



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE PARA LAS EMPRESAS PYMES EN EL SECTOR DE RETAIL,
EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

YIRINA FRÍAS ACOSTA

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE LOS SERVICIOS DE ASESORÍA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE PARA LAS EMPRESAS PYMES EN EL SECTOR DE RETAIL, EN
LA CIUDAD DE QUITO.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas-MBA”

Profesor guía:
LUIS PATRICIO ESTRADA HEREDIA

Autor:
YIRINA FRÍAS ACOSTA

AÑO 2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las empresas Pymes en el sector de retail, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Yirina Frías Acosta, en el semestre 1-2020, 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”.



Ing. Luis Patricio Estrada Heredia PhD

CC: 0601901028

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las empresas Pymes en el sector de retail, en la ciudad de Quito, de Yirina Frías Acosta, en el semestre 1-2020, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Iliana Rodríguez', enclosed within a faint, light blue oval shape.

Msc. Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

CC: 0923407662

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”.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned centrally on the page.

Lic. Yirina Frías Acosta

CC: 1750457697

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores y compañeros de la UDLA por el acompañamiento en este camino académico que me sirve para crecer personal y profesionalmente. A mi tutor Patricio Estrada por su apoyo y orientación durante el proceso de la tesis.

DEDICATORIA

A mi hermana por acompañarme en este reto de vida, a mi mamá y abuelita por su cariño, educación y formación, a Diego por su amor, apoyo incondicional y por creer en mí. Gracias a todos por acompañarme en este viaje.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como propósito determinar la existencia de factibilidad económica, operacional y financiera para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría y capacitación en atención al cliente para empresas Pymes del sector de retail en la ciudad de Quito. El análisis de los entornos como de la industria permitió revisar las diferentes oportunidades existentes en el mercado para incursionar con este tipo de emprendimiento. A pesar de estar viviendo una época crítica con el problema de la pandemia Covid-19, se espera que en el futuro la situación mejore y hoy más que nunca las empresas necesitan tener al personal debidamente capacitado. Tomando en cuenta que las barreras gubernamentales no son muy agresivas, es decir, que, si se cumple con todos los requisitos legales y los concernientes a la SETEC, será la base para el funcionamiento de este tipo de empresa.

Se definió como Costumer First Consulting el nombre legal y comercial para esta empresa. Se definen 3 tipos de servicios de capacitación: talleres presenciales, cursos en línea y talleres vivenciales fuera de la oficina, que serán los impulsores de los ingresos de la empresa. La alineación de la planificación estratégica y las herramientas de marketing permiten que se tenga un acercamiento más adecuado con los clientes (empresas) que necesiten capacitar a los empleados en atención al cliente. Los resultados de la evaluación financiera mostraron la factibilidad ya que los indicadores dieron un VAN de 82.460,63 USD, una TIR de 45,80% que es superior a la tasa WACC, un período de recuperación de la inversión de 3,4 años, y un índice de 3,10 USD por cada 1 USD de inversión. Los índices financieros del proyecto demostraron la existencia de liquidez en todos los años, muestran rentabilidad tanto para el proyecto como para el inversionista con resultados superiores a 10% a partir del año 2 con una tendencia de crecimiento

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the existence of economic, operational and financial feasibility for the creation of a company that provides consulting services and training in customer service for SMEs in the retail sector in the city of Quito. The analysis of the environments and the industry allowed us to review the different opportunities in the market to venture into this type of venture. Despite living a critical time with the problem of the Covid-19 pandemic, it is expected that in the future the situation will improve and today more than ever, companies need to have properly trained personnel. Taking into account that government barriers are not very aggressive, that is, that if all legal requirements and those concerning SETEC are met, it will be the basis for the operation of this type of company.

The legal and commercial name for this company was defined as Customer First Consulting. 3 types of training services are defined: face-to-face workshops, online courses and experiential workshops outside the office, which will be the drivers of the company's income. The alignment of strategic planning and marketing tools allow a more appropriate approach with customers (companies) who need to train employees in customer service. The results of the financial evaluation showed the feasibility since the indicators gave an NPV of 82460,63 USD, an IRR of 45,80% that is higher than the WACC rate, a payback period of 3,4 years, and an index of 3,10 USD for every 1 USD of investment. The financial indexes of the project demonstrated the existence of liquidity in all years, showing profitability for both the project and the investor with results above 10% from year 2 with a growth trend.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO	2
1.1. Tema.....	2
1.1.1 Justificación e importancia.....	2
1.1.2 Descripción general del negocio.....	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	5
1.4 Conclusiones del capítulo	6
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	6
2.1 Entorno macroeconómico y político	6
2.1.1 Análisis PESTEL.....	6
2.2 Análisis del sector	12
2.2.1 Tamaño de la industria	13
2.2.2 Ciclos económicos.....	13
2.3 Análisis de la competencia PORTER.....	14
2.3.1 Amenaza de nuevos participantes (medio).....	14
2.3.2 Poder de negociación de los consumidores (alto)	15
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	16
2.3.4 Productos y/o servicios sustitutos (alto).....	16
2.3.5 Rivalidad de competidores existentes (alto)	17
2.4 Análisis del mercado/investigación de mercado/mercado objetivo	18
2.4.1 Mercado objetivo	18

2.4.2	Justificación del mercado objetivo	18
2.4.3	Metodología de investigación	18
2.4.4	Tipo de estudio	19
2.4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información	19
2.4.6	La muestra.....	20
2.4.7	Resultados del análisis cuantitativo	22
2.5	Matriz EFE	25
2.6	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	26
2.7	Conclusiones del capítulo	27
3.	ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	28
3.1	Estrategia genérica de ingreso al mercado	28
3.2	Naturaleza y filosofía del negocio	28
3.3	Estilo corporativo, imagen.....	29
3.4	Enfoque social, impacto en la comunidad.....	30
3.5	Misión y visión.....	31
3.6	Objetivos de crecimiento y financieros.....	31
3.7	Información legal.....	31
3.7.1	Tipo de empresa, estado legal o para constitución.....	31
3.8	Estructura organizacional.....	33
3.8.1	Organigrama.....	33
3.8.2	Integrantes y sus responsabilidades.....	33
3.8.3	Justificación de la estructura organizacional	35
3.9	Ubicación	35
3.9.1	Lugar donde se ubicará la empresa	35
3.10	Ventaja competitiva.....	36
3.10.1	Cadena de valor	36
3.10.2	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento.....	38

3.11	Estrategias de mercadeo	38
3.11.1	Concepto de producto o servicio	38
3.11.2	Estrategias de distribución	40
3.11.3	Estrategia de precios.....	40
3.11.4	Estrategias de promoción.....	41
3.11.5	Estrategias de comunicación.....	41
3.11.6	Estrategias de servicio	42
3.11.7	Presupuesto	43
3.11.8	Proyecciones de ventas	44
3.12	Conclusiones del capítulo	45
4.	OPERACIONES.....	46
4.1	Estado de desarrollo	46
4.1.1	Estado del arte del servicio.....	46
4.1.2	Estrategia operativa.....	46
4.2	Descripción del proceso	47
4.2.1	Flujo de procesos	47
4.2.2	Análisis de la capacidad del proceso.....	47
4.3	Necesidades y requerimientos	49
4.3.1	Presupuesto de activos fijos	49
4.3.2	Presupuesto de sueldos	49
4.4	Plan de producción.....	50
4.4.1	Análisis de líneas de espera	50
4.5	Plan de compras	51
4.5.1	Proveedores	51
4.5.2	Control de calidad de las compras.....	52
4.6	KPI's de desempeño del proceso productivo	53
4.6.1	KPI's del servicio	53

4.7	Conclusiones del capítulo	54
5.	PLAN FINANCIERO.....	54
5.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero	54
5.2	Estados financieros proyectados	55
5.2.1	Estado de resultados	55
5.2.2	Estado de situación o balance general	56
5.2.3	Estado de flujos de caja.....	57
5.2.4	Análisis de relaciones financieras.....	59
5.2.5	Impacto económico, regional, social, ambiental	60
5.2.6	Conclusiones del capítulo.....	61
6.	CONCLUSIONES	61
6.1	Conclusión general.....	61
6.2	Conclusiones específicas.....	61
	REFERENCIAS.....	63
	ANEXOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variación del PIB 2019.....	8
Figura 2: Crecimiento del sector y aporte al PIB	9
Figura 3: Inflación anual 2019	9
Figura 4: Empleos por actividad económica.....	10
Figura 5: Tasas referenciales 2019	10
Figura 6: Tendencia de la industria	13
Figura 7: Imagotipo	29
Figura 8: Organigrama	33
Figura 9: Ubicación de Costumer First Consulting S.A.	36
Figura 10: Cadena de valor.	37
Figura 11: Canal de distribución.....	40
Figura 12: Precios del portafolio de servicios.....	41
Figura 13: Estrategia Pull	41
Figura 14: Estrategia promocional.....	42
Figura 15: Ingresos del año 1 mensualizado.....	44
Figura 16: Ingresos anuales	45
Figura 17: Diagrama de flujo	47
Figura 18: Presupuesto activos fijos.....	49
Figura 19: Presupuesto de sueldos.....	50
Figura 20: Gastos operacionales.....	52
Figura 21: Supuestos para el plan financiero	55
Figura 22: Estado de resultados.....	56
Figura 23: Balance general proyectado.....	57
Figura 24: Flujo de caja proyecto e inversionista	58
Figura 25: Tasas de descuento WACC y CAPM.....	58
Figura 26: Punto de equilibrio.....	59
Figura 27: Índices financieros de evaluación del proyecto	59
Figura 28: Indicadores financieros del proyecto	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: CIU	12
Tabla 2: Crecimiento de la industria SRI	12
Tabla 3: Matriz EFE.....	26
Tabla 4: Portafolio de servicios	38
Tabla 5: Presupuesto de marketing.....	43

INTRODUCCIÓN

Los servicios de capacitación empresarial en la actualidad en Ecuador y sobre todo en Quito, se encuentran impulsando el desarrollo profesional de los empleados mediante la contratación externa de facilitadores y/o capacitadores tanto profesionales o por empresas. En Quito, al momento también se está viviendo un incremento de los casos de COVID-19 que han afectado económicamente a las empresas, sin embargo, basado en esta condición que vive el país actualmente y el fuerte impacto de la pandemia, es tan crítica la reactivación de la economía, como lo es la tasa de contagios del virus.

El sector de retail es un mercado muy amplio y competitivo con un número muy considerable de personas que atienden a los clientes, pero por falta de preparación profesional y entrenamiento ocasionan dificultades y demoras en los procesos de solución de problemas y/o atención al momento de concretar una venta, provocando bajos niveles de ventas y reducción de rendimientos económicos, afectando el margen de ganancia de las empresas. De ahí que surge la necesidad en este sector productivo de capacitar al personal mediante cursos y talleres a través de la contratación externa, dichas capacitaciones son de exigencia, es decir, que los propietarios de las empresas necesitan un seguimiento y evaluación de la temática tratada.

Es necesario que cualquier tipo de empresa que ingrese al mercado cumpla con todos los requisitos legales y permisos de funcionamiento, adicionalmente que todos los instructores y la empresa deben estar reconocidos por la SETEC como capacitadores calificados para el entrenamiento de empleados.

1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Tema

Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las empresas Pymes en el sector de retail, en la ciudad de Quito.

1.1.1 Justificación e importancia

Justificación

En la ciudad de Quito hay una cantidad de 367 empresas de retail que de acuerdo a información de la Superintendencia de compañías (2020), “se encuentran en el CIIU G4711.01” (Superintendencia de compañías, 2020) Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.

Existen numerosos estudios que aseguran que la atención al cliente es uno de los servicios esenciales de cualquier empresa, algunos como el elaborado por la Accenture, afirman que hasta el 66% de los consumidores abandona la empresa y se va a la competencia si el servicio de atención al cliente no les satisface. Otros, como el publicado por Forbes, proclama que hasta el 86% de los usuarios estaría dispuesto a pagar más por el servicio si la atención al cliente fuera mejor (Integriaims, 2017).

Una inadecuada atención al cliente provoca pérdida de clientes.

Está claro que cuando un cliente se muestra insatisfecho o comunica un problema hay que intentar resolverlo como si fuera un cliente propio, ya que el cliente está dando a la empresa una posibilidad de subsanar su error y de esta manera volver a la empresa. Los clientes que se quejan

pueden ser más fieles que los clientes que abandonan la empresa sin decir nada, sintiéndose defraudados (Gestion.Org, 2018).

Capacitación en el Servicio al cliente

Si los empleados no están capacitados o si no reciben una formación adecuada, suelen ocurrir malas relaciones con clientes. Los empleados no saben lo que se requiere de ellos, no entienden completamente como conversar con los clientes y como proporcionarles lo que buscan. Sin capacitación de los empleados, la satisfacción del cliente disminuye, también conduciendo a una reducción en la ganancia del negocio. Para evitar esto, se recomienda que la empresa haga un contrato de capacitación para el personal (dinero, 2018).

El problema:

La falta de capacitación en los empleados de servicio al cliente provoca que existan malas relaciones con los clientes de la empresa, ocasionando pérdida de clientes, disminución de ingresos, e insatisfacción de clientes y una mala imagen empresarial.

Importancia

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados, la intención de este plan de negocio es poder sustentar y dar solución a estos problemas, mediante la entrega de un servicio de capacitación de atención al cliente, para disminuir la rotación de personal, aumentar la motivación de los equipos y lograr estándares más altos dentro de las empresas de retail de Quito. Adicionalmente estos equipos mejores formados y/o entrenados, generarán mayor satisfacción en la experiencia de los clientes, disminución de quejas y reclamos, aumento y retención de clientes potenciales, mejor posicionamiento de la marca de la empresa y los productos, servicios postventas de mayor cubrimiento de necesidades; por lo tanto, por los aspectos expuestos se logrará que estas empresas del sector retail mejoren sus condiciones de atención al cliente y participación en el mercado.

1.1.2 Descripción general del negocio

El tipo de negocio se encuentra dentro del sector de servicios y está direccionado a un mercado que va en auge. Pensando en un cliente potencial que prefiere tener un equipo de trabajo bien capacitado y comprometido que genere más valor a la compañía y al crecimiento de las ventas, como también la satisfacción de los consumidores. Teniendo en cuenta que hasta que exista una cura y la situación a nivel país se estabilice, la competencia y los niveles de desempleo seguirán aumentado, afectando también el comportamiento de los consumidores.

Las capacitaciones se realizarán directamente con los equipos de trabajo, posterior a una conversación con los Gerentes de Empresas, enfocado a un objetivo de desarrollo del recurso humano de la compañía. Con la posibilidad de poder elegir varios tiempos del proceso, según las necesidades y la atención personalizada que se desee conseguir de manera eficiente. Habrá opciones de pago con servicio a tiempo normal o ágil con cargo adicional. En el tiempo de la asesoría, se tendrán tres reuniones, cada 15 días para ir midiendo los resultados, basado en los números de ventas y satisfacción de los clientes, mediante encuestas en el punto de venta.

El personal de la empresa serán profesionales en el área de comercialización y ventas, psicológica, motivación, académicos, e influencers con reconocimiento nacional.

Luego de un análisis financiero y con el resultado de las ventas se seguirá invirtiendo en herramientas comerciales que contribuyan al crecimiento del negocio, basado en la rentabilidad positiva esperada.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las empresas Pymes en el sector de retail, en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un análisis de los entornos y de la industria, que permita determinar la matriz EFE del presente plan de negocios.
- ✓ Definir la estructura organizacional y planificación estratégica adecuada para el presente plan de negocios y el mix de marketing que se utilizarán para posicionar el negocio.
- ✓ Realizar el plan de operaciones, compras, flujos de procesos, requerimientos y control de calidad mediante KPI's.
- ✓ Realizar un plan financiero que permita identificar la existencia de factibilidad económica, financiera y operacional del presente plan de negocios mediante los indicadores VAN, TIR.

1.3 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Según (Manzano, 2019 p.13) teniendo en cuenta las herramientas financieras que utilizó, como el VAN, TIR y WACC, su proyecto es factible para recuperar la inversión en el tiempo pronosticado, dado que la demanda en la asesoría de Recursos Humanos para las Pymes en Quito es alta.

De acuerdo a (Andrade y Escalante, 2015 p.46) el servicio al cliente es un eje fundamental en las empresas Pymes, de ahí que surge la necesidad imperiosa de que el departamento de Recursos Humanos realice planes de capacitación para sus empleados que mantienen un contacto directo con los consumidores, ya que esto les permitirá disponer de herramientas y conocimientos para la solución de los problemas que enfrentan a diario el área de servicio al cliente.

En el estudio realizado por (Ochoa, 2014 p.22) sobre el programa de capacitación en servicio al cliente para los colaboradores de Multiproyectos Mazate en Guatemala, afirma que existieron diferencias significativas en los colaboradores luego de implementar el programa, reflejándose en mejor servicio, atención, ambiente, presentación, que al ser puesto en marcha en supermercados de la ciudad los ciudadanos que lleguen a comprar sentirán un servicio de mayor calidad y solución de problemas, es por esto que los resultados son muy adecuados implementar capacitaciones en las empresas para mejorar la imagen y retención de clientes.

1.4 Conclusiones del capítulo

- ✓ En este capítulo se definió el tema de la presente Tesis, el cual consiste en generar un plan de negocios que brinde los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las empresas Pymes en el sector de retail, en la de ciudad de Quito.
- ✓ En el mercado de Quito existe un gran número de empresas dentro del sector del retail que tienen problemas con la atención al cliente por parte de sus empleados, lo que provoca una insatisfacción en el consumidor, poco retorno de los clientes y por ende disminución de ventas.
- ✓ Según bibliografías revisadas con temas relacionados a este proyecto de negocio, se pudo verificar que hay un amplio bagaje de información como marco referencial que permitirá desarrollar el presente plan de negocio. Además, basado en las investigaciones, se puede concluir, que existen oportunidades para crear este tipo de negocio, debido a la factibilidad existente en los resultados de los anteriores estudios.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Entorno macroeconómico y político

2.1.1 Análisis PESTEL

Factores políticos

Ley orgánica de reactivación de la economía

Artículo 9.6. – Exoneración del pago del impuesto a la renta para nuevas microempresas. – Las nuevas microempresas que inicien su actividad económica a partir de la vigencia de la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, “gozarán de la exoneración del impuesto a la renta durante tres (3) años contados a partir del primer ejercicio fiscal en el que se generen ingresos operacionales, siempre que generen empleo neto e incorporen valor agregado nacional en sus procesos productivos, de conformidad con los límites y condiciones que para el efecto establezca el reglamento a esta Ley”.

Se considera una **oportunidad** para el ingreso de nuevos emprendimientos en el mercado ecuatoriano, tomando en consideración que estas nuevas empresas gozarán de los beneficios de exoneración del impuesto a la renta por los 3 primeros años de actividad, por lo tanto, el impacto es **positivo**.

Ley orgánica de simplificación y progresividad tributaria

Se elimina el anticipo obligatorio de Impuesto a la Renta “este podrá anticiparse de forma voluntaria, y será equivalente al 50% del impuesto a la renta causado del ejercicio fiscal anterior, menos las retenciones en la fuente efectuadas en dicho ejercicio fiscal” (pazhorwitz, 2020).

Se considera una **oportunidad** tomando en consideración que las empresas existentes y nuevas, tendrán la posibilidad de anticipar voluntariamente el impuesto a la renta, por lo tanto, contarán con mayor liquidez para reactivar su productividad mediante la utilización para compra de activos fijos o capital de trabajo.

Sostenibilidad fiscal

El Fondo Monetario Internacional FMI aprobó un acuerdo con Ecuador que “brinda apoyo a las políticas económicas del gobierno enmarcadas en el Plan de Prosperidad 2018 – 2021” y adicionalmente, el Grupo Banco Mundial “comprometieron un apoyo financiero de alrededor de USD 10.000 millones” (Banco Mundial, 2019). Por estas consideraciones se presenta como una **oportunidad** ya que el FMI busca asegurar la sostenibilidad fiscal y la

dolarización, impulsar la inversión privada, garantizando la protección social de los más vulnerables.

Factores económicos

Producto Interno Bruto

Ecuador creció en 0.3%, en el segundo trimestre del año 2019 de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019). “El PIB mostró una variación positiva de 0.3% respecto al segundo trimestre de 2018 (t/t-4) y registró una variación de 0.4%, en relación al trimestre anterior (t/t-1)” (BCE, 2019, p. 5). El consumo de los hogares tuvo un incremento del 0.54% trimestral en el mismo período.

Variación interanual del PIB

“Las exportaciones de bienes y servicios y el Gasto de Consumo Final de los Hogares fueron las variables que tuvieron mayor incidencia en la variación interanual del PIB en 2019” (BCE, 2019, p. 7).

El crecimiento del PIB en sus variaciones anuales y trimestrales demuestran reactivación económica en el país, por este motivo, se considera una **oportunidad**.

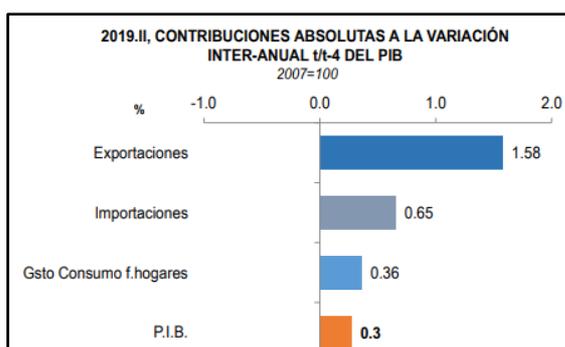


Figura 1: Variación del PIB 2019

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Crecimiento del sector

“De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador el sector de enseñanza y servicios sociales tiene un crecimiento del 1.3% en el año 2019” (BCE, 2019, p. 11). Se considera una **oportunidad** porque existe un aporte

considerable del sector con respecto al PIB, garantizando generación de empleo y adquisiciones de productos y servicios.

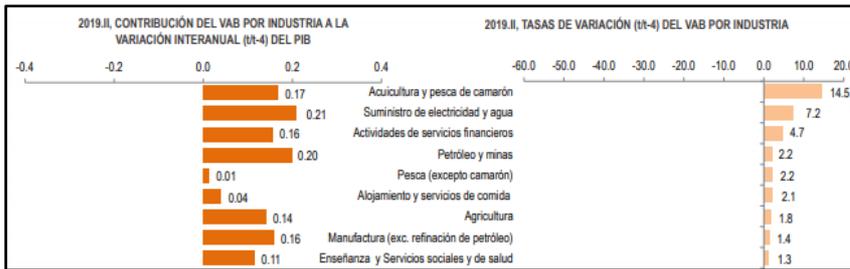


Figura 2: Crecimiento del sector y aporte al PIB

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Inflación 2019

“La inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios, para noviembre de 2019 tuvo variación anual del 0.04%” (BCE, 2019, p. 26). En tanto que educación tuvo un incremento del 3.14%. Se considera una **oportunidad** debido a que el incremento sostenido de los precios de los bienes y servicios serán bajos, y se podrán adquirirlos sin mucha variación de su valor.

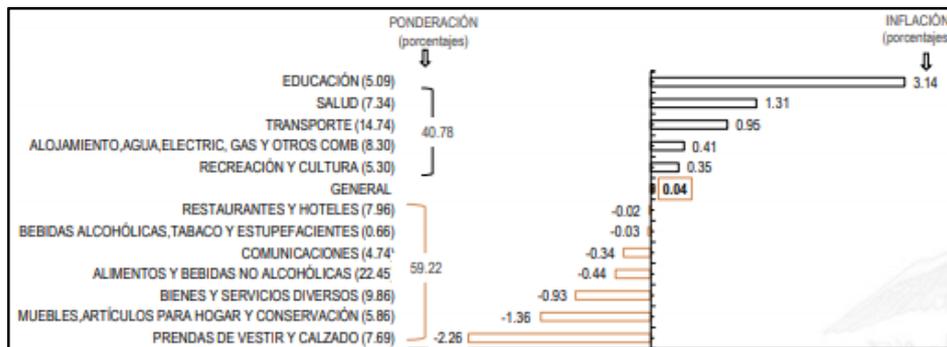


Figura 3: Inflación anual 2019

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Empleos por rama de actividad

“Los empleos por actividad económica en el sector de la industria de enseñanza tuvo una disminución de 0.20% de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador” (BCE, 2019, p. 30). Se considera una **amenaza** debido a que el sector no se encuentra generando empleo, más bien existe una reducción en el año 2019.

EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD*		
En porcentajes, sep. 2018 – sep. 2019		
	sep. 2018	sep. 2019
RAMAS DE ACTIVIDAD Nacional		
A. Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	29.35%	29.68%
C. Industrias manufactureras	10.33%	9.99%
F. Construcción	6.09%	5.76%
G. Comercio, reparación vehículos	18.02%	18.55%
H. Transporte y almacenamiento	5.30%	5.38%
I. Actividades de alojamiento y servicios de comida	6.47%	6.55%
N. Actividades y servicios administrativos y de apoyo	2.67%	2.97%
O. Administración pública, defensa y seguridad social	3.66%	3.55%
P. Enseñanza	4.18%	3.98%

Figura 4: Empleos por actividad económica
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Tasas de interés referenciales

De acuerdo a información del Banco Central de Ecuador para finales del año 2019, “las tasas referenciales para Pymes son de 11.37% y la tasa máxima de 11.83%” (BCE, 2019, p. 95). Se considera una **oportunidad** ya que la obtención de créditos para emprendedores y empresas existentes son con tasas de interés bajas y accesibles.

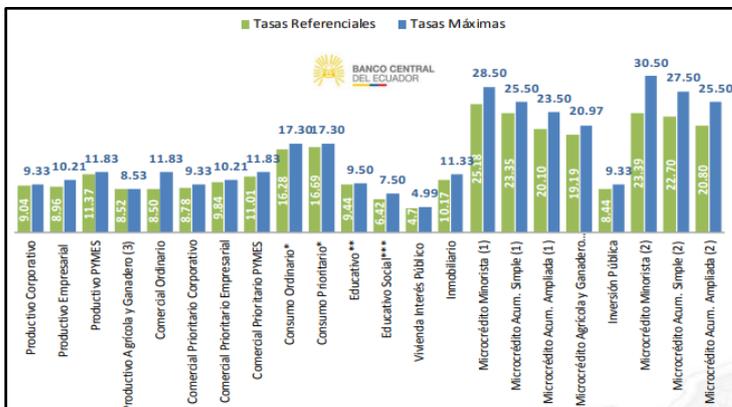


Figura 5: Tasas referenciales 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Factores sociales

Demografía ciudad de Quito

“En el 2020 Quito será el cantón más poblado del país con 2’781.641 habitantes, actualmente la capital con 2’644.145 personas, ocupa el segundo lugar después de Guayaquil” (INEC, 2017). El crecimiento poblacional de la ciudad de Quito es

de 1.39%, por lo tanto, se considera una **oportunidad** debido al incremento de personas en un mercado potencial.

Atención al cliente

Para Germán Lynch Navarro de Idepro (Instituto de Desarrollo Profesional de la Cámara de Comercio de Guayaquil), es importante pensar en las necesidades del consumidor. “Pongámonos en los zapatos del cliente para identificar que está pasando. Muchas veces el cliente es uno más del montón, pero muchas veces nosotros para el cliente somos la única empresa a la cual ha recurrido” (El universo, 2018). Las empresas deberían capacitar a sus empleados para mejorar la atención al cliente y satisfacer sus requerimientos, por estos argumentos se considera una **oportunidad**.

Pandemia Covid-19

Según el FMI, hasta el 29 de junio, el Ecuador ha notificado 55.665 casos confirmados y 7.651 muertes. El Gobierno respondió con una serie de medidas para proteger a la población y apoyar la economía. Estos incluyen el cierre de escuelas y universidades, espacios públicos y actividades no críticas, la detención del transporte público y la imposición de toque de queda (imf, 2020).

Factores tecnológicos

Uso de celulares

En Ecuador de acuerdo a información del INEC “Siete de cada 10 quiteños tiene un celular activado, de ellos el 66.9% tiene un smartphone, ocho de cada 10 adultos entre 25 a 34 años registran mayor de este tipo de tecnología, le siguen los jóvenes entre 15 a 24 años con 80.2%” (INEC, 2017).

Uso de internet

El uso de internet en los quiteños alcanza el 72.6% de su población. “De acuerdo a la edad, el 93,3% de los jóvenes entre 15 y 24 años es el grupo poblacional que más usa internet, mientras que en los quiteños mayores de 45 años el uso de internet alcanza el 44,9% de la población” (INEC, 2017).

Los factores tecnológicos son considerados una **oportunidad**, debido a que la población cuenta con teléfonos inteligentes y usan el internet, por lo tanto, las empresas se benefician de estas herramientas para promocionar y publicitar sus productos y servicios y lograr cubrir un mayor mercado.

2.2 Análisis del sector

La industria de acuerdo al CIU será P8549.11.01 considera como del sector de servicios.

Tabla 1: CIU

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.
P8549.11.01	Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento.

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2019

Crecimiento de la industria

De acuerdo a información del “Servicio de Rentas Internas (SRI) 2019, se demuestra que la industria tiene un crecimiento promedio de 20.39%” (SRI, 2020).

Tabla 2: Crecimiento de la industria SRI

		
Años	P854911	Crecimiento
2011	3.350.205	0
2012	4.146.624	23,77%
2013	4.444.357	7,18%
2014	4.508.784	1,45%
2015	6.163.610	36,70%
2016	6.741.931	9,38%
2017	10.456.884	55,10%
2018	15.411.194	47,38%
2019	15.800.412	2,53%
PROMEDIO		20,39%

Tomado de: Servicio de Rentas Internas, 2019

2.2.1 Tamaño de la industria

Tendencia de crecimiento de la industria

El crecimiento de las ventas de la industria orienta contar con un escenario optimista para ingresar al mercado con un nuevo emprendimiento, tomando en consideración que los ingresos de las empresas tienen una tendencia de crecimiento constante.

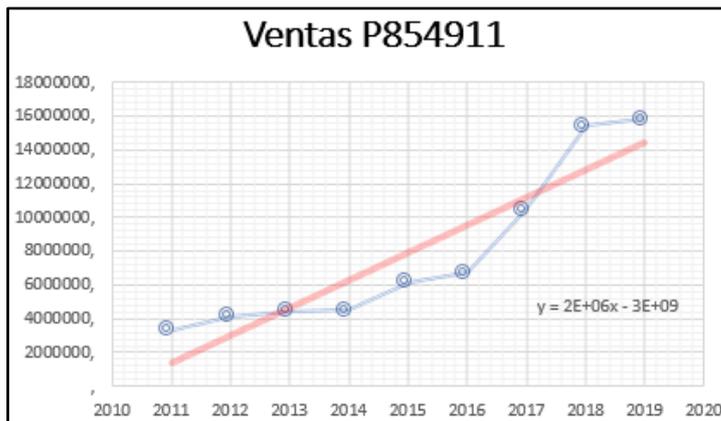


Figura 6: Tendencia de la industria

Adaptado de: Servicio de Rentas Internas, 2019

Representación de la industria respecto al PIB

De acuerdo a información del Servicio de Rentas Internas la industria P854911 tiene una representación de 0.00337% en volumen de ventas respecto al PIB del año 2019.

Análisis de la industria

La tendencia de crecimiento de la industria es positiva, lo que permite demostrar que las empresas que participan en este mercado, generan ventas anuales incrementales, lo que posibilita tener un horizonte futuro propicio para implementar una empresa que brinde y oferte los servicios de asesoría en el área de atención al cliente para las Pymes en la ciudad de Quito.

2.2.2 Ciclos económicos

Los servicios que se ofertarán al mercado no son estacionales, debido a que los requerimientos de las empresas Pymes de retail son constantes y a diario,

debido al bajo nivel de capacitación que tienen los vendedores y las personas que se interrelacionan directamente con el consumidor, por lo tanto, las empresas pierden imagen corporativa en el mercado, y esto provoca que pérdidas potenciales de venta.

Las políticas económicas de Ecuador para el 2020, muestran un panorama positivo, ya que al contar con una reactivación de la economía con un 0.3% respecto al año 2018, una tasa de inflación menor a 1% garantiza contar con productos y servicios sin un impacto tan significativo a la hora de adquirirlos en un futuro.

Un factor importante que hay que tener en cuenta es el riesgo que se puede dar en cuanto a la inestabilidad política y económica del país, que por medidas no bien tomadas por el Gobierno afecten a todos los sectores productivos, por lo tanto, se generarían problemas e incertidumbre en las personas y en los inversionistas.

2.3 Análisis de la competencia PORTER

2.3.1 Amenaza de nuevos participantes (medio)

Barreras de entrada

Para el ingreso de nuevos participantes en la industria no se cuenta con restricciones políticas y/o legales, debido a la facilidad que en la actualidad se cuenta para realizar los trámites de constitución y permisos de funcionamiento, por parte de las entidades municipales y del Gobierno Central.

Inversión inicial

Los nuevos participantes en esta industria no deben realizar inversiones muy altas, debido a que los servicios de asesoría comúnmente se realizan en las propias instalaciones de las empresas que requieren un servicio de capacitación, o se realiza la contratación de aulas en hoteles o institutos. Pero de ser el caso que el negocio cuente con sus propias instalaciones de capacitación se requerirá de una inversión promedio de USD 15.000 para activos fijos.

Economías de escala

Dentro de la industria existen empresas con una robustez en el mercado que tienen una gran capacidad de promoción y publicidad. Para los nuevos participantes en esta industria, deberán realizar inversiones considerables en merchandising, publicidad y promoción a través de medios digitales o tradicionales que permitan acercarse de mejor manera al cliente potencial, que en este caso son las empresas Pymes de la ciudad de Quito. Se establece que la inversión para las estrategias de Marketing es de USD 10.000 anuales.

Diferenciación de servicios

Los servicios de capacitación en atención al cliente no cuentan con diferenciación entre las empresas existentes. Se ofertan los mismos productos y/o servicios similares con un número promedio de horas por tema de capacitación.

Posibilidades crediticias

Las posibilidades crediticias para solicitar un préstamo en la banca privada no cuentan con muchas restricciones, adicionalmente, las tasas referenciales son bajas, por lo tanto, existe facilidades para financiamiento.

2.3.2 Poder de negociación de los consumidores (alto)

Acceso a la información

Hoy en día la información se encuentra y se dispone en cualquier momento por el uso de las aplicaciones Web, redes sociales y el internet. Es por este motivo que los consumidores previos a adquirir un producto o servicio, realizan una investigación de las características y atributos, bondades, facilidades de pago, tiempos de las capacitaciones, experiencia en el mercado por parte de la empresa o de los asesores, y sobre todo el precio que deben pagar a la hora de acceder a los mismos.

Proximidad de los negocios

La proximidad de los negocios que prestan asesoría empresarial para capacitar al personal en el área de atención al cliente y otras similares, se encuentran ubicados en su mayoría en el sector centro-norte de la ciudad de Quito.

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Número de proveedores

La existencia de proveedores para el sector de asesoría es muy amplia, en cuanto a disponibilidad para alquiler de salas y aulas como el caso de las empresas: Sapienslab, Grupo Dos, Ravencorp, C&N-Quito, entre otros. Y en cuanto a proveedores de materiales e insumos académicos para las capacitaciones de las personas pues se cuenta con empresas reconocidas como: Paco y Super Paco, Clip, Provedora ONEROM, Mega papelería Popular, entre otras.

Costo de los productos y/o servicios

Los costos de los productos se encuentran a precios competitivos, mientras que el servicio de alquiler de aulas dependerá del número de participantes, horarios y servicio adicional que se entregue como el caso de coffee break, alimentación, pero son precios accesibles y que se puede optar por adquirir al proveedor que mejores bondades entregue.

Diferenciación

La diferenciación de los productos y servicios son mínimos.

2.3.4 Productos y/o servicios sustitutos (alto)

Servicios sustitutos

Los servicios y productos sustitutos son los entregados por las empresas existentes. Hay un total de 35 empresas que se dedican a dar capacitación en el área de servicio al cliente y recursos humanos para las empresas. Las capacitaciones lo realizan In-home y/o en las propias instalaciones. Las empresas de coaching no se consideran un sustituto debido a que su objetivo

principal es “motivar a sus participantes y sacar lo mejor de ellos en plano individual o profesional” (EAE, 2016).

Diferenciación

No existe un servicio diferenciador exclusivo entre los sustitutos.

2.3.5 Rivalidad de competidores existentes (alto)

Número de competidores

“De acuerdo a la Superintendencia de Compañías para el año 2019 existió un total de 320 empresas que se encuentran en el CIIU P854911 en la ciudad de Quito, que ofertan los servicios de capacitación y asesoría” (Supercías, 2020). Dentro de este CIIU se encuentran las empresas que son competencia directa ya que forman parte de este grupo “Actividades de enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado, incluye los procesos de formación docente de capacitación y perfeccionamiento”

Diferenciación de los servicios

Poca diferenciación en los servicios de asesoría y capacitación.

Diversidad de los competidores

Existe una amplia variedad de competidores que ofertan servicios de asesoría y capacitación a las empresas. Por lo tanto, la rivalidad existente es muy fuerte dentro de la industria. Analizando a la competencia se considera a 5 empresas con trayectorias muy amplias con más de 20 años en el mercado y que lideran los servicios de capacitación a grandes empresas como es el caso del sistema bancario, agrícola y comercio exterior, entre estas empresas se puede mencionar a: SBS Consulting, elearningecuador, Treinamento.ec, Ideasgroup.ec, Taencu Capacitaciones, Adecco.

2.4 Análisis del mercado/investigación de mercado/mercado objetivo

2.4.1 Mercado objetivo

“Es el grupo de consumidores u organizaciones que muy probablemente compre los productos o servicios de una compañía” (Shopify, 2020).

Se define como mercado objetivo las empresas Pymes de retail en la ciudad de Quito ubicados en el “CIIU G4719.00 Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, actividades de venta de: prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etcétera”.

2.4.2 Justificación del mercado objetivo

Se ha definido el mercado objetivo las empresas que se encuentran ubicados en el CIIU G4719.00 que tengan su domicilio en la ciudad de Quito, esto debido a que de acuerdo a información de la Superintendencia de Compañías existieron para el año 2019 un total de 1130 empresas registradas y con operación comercial. El crecimiento de nuevos participantes en esta industria es del 1.5% anual en promedio.

2.4.3 Metodología de investigación

Durante la investigación se emplearán los siguientes métodos de investigación:

Método inductivo y deductivo: “Ayuda a conformar el conocimiento y sistematizar de una manera lógica los datos empíricos que se desea alcanzar en el proceso de investigación” Coello H, R., & Zaida. (2002). Este método será utilizado a lo largo de toda la investigación, siendo de gran utilidad en el desarrollo del marco teórico y demás capítulos del presente plan de negocios.

Método Hipotético-deductivo: “El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una Hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia Hipótesis, verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. (MindMeister, 2016). Mediante este método se comprobará el cumplimiento de la idea a defender, es decir si es factible la creación de una empresa que se dedique a dar capacitaciones en el área de atención al cliente para empresas Pymes de la ciudad de Quito.

2.4.4 Tipo de estudio

Según Sampieri define que el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección de datos para probar Hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, pág. 4).

“Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (Sampieri, p. 534).

La investigación que se realizará corresponde a la investigación descriptiva y según su nivel de medición es cualitativa y cuantitativa.

2.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica documental: Con la utilización de la misma se efectuará la compilación de información que sirva de sustento a este estudio, recurriendo a la investigación bibliográfica, mediante la cual se obtendrá información de fuentes secundarias que constan en libros, revistas, periódicos y documentos en general.

Técnica de campo: La técnica de campo a utilizar para la recolección de la información es el cuestionario. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o varias variables a medir” (Sampieri, p. 217).

Los instrumentos de investigación aplicados serán los siguientes:

Cuestionario: El cuestionario permitirá recopilar información concerniente a las variables de estudio. Se realizarán preguntas cerradas y abiertas a fin de ser un instrumento que se utiliza para realizar el diagnóstico de la situación del mercado, para determinar la existencia de factibilidad para implementar una empresa destinada a dar asesoría en el área de atención al cliente en las empresas Pymes de la ciudad de Quito.

El objetivo de la investigación mediante la aplicación de las encuestas consiste en: realizar un análisis de los requerimientos que tienen las empresas del CIIU G4719.00, tipos de cursos solicitados, formas de pago, formas de recibir publicidad, precio por las capacitaciones, lugares en los que prefieren capacitar a los empleados.

Según Kotler y Keller indican que la Investigación a través de encuestas. - “Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población” (Keller., 2012, pág. 103).

Con el estudio de mercado se desea obtener información sobre los principales factores y características técnicas del negocio, referentes a infraestructura, ubicación, accesibilidad, tipos de servicios a ofertar, y determinar cuáles son las necesidades del cliente y determinar el nivel de aceptación del servicio en el mercado objetivo.

2.4.6 La muestra

“Una muestra estadística es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos. Debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos” (Economipedia, n.d.)

Para determinar la muestra se considera la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 * N * p * q) / (e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q))$$

Nomenclatura:

n: Tamaño de la muestra

Z²: Nivel de confianza

p: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q: Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

N: Tamaño del universo

e: Error de estimación máximo aceptado

Cálculo de la muestra

Datos:

Z²: 95%

p: 85%

q: 15%

N: 1130

e: 5%

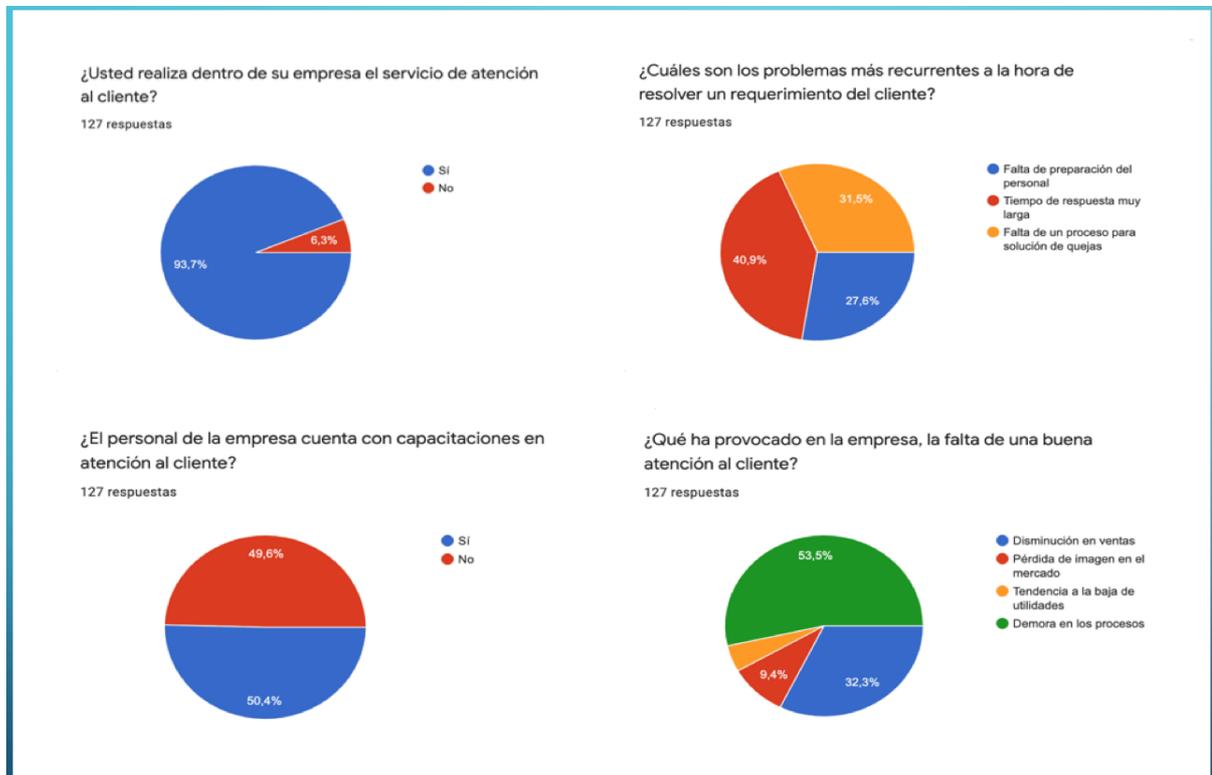
$$n = (1.68^2 * 1130 * 85\% * 15\%) / (5\%^2 * (1130 - 1) + (1.68^2 * 85\% * 15\%))$$

n= 127 empresas

Se deberá aplicar la encuesta a 127 empresas de la industria, para poder tener una aproximación del universo, y con la información recopilada realizar el análisis de datos y determinar cómo se ingresaría al mercado.

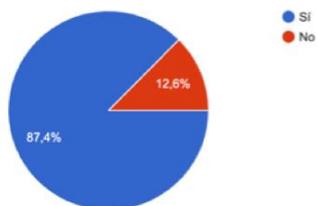
2.4.7 Resultados del análisis cuantitativo

Los resultados que arroja las encuestas fueron realizadas a empresas de retail ubicadas en la ciudad de Quito, sin distinción entre norte, centro y sur.



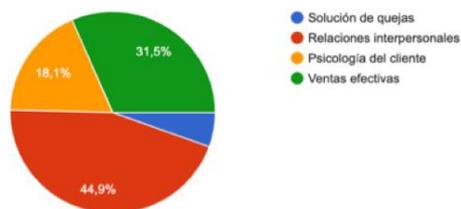
¿Sabía usted que en la actualidad existen empresas dedicadas a mejorar los problemas de atención al cliente, mediante la capacitación al personal?

127 respuestas



¿En qué temas le gustaría que su personal se capacite para mejorar su atención al cliente?

127 respuestas



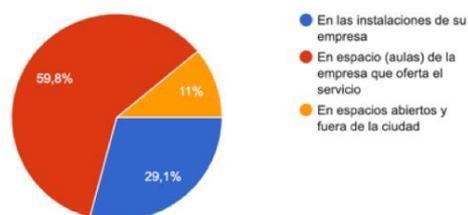
Si le ofrecen a su empresa la posibilidad de capacitar a sus empleados con profesionales adecuados, experiencia en los temas requeridos, ¿usted lo haría?

127 respuestas



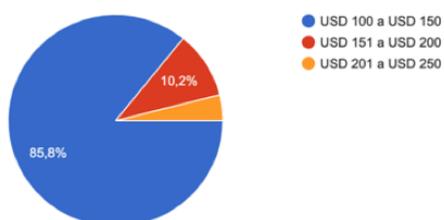
¿En dónde le gustaría que sus empleados se capaciten?

127 respuestas



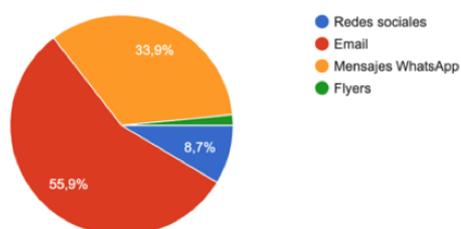
¿Cuánto estaría usted dispuesto a invertir por capacitar a sus empleados de manera individual?

127 respuestas



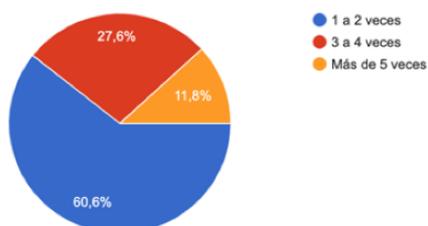
¿Cómo le gustaría recibir promociones y publicidad de la empresa?

127 respuestas



¿Cuántas capacitaciones al año estaría dispuesto a invertir en sus empleados?

127 respuestas



Interpretación de resultados

- ✓ Los resultados de la encuesta son muy significativos para el presente plan de negocios, debido a que las empresas que contestaron el cuestionario afirman que si estarían dispuestos a adquirir los servicios externos de una empresa que realice capacitaciones para el personal enfocados en atención al cliente, relaciones interpersonales, ventas efectivas, entre otras que beneficien a disminuir los procesos en atención al cliente y solución de quejas. El lugar de preferencia para que los empleados se capaciten es de manera presencial en las instalaciones de la empresa contratada y están dispuestos a pagar por cada persona hasta un valor de 150 dólares, debido a que disponen de presupuestos anuales promedio para capacitaciones de 300 dólares, por lo tanto, enviarían a sus trabajadores dos veces en el año para el entrenamiento; existe una preferencia para recibir publicidad por medio de correo electrónico y redes sociales.

Entrevista a expertos

Datos	Detalle
Nombre y Apellido	Miguel Albiño Castro
Profesión	Ing. en Administración de Empresas
Cargo	Coordinador de Talento Humano EMOP
Años de profesión	7 años
Domicilio	Belisario Quevedo-Quito

Análisis de la entrevista

Miguel Albiño manifiesta que desde hace unos 5 años las empresas privadas como instituciones públicas, se encuentran en la búsqueda continua de mejorar las habilidades del personal que trabaja y está en contacto directo con el cliente, tanto vendedores, personal de servicio al cliente, jefes, que posibilitan soluciones de primera mano a quejas y reclamos de consumidores. Por experiencia tanto en el sector privado como público afirma que hasta el año 2019 el presupuesto destinado para capacitar a un empleado está entre 250-300 dólares anuales. Las capacitaciones buscan mejorar las competencias y habilidades del personal,

como estrategias para no permitir pérdida de clientes por la falta de soluciones oportunas a inconvenientes presentados. Es importante mencionar que en el mercado de Quito existen una amplia variedad de empresas que ofertan cursos de capacitación en modalidades presencial y virtual, y una que otra empresa hace talleres vivenciales de fin de semana en hosterías fuera de Quito, pero son de muy costosas el acceso, de ahí el hecho de solo recurrir los Departamentos de Talento Humano a cursos presenciales y hasta virtuales por ser los más económicos. El impacto presentado por el efecto de la Pandemia del Covid-19 en las empresas Pymes provocó despidos significativos de más del 40% de empleos, sobre todo en las áreas administrativas, como es el caso de JanSport, que es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir deportivas ubicada en el sector del mercado mayorista al Sur de Quito. Argumenta, bajo su percepción, que las capacitaciones deberían seguir de manera presencial con las medidas de bioseguridad y manteniendo el distanciamiento social, en vista de que la capacitación es más eficaz y de mayor retención para el capacitado. Adicionalmente establece que ingresar al mercado quiteño con este tipo de emprendimiento de capacitación para el área de atención al cliente es muy bueno y práctico considerando que existen muchas empresas de retail que no cuentan con personal adecuado para solucionar problemas de los clientes, por lo tanto, los clientes se van y no regresan.

2.5 Matriz EFE

Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

Las fuerzas ambientales, tanto nacionales como globales, que pueden afectar a una organización representan significativas amenazas u oportunidades para una organización. La planeación estratégica toma en cuenta estas amenazas y oportunidades en el desarrollo de la misión, las metas y las estrategias.

- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de bienes o servicios sustitutos

Rivalidad entre las empresas existentes (Salazar, 2011, pág. 86).

Tabla 3: Matriz EFE

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS EXTERNAS
OPORTUNIDADES
Ley orgánica de reactivación de la economía
Ley orgánica de simplificación y progresividad tributaria.
Apoyo del FMI y Banco Mundial.
Crecimiento del PIB de 0,3%.
Reactivación económica, variación interanual del PIB.
Inflación menor al 1%.
Tasa de intereses referenciales bajas.
Tendencia a la capacitación del personal en las empresas.
Quito es la ciudad con más habitantes del país.
Uso de celulares e internet en el país.
Crecimiento de la industria.
Disponibilidad de proveedores
Capacitaciones virtuales por Covid-19
AMENAZAS
Disminución de empleos en el sector. Incremento por Pandemia del Covid-19
Ingreso de nuevos competidores a la industria.
Alto poder de negociación de los consumidores.
Baja diferenciación de sustitutos.
Existencia de varios servicios sustitutos.
Rivalidad de competidores existentes agresiva.

2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Las estrategias genéricas de Porter “describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos” (Economipedia, 2020). Las estrategias son: liderazgo en costes, diferenciación de producto, segmentación de mercado (enfoque).

La estrategia a utilizarse en el plan de negocios es segmentación de mercado (enfoque), la que consiste en que “las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan” (Economipedia, 2020).

Se escoge esta estrategia debido a que el negocio se centrará en las necesidades de las empresas que pertenecen al CIIU G4719.00 a fin de capacitar a sus empleados en atención al cliente, posibilitando a los clientes mejorar sus retornos de consumidores, satisfacción, aumento de ventas y mejora de la imagen corporativa en el mercado.

2.7 Conclusiones del capítulo

- ✓ Se realizó un análisis del entorno en el que se pudo conocer los factores positivos y negativos que afectan a la industria al momento de ingresar al mercado. Los factores analizados a través del PEST muestran condiciones favorables que tienen mayor impacto que las amenazas, sin embargo, hay que considerar que a nivel mundial y nacional, la afectación de la pandemia por Covid-19, ha provocado restricciones económicas y sociales.
- ✓ A pesar de estar viviendo en una época crítica de pandemia con el Covid-19, donde muchas empresas han quebrado, otras han despedido personal y han rebajado los salarios de los funcionarios, cabe mencionar, que hoy más que nunca las empresas necesitan contar con herramientas de desarrollo profesional, que les ayude al desempeño de su capital humano para asegurar mejores ganancias.
- ✓ En el análisis de la industria mediante PORTER se obtiene información que evidencia la existencia de competidores con rivalidad agresiva, muchos proveedores que posibilitan tener negociaciones en mejores condiciones, los servicios sustitutos no tienen mucha diferenciación entre las empresas, y existe un mercado de Pymes potencial muy considerable en la industria.
- ✓ Se realizó la metodología de investigación cuantitativa y cualitativa a utilizarse, como también el instrumento de fuente primaria que se utilizará para recabar la información (cuestionario); se estableció y calculó la muestra de las empresas dando un total de 127 que se deben aplicar la encuesta. Y para la investigación cualitativa se realizó una entrevista a un experto, las cuales arrojaron resultados muy adecuados de investigación de mercados.
- ✓ La estrategia genérica a utilizarse es la de enfoque, debido a que el negocio se enfocará exclusivamente en la industria identificada a fin de cubrir sus requerimientos de asesoría y capacitación en atención al cliente.

3. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado

Con el propósito de ingresar al mercado quiteño con este nuevo emprendimiento se utilizará la estrategia genérica de Enfoque establecida por Michael Porter. Esta estrategia manifiesta que las empresas “pueden enfocarse en un solo segmento del mercado, en lugar de abarcar todo el mercado, para poder concentrar sus esfuerzos en esos consumidores y satisfacerlos en su totalidad” (Alcázar, 2017). Al concentrar todos los esfuerzos en un mercado único con las mismas condiciones y similitudes para solicitar asesoría externa en servicios de capacitación y atención al cliente, permitiendo que las empresas de retail mejoren sus condiciones de preventa, venta y posventa, rentabilidad, permanencia y mayor captación del mercado.

3.2 Naturaleza y filosofía del negocio

La filosofía empresarial se define como “una destilación de la cultura o ambiente de una empresa en un grupo de valores centrales que informan los aspectos de sus prácticas comerciales” (Sy Corvo, 2019). El presente negocio se enmarcará en los siguientes principios y valores que guiarán en el desarrollo de las actividades empresariales:

- **Honestidad.** – Los servicios prestados a los clientes y consumidores se lo realizarán con sinceridad en la administración y manejo del cliente, por medio de las capacitaciones inéditas creadas por el conjunto de profesionales y autoría del negocio.
- **Responsabilidad.** – El cumplimiento a los procesos en cuanto a requerimientos, tiempo y plazos, es un compromiso de la empresa con el cliente.

- Servicio al cliente. – El enfoque a la satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales que buscará el negocio, afianzando la credibilidad y confianza a la hora de prestar cualquier servicio y/o producto que se ofrezca por parte de la empresa.
- Trabajo en equipo. – La colaboración y participación de todos los miembros de la empresa es prioritario para la generación de los servicios de la empresa, tomando en cuenta que en la unión del equipo estará la garantía de resultados adecuados tanto para el cliente como para la empresa.

3.3 Estilo corporativo, imagen

La gestión de la marca o branding es “el arte-ciencia-disciplina que nace de la necesidad de manejar conceptos estratégicos más perdurables que las propias campañas de comunicación” (aec, 2019). El estilo corporativo o imagen de la empresa se precisa como la idea o concepto del servicio que se ofrecerá al mercado. La imagen o estilo del presente plan de negocios se presenta en la siguiente figura:



Figura 7: Imagotipo

La imagen corporativa resulta de la unión de imágenes: 2 manos y personas. La unión de las personas formando una Y inicial de Yirina como propietaria de la

marca, que adicionalmente representa una oportunidad de que las empresas (clientes) puedan escoger diferentes alternativas para capacitar a sus empleados y se formen de mejor manera en el ámbito profesional. Mientras que las manos significan que en la empresa se podrá acoger a diferentes profesionales que capacitarán a variedad de personas en el área de servicio al cliente de empresas de retail, con trato cordial y profesional. En cuanto a los colores se muestra diversidad en la imagen de personas, lo que representa capacitaciones a personas sin distinciones sociales, culturales ni religiosas. Mientras que CF Consulting es el nombre comercial de la empresa, que significa “primero el cliente”.

3.4 Enfoque social, impacto en la comunidad

El presente plan de negocios tiene un impacto en la comunidad desde tres aspectos: social, empresarial y gubernamental.

- Enfoque social. – La creación de una nueva empresa provoca en la sociedad un impacto positivo, permitiendo que varias personas profesionales en busca de trabajo puedan acceder a prestar sus servicios de capacitación y experiencia en el área de servicio al cliente, de esta manera posibilita generar ingresos y plazas de trabajo.
- Enfoque gubernamental. – La generación de una actividad económica permitirá contribuir con el Estado mediante la declaración y pago de impuestos tanto del IVA como del impuesto a la renta y contribuciones municipales como son los permisos de funcionamiento, patente, registro mercantil, entre otros. En la medida que los ingresos de la empresa superen a los costos y gastos se contribuirá con mayores impuestos.
- Enfoque empresarial. – Generar un portafolio de servicios de capacitación y asesoría empresarial en temas de atención al cliente para diferentes empresas de retail del mercado quiteño, que a través de su venta se consiga permanencia en el sector, rentabilidad y ser socialmente responsable.

3.5 Misión y visión

Propuesta de misión para Costumer First Consulting S.A.

“Somos una empresa de servicios dedicada a la capacitación y entrenamiento en servicio al cliente para negocios de retail de la ciudad de Quito, con profesionales calificados, permitiendo la mejora de los procesos de nuestros clientes”.

Propuesta de visión para Costumer First Consulting S.A.

“Ser una empresa con reconocimiento y líder en el mercado ecuatoriano que fomente la atención y servicio al cliente en el sector de las empresas de retail con un compromiso social y mejora continua de los procesos”.

3.6 Objetivos de crecimiento y financieros

Propuesta de objetivos SMART para Costumer First Consulting S.A.:

- Captar el 10% del mercado objetivo en el primer año de constitución y funcionamiento de la empresa.
- Incrementar los ingresos por ventas un 10% anual mediante la captación de nuevos clientes.
- Mantener una liquidez y solvencia superior a 1.3 anualmente, permitiendo cubrir las obligaciones a corto plazo.
- Generar márgenes de ganancia netos superiores al 12% anual.
- Disminuir los procesos de atención al cliente un 5% anual mediante la optimización de los recursos.
- Invertir un 5% de los ingresos anuales en marketing para promocionar y publicitar a la empresa y el portafolio de servicios.

3.7 Información legal

3.7.1 Tipo de empresa, estado legal o para constitución

La constitución de la empresa se enmarcará en lo establecido en la Ley de Compañías vigente para Ecuador, mediante una sociedad anónima con la participación de 3 accionistas, quienes aportarán de manera equitativa el 33.3% del capital social requerido para la puesta en marcha del negocio. La compañía anónima es “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Supercias, 2014). En el art. 144 de esta Ley, se establece que la denominación de esta compañía debe contener la indicación de compañía anónima, sociedad anónima o sus correspondientes siglas.

El nombre de la empresa será “Costumer First Consulting S.A.”

Los pasos para constituir una empresa en Ecuador son los siguientes, de acuerdo a cuidatufuturo.com (2020):

1. Reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar los estatutos de la sociedad
3. Aperturar la cuenta de integración de capital con 800 USD en cualquier banco del país.
4. Acudir donde un notario para elevar a escritura pública
5. Aprobación del estatuto de constitución en la Superintendencia de Compañías.
6. Publicar el extracto de la constitución de la empresa en el diario de mayor circulación de la ciudad.
7. Obtención de los permisos de funcionamiento municipales
8. Inscripción en el registro mercantil
9. Realizar la primera Junta General de Accionistas para nombrar a los representantes legales de la empresa
10. Obtención del RUC
11. Inscripción del nombramiento del representante legal
12. Obtención de la carta habilitante por parte de la Superintendencia de Compañías para disponer del dinero depositado en el banco.

3.8 Estructura organizacional

3.8.1 Organigrama

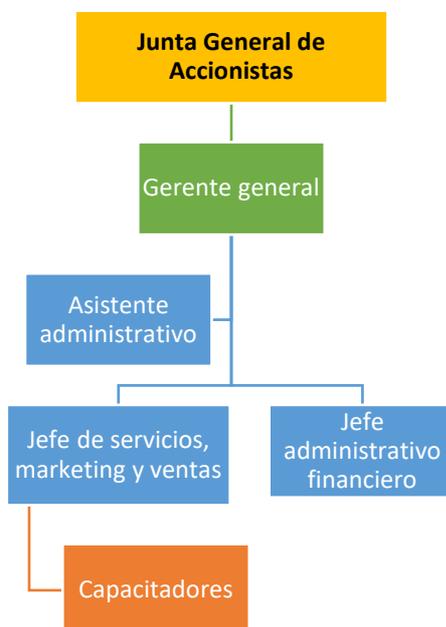


Figura 8: Organigrama

3.8.2 Integrantes y sus responsabilidades

Personal	Funciones	Perfil
Gerente general	Representante legal de la empresa. Encargado de realizar la planificación estratégica Control y supervisión al personal de la empresa Toma de decisiones del negocio Control y seguimiento de los KPI's	Hombre o mujer Edad > 30 años Profesional en Administración de empresas y o afines, con una especialización en administración de empresas MBA Experiencia mínima 3 años Gestión de Balance Score Card

Asistente administrativo	<p>Gestionar los recursos materiales y suministros necesarios para las capacitaciones</p> <p>Recepción de clientes</p> <p>Generación de documentos</p> <p>Contacto con proveedores</p>	<p>Mujer</p> <p>Edad > 24 años</p> <p>Estudiante de últimos años de carreras administrativas o afines</p> <p>Experiencia mínima 1 año.</p> <p>Manejo de portal de compras públicas</p>
Jefe de servicios, marketing y ventas.	<p>Responsable de control y supervisión de los capacitadores</p> <p>Generar esquema de talleres</p> <p>Entrenar y preparar a los capacitadores</p> <p>Evaluación de los talleres y cursos.</p> <p>Realizar campañas de marketing tradicional y online</p> <p>Gestionar las redes sociales y página Web</p> <p>Visita a clientes</p> <p>Cierre de ventas</p>	<p>Hombre o mujer</p> <p>Edad > 30 años</p> <p>Experiencia > a 3 años en atención al cliente</p> <p>Capacitador mínimo 2 años.</p> <p>Experticia en utilitarios office</p> <p>Experticia en gestión de redes sociales y página Web.</p>
Jefe administrativo financiero	<p>Encargado de realizar las declaraciones de impuestos,</p> <p>presupuestos de costos y gastos</p> <p>Elaborar balances financieros</p>	<p>Hombre o mujer</p> <p>Edad > 30 años</p> <p>Profesional en Administración de Empresa o finanzas</p> <p>Experiencia > a 2 años</p>

	Autorización de gastos Elaboración de contratos Cobro de los servicios a los clientes	Experticia en utilitarios office
Capacitadores	Planificación de los talleres y cursos Entrenamiento y capacitación a clientes Mejora de los cursos académicos	Hombre o mujer Edad > 27 años Profesional en marketing y atención al cliente Experiencia > 2 años como capacitador Manejo de utilitarios Office

3.8.3 Justificación de la estructura organizacional

Se justifica este tipo de estructura organizacional para Costumer First Consulting S.A., porque se cumple con los lineamientos requeridos en la gestión de una compañía anónima, identificando en el organigrama vertical la línea de autoridad y responsabilidad, donde el órgano rector de la empresa será la Junta General de Accionistas, y el Gerente General gestionará y supervisará todas las actividades de la empresa y empleados, cumpliendo con los objetivos planificados, y como representante legal ante los organismos de control como es Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas de Internas (SRI).

3.9 Ubicación

3.9.1 Lugar donde se ubicará la empresa

El domicilio de la empresa será en la ciudad de Quito, en la Av. República del Salvador y Portugal, Edificio Trento. Se escoge esta ubicación por ser un lugar con mucha accesibilidad y al encontrarse en la zona comercial, bancaria y

próxima a la plataforma gubernamental, propicia un acercamiento más adecuado al cliente objetivo para el proyecto.



Figura 9: Ubicación de Costumer First Consulting S.A.

Tomado de: Google Maps, 2020

3.10 Ventaja competitiva

3.10.1 Cadena de valor

La cadena de valor presenta el grupo de actividades principales generadoras de valor desde el contacto con el cliente hasta el cobro de la venta y posteriormente el servicio posventa. En la figura siguiente se evidencia la existencia de 5 actividades primarias que son:

- Entrada: enfocada en realizar el contacto con el cliente y la oferta de servicios de talleres y cursos sobre atención al cliente y la mejora productiva en la calidad de atención para las empresas, personal que atiende esta actividad: marketing y ventas.
- Operaciones: dedica a la prestación del servicio, para lo cual se planifica los talleres con el personal de servicios y capacitadores, realizan la entrega de material de apoyo y capacitan al personal de la empresa (cliente).
- Salida: proceso dedicado a realizar las evaluaciones a los capacitados, calificación de pruebas y entrega de resultados, taller de resolución de la evaluación para todo el grupo de capacitados y la reunión de cierre del

taller. El personal que realiza esta actividad es el personal de servicios y capacitadores.

- Ventas: se procede al cobro del taller a la empresa (cliente) que contrató los talleres de capacitación y posteriormente se entrega información relacionada a nuevos talleres y programación respectiva. Personal que realiza esta actividad es el jefe administrativo financiero.
- Servicios: se realizan las encuestas de satisfacción a clientes y capacitados, como las respectivas evaluaciones a los instructores. En el caso de requerirse dar solución a quejas y reclamos se ejecuta por el Jefe de Servicios y Administrativo financiero.

Las actividades de apoyo se enfocan en dar soporte a las actividades generadoras de valor, mediante la entrega propicia de personal idóneo y capacitado, herramientas tecnológicas y material necesario, pago de nómina, y los aspectos contables, legales y tributarios para el funcionamiento de la compañía.

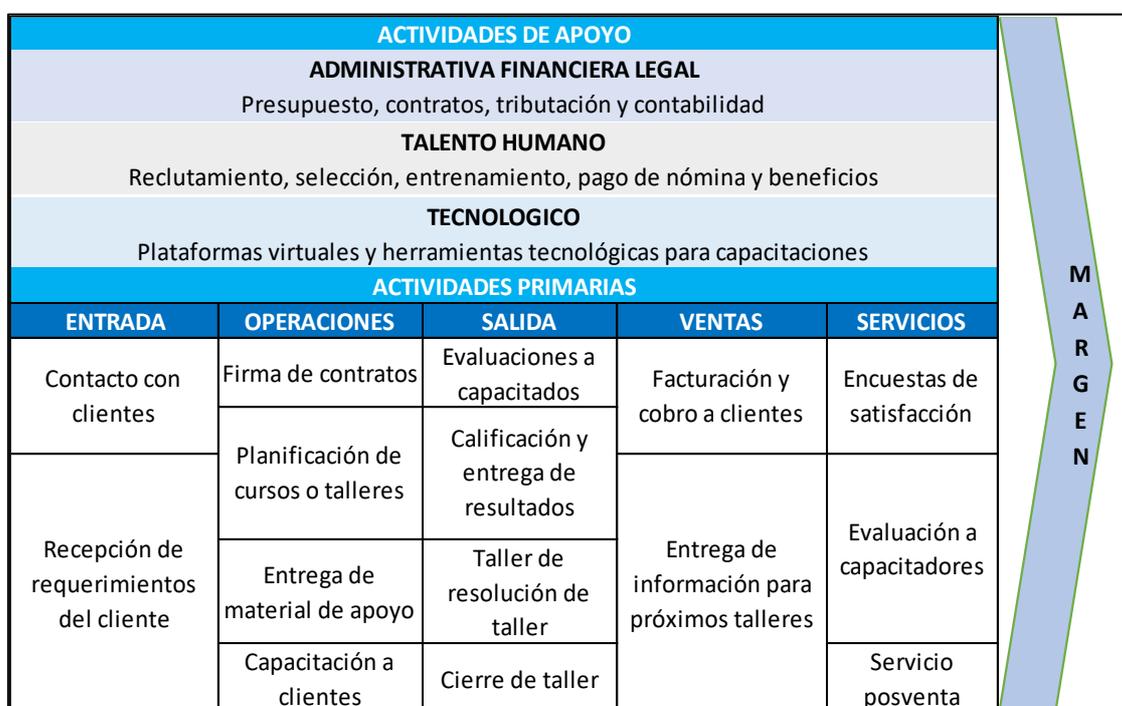


Figura 10: Cadena de valor.

3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

La ventaja competitiva de la Compañía Costumer First Consulting S.A. estará enfocada en la oferta de servicios especializados para la capacitación a empleados de las empresas clientes, permitiendo mejorar la productividad, eficacia, eficiencia y servicio de atención al cliente. En cuanto a la propuesta de posicionamiento se lo realizará mediante una estrategia “más por lo mismo”, la cual consistirá en ofrecer y entregar características distintas y de mayor contenido académico en los talleres y cursos, como también un material de apoyo didáctico y plataforma digital que permitirá a los capacitados mejorar su nivel de entendimiento y comprensión para el desarrollo del curso, a un precio similar o referencial al de la competencia.

3.11 Estrategias de mercadeo

3.11.1 Concepto de producto o servicio

Se define como servicio al “conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna cosa” (Conceptodefinición.de, 2019).

El portafolio de servicios de la compañía Costumer First Consulting S.A. son los siguientes:

Tabla 4: Portafolio de servicios

Cursos y talleres
<i>Talleres presenciales</i>
Servicio al cliente
Cierre de ventas
Estrés laboral
Trabajo en equipo
<i>Cursos en línea</i>
Atención al cliente
Psicología laboral
<i>Talleres vivenciales fuera de la oficina</i>
Captación de clientes y trabajo en equipo
Productividad, trabajo en equipo y atención al cliente

Características y atributos de los servicios:

- ✓ Los talleres serán impartidos de manera presencial en las instalaciones de la empresa del cliente, tendrán una duración de 8 horas, es decir, que se lo hará en una sola jornada de 1 día. Se proporcionará material de apoyo para la secuencia del taller a cada uno de los participantes del taller, al final de taller se realizará las evaluaciones respectivas y entrega de resultados al departamento de Recursos Humanos de la empresa contratante. Con la realidad actual de la Pandemia y la semaforización en amarillo de la ciudad de Quito, se podrá ofertar este servicio con todas las medidas de bioseguridad y respetando el distanciamiento. **Valor diferenciador** se entregará un seguimiento por tres meses a través de la plataforma, para que el participante se evalúe periódicamente, estas evaluaciones serán sin costo.

- ✓ Los cursos en línea tendrán una duración de 20 horas, las cuales se lo realizará por medio de la plataforma de Costumer First Consulting S.A. Tendrá una programación de 12 horas de asesoría académica y 8 horas para desarrollo de talleres y casos. Una vez concluida las 20 horas se procederá a realizar una evaluación para entrega de resultados al personal de Recursos Humanos de la empresa contratante. **Valor diferenciador** cada participante tendrá la oportunidad de contar con la plataforma del taller por el tiempo de 1 mes, para revisiones y retroalimentaciones al momento que desee.

- ✓ Los talleres vivenciales fuera de la oficina son para una capacitación fuera de la oficina (fin de semana), en el que se contratará una hostería para realizar las actividades de acuerdo al tipo de taller. Estos talleres tienen como propósito salir de la rutina laboral, mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, mejorar la eficacia y eficiencia laboral en las actividades diarias individuales y grupales que realizan los capacitados en sus respectivas empresas.

- ✓ Propuesta diferenciadora. – La empresa proporcionará al final de los cursos, durante un período de tres meses la visita y evaluación por parte del personal de Costumer First Consulting S.A, para dar seguimiento y mediante un informe entregar recomendaciones y sugerencia específicas al personal de la empresa capacitada, como parte de un servicio posventa sin costo adicional.

3.11.2 Estrategias de distribución

La estrategia de distribución será directa, es decir, que Costumer First Consulting S.A. llegará directamente al cliente sin el uso de intermediarios.



Figura 11: Canal de distribución

3.11.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios que se utilizará para la compañía Costumer First Consulting S.A. está relacionada con el cálculo del costo total y añadir un margen de ganancia. Se determinó los costos y precios de acuerdo al tiempo de duración de los talleres y cursos. El precio establecido es por persona capacitada. Este precio contemplado es de penetración al mercado, es decir, se iniciará con un precio el primer año, y en los siguientes años se incrementará su valor. Se contempla que los cursos sean por lo menos para 10 personas, los talleres un promedio de 5 capacitados y los talleres vivenciales para 15 personas.

Cursos y talleres	costo hora	horas	costo variable	Gastos adm.	costo total	ganancia	precio
Talleres presenciales							
Servicio al cliente	\$ 4,17	8	\$ 33,33	\$ 3,13	\$ 36,46	\$ 21,88	\$ 58,33
Cierre de ventas	\$ 5,00	8	\$ 40,00	\$ 3,75	\$ 43,75	\$ 26,25	\$ 70,00
Estres laboral	\$ 3,75	8	\$ 30,00	\$ 2,81	\$ 32,81	\$ 19,69	\$ 52,50
Trabajo en equipo	\$ 3,33	8	\$ 26,67	\$ 2,50	\$ 29,17	\$ 17,50	\$ 46,67
Cursos en línea							
Atención al cliente	\$ 8,33	20	\$ 166,67	\$ 6,25	\$ 172,92	\$ 103,75	\$ 276,67
Psicología laboral	\$ 8,33	20	\$ 166,67	\$ 6,25	\$ 172,92	\$ 103,75	\$ 276,67
Talleres vivenciales fuera de la oficina							
Captación de clientes y trabajo en equipo	\$ 10,42	16	\$ 166,67	\$ 7,81	\$ 174,48	\$ 104,69	\$ 279,17
Productividad, trabajo en equipo y atención al cliente	\$ 14,58	16	\$ 233,33	\$ 10,94	\$ 244,27	\$ 146,56	\$ 390,83

Figura 12: Precios del portafolio de servicios

3.11.4 Estrategias de promoción

La estrategia promocional de la compañía se basará en la atracción del cliente hacia Costumer First Consulting S.A., es decir, se impulsará la venta mediante la estrategia PULL que se “basa en acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor hacia la marca” (economipedia, 2019).

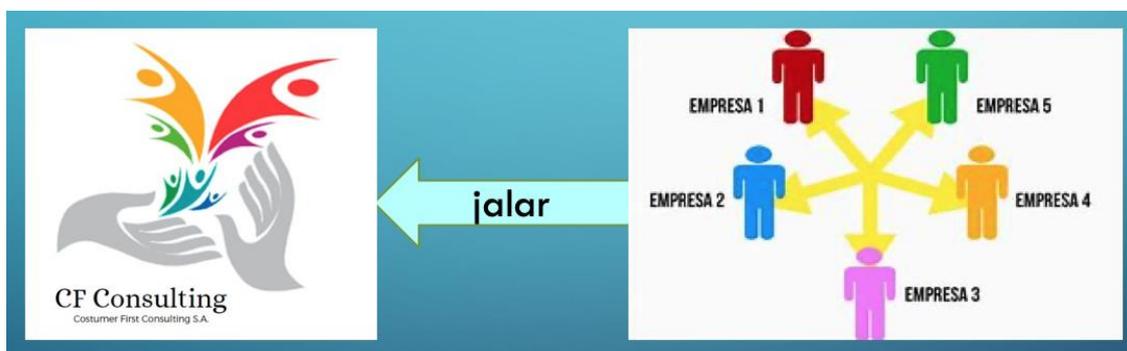


Figura 13: Estrategia Pull

3.11.5 Estrategias de comunicación

De acuerdo a las encuestas a clientes potenciales especificaron que les gustaría recibir información por medio de las siguientes herramientas:

- Email o Mailing. – el Mailing será utilizado para atraer al cliente mediante la difusión de las campañas de marketing digitales por medio de los

correos electrónicos de los clientes potenciales dentro del mercado objetivo. Se presupuesta un gasto de 80 USD con una frecuencia anual de tres veces.

- Redes sociales. – las redes sociales en las que se pautará será Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y WhatsApp, debido a que son las de mayor uso en actualidad tanto en empresas y por las personas. La pauta tiene un costo de 60 USD y se lo realizará de manera mensual.
- Material publicitario. – El material publicitario de la empresa que utilizará son flyers, afiches, tarjetas de presentación, entre otros. Los diseños serán realizados por el jefe de marketing, mientras que la adquisición se hará a imprentas. La inversión será de 120 USD.
- Página Web. – Se diseñará la página Web de la compañía en la que se especificarán el portafolio de servicios y la plataforma digital para los cursos en línea. La inversión es de 700 USD por la creación de la página y el mantenimiento anual de hosting y dominio es de 120 USD.



Figura 14: Estrategia promocional

3.11.6 Estrategias de servicio

Las relaciones con cliente serán por medio de la página Web, redes sociales y las encuestas de satisfacción al cliente; las cuales permitirán dar soporte a los

requerimientos de los clientes, solución de quejas, recepción de sugerencias y mejora del portafolio de servicios.

Se dispondrá de parqueadero para los capacitados en el caso de que el curso se imparta en las instalaciones de la compañía.

3.11.7 Presupuesto

El presupuesto de marketing se proyecta con una tasa de inflación anual de 1.58% vigente al mes de junio de 2020.

Tabla 5: Presupuesto de marketing

Presupuesto	Mes	Frecuencia	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Página Web	\$700	1	\$ 700	\$ 120	\$ 122	\$ 124	\$ 126
Redes sociales	\$ 60	12	\$ 720	\$ 731	\$ 743	\$ 755	\$ 767
Email	\$ 80	3	\$ 240	\$ 244	\$ 248	\$ 252	\$ 256
Material P.O. P	\$ 40	3	\$ 120	\$ 122	\$ 124	\$ 126	\$ 128
Total			\$1.780	\$1.808	\$1.837	\$1.866	\$1.895

3.11.8 Proyecciones de ventas

Servicios	Meses año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento de cantidad</i>												
Talleres presenciales												
Servicio al cliente	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Cierre de ventas	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Estres laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Cursos en línea												
Atención al cliente	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
Psicología laboral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Talleres vivenciales fuera de la oficina												
Captación de clientes y trabajo en equipo	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Productividad, trabajo en equipo y atención al cliente	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
<i>Incremento del precio</i>												
Talleres presenciales												
Servicio al cliente	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292	\$ 292
Cierre de ventas	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
Estres laboral	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263
Trabajo en equipo	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 233
Cursos en línea												
Atención al cliente	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767
Psicología laboral	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767	\$ 2.767
Talleres vivenciales fuera de la oficina												
Captación de clientes y trabajo en equipo	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188	\$ 4.188
Productividad, trabajo en equipo y atención al cliente	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863	\$ 5.863
Total ingresos	\$ 11.850	\$ 14.429	\$ 6.704	\$ 11.796	\$ 17.142	\$ 12.417	\$ 14.742	\$ 17.321	\$ 15.129	\$ 22.988	\$ 22.800	\$ 17.842

Figura 15: Ingresos del año 1 mensualizado

Para la proyección de los ingresos se consideró incrementar el número de servicios anuales con una tasa de 5%, mientras que al precio de venta se proyecta al 10% anual.

Servicios	Proyección				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento de cantidad</i>					
Talleres presenciales					
Servicio al cliente	90	95	100	105	110
Cierre de ventas	102	107	112	118	124
Estres laboral	78	82	86	90	95
Trabajo en equipo	19	20	21	22	23
Cursos en línea					
Atención al cliente	6	6	6	6	6
Psicología laboral	15	16	17	18	19
Talleres vivenciales fuera de la oficina					
Captación de clientes y trabajo en equipo	4	4	4	4	4
Productividad, trabajo en equipo y atención al cliente	4	4	4	4	4
<i>Incremento del precio</i>					
Talleres presenciales					
Servicio al cliente	\$ 292	\$ 321	\$ 353	\$ 388	\$ 427
Cierre de ventas	\$ 350	\$ 385	\$ 424	\$ 466	\$ 512
Estres laboral	\$ 263	\$ 289	\$ 318	\$ 349	\$ 384
Trabajo en equipo	\$ 233	\$ 257	\$ 282	\$ 311	\$ 342
Cursos en línea					
Atención al cliente	\$ 2.767	\$ 3.043	\$ 3.348	\$ 3.682	\$ 4.051
Psicología laboral	\$ 2.767	\$ 3.043	\$ 3.348	\$ 3.682	\$ 4.051
Talleres vivenciales fuera de la oficina					
Captación de clientes y trabajo en equipo	\$ 4.188	\$ 4.606	\$ 5.067	\$ 5.574	\$ 6.131
Productividad, trabajo en equipo y atención al cliente	\$ 5.863	\$ 6.449	\$ 7.094	\$ 7.803	\$ 8.583
Total ingresos	\$ 185.158	\$ 211.658	\$ 241.607	\$ 275.894	\$ 315.007

Figura 16: Ingresos anuales

3.12 Conclusiones del capítulo

- ✓ La constitución de la Empresa Costumer First Consulting se lo realizará mediante una Compañía Anónima, y para la puesta en marcha se contará con una serie de requisitos legales, de funcionamiento y municipales. La Compañía estará enmarcada en principios y valores que regirá las actividades del personal con el propósito de ser unas empresas socialmente responsables y sostenibles en el tiempo, enfocadas siempre en la satisfacción del cliente.
- ✓ La planificación estratégica en cuanto a misión, visión y objetivos orientan la gestión del Gerente General y del personal, con una perspectiva al logro de los objetivos, cuotas de mercado y la utilización de las estrategias de marketing, que permiten impulsar las ventas de todo el portafolio de servicios que se ofrecerá al mercado por parte de la Compañía.

4. OPERACIONES

4.1 Estado de desarrollo

4.1.1 Estado del arte del servicio

Los servicios de capacitación y entrenamiento personal en Ecuador se encuentran regulada por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales SETEC, es decir, que todas las empresas que se dediquen a prestar los servicios de enseñanza y capacitación deberán someterse y cumplir con los requisitos establecidos por esta entidad. En la actualidad hay muchas empresas que se encuentran desarrollando este tipo de negocio con mucha innovación en cuanto a desarrollo de temáticas y plataformas que permiten a las personas capacitarse y mejorar sus competencias laborales que son muy requeridas por las empresas. Tanto empresas como capacitadores deberán contar con el aval para poder desempeñar esta actividad en el mercado.

4.1.2 Estrategia operativa

La estrategia operativa de la compañía consiste en brindar y prestar los servicios de enseñanza y capacitación en el área de atención al cliente, para lo cual se ha visto en la necesidad de crear y planificar talleres y cursos para distintas temáticas que las empresas necesitan que sus empleados las dominen, permitiendo de esta manera que tanto clientes (empresas) como trabajadores disminuyan los tiempos en cada uno de los procesos que desempeñan, logrando mayor eficiencia y eficacia para solucionar los problemas y requerimientos que tengan los consumidores y sean atendidos como solventados de la mejor manera. Los cursos y talleres serán impartidos por profesionales calificados y avalados por la SETEC, de esta manera se garantiza que la transmisión de la información a los capacitados sea de la mejor manera, para que al final la respectiva evaluación sea satisfactoria.

4.2 Descripción del proceso

4.2.1 Flujo de procesos

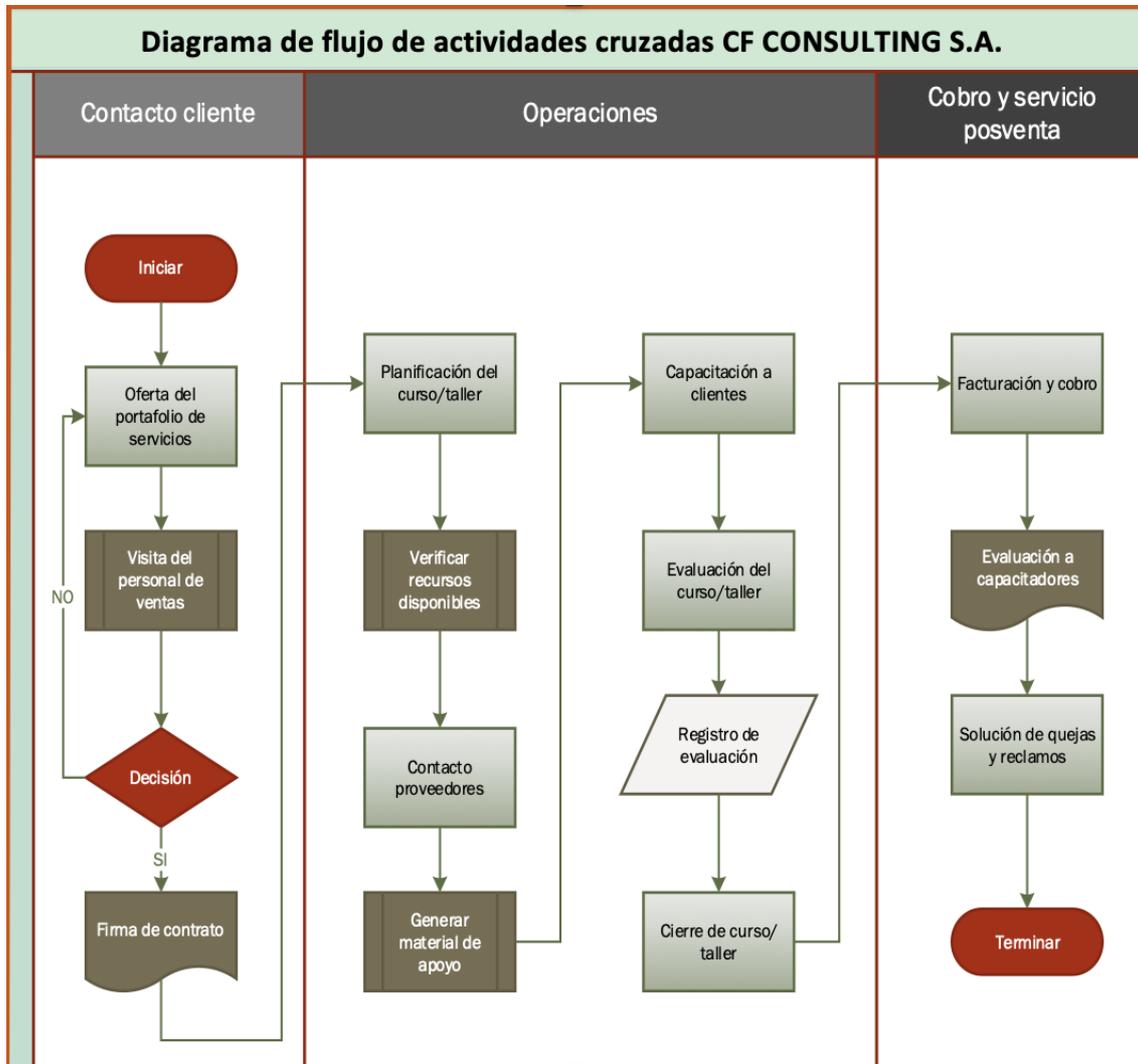


Figura 17: Diagrama de flujo

4.2.2 Análisis de la capacidad del proceso

El análisis de la capacidad de proceso de la compañía está relacionado con el control estadístico. El análisis de la capacidad se define como “el estudio de ingeniería encaminado a estimar la capacidad del proceso” (matemáticas y poesía, 2018).

Con el propósito de cuantificar la capacidad del proceso se usan coeficientes que posibilitan comparar el rango de variabilidad con el promedio natural de un proceso; se utiliza la siguiente fórmula:

$$Cp = \frac{LSE - LIE}{6\sigma}$$

Con el propósito de demostrar la capacidad del proceso se establecen los siguientes datos:

Control de proceso:	Tiempo
Tiempo requerido (días)	3

Número de muestra	Días proceso de cursos/talleres			Promedio	Varianza
1	3,5	4	3	3,5	0,00
2	4	3,5	3,5	3,7	0,02
3	3,5	2,5	4	3,3	0,04
4	4,5	3	3,5	3,7	0,02

Índice de Capacidad Cp.	
Promedio	3,5
LES	4,0
LEI	2,5
Varianza	0,03
Desviación estándar	0,16
Índice de capacidad Cp.	1,57

$$Cp = \frac{4 - 2.5}{6 * 0.16}$$

De acuerdo a las recomendaciones matemáticas y estadísticas para que un proceso se encuentre en rangos normales el índice de capacidad debe estar por encima de un valor de Cp. 1.33, de acuerdo a los cálculos obtenidos se aprecia que la capacidad del proceso de la compañía en cuanto a la prestación de un servicio de capacitación es de 1.57 días.

4.3 Necesidades y requerimientos

4.3.1 Presupuesto de activos fijos

Se consideran como activos fijos la propiedad, planta y equipo que la compañía adquirirá para poder prestar los servicios de capacitación a empresas, de acuerdo a esto se ha realizado el siguiente presupuesto de lo necesario para operar con el personal. En la siguiente figura se muestra clasificado por cuenta contable el detalle de los mismos:

ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Costo	Total
<u>Mobiliario</u>			
Estaciones de trabajo	8	\$ 180	\$ 1.440
Sillas ergonómicas	5	\$ 120	\$ 600
Sala de reuniones	1	\$ 400	\$ 400
Sala de star	1	\$ 300	\$ 300
Archivador tipo biblioteca	2	\$ 175	\$ 350
<u>Equipos de computación</u>			
Computadoras de escritorio	5	\$ 600	\$ 3.000
Computador portátil	3	\$ 750	\$ 2.250
Impresora multifunción	1	\$ 280	\$ 280
Plataforma virtual	1	\$ 8.500	\$ 8.500
<u>Equipo de oficina</u>			
Tv plasma 60"	1	\$ 850	\$ 850
Proyector	4	\$ 450	\$ 1.800
Total activos fijos			\$ 19.770

Figura 18: Presupuesto activos fijos

4.3.2 Presupuesto de sueldos

En base al organigrama especificado en el capítulo anterior se realizó el presupuesto de la nómina que se deberá cubrir por parte de la compañía, en la que se ha contemplado los sueldos básicos y todos los beneficios sociales que por Ley se cancelan y pagan a los trabajadores que laboren bajo relación de dependencia. El presupuesto se muestra en la siguiente figura:

Nómina	Ingresos							
	Cantidad	Sueldo basico	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	IESS 11,15%	
Gerente general	1	\$ 1.500	\$ 125	\$ 33	\$ 63	\$ 125	\$ 167	
Asistente administrativo	1	\$ 450	\$ 38	\$ 33	\$ 19	\$ 38	\$ 50	
Jefatura de servicios, Marketing y Ventas	1	\$ 1.000	\$ 83	\$ 33	\$ 42	\$ 83	\$ 112	
Jefe administrativo financiero	1	\$ 700	\$ 58	\$ 33	\$ 29	\$ 58	\$ 78	
Capacitadores	4	\$ 700	\$ 58	\$ 33	\$ 29	\$ 58	\$ 78	
Total		\$ 4.350	\$ 363	\$ 167	\$ 181	\$ 363	\$ 485	

Nómina	Ingresos			TOTAL ANUAL				
	Cantidad	Sueldo basico		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	1	\$ 1.500		\$ 22.657	\$ 24.501	\$ 24.874	\$ 25.252	\$ 25.636
Asistente administrativo	1	\$ 450		\$ 7.077	\$ 7.635	\$ 7.751	\$ 7.869	\$ 7.988
Jefatura de servicios, Marketing y Ventas	1	\$ 1.000		\$ 15.238	\$ 16.470	\$ 16.720	\$ 16.974	\$ 17.232
Jefe administrativo financiero	1	\$ 700		\$ 10.787	\$ 11.651	\$ 11.828	\$ 12.007	\$ 12.190
Capacitadores	4	\$ 700		\$ 43.146	\$ 44.502	\$ 45.179	\$ 45.865	\$ 46.563
Total		\$ 4.350		\$ 98.905	\$ 104.758	\$ 106.351	\$ 107.967	\$ 109.608

Figura 19: Presupuesto de sueldos

4.4 Plan de producción

4.4.1 Análisis de líneas de espera

La teoría de colas es el “estudio matemático del comportamiento de líneas de espera” (Santiago Martínez, 2017).

Para el caso del presente plan de negocios se utilizará un modelo de línea de espera para un solo servidor (M/M/1). El modelo de línea de espera o colas tiene las siguientes condiciones:

- ✓ La llegada de clientes es infinita
- ✓ Los clientes llegan de acuerdo a una distribución de Poisson y con una tasa media de llegadas de λ
- ✓ La distribución del servicio es exponencial, con una tasa media de servicio de μ
- ✓ La atención es FIFO primero en llegar primero en ser atendido
- ✓ La longitud de la cola es ilimitada

Formulación matemática

P = utilización promedio del sistema = λ/μ

$P(n)$ = probabilidad de que n clientes estén en el sistema = $(1-p) p^n$

L = número promedio de clientes en el sistema de servicio = $\lambda/\mu - \lambda$

Lq = número promedio de clientes en la fila de espera = pL

W = tiempo transcurrido en el sistema incluido el servicio = $1/\mu - \lambda$

Wq = tiempo promedio de espera en la fila = pW

Aplicación del modelo matemático

Se espera que los clientes lleguen a un promedio de 3 por hora, de acuerdo a una distribución de Poisson y son atendidos a una tasa promedio de 4 clientes por hora, con tiempos de servicio exponencial.

1) La utilización promedio del empleado

$$P = \lambda/\mu = 3/4 = 75\%$$

2) Número promedio de clientes que entran al sistema

$$L = \lambda/\mu - \lambda = 3 / (4-3) = 3$$

3) Número promedio de clientes formados en la fila

$$Lq = pL = 0.75 * 3 = 2.25 \text{ clientes}$$

4) Tiempo promedio transcurrido dentro del sistema

$$W = 1/\mu - \lambda = 1/ (4-3) = 1 \text{ hora}$$

$$Wq = pW = 0.75 * 1 = 0.75 \text{ hora; es decir, 45 minutos}$$

4.5 Plan de compras

4.5.1 Proveedores

Se consideran como proveedores de la compañía a los negocios como papelerías e imprentas que puedan entregar y producir los materiales necesarios para el armado del material de apoyo para impartir los cursos y talleres; adicionalmente el pago del espacio físico para impartir las capacitaciones que se contempla como el costo operacional del servicio, debido a que la compañía no dispondrá de aulas de capacitación, en el caso de talleres vivenciales se

considera el pago de la hostería para el fin de semana de los participantes. A continuación, se muestra el presupuesto de gastos operacionales de la compañía:

Gastos operacionales	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arriendo oficina	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Sueldos	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647	\$ 4.647
Servicios básicos	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Suministros de oficina	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Plan de internet	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
Plan de telefonía celular	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55
Gastos de constitución	\$ 1.800											
<u>Gastos de marketing</u>												
Página Web	\$ 700											
Redes sociales	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60,00
Mayling	\$ 80					\$ 80						\$ 80,00
Material publicitario	\$ 40					\$ 40						\$ 40,00
Total gastos operacionales	\$ 8.737	\$ 6.117	\$ 6.117	\$ 6.117	\$ 6.117	\$ 6.237	\$ 6.117	\$ 6.237				

Gastos operacionales	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina	\$ 14.400	\$ 14.628	\$ 14.859	\$ 15.093	\$ 15.332
Sueldos	\$ 55.759	\$ 60.256	\$ 61.172	\$ 62.102	\$ 63.046
Servicios básicos	\$ 720	\$ 731	\$ 743	\$ 755	\$ 767
Suministros de oficina	\$ 600	\$ 609	\$ 619	\$ 629	\$ 639
Plan de internet	\$ 540	\$ 549	\$ 557	\$ 566	\$ 575
Plan de telefonía celular	\$ 660	\$ 670	\$ 681	\$ 692	\$ 703
Gastos de constitución	\$ 1.800				
<u>Gastos de marketing</u>					
Página Web	\$ 700	\$ 105	\$ 107	\$ 108	\$ 110
Redes sociales	\$ 720	\$ 731	\$ 743	\$ 755	\$ 767
Mayling	\$ 240	\$ 244	\$ 248	\$ 252	\$ 256
Material publicitario	\$ 120	\$ 122	\$ 124	\$ 126	\$ 128
Total gastos operacionales	\$ 76.259	\$ 78.646	\$ 79.852	\$ 81.077	\$ 82.321

Figura 20: Gastos operacionales

4.5.2 Control de calidad de las compras

El control de las compras se lo realizará previo a la preparación del material de apoyo de los cursos, y un día antes de impartir las capacitaciones se contactará con el proveedor para confirmar la separación del aula y/o instalaciones de la hostería, de esta manera se asegurará que los proveedores cumplan con los requerimientos de la compañía. En el caso de que se tuviera inconvenientes con

los proveedores se realizará las evaluaciones respectivas y se procederá a evaluar si es necesario continuar con el mismo proveedor o se requiere cambio de los mismos.

4.6 KPI's de desempeño del proceso productivo

4.6.1 KPI's del servicio

Las siglas KPI's son los indicadores clave de desempeño; representa una medida que permite medir el desempeño de un área, proceso, actividad, y son expresados en porcentajes en la mayoría de ocasiones.

Para la compañía se utilizarán los siguientes indicadores de gestión:

- ✓ Rentabilidad sobre la inversión (ROI). - Es la medida porcentual que expresa la rentabilidad conseguida por el monto de la inversión realizada en activos totales.

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales} * 100$$

- ✓ Margen Neto. – Es un indicador financiero que muestra el desempeño de eficiencia que se tiene por la compañía para generar rendimientos sobre el volumen de ventas.

$$Margen\ neto = \frac{Utilidad\ después\ de\ impuestos}{Ventas\ Netas} * 100$$

- ✓ Liquidez. – Mide el grado de solvencia que tiene la compañía para pagar las obligaciones a corto plazo. Para que se cuente con liquidez el resultado del indicador deberá ser mayor a 1.

$$Liquidez = \frac{Activos\ corrientes}{Pasivos\ corrientes}$$

- ✓ Índice de capacidad del proceso. – permite medir las desviaciones que tendrá el proceso de capacitación. El resultado del indicador debe ser superior a 1.33.

$$Cp = \frac{LSE - LIE}{6\sigma}$$

4.7 Conclusiones del capítulo

- ✓ Este capítulo permitió definir y detallar el flujo de procesos, establecer la medida de desempeño del proceso y presupuestar todos los gastos operacionales, la inversión en activos fijos, sueldos y salarios, que deberá la compañía cubrir a los proveedores y personal, para generar las actividades de capacitación en base al presupuesto de ventas establecido en el capítulo anterior.
- ✓ El modelo matemático de colas a utilizarse en la compañía es para un servidor, es decir, que el cliente será atendido por el personal de la empresa que dará a conocer el portafolio de cursos y talleres que se dispondrá como el precio de los mismos.
- ✓ Los indicadores de gestión o KPI's serán las medidas de desempeño que la compañía precisa mantener en los mejores resultados, en el caso de que estos indicadores se desvíen de los objetivos planteados, se deberán tomar acciones correctivas para mejorar la situación.

5. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Los supuestos considerados para elaborar el plan financiero del proyecto fueron contemplados en base a los indicadores económicos vigentes al mes de junio de 2020 y que fueron recabados de la página del Banco Central del Ecuador

<https://www.bce.fin.ec/>. Y se establecieron supuestos para crecimiento de ventas, precio, políticas de cobro y pago, estructura de capital y deuda. Los datos se presentan en la siguiente figura:

Datos	Valores
Crecimiento de ventas anual	5%
Incremento del precio anual	10%
Política de cobro efectivo	90%
Política de pago efectivo	90%
<u>Datos económicos</u>	
Tasa de inflación anual	1,58%
Tasa activa referencial	9,33%
Tasa pasiva referencial	4,54%
Crecimiento de salarios	1,52%
Sueldo básico Ecuador 2020	\$ 400,00
Riesgo de la industria	1,18
Tasa impositiva	36,25%
Utilidades trabajadores	15%
Impuesto a la renta	25%
Estructura de deuda	50%
Estructura de capital	50%
Riesgo país promedio 2018-2020	15,45%

Figura 21: Supuestos para el plan financiero

5.2 Estados financieros proyectados

5.2.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado muestra la información relacionada con los ingresos, costos y gastos operacionales de los servicios, intereses por pago de la deuda, impuestos y la participación trabajadores, y los resultados de la operación anual de la compañía. Se evidencia que existe un crecimiento de ventas, y las utilidades se presentan a partir del año 2 con una tendencia de crecimiento; permitiendo disponer de dinero para la reinversión dentro de la compañía o para distribuirlos como dividendos a los accionistas.

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso operacionales	\$ 184.402	\$ 210.791	\$ 240.613	\$ 274.756	\$ 313.702
(-) Costos servicios	\$ 108.633	\$ 114.650	\$ 120.830	\$ 127.386	\$ 134.278
(=) Margen bruto	\$ 75.769	\$ 96.141	\$ 119.784	\$ 147.370	\$ 179.424
(-) Gastos operacionales	\$ 82.877	\$ 85.655	\$ 87.265	\$ 88.922	\$ 90.623
(-) Depreciaciones	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380
(=) Utilidad antes de intereses	\$ -10.488	\$ 7.105	\$ 29.139	\$ 55.069	\$ 85.421
(-) Intereses	\$ 1.832	\$ 1.528	\$ 1.195	\$ 832	\$ 434
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ -12.320	\$ 5.577	\$ 27.944	\$ 54.237	\$ 84.987
(-) Impuestos	\$ -	\$ 2.022	\$ 10.130	\$ 19.661	\$ 30.808
(=) Utilidad neta	\$ -12.320	\$ 3.556	\$ 17.814	\$ 34.576	\$ 54.179

Figura 22: Estado de resultados

5.2.2 Estado de situación o balance general

El Balance General informa financieramente como se encuentran conformadas las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Existe un crecimiento de los activos corrientes debido al ingreso de efectivo generado por la operación del negocio, los activos fijos disminuyen anualmente por la depreciación acumulada. Se evidencia un crecimiento anual de los activos totales, siendo las de mayor impacto las cuentas de activo corriente. Los pasivos a corto y largo plazo representan un 52% del total de activos, pero disminuye desde el año 1 debido al pago del préstamo bancario a largo plazo. El patrimonio contempla el aporte de los accionistas y las ganancias acumuladas; no se realizan futuras capitalizaciones por lo tanto se mantiene constante el capital social.

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activos corrientes</u>	\$ 19.500	\$ 18.164	\$ 24.160	\$ 50.184	\$ 94.067	\$ 158.805
Efectivo	\$ 19.500	\$ -276	\$ 3.081	\$ 26.122	\$ 66.591	\$ 127.435
Cuentas por cobrar		\$ 18.440	\$ 21.079	\$ 24.061	\$ 27.476	\$ 31.370
<u>Activos no corrientes</u>	\$ 19.770	\$ 16.390	\$ 13.010	\$ 9.630	\$ 6.250	\$ 2.870
Activos fijos	\$ 19.770	\$ 19.770	\$ 19.770	\$ 19.770	\$ 19.770	\$ 19.770
(-) Dep. Acumulada		\$ 3.380	\$ 6.760	\$ 10.140	\$ 13.520	\$ 16.900
TOTAL ACTIVOS	\$ 39.270	\$ 34.554	\$ 37.170	\$ 59.814	\$ 100.317	\$ 161.675
<u>Pasivos corrientes</u>	\$ -	\$ 10.863	\$ 13.487	\$ 22.213	\$ 32.399	\$ 44.235
Cuentas por pagar		\$ 10.863	\$ 11.465	\$ 12.083	\$ 12.739	\$ 13.428
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 2.022	\$ 10.130	\$ 19.661	\$ 30.808
<u>Pasivos no corrientes</u>	\$ 19.635	\$ 16.376	\$ 12.812	\$ 8.916	\$ 4.657	\$ -
Préstamo bancario	\$ 19.635	\$ 16.376	\$ 12.812	\$ 8.916	\$ 4.657	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 19.635	\$ 27.239	\$ 26.299	\$ 31.129	\$ 37.056	\$ 44.235
Capital social	\$ 19.635	\$ 19.635	\$ 19.635	\$ 19.635	\$ 19.635	\$ 19.635
Utilidades retenidas		\$ -12.320	\$ -8.764	\$ 9.050	\$ 43.626	\$ 97.805
TOTAL PATRIMONIO	\$ 19.635	\$ 7.315	\$ 10.871	\$ 28.685	\$ 63.261	\$ 117.440

Figura 23: Balance general proyectado

5.2.3 Estado de flujos de caja

El flujo de caja calculado a través de las variaciones del FEO (flujo de efectivo operacional), el capital de trabajo neto y los gastos de capital o CAPEX. Los resultados de los flujos de caja serán descontados a tasas WACC y CAPM para verificar la existencia de factibilidad del presente plan de negocios. Para el cálculo del flujo de caja del inversionista únicamente se consideran los flujos del proyecto sin considerar el valor del préstamo ni la amortización de la deuda tanto en intereses como capital.

FLUJO DE CAJA PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades netas		\$ -12.320	\$ 3.556	\$ 17.814	\$ 34.576	\$ 54.179
(+) Depreciaciones		\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380	\$ 3.380
Flujo de efectivo operacional		\$ -8.940	\$ 6.936	\$ 21.194	\$ 37.956	\$ 57.559
Capital de trabajo	\$ -19.500					
Variación del capital trabajo		\$ -12.199	\$ 3.372	\$ 17.298	\$ 33.696	\$ 52.902
Recuperación del capital de trabajo						\$ 22.668
Capital de trabajo neto	\$ -19.500	\$ -12.199	\$ 3.372	\$ 17.298	\$ 33.696	\$ 75.570
Activos fijos	\$ -19.770	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de capital CAPEX	\$ -19.770	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.870
Flujo de caja del proyecto	\$ -39.270	\$ -21.139	\$ 10.308	\$ 38.492	\$ 71.652	\$ 135.999

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	\$ -39.270	\$ -21.139	\$ 10.308	\$ 38.492	\$ 71.652	\$ 135.999
Préstamo	\$ 19.635					
Intereses		\$ 1.832	\$ 1.528	\$ 1.195	\$ 832	\$ 434
Capital		\$ 3.259	\$ 3.563	\$ 3.896	\$ 4.259	\$ 4.657
Protección fiscal		\$ 1.168	\$ 974	\$ 762	\$ 530	\$ 277
(-) Flujo de caja del inversionista	\$ -19.635	\$ -21.399	\$ 9.246	\$ 36.554	\$ 68.755	\$ 132.053

Figura 24: Flujo de caja proyecto e inversionista

Tasas de descuento

Cálculo tasa de descuentos	
Interés libre de riesgo	4,54%
Riesgo país	15,45%
Rendimiento de mercado	8,52%
Riesgo de la industria	1,18
Costo de capital (Re)	24,69%
Razón de capital	50%
Razón de deuda	50%
Tasa de interés de deuda	9,33%
Tasa impositiva	36,25%
WACC	15,32%

Figura 25: Tasas de descuento WACC y CAPM

La tasa de CAPM se considera como la tasa de descuento para traer los flujos de caja del inversionista a tiempo presente; mientras que la tasa WACC será para descontar los flujos de caja del proyecto. Las tasas de descuento se calcularon de la siguiente manera:

$$CAPM = R_f + B * (R_m - R_f) + R_p$$

$$CAPM = 0.0454 + 1.18 * (0.0852 - 0.0454) + 0.1445 = \mathbf{0.2469}$$

$$WACC = R_e * \frac{P}{A} + R_d * \frac{D}{A} * (1 - T_c)$$

$$WACC = 0.2469 * 0.50 + 0.0933 * 0.50 * (1 - 0.3625) = \mathbf{0.1532}$$

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio económico es el umbral de producción y ventas que permite igualar los costos fijos y variables con los ingresos, resultando una utilidad de 0

USD. Para el caso de la compañía se presentan el presupuesto del punto de equilibrio para cada año.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Punto de equilibrio } \$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\text{Costo } \frac{\text{variables}}{\text{Ventas}} \right)}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 184.402	\$ 210.791	\$ 240.613	\$ 274.756	\$ 313.702
Costos variables	\$ 108.633	\$ 114.650	\$ 120.830	\$ 127.386	\$ 134.278
Costos fijos	\$ 86.257	\$ 89.035	\$ 90.645	\$ 92.302	\$ 94.003
Costo total	\$ 194.890	\$ 203.685	\$ 211.474	\$ 219.687	\$ 228.281
Punto de equilibrio en dólares	\$ 209.927	\$ 195.212	\$ 182.081	\$ 172.086	\$ 164.353

Figura 26: Punto de equilibrio

5.2.4 Análisis de relaciones financieras

La evaluación financiera del proyecto demuestra que existe factibilidad económica y financiera para la puesta en marcha del plan de negocios, esto debido a que los resultados del VAN son mayores a 0 USD, la TIR es superior a las tasas de descuento WACC y CAPM, el Índice de Rentabilidad es mayor a 1, y el Período de Recuperación de la Inversión es menor a 5 años que es el horizonte del proyecto.

Evaluación financiera

Evaluación financiera	Proyecto	Inversionista
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 82.460,63	\$60.272,20
Tasa Interna de Retorno (TIR)	45,80%	63,53%
Índice de rentabilidad (IR)	\$ 3,10	\$ 4,07
Período de Recuperación (PRI)	3,44	2,44

Figura 27: Índices financieros de evaluación del proyecto

Índices financieros

INDICES FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Razones de deuda</u>					
Deuda total	79%	71%	52%	37%	27%
Patrimonio total	21%	29%	48%	63%	73%
Deuda/capital	372%	242%	109%	59%	38%
<u>Razones de liquidez</u>					
Razón corriente	167%	179%	226%	290%	359%
Razón de efectivo	-3%	23%	118%	206%	288%
Capital de trabajo	\$ 7.301	\$ 10.673	\$ 27.971	\$ 61.668	\$ 114.570
<u>Razones de actividad</u>					
Rotación de la inversión	5,3	5,7	4,0	2,7	1,9
Rotación cuentas por cobrar	10	11	11	11	11
Rotación cuentas por pagar	10	10	10	10	10
<u>Razones de rentabilidad</u>					
Margen bruto	41%	46%	50%	54%	57%
Margen neto	-7%	2%	7%	13%	17%
ROA	-36%	10%	30%	34%	34%
ROE	-168%	33%	62%	55%	46%

Figura 28: Indicadores financieros del proyecto

- ✓ Los índices de deuda demuestran que la Compañía se encontrará apalancada los tres primeros años, es decir, que el pasivo será mayor que el patrimonio, a partir del año 4 disminuye la deuda y aumenta el patrimonio.
- ✓ La compañía dispondrá de liquidez en cada uno de los años, demostrando solvencia para cubrir las deudas a corto plazo.
- ✓ En cuanto a los índices de actividad se muestra que los activos generan ventas más de 1 vez en el año, y tanto cuentas por cobrar como por pagar mantienen un número de 35 días para recuperar las ventas a crédito y cubrir las cuentas adeudadas a corto plazo.
- ✓ El margen de ganancia tiene un crecimiento anual de aproximadamente 4%. Y el ROI y ROE demuestran rentabilidad sobre la inversión y el patrimonio respectivamente debido a que el resultado del indicador a partir del año 2 es superior al 10%.

5.2.5 Impacto económico, regional, social, ambiental

El plan de negocios tendrá un impacto social y de manera local en la ciudad de Quito, porque con la puesta en marcha se generará fuentes de trabajo para

diferentes profesionales, se contribuirá con el Estado con el pago de impuestos, y se generará actividad comercial que posibilitará a los clientes empresas mejorar su atención al cliente, por medio de las capacitaciones que se ofrecerán al mercado.

5.2.6 Conclusiones del capítulo

- ✓ Mediante la evaluación financiera del proyecto se pudo confirmar que existe factibilidad para la puesta en marcha de este tipo de negocio en la ciudad de Quito. Este resultado es apoyado con los resultados de la encuesta en cuanto a aceptación del negocio y de los servicios de capacitación en atención al cliente.
- ✓ Los indicadores financieros evidencian la existencia de liquidez en todos los años, rentabilidad para los accionistas a partir del segundo año con una tendencia de crecimiento, permitiendo disponer de ganancias para ser distribuidas como dividendos a los inversores.

6. CONCLUSIONES

6.1 Conclusión general

Una vez realizado el estudio de mercado, se demuestra que existe demanda insatisfecha en clientes (empresas) que buscan la capacitación para sus empleados en términos de atención al cliente. Con el plan financiero se evidencia la factibilidad de realizar este tipo de negocio en la ciudad de Quito, debido a que los criterios de valoración como es el VAN y la TIR verifican resultados favorables tanto para el proyecto como para el inversionista.

6.2 Conclusiones específicas

- ✓ Inicialmente se realizó un análisis de la industria, mediante las herramientas administrativas PEST y PORTER, donde se pudo detectar

la existencia de oportunidades económicas y del sector que posibilita el ingreso de este tipo de emprendimiento en la ciudad de Quito. Adicionalmente se aplicó un cuestionario para obtener información de fuente primaria desde el cliente (empresas), arrojando resultados favorables respecto a una frecuencia de compra y aceptación de los servicios.

- ✓ La filosofía empresarial de Costumer First Consulting S.A. está enmarcada en principios y valores que rigen las actividades de la Compañía, mediante la planificación estratégica se orienta a la gestión empresarial tanto del personal directivo como el operativo. Con las estrategias de marketing se pretende ofertar al mercado los servicios de capacitación y entrenamiento en diferentes tópicos relacionados con la atención al cliente, permitiendo de esta manera llegar con los servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
- ✓ Mediante el flujo de procesos se identificaron todas las actividades, desde el contacto con el cliente hasta el momento de la capacitación al personal de la empresa. Se determinó toda la inversión necesaria, los presupuestos de costos y gastos operacionales, los indicadores de gestión a utilizarse, KPI's (Key Performance Indicator) medidas que servirán para verificar el cumplimiento de los procesos y actividades cotidianas.
- ✓ Los resultados de la evaluación financiera demuestran factibilidad económica, operacional y financiera para la puesta en marcha de este plan de negocio que tendrá su actividad dentro del CIU P8549.11.01. La información del VAN es de \$82.460,63, una TIR de 45,80% y un índice de rentabilidad mayor a 1, genera una perspectiva adecuada y atractiva para incursionar dentro de este mercado.

REFERENCIAS

- aec. (noviembre de 2019). *aec*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-la-marca>
- Alcázar Dávila, A. (13 de febrero de 2017). *marketeroslatam*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.marketeroslatam.com/estrategias-competitivas-de-porter/>
- Banco Mundial. (14 de octubre de 2019). Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (31 de diciembre de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122019.pdf>
- Conceptodefinicion.de. (18 de julio de 2019). Recuperado el 13 de julio de 2020, de <https://conceptodefinicion.de/meta/>
- Conceptodefinición.de. (17 de julio de 2019). *Conceptodefinición.de*. Recuperado el 11 de junio de 2020, de <https://conceptodefinicion.de/servicio/>
- Debitoor. (3 de mayo de 2018). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-ciclo-contable>
- dinero, c. t. (13 de junio de 2018). Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://www.cuidatudinero.com/13108461/los-efectos-de-la-falta-de-capacitacion-de-los-empleados>
- EAE. (6 de febrero de 2016). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-un-coach-y-cuales-son-sus-principales-funciones/>
- economiasimple. (1 de junio de 2018). Recuperado el 13 de julio de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/industria>
- Economipedia. (s.f.). Recuperado el 17 de enero de 2020
- economipedia. (16 de marzo de 2019). Recuperado el 31 de mayo de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>
- economipedia. (15 de enero de 2019). Recuperado el 13 de julio de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

- Economipedia. (17 de enero de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- El universo. (2 de mayo de 2018). Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/01/nota/6740642/como-se-capacita-ecuador-atender-cliente>
- Gestion.Org. (2018). Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de <https://www.gestion.org/que-es-el-retail-marketing/>
- imf. (10 de julio de 2020). Recuperado el 14 de julio de 2020, de <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
- INEC. (5 de diciembre de 2017). Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- integriaims. (12 de Julio de 2017). Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de <https://integriaims.com/problemas-atencion-al-cliente/>
- Keller., K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- lifeder. (2 de marzo de 2018). Recuperado el 14 de julio de 2020, de <https://www.lifeder.com/ventaja-competitiva-michael-porter/>
- matemáticas y poesía. (2018). Recuperado el 12 de junio de 2020, de <http://www.matematicasypoesia.com.es/Estadist/ManualCPE08p2.htm>
- mercadotecniatotal. (18 de julio de 2017). Recuperado el 13 de julio de 2020, de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/la-segmentacion-mercado/>
- MindMeister. (2016). Obtenido de <https://www.mindmeister.com/es/551573508/metodo-hipotetico-deductivo-es-el-procedimiento-o-camino-que-sigue-el-investigador-para-hacer-de-su-ac>
- pazhorwitz. (3 de enero de 2020). Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.pazhorowitz.com/resumen-de-la-ley-organica-de-simplificacion-y-progresividad-tributaria/>
- PEREZ, G. (1996). Metodología de la investigación educativa.
- Salazar Guzman, R. (11 de septiembre de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-estrategica/>

- Sampieri, R. H. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHillEducation.
- Santiago Martínez, H. (5 de Diciembre de 2017). *emprendices*. Recuperado el 12 de junio de 2020, de <https://www.emprendices.co/teoria-colas-lineas-espera/>
- Shopify. (16 de enero de 2020). Obtenido de <https://es.shopify.com/enciclopedia/mercado-objetivo>
- SRI. (16 de enero de 2020). Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Supercias. (20 de Mayo de 2014). Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Supercías. (16 de enero de 2020). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Superintendencia de compañías. (13 de enero de 2020). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Sy Corvo, H. (2019). *Lideder*. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de <https://www.lifeder.com/filosofia-empresarial/>
- Torreblanca, F. (21 de abril de 2016). Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/lealtad-de-marca-marketing/>

ANEXOS

Modelo de cuestionario a utilizar

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

Encuesta para determinar los requerimientos de las Pymes en cuanto a atención al cliente y la respectiva implementación de una empresa que se dedique a dar asesoría y capacitación en esta área.

Indicaciones: Por favor lea cuidadosamente y responda según su criterio.

Gracias por realizar la encuesta. Su participación será de gran ayuda para determinar la aceptación de implementar una empresa de asesoría y capacitación en atención al cliente, formas de realizarlo, ubicación, tipos de cursos, entre otros.

- 1) ¿Usted realiza dentro de su empresa el servicio de atención al cliente?
Si ()
No ()
- 2) ¿Cuáles son los problemas más recurrentes a la hora de resolver un requerimiento del cliente?
Falta de preparación del personal
Tiempo de respuesta muy larga
Falta de un proceso para solución de quejas
- 3) ¿El personal de la empresa cuenta con capacitaciones en atención al cliente?
Si
No
- 4) ¿Qué ha provocado en la empresa, la falta de una buena atención al cliente?
Disminución en ventas
Pérdida de imagen en el mercado
Tendencia a la baja de utilidades
Demora en los procesos
- 5) ¿Sabía usted que en la actualidad existen empresas dedicadas a mejorar los problemas de atención al cliente, mediante la capacitación al personal?
Si
No

6) ¿En qué temas le gustaría que su personal se capacite para mejorar su atención al cliente?

Solución de quejas

Relaciones interpersonales

Psicología del cliente

Ventas efectivas

7) Si le ofrecen a su empresa la posibilidad de capacitar a sus empleados con profesionales adecuados, experiencia en los temas requeridos, ¿usted lo haría?

Si

No

8) ¿En dónde le gustaría que sus empleados se capaciten?

En las instalaciones de su empresa

En espacios (aulas) de la empresa que oferta el servicio

En espacios abiertos y fuera de la ciudad

9) ¿Cuánto estaría usted dispuesto a invertir por capacitar a sus empleados de manera individual?

USD 100 a USD 150

USD 151 a USD 200

USD 201 a USD 250

10) ¿Cómo le gustaría recibir promociones y publicidad de la empresa?

Redes sociales

Email

Mensajes WhatsApp

Flyers

11) ¿Cuántas capacitaciones al año estaría dispuesto a invertir en sus empleados?

1 a 2 veces

3 a 4 veces

Más de 5 veces

Entrevista a experto

Cuestionario:

1. ¿Cuál es su experiencia dentro del sector público y privado en el área de Talento Humano?
2. ¿Qué presupuesto tienen las empresas destinado para las capacitaciones a sus empleados, dentro del área de atención al cliente?
3. ¿Cuál es la mejor forma de capacitación eficaz para los empleados: presencial o virtual?
4. ¿Cómo afectó la Pandemia a la institución donde trabaja y a las Pymes?
5. ¿Cuál es su percepción con respecto a la asesoría y a la capacitación del personal en Retail, de acuerdo a la nueva normalidad?
6. ¿Cómo considera usted el ingreso de una nueva empresa al mercado quiteño para generar capacitaciones en atención al cliente?

