500-jovenes-del-programa-hacia-el-empleo/>
- Core Business Ekos. (9 de Septiembre de 2018). *La industria en Ecuador*. Obtenido de Core Business Ekos: <http://passthrough.fwnotify.notify>.
- Datos Macro. (Enero de 2019). *Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción*. Obtenido de Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
- Erner, G. (2016). *Sociología de las Tendencias*. Barcelona: Gustavo Gili.
- García, N. (2017). *Culturas Híbridas: estrategias para salir y entrar en la modernidad*. México D.F.: Grijalbo.
- INEC. (Marzo de 2020). *Boletín Técnico IPC*. Obtenido de Boletín Técnico IPC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin_tecnico_06-2018.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (8 de Diciembre de 2020). *Cifras del mercado laboral*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publicacion-cifras-del-mercado-laboral>
- Martinic, S. (2013). *Autoeducación digital*. Obtenido de Saravia: <https://saravia.wordpress.com/2013/07/17/tiempo-y-aprendizaje-conclusiones-y-recomendaciones/>
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2015). *Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de información*. Obtenido de Telecomunicaciones: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>
- Morales, V. (2015). *Finanzas empresariales*. México D.F.: Trillas.
- Naranjo, M. (2016). El Sector Farmacéutico Ecuatoriano: una primera aproximación. *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES*, 13.
- Population.City. (2020). *Poblacion*. Obtenido de Population.city: [http://poblacion.population.city/ecuador/quito/#:~:text=Responder%3A%20Quito%2C%20Ecuador%20\(unidad,ser%C3%ADa%3A%201%20875%20819*](http://poblacion.population.city/ecuador/quito/#:~:text=Responder%3A%20Quito%2C%20Ecuador%20(unidad,ser%C3%ADa%3A%201%20875%20819*).
- Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional. (2016). *Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional*. Obtenido de SECAP: <https://www.secap.gob.ec/secap-en-cifras/>
- Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional. (2019). *Servicio Ecuatoriano de capacitación profesional*. Obtenido de SECAP: <https://www.secap.gob.ec/secap-en-cifras/>
- SETEC. (2019). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Aplicaciones Setec: <http://aplicaciones.setec.gob.ec/RegistroOperador/reporteOperadoresRegistrados.xhtml>
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Supercias*. Obtenido de www.supercias.gob.ec. Obtenido de www.supercias.gob.ec
- Trujillo, R. (2015). *Evolución del sistema de la moda*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

ANEXOS

Anexo 1.- Preguntas de la encuesta

1. Usted está interesado en recibir capacitaciones?
2. Si su respuesta fue no, explique sus razones
3. ¿Usted conoce alguna de las siguientes empresas de capacitación?
4. De los siguientes aspectos ¿Cuál considera importante para mejorar su experiencia en capacitaciones? Seleccione máximo 3
5. ¿Cuántos eventos de capacitación recibe en el año?
6. ¿Cuál es el tiempo ideal para una capacitación presencial?
7. Para usted ¿Qué tan importante es que un centro de capacitación cuente con una certificación nacional?
8. Para usted ¿Qué tan importante es que una capacitación cuente con el apoyo de una plataforma virtual?
9. ¿Cuáles son las necesidades más importantes para tomar una capacitación? Seleccione 2
10. En función de los beneficios señalados ¿Estaría usted dispuesto a capacitarse en el área de visita médica?
11. ¿Le llama la atención la capacitación profesional a visitadores a médicos?
12. Si su respuesta fue no, explique por qué
13. ¿Cuál sería la modalidad que elegiría de acuerdo con sus necesidades?
14. ¿Cuál sería la duración diaria de la capacitación?
15. ¿Qué horarios usted considera el mejor para recibir la capacitación?
16. ¿A qué precio dentro de este rango \$400 – \$700 consideraría que este servicio es muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
17. ¿A qué precio en un rango de \$400 a \$700 consideraría que este producto es barato y aun así lo compraría?
18. ¿A qué precio en un rango de \$400 a \$700 consideraría que este producto es caro y aun así lo compraría?

19. ¿A qué precio en un rango de \$400 a \$700 consideraría que este producto es muy caro para comprarlo?
20. ¿En cuál sector de Quito le gustaría recibir la capacitación?
21. ¿En qué tipo de instalación le gustaría recibir la capacitación?
22. ¿Con cuántas personas estaría dispuesto a recibir esta capacitación?
23. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información sobre este nuevo servicio?
24. ¿Qué red social utiliza más?
25. En base a los beneficios señalados anteriormente? ¿recomendaría usted este servicio?
26. ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?
27. Edad
28. Género

Anexo 2.- Estadística descriptiva

16. ¿A qué precio dentro de este rango \$400 – \$700 consideraría que este servicio es muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?		17. ¿A qué precio en un rango de \$400 a \$700 consideraría que este producto es barato y aún así lo compraría?		18. ¿A qué precio en un rango de \$400 a \$700 consideraría que este producto es caro y aún así lo compraría?		19. ¿A qué precio en un rango de \$400 a \$700 consideraría que este producto es muy caro para comprarlo?	
Media	403,571429	Media	449,298246	Media	553,181818	Media	633,607143
Error típico	3,33642405	Error típico	9,05240815	Error típico	12,0334576	Error típico	15,1909209
Mediana	400	Mediana	450	Mediana	600	Mediana	700
Moda	400	Moda	500	Moda	600	Moda	700
Desviación est	24,9675114	Desviación est	68,3441828	Desviación est	89,24251	Desviación est	113,678443
Varianza de la	623,376623	Varianza de la	4670,92732	Varianza de la	7964,22559	Varianza de la	12922,7883
Curtosis	12,342856	Curtosis	11,2006257	Curtosis	-0,6619854	Curtosis	0,27909559
Coefficiente de	1,06620039	Coefficiente de	-2,1892202	Coefficiente de	-0,3058045	Coefficiente de	-0,9524033
Rango	200	Rango	500	Rango	300	Rango	500
Mínimo	300	Mínimo	100	Mínimo	400	Mínimo	400
Máximo	500	Máximo	600	Máximo	700	Máximo	900
Suma	22600	Suma	25610	Suma	30425	Suma	35482
Cuenta	56	Cuenta	57	Cuenta	55	Cuenta	56
Nivel de confie	6,68634321	Nivel de confie	18,1341526	Nivel de confie	24,1256299	Nivel de confie	30,4432857

Anexo 3.- Tabla de contingencia

Interesado en capacitaciones y cuantas capacitaciones recibe al año				
Cuenta de 1. Usted está interesado en recibir capacitaciones? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	18,33%	1,67%	20,00%	
2	46,67%	3,33%	50,00%	
4	11,67%	1,67%	13,33%	
5	5,00%	0,00%	5,00%	
6	10,00%	1,67%	11,67%	
Total general	91,67%	8,33%	100,00%	
Le llama la atención la capacitación y que modalidad prefiere				
Cuenta de 11. ¿Le llama la atención la capacitación profesional? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	15,25%	1,69%	16,95%	
2	16,95%	3,39%	20,34%	
3	54,24%	8,47%	62,71%	
Total general	86,44%	13,56%	100,00%	
Duración diaria y horarios				
Cuenta de 14. ¿Cuál sería la duración diaria de la capacitación? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
1	0,00%	0,00%	6,78%	6,78%
2	10,17%	1,69%	10,17%	22,03%
3	15,25%	5,08%	13,56%	33,90%
4	10,17%	3,39%	5,08%	18,64%
5	11,86%	0,00%	6,78%	18,64%
Total general	47,46%	10,17%	42,37%	100,00%
Le llama la atención la capacitación y en que sector de Quito				
Cuenta de 20. ¿En cuál sector de Quito le gustaría recibir la capacitación? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	63,79%	12,07%	75,86%	
2	8,62%	0,00%	8,62%	
3	0,00%	1,72%	1,72%	
4	10,34%	1,72%	12,07%	
5	1,72%	0,00%	1,72%	
Total general	84,48%	15,52%	100,00%	
Le llama la atención y en que instalación le gustaría recibir				
Cuenta de 21. ¿En qué tipo de instalación le gustaría recibir la capacitación? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	66,67%	10,53%	77,19%	
2	17,54%	5,26%	22,81%	
Total general	84,21%	15,79%	100,00%	
Le llama la atención la visita médica y como le gustaría recibir información				
Cuenta de 23. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	49,15%	3,39%	52,54%	
2	15,25%	5,08%	20,34%	
3	22,03%	5,08%	27,12%	
Total general	86,44%	13,56%	100,00%	
¿Qué red social utiliza más y por qué medio le gustaría enterarse				
Cuenta de 23. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
1	12,50%	39,29%	1,79%	53,57%
2	19,64%	0,00%	0,00%	19,64%
3	5,36%	16,07%	5,36%	26,79%
Total general	37,50%	55,36%	7,14%	100,00%
Cuenta de 23. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	49,15%	3,39%	52,54%	
2	15,25%	5,08%	20,34%	
3	22,03%	5,08%	27,12%	
Total general	86,44%	13,56%	100,00%	
Cuenta de 13. ¿Cuál sería la modalidad que elegiría de acuerdo a su necesidad? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
1	8,47%	1,69%	6,78%	16,95%
2	0,00%	1,69%	18,64%	20,34%
3	40,68%	6,78%	15,25%	62,71%
Total general	49,15%	10,17%	40,68%	100,00%
Cuenta de 1. Usted está interesado en recibir capacitaciones? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	1	2	Total general	
1	1,64%	0,00%	1,64%	
2	1,64%	1,64%	3,28%	
3	1,64%	0,00%	1,64%	
4	6,56%	0,00%	6,56%	
5	3,28%	0,00%	3,28%	
6	3,28%	0,00%	3,28%	
7	13,11%	0,00%	13,11%	
8	45,90%	4,92%	50,82%	
9	8,20%	0,00%	8,20%	
10	1,64%	0,00%	1,64%	
11	4,92%	1,64%	6,56%	
Total general	91,80%	8,20%	100,00%	

Anexo 4.- Preguntas entrevista a experto

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la capacitación de visitantes a médicos es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

1. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
2. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

1. ¿Qué tipo de materiales deberíamos usar para brindar el servicio?
2. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos materiales?
3. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

Medición de la estrategia de distribución

1. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de capacitación?

2. ¿Con esa forma de capacitación, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

1. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
2. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
3. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

1. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
2. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

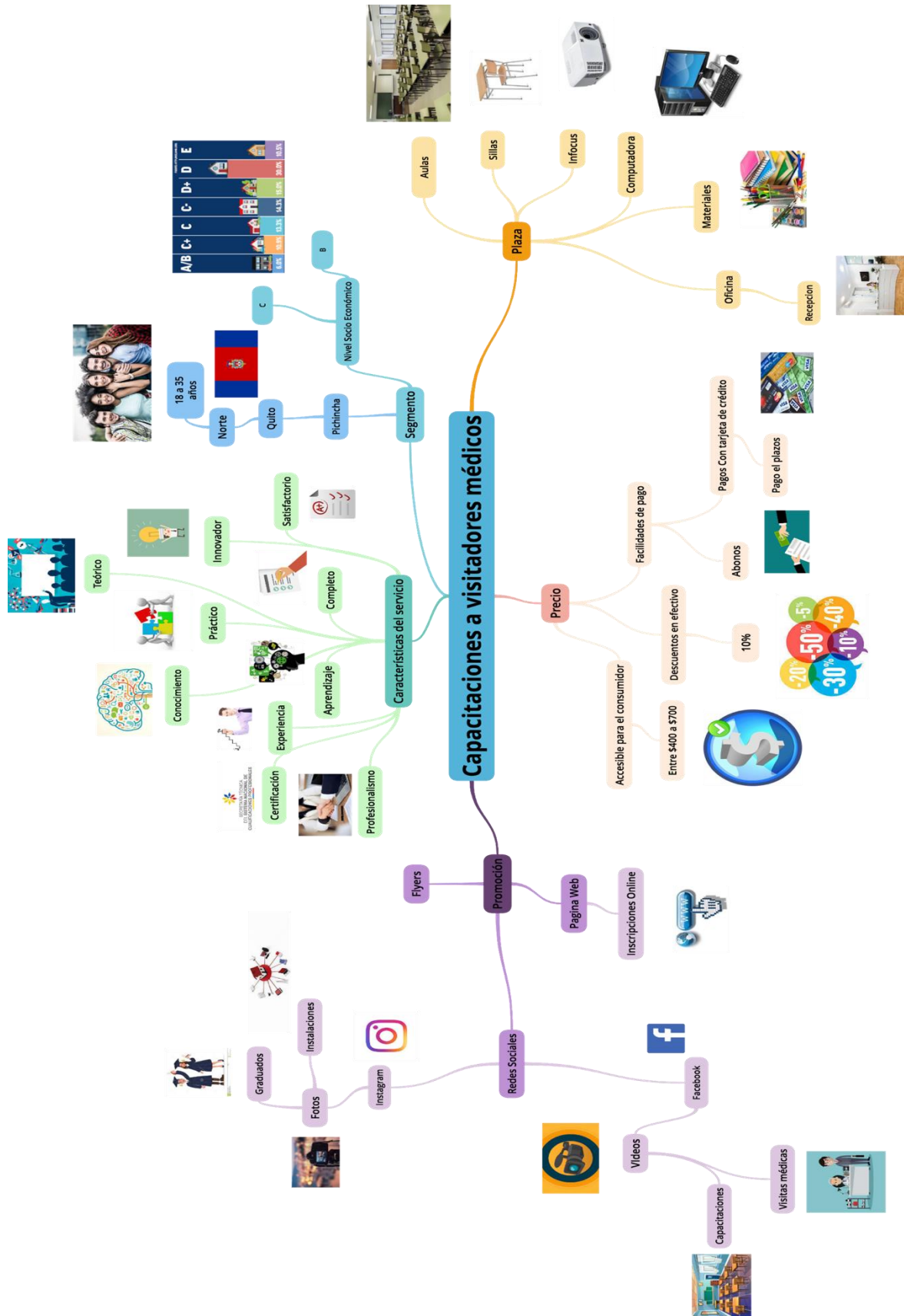
Medición de Precio

1. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
2. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de capacitación a visitadores a médicos?

Recomendaciones

1. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo 5. Mapa menta



Anexo 7.- Matriz RICE

Reducir	Incrementar
Tiempo de gestión	Facilidad de consulta
Consumo de papel	Facilidad de pago
Recursos	Apoyo tecnológico
	Servicio Personalizado
Crear	Eliminar
Entorno único	Contaminación ambiental
Profesionalismo	Conflictos administrativos
Calidad de servicio	Inscripción en hojas de papel
Inscripción digital	

Anexo 8. Matriz Estratégica

