



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESCUELA DE PREPARACIÓN
FÍSICA Y ACADÉMICA PARA LOS ASPIRANTES QUE BUSCAN INGRESAR A LAS
ESCUELAS DE LAS FUERZAS ARMADAS Y POLICIA NACIONAL”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Juan Carlos Torres MBA

Autora
Beatriz Cecilia Proaño Vallejo

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación".

Juan Carlos Torres

MBA

CI: 1803369170

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”.

Beatriz Cecilia Proaño Vallejo

CI: 1205238387

AGRADECIMIENTO

A mis familiares los que me han apoyado e incentivado constantemente, dándome las fuerzas para no desmayar este sueño y seguir avanzando para culminar y alcanzar este logro, a mis profesores quienes semestre a semestre han sabido dotarme de sus conocimientos pero de manera especial a mi Tutor de Tesis Ing. Juan Carlos Torres, quien ha sabido encaminarme a la senda que ha permitido alcanzar los objetivos trazados y que hicieron posible su realización, tendiendo a alcanzar mi superación personal y profesional.

DEDICATORIA

¡A mis amados Ceci Vale y Marce, a quienes agradezco por brindarme todo su incansable y permanente respaldo y apoyo incondicional; por ser mi motivación para comenzar mis estudios, para permanecer enfocada y ara culminar con mi meta trasada así como, también por la gentileza de dispensarme con su amor y cariño!

A todos quienes, gracias a su apoyo incondicional, han sembrado el deseo de progreso incansable y que además me brindaron la fortaleza necesaria, desde el inicio de mi vida académica y universitaria; así como, también por acompañarnos en todos los éxitos alcanzados.

Con mucha devoción a Dios, inspiración de mi entusiasmo de superación y pilar fundamental para esforzarme durante toda mi vida y así poder seguir cultivando mis sueños, a fin de reflejarme como una verdadera profesional, en beneficio de mi familia y comunidad.

RESUMEN

El presente trabajo representa el diseño de un plan de negocios que permita de manera efectiva sobrellevar la implementación de una escuela de preparación física y académica para los aspirantes que buscan ingresar a las Escuelas de Formación de las Fuerzas Armadas o Policía Nacional, mediante el análisis de un mercado ideal, a fin de generar una empresa líder en servicios educativos de nivelación.

Los datos enmarcados en las siguientes páginas fueron recabados mediante un profundo análisis situacional, tanto del entorno interno como externo al proyecto, mediante la utilización de modelos estratégicos de gestión empresarial (Porter y PESTEL), pudiéndose determinar las oportunidades del negocio y consiguiente plan de marketing, a través estrategias factibles de mercadeo para poder generar una propuesta de valor al emprendimiento propuesto.

La aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió definir la estructura organizacional de la empresa, a su vez que el correspondiente análisis financiero, basado en la utilización de flujos contables, estableció la rentabilidad resultante entre los montos de inversión y la recuperación de capital utilizado, determinándose una alta factibilidad y rentabilidad.

ABSTRACT

The current project embodies the design of a business plan that allows the effective implementation of an institution specialized in the academic and physical training of students seeking to enter the Armed Forces and National Police Force Academies through the analysis of an ideal market in order to generate a leading organization in educational services leveling, using strategic business management models (Porter and PESTEL).

The organizational structure of the company was defined by applying quantitative and qualitative investigative methods while the corresponding financial analysis was applied using accounting flows, to establish the resulting profitability between the amount of investment and the recovery of capital used, determining high feasibility and profitability.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos Específicos	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	1
2.1 Análisis del entorno externo.....	1
2.1.1 Análisis Externo (Pestel)	1
2.1.1.1 Entorno Económico	2
2.1.1.2 Entorno Político	2
2.1.1.3 Entorno Socio-Cultural	2
2.1.1.4 Entorno Legal	2
2.1.1.5 Entorno Tecnológico.....	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	3
2.1.2.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras.....	3
2.1.2.2 Productos o Servicios Sustitutivos.....	4
2.1.2.3 Poder de Negociación de los clientes	4
2.1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	4
2.1.2.5 Amenaza de nuevos Competidores.....	5
2.2 Análisis Interno.....	5
2.2.1 Fortalezas	5
2.2.2 Debilidades	5
2.2.3 Oportunidades.....	5
2.2.4 Amenazas	6
2.3 Análisis Matriz EFE: (Ver Anexo No. 1).....	6
3. ANALISIS DEL CLIENTE.....	6
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	6
3.1.1 Diseño de la Investigación.....	6
3.1.1.1 Investigación Cualitativa	6
3.1.1.2 Investigación Cuantitativa.....	9
3.1.2 Recolección y Análisis de datos	10
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	11
5. PLAN DE MARKETING	11
5.1 Estrategia general de marketing	11
5.1.1 Mercado Objetivo	12
5.1.2 Propuesta de valor	13
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1 Producto.....	13
5.2.2 Precio.....	16
5.2.3 Plaza	18
5.2.4 Promoción.....	18
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	19
6.1.1 Misión.....	19
6.1.2 Visión	20
6.1.3 Objetivos de la organización	20
6.1.4 Operacionalización de los Objetivos de la organización	20

6.2 Plan de Operaciones	21
6.2.1 Flujo Atención y Ventas.....	21
6.2.2 Flujo Producción	22
6.2.3 Flujo De Evaluación y Control	22
6.3 Estructura Organizacional.....	22
6.3.1 Descripción de funciones	22
6.3.2 Infraestructura	23
6.3.3 Constitución de la empresa	23
6.4 Conclusiones del Plan de Marketing.....	23
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	23
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de Flujo de efectivo y flujo de caja.....	23
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4 Índices Financieros.....	25
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	25
8.1 Conclusiones.....	25
REFERENCIAS	27
ANEXOS.....	30

1. INTRODUCCIÓN

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (1998), aprobada por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, determina una serie de orientaciones que guían su fortalecimiento, entre las cuales cabe destacar aquellas que brindan soporte al Modelo Educativo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Ecuador, observando un sistema de selección y formación profesional de calidad y concepción pluridimensional, atendiendo específicamente a las realidades institucionales al servicio del país y de la sociedad ecuatoriana, en el cumplimiento de sus misiones (UNESCO, 1998).

1.1 Justificación

El Modelo de Formación Superior de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se inscribe en dos líneas de pensamiento con proyección a mediano y largo plazo: concepción de seguridad humana y visión de acciones en la educación superior del siglo XXI.

La articulación de estos dos campos del conocimiento constituye el escenario ideal donde se desenvuelve la presente propuesta de emprendimiento empresarial que se concreta como una repuesta eficaz ante la alta demanda existente entre los bachilleres de la República que aspiran ingresar a las filas militares o policiales. Es así que se determinó la necesidad de proporcionar servicios profesionales de educación complementaria especializados, bajo procesos de calidad educativa, para alcanzar una alta efectividad en el rendimiento de las pruebas de admisión relacionadas a seleccionar el talento humano uniformado.

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios, mediante el análisis de un mercado ideal, que permita la implementación efectiva de un Instituto de preparación física y académica para los bachilleres que aspiran ingresar a las Escuelas de Formación de las Fuerzas Armadas o de la Policía Nacional, a fin de generar una empresa líder en servicios educativos de nivelación.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ❖ Llevar a cabo un análisis situacional sobre la presente propuesta, tanto del entorno interno como externo, mediante la utilización de modelos estratégicos de gestión empresarial (Porter y PESTEL) a fin de determinar las oportunidades del negocio.
- ❖ Elaborar un plan de marketing, mediante estrategias factibles de mercadeo, a fin de generar una propuesta de valor al emprendimiento propuesto.
- ❖ Definir la estructura organizacional de la empresa propuesta mediante la aplicación de entrevistas y encuestas.
- ❖ Aplicar un análisis financiero mediante la utilización de flujos contables, a fin de establecer la rentabilidad resultante entre los montos de inversión y la recuperación del capital utilizado.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis Externo (Pestel)

El análisis externo de la industria es uno de los factores fundamentales de la investigación del entorno en donde se analizan las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales.

2.1.1.1 Entorno Económico

Actualmente los bachilleres ecuatorianos tienen diversas opciones profesionales a las que pueden acceder. Existen varias becas a nivel nacional e internacional que tienen como target a ecuatorianos que deseen estudiar. De igual manera, las instituciones universitarias y de preparación militar y policial representan alternativas viables. René Ramírez, Secretario de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), determinó que, durante el período 2007-2015, gracias a los incentivos académicos se beneficiaron 18.719 personas (El Telégrafo, 2016). Para acceder a estas opciones los interesados deben aprobar una serie de requisitos que incluyen pruebas académicas y, en ciertos casos, exámenes físicos.

La afectación Mundial y Nacional a las economías locales por la baja del precio del petróleo incide directamente en el sistema de becas en nuestro país. Así lo publica diario “El Universo”, el 04 de enero de 2015 (Universo, 2015), en donde se afirma que debido al mayor gasto de capital, el déficit fiscal aumentó a 4,7% del Producto Interno Bruto (PIB); valor que se financió principalmente con préstamos de China. Esto significa que, al cierre del 2014, la deuda pública bruta de Ecuador representaba el 24,4% del PIB, cifra baja en comparación al nivel de endeudamiento de otros países de la región (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2014). Sin embargo, de lo expuesto, de manera positiva la estabilidad financiera lograda mediante la dolarización es favorable al proyecto propuesto, siendo que ésta ha sido preservada y sumada a un bajo nivel de inflación, la cual cayó a 2,7% en el 2013 y 4,2% en el 2014 (FMI, 2014).

2.1.1.2 Entorno Político

El Gobierno Central impulsa una Política Pública Integral de reforma al sistema educativo de educación superior basada en la definición de roles de los actores institucionales relacionados: Consejo de Educación Superior (CES), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), y Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, (SENESCYT), respectivamente.

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) fue creado el 19 de mayo de 1998 y se encarga de velar por los derechos de los autores, otorgando al creador el derecho de ser reconocido como el titular de su obra y, consecuentemente, ser beneficiario de las regalías que se generen. Según estadísticas del IEPI, hasta enero del 2015 se emitieron 2.393 títulos a distintos autores en Quito (IEPI, 2015). Esto es favorable para nuevas empresas ya que significa que existe el apoyo de una institución reconocida gubernamentalmente para salvaguardar su idea de negocio y, a la vez, mantener la confianza de que su innovación será respetada por otros posibles competidores.

2.1.1.3 Entorno Socio-Cultural

La Organización de las Naciones Unidas (1994) determina que el desarrollo de la educación superior, de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos, debe ser accesible a todos en función del mérito. No puede aceptarse ninguna discriminación, siendo en este sentido que la Sociedad Ecuatoriana centra un factor de desarrollo social, justo e igualitario, a través de la educación, sentando las bases para alcanzar el anhelado buen vivir y asumiendo que la cultura es un medio de enlace social entre la sociedad y el grado de productividad.

2.1.1.4 Entorno Legal

La fundamentación legal para la implementación de esta propuesta se establece acorde al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, el Plan Estratégico Institucional, la Doctrina Policial, y el proyecto de Ley del Código Orgánico de Entidades de Seguridad

Ciudadana que se encuentra en proceso de conocimiento, discusión y aprobación por parte de la Asamblea Nacional. En este marco de referencia se presenta la fundamentación legal para la prestación de este tipo de servicios, conformada por el conjunto de disposiciones relacionadas con la educación superior contenidas en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, Reglamento de Régimen Académico; con relación a las normas que rigen el funcionamiento de las Fuerzas Armadas e Institución Policial: Ley Orgánica, Ley de Personal y los correspondientes reglamentos.

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), representa la institución gubernamental ecuatoriana a cargo de establecer y controlar las políticas públicas establecidas para regularizar y optimizar al sistema de educación superior, al que pertenece junto al Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES).

2.1.1.5 Entorno Tecnológico

La aceptación y uso de tecnologías en la sociedad ecuatoriana ha experimentado tendencias en crecimiento constante. Según cifras obtenidas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2013 el acceso al internet en la zona urbana ecuatoriana alcanzó el 37%, un 5,6% superior al 2012. Paralelamente, en el área rural se registró un incremento de 1.3%. La cifra nacional de acceso de internet dentro de hogares en el país es 28.3%. Sin embargo la cifra de acceso a internet dentro del país es del 43%, por lo que la aceptación y demanda de internet y Tics en el país va en constante crecimiento (INEC, 2013), lo que representa para el país mejores opciones de comunicación, desenvolvimiento y desarrollo social.

Al respecto, el INEC ha actualizado su lista de bienes y servicios que conforman la canasta básica, incluyendo computadoras portátiles costos de maestrías, capacitaciones, educación universitaria, pago de salud vehículo vivienda y hasta alimento para mascotas (INEC, 2013).

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

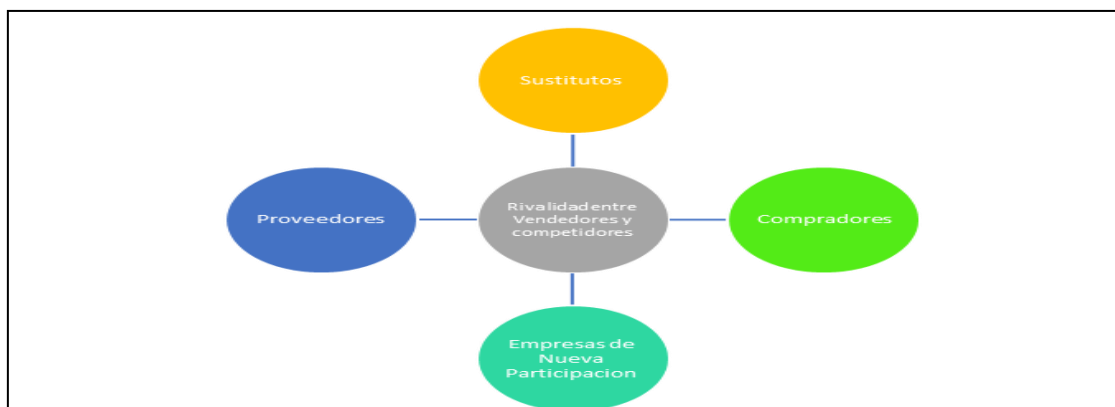


Figura 1. Modelo de competencia de cinco fuerzas.

Tomado de: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.55.

2.1.2.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras

Existen en el mercado local varias empresas que se han posicionado en el área de nivelación educativa, ofreciendo el mismo tipo de producto con estrategias de marketing limitadas. Debido a que “la rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuyen conforme los productos rivales se diferencian” (Thompson, et al., 2012), el consumidor es el que tiene el poder de

negociación, al no tener una diferencia marcada entre las diferentes opciones de mercado.

Algunos de estos institutos son: el Centro Integral de Preparación CISSPOL; el Centro Académico y de Alto Acondicionamiento Físico CAAFIMIL; el Centro de Nivelación Guajaló CNG; Royalty Workers, consultores en desarrollo profesional, entre otros.

Pese a que las empresas que se dedican a este giro de negocios no poseen un elemento distintivo, la competencia entre ellas es mínima debido, en parte, a la baja oferta en la prestación de estos servicios para cubrir, la alta y creciente demanda por cursos de nivelación educativa o capacitación en el mercado local. Este factor genera una incidencia media baja para la implementación de la presente propuesta.

2.1.2.2 Productos o Servicios Sustitutivos

La Senescyt implementa programas de capacitación previa para los bachilleres que buscan acceder a una educación superior, lo que constituye un posible sustituto al desarrollo de la presente propuesta dentro del mercado local. Este elemento puede llegar a representar un factor relevante para los potenciales clientes.

Existen también empresas que ya llevan varios años en el negocio de las capacitaciones los cuales podrían llegar a ser productos sustitutos del plan de negocio que se encuentra expuesto como ejemplo el Grupo Hawking – Einstein se dedica a la capacitación de bachilleres que desean aspirar a una educación superior, este grupo demuestra con números cuantos de sus alumnos han ingresado a las distintas universidades e incluso cuantos han obtenido becas por su buen desempeño en los exámenes de admisión.

El grado de incidencia que mantiene este factor es media alta para el desarrollo de la propuesta, principalmente porque la institución es el ente regulador en políticas públicas educativas en el ámbito nacional, lo que puede afectar en determinado momento el normal desenvolvimiento de los servicios propuestos.

2.1.2.3 Poder de Negociación de los clientes

Existe una alta demanda para el ingreso de bachilleres a las filas militares y policiales. Diario El Comercio (2016) señala que más de 3 000 jóvenes asistieron a la llamada de acuartelamiento en Guayaquil, pese a que el cupo es de 1 017 personas.

Debido al limitante número de ingresos, los procesos de formación educativa complementarios en esta área son cotizados, dando un alto posicionamiento en el mercado. Sin embargo, algunas de las posibles amenazas son factores del tipo concentración de número de clientes versus número de compañías y la posibilidad de negociación (Pedrós & Gutiérrez, 2005). Este componente representa una incidencia medio-baja al desarrollo e implementación de la propuesta, en razón de que la demanda de servicios de nivelación educativa se verifica mayor a la capacidad de oferta en el mercado local.

2.1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Este factor se centra en cuanto a las facilidades de arriendo de las instalaciones donde funcionaría nuestra empresa; así como de los insumos necesarios para aplicar los procesos de asistencia a los clientes.

Esta amenaza genera una incidencia media sobre el desarrollo de la propuesta, por lo que resulta importante ubicar estratégicamente las instalaciones para la prestación de los servicios relacionados.

2.2.2.5 Amenaza de nuevos Competidores

A nivel local existe una alta demanda por este tipo de servicios por lo que se visualiza, en base a la ley de oferta y demanda, que existe una tendencia hacia la implementación a futuro de empresas interesadas en acaparar un porcentaje de la clientela desatendida. Esto significa que hay una alta probabilidad del incremento de nuevos competidores (Mankiw, 2002). Esta amenaza depende de factores del tipo de economía de escala y el valor de la marca de calidad con que se oferten, generando una incidencia alta sobre el mercado local.

Análisis:

Tabla 1: Análisis de Porter

5F PORTER	GRADO
Rivalidad entre competidores	medio- bajo
Poder de negociación con proveedores	medio
Poder de negociación con clientes	medio-bajo
Amenaza de nuevos entrantes	alta
Amenaza de productos sustitutos	medio-alta

Adaptado en base de: Gómez-Zorrilla, 2013.

<http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Fortalezas

- ❖ Experiencia de uno de los socios en el área militar, lo cual facilita un mejor entendimiento del área de inversión.

2.2.2 Debilidades

- ❖ Falta de presupuesto suficiente para el desarrollo ideal de un sistema de educación continua en nuestra empresa, limitando las áreas de estudio, asignaturas y módulos enfocadas a la integración de saberes organizados en unidad básica relacionada con habilidades y requerimientos para el desempeño laboral.

2.2.3 Oportunidades

- ❖ Política pública favorable al impulsar un sistema educativo de calidad lo cual coadyuva la necesidad de un sistema efectivo de nivelación
- ❖ Alto nivel de calidad en el sistema educativo nacional.
- ❖ Alta demanda para la prestación de servicios de nivelación educativa en el área militar y policial.
- ❖ Sistema financiero estable, lo cual facilita acceder al sistema de prestaciones financieras del proyecto propuesto.
- ❖ Disponibilidad de Becas Estudiantiles en el sistema financiero nacional lo cual facilita el financiamiento de los posibles clientes en los cursos de nivelación.
- ❖ Disponibilidad de profesionales calificados en el área educativa

- ❖ Disponibilidad de convenios para el desarrollo del sistema de nivelación educativa

2.2.4 Amenazas

- ❖ Políticas regulatorias muy rígidas para otorgar permisos de funcionamiento relacionados
- ❖ Falta de permisos de funcionamiento de centros de nivelación educativa.
- ❖ Inestabilidad económica a nivel nacional por la caída del barril del petróleo, lo cual puede suspender el sistema de financiamiento del proyecto.
- ❖ Crecimiento de la competencia, generando otras ofertas y distracción de posibles clientes.
- ❖ Posible regulación legal contrario a la propuesta, pudiendo en determinado momento cambiar las reglas de evaluación y acceso a la educación superior.

2.3 Análisis Matriz EFE: (Ver Anexo No. 1)

Da la matriz resultante, al obtenerse un promedio de 2.64 sobre la media estándar fijada para el efecto, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas detalladas, con un total ponderado de 4.0 como el puntaje más elevado y 1.0 como el más bajo, las posibilidades que la empresa presenta para tener éxito, son altas.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Diseño de la Investigación

Para sobrellevar este plan de negocio se empleará el método analítico, partiendo de la recolección de la información necesaria para realizar un análisis cuantitativo y cualitativo; así como un estudio deductivo de los parámetros necesarios para alcanzar su implementación.

3.1.1.1 Investigación Cualitativa

Esteban Sandín (2003) señala que este tipo de investigaciones se caracterizan por ser sistemáticas y por buscar comprender profundamente los fenómenos educativos y sociales. El método cualitativo se centra en la toma de decisiones, en los escenarios socioeducativos y en el análisis de la sociedad como elemento de investigación central de la problemática a estudiar.

En este contexto, las herramientas utilizadas son: El focus group, la entrevista y la encuesta

a. Focus Group: Esta herramienta de investigación se utiliza en la presente propuesta, dentro del aspecto de diseño de marketing, a fin de indagar las actitudes y reacciones de un grupo de personas con características determinadas en función del proyecto (Krueger, 1991).

Para tal efecto se consideró a dos bachilleres de la República, aspirantes a miembros de las filas policiales (Aguilar Pochina Jeison Bolivar y Chávez Sánchez Marcelo Fermín); sus respectivos padres (Sres: Pedro Aguilar, Sara Rochina, Julio Chávez y Lucía Sánchez); así como a funcionarios invitados como Asesores Pedagógicos de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional (Msc. Yesenia Arboleda); y un preparador físico de la misma entidad (Capt. Juan Carlos Ramos)

Durante la actividad, el moderador observó los siguientes puntos (ver Anexo No. 3):

Los participantes señalaron que no han escuchado o conocido específicamente un centro de nivelación académica y preparación física puntualizando que se evidencian falencias para poder aprobar el examen nacional de educación superior, principalmente en las áreas de razonamiento matemático y abstracto o lógico. Esta respuesta se reiteró al hablar sobre el proceso de ingreso a las instituciones uniformadas.

Los participantes también resaltaron la necesidad de un centro de nivelación académica psicológica y física, a fin de apoyar las intenciones de los estudiantes en sobrellevar sus aspiraciones de ingresar al sistema nacional de educación superior y así poder alcanzar una carrera profesional.

Otro tema mencionado por los asistentes fue el potencial de la presente propuesta. Esto, principalmente al considerar que parte del proyecto se enmarca en la oportunidad de compensar los vacíos cognitivos o aptitudes físicas de los aspirantes para aprobar las pruebas de admisión a las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y otras instituciones de capacitación.

Tanto los padres de familia como los estudiantes participantes coinciden en que optarían por estos servicios supeditando esta decisión únicamente al costo y facilidades de pago, para lo cual sugieren difundir ampliamente este tipo de servicios como una ayuda para alcanzar las metas profesionales fijadas por los bachilleres del país.

b. La Entrevista: Se entiende a éste método como “una forma no estructurada y directa de obtener información de forma individualizada” (Malhotra: 2008; 194).

En este contexto se entrevistó a funcionarios de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Centros de Nivelación relacionados con los procesos de selección y reclutamiento de aspirantes a sus filas institucionales, a fin de conocer de mejor manera este ámbito. Así, se consideró al Subdirector Académico de la Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional, a un funcionario militar en servicio pasivo y a un Oficial de Policía especializado como entrenador físico. A todos se les realizó las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Cuáles son los procesos de selección aplicados en el ámbito de su competencia?
- ❖ ¿Qué tipo de pruebas de evaluación se aplican dentro de su organización?
- ❖ ¿Quiénes son los encargados de aplicar las evaluaciones?
- ❖ ¿Qué falencias han encontrado en el sistema de evaluación?
- ❖ ¿Cuáles son los principales problemas de los evaluados y evaluadores?

En este contexto los tres entrevistados fueron:

Perfil 1

Nombre: Mayor de Policía Edison Molina

Cargo: Subdirector Académico DNE-PP.NN

Fecha: 24 de marzo del 2016

Lugar de entrevista: Dirección Nacional de Educación PP.NN, Alpallana y Diego de Almagro

Esquematisó los procesos de selección y reclutamiento para el ingreso a las filas policiales, proporcionando información sobre los tipos de evaluaciones a seguir por los aspirantes a policías y determinando las competencias de los instructores policiales, además del modelo educativo policial.

El entrevistado señaló como principales falencias del sistema de evaluación actual, la falta de preparación académica, física y psicológica de los estudiantes. Por ello, puntualizó la importancia de que consideraran cursos de nivelación y preparación física. Las pruebas de ingreso a la institución policial se centran en elementos de índole académico, psicológico, físico, de salud y valores éticos. De estos, los aspirantes presentan mayores falencias en el parámetro físico.

También manifestó que los porcentajes de deserción de los cursos de capacitación son de 25% y que existen picos en los requerimientos de capacitaciones, generalmente estos picos se encuentran en los meses de Enero y Junio ya que existen 2 llamamientos unos para el ciclo sierra el cual comienza en el mes de Abril y el del ciclo costa el cual se encuentra estacionado en el mes de Agosto.

Perfil 2

Nombre: Subof. José Escobar

Cargo: Ex - instructor Colegio Militar

Fecha: 26 de marzo del 2016

Lugar de entrevista: Villaflores

Proporcionó una explicación del proceso de aplicación al sistema de preparación académica y física de los cadetes que opten por continuar sus estudios en las Escuelas de Formación militar. Mismos que se asimilan a las pruebas aplicadas para los aspirantes a policía considerando tanto las académicas, donde se califica materias como realidad nacional, inglés, razonamiento matemático, historia entre otras.

El Suboficial Escobar señaló las distancias y tipo de ejercicios que realizan los aspirantes para ingresar a las escuelas superiores. Las pruebas físicas toman un papel fundamental en la aprobación de los aspirantes son evaluados en: flexiones abdominales, flexiones de barra, flexiones de pecho, resistencia (trote de 3219 metros), velocidad 100 metros, natación 200 metros y salto de decisión a 5 metros de altura.

Perfil 3

Nombre: Abogado Marcelo Dueñas

Cargo: Gerente General de Consulcorp S.A.

Fecha: 29 de marzo del 2016

Lugar de entrevista: Amazonas y roca, edificio Rio Amazonas

El Dr. Dueñas es Gerente propietario de una escuela de capacitaciones en Contratación Pública. En su intervención estableció que una formación de alto nivel requiere la contratación de profesionales expertos para cada una de las distintas ramas. Esto permite obtener mejores resultados al corto y mediano plazo lo que, a su vez, aporta directamente al número de estudiantes del instituto, un elemento esencial ya que permite fortalecer la imagen del establecimiento.

Un centro de preparación física y nivelación académica requiere de instalaciones especiales que permitan la preparación de los estudiantes en todos los niveles; tanto escolares como físicos. Para esto se debe suscribir convenios estratégicos con

indumentaria especializada, además de prestar atención a la locación del establecimiento, ya que las condiciones ambientales donde se realizarán las pruebas afectarán al desenvolvimiento de los aspirantes.

La malla curricular es un elemento clave para la creación de la institución. Se debe analizar las materias a impartir, además de tener por sentado el cupo máximo que se tendrá, pues las condiciones deben facilitar el aprendizaje desde toda perspectiva.

3.1.1.2 Investigación Cuantitativa

a. Segmentación del mercado

En esta sección se analizan las semejanzas y diferencias de los consumidores. El objetivo es recopilar información de los clientes que permita crear perfiles para estandarizar al público objetivo e identificar las características que esperan del producto o servicio (Joseph F Hair Jr, 2009).

b. Variables de Segmentación Demográfica

Tabla 2: Segmentación Demográfica

Edad	17 – 21
Sexo	Masculino/femenino
Estado Civil	Soltero(a)
Nivel de Educación	Bachiller
Nivel de Ingresos	Medio, medio - alto
Estatura	Mujeres:160cm Hombres:165cm

c. Variables de Segmentación Geográfica

Tabla 3: Segmentación Geográfica

Residencia	Ecuador
Ubicación	Quito

d. Variables de Segmentación Psicográfica

Los aspirantes a las Escuelas de Formación militar deben ser persistentes, disciplinados, respetuosos, poder mantener en orden sus pertenencias, tener un alto nivel de creatividad, fluidez verbal, poder liderar, tener la capacidad de tomar decisiones bajo presión y poder cumplir las órdenes impartidas por sus superiores.

e. Variables de Segmentación conductual

Tabla 4: Segmentación Conductual

No reprobados	Aptos
Otras Profesiones	Diversificación académica

f. Universo o población:

Tabla 5: Población

Población del Ecuador	100%	16225082
Jóvenes de 18 a 24	11,36%	1842949
Población de 18-24 Zona Urbana	7,31%	1186371
Estrato a NSE A, B , C +	35,9%	425907,189
Aspirantes promedio		12895

Tomado de: INEC 2015, sistema Nacional de Información, Index Mundi

g. Muestra:

En aplicación del presente plan se seleccionó como muestra a 50 estudiantes perfilados a ingresar a las Fuerzas Armadas o Policía Nacional y de 50 padres de familia. Esto permitirá tener el criterio tanto de los usuarios como de los contratistas del servicio, respectivamente.

h. Métodos de Investigación:

La Encuesta

Según Malhotra: “La encuesta es una herramienta, que incluye entrevistas con un gran número de individuos usando un cuestionario prediseñado” (Malhotra: 2008; 121). Para obtener los datos necesario sobre los motivos, intereses y preferencias del proceso de nivelación académica y acondicionamiento físico para ingresar a las instituciones uniformadas se realizó dos tipos de encuestas, tanto para los usuarios como los contratantes. Para esto se desarrolló una matriz de encuesta y banco de preguntas (Ver Anexo No. 5)

3.1.2 Recolección y Análisis de datos

La información recopilada anteriormente se transfirió a una matriz de Excel para su respectivo análisis. Este permitió determinar que un instituto de las características establecidas en el presente proyecto debe reunir las siguientes cualidades:

- Mantener personal técnico y especializado en las diferentes áreas de capacitación.
- Considerar pruebas de razonamiento lógico y matemático.
- Facilitar la oportunidad de relacionarse con este tipo de estructura a sus posibles clientes.
- Disponer una infraestructura adecuada y no improvisada, docentes de alta calidad, oferta académica adecuada y una ubicación estratégica.
- Un número de 15 a 25 compañeros por aula en el campo físico y un máximo de 20 alumnos para las clases académicas.
- Tener como ubicación estratégica el norte de Quito.
- Fijar como precio ideal de un proceso de nivelación el valor de entre USD \$250 a \$300.
- Utilizar las redes sociales como medio efectivo de difusión para los servicios de nivelación y panfletos con información del centro y del servicio ofertado.
- Aplicar un período no mayor de 5 meses de nivelación.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Después de realizar una ardua investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, se observa una oportunidad de negocio latente en el sistema de capacitación integral (tanto física como académica) para el ingreso a las diferentes Escuelas de Formación militar y policial.

De acuerdo a los expertos entrevistados y las personas encuestadas, la implementación de una institución de nivelación de ésta índole, en el Distrito Metropolitano de Quito, toma un giro dinámico potencial en cuanto al nivel de requerimiento generado por los bachilleres en todo el país, a fin de suplir las deficiencias cognitivas y actitudinales para poder sobrellevar sus aspiraciones profesionales.

Para este fin es necesario enfocar la presente propuesta en la necesidad del mercado y suplir la demanda insatisfecha de los aspirantes a las distintas escuelas de formación. En las encuestas realizadas, el 79% del público objetivo sostiene su interés en asistir a una escuela de esta categoría para tener una mayor oportunidad de ingresar.

Este análisis permite observar en números como la industria en la que se propone emprender posee una alto índice de oportunidades dentro de la sociedad ecuatoriana. El giro de este tipo de servicio propende a un crecimiento visiblemente más alto en los siguientes años, lo cual se explica en buena medida por varias razones:

- ❖ Por un lado el crecimiento de la demanda para poder aprobar el examen nacional de educación superior y sobrellevar las pruebas de evaluación física, consideradas para ingresar a las instituciones uniformadas.
- ❖ La demanda en este tipo de instituciones de nivelación es permanente, ya que cada año el país necesita tener una cantidad determinada de uniformados en base al pie de fuerza establecido por las autoridades competentes.
- ❖ Uno de los principales motivos de las personas que desean ingresar a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional es la estabilidad económica que obtienen en el transcurso de los años.
- ❖ Si se considera que el universo total de la demanda es un promedio de 10187 aspirantes, y decimos que el 44,17% de la demanda fue atendida, tendríamos un 55,83% equivalente a 5687,40 aspirantes. Estos valores serian un número mayor al cual se puede atender en cinco años, lo que permite establecer que el proyecto es completamente rentable y que representa una oportunidad de negocio activa en un mercado nuevo.

La empresa propuesta ofrece a sus posibles clientes un instrumento complementario para la formación y el desarrollo educativo de nivel secundario en su transición al sistema de educación superior y aspiraciones profesionales.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Una vez analizados los datos obtenidos mediante las distintas herramientas de investigación se determinó la existencia de un segmento de mercado desatendido: Jóvenes de estrato social medio- medio alto, entre 18 a 22 años que desean acceder a nivelaciones de calidad, tanto físicas como académicas, para tener una mejor

oportunidad de ingreso a universidades y escuelas de formación militar y policial. El cumplimiento de este objetivo requiere de las siguientes estrategias de marketing para el ingreso al mercado:

a. Estrategia de diferenciación

Pretende asegurar una ventaja competitiva diseñando un producto para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo objetivo pequeño (Thompson, 2012).

En el segmento seleccionado se determinó diversos atributos específicos que los futuros clientes se encuentran buscando. En base a este análisis se puede establecer elementos que diferencian a la institución, dándoles una ventaja competitiva basada en personal altamente capacitado que logrará satisfacer las necesidades del cliente, venciendo sus debilidades e incrementando sus conocimientos.

b. Desarrollo de mercado

El presente mercado es novedoso, por lo que debe ser desarrollado adecuadamente, comenzando por la mentalidad de los clientes, que debe ser asimilada a través de distintas técnicas. Existe escepticismo sobre la funcionalidad de cursos de nivelación, por lo que una de las primeras acciones a realizar para el éxito de la institución representa la difusión y asimilación del potencial que los clientes pueden llegar a alcanzar con el apoyo profesional y capacitado de expertos comprometidos en su bienestar.

c. Más por lo mismo

Al utilizar esta estrategia, la empresa que se encuentra ingresando al mercado puede competir con el posicionamiento de una compañía que maneje una estrategia de “más por más”. El objetivo es que la institución entrante ofrezca más productos y de mejor calidad al mismo precio que la competencia, siendo este un punto de atracción para los posibles clientes que podrán obtener una mayor ventaja por el mismo precio (Philip Kotler, 2001).

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo fue definido después de una investigación que, traducida en números reales anuales promedio, implica alrededor de 12.895 aspirantes; datos recolectados del Ministerio del interior y de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL) (ver Anexo No. 7). El 79% (porcentaje de aceptación) de este número sería 10.187 jóvenes que desean ser capacitados con el objetivo de mejorar su oportunidad de ingreso.

La Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIIU) del mercado de capacitaciones en el Ecuador corresponde al P8549.12 el cual tiene por descripción “Actividades de servicio de deberes dirigidos, Tutoría Académica, Preparación para el ingreso a la Universidad, Cursos de enseñanzas que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales” (Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas).

En la Superintendencia de Compañías no se encontró estadísticas de este sector económico por lo que se realizó una investigación de los distintos centros que brindan un servicio similar al planteado. Así, se logró determinar la existencia de alrededor de 15 centros a nivel nacional, de los cuales cuatro encuentran en la ciudad de Quito. Según información proporcionada por algunos dirigentes de estos centros, el promedio de estudiantes es de 300 a 350 anuales, lo que significa que 4.500 clientes

se encuentran ya atendidos. Esto equivale al 44,17% de la demanda total, lo que, a su vez, representa que la demanda insatisfecha es del 55,83%, que en números reales es 5687,40 aspirantes; el valor del mercado objetivo para el presente proyecto.

5.1.2 Propuesta de valor

Como propuesta de valor se determinó idónea la asimilación y desarrollo, como modelo educativo, de un sistema de capacitación basado en competencias ya que representa un proceso complejo en base a diferentes elementos que se integran para el desarrollo humano sostenible en determinados contextos y que busca mejorar la enseñanza a través de retos y problemas, considerando en primer plano las necesidades vitales de las personas en correlación con los diversos saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir). Así, se piensa alcanzar el cumplimiento y resolución de problemáticas dentro de esquemas de flexibilidad, motivación y emprendimiento (Tobón, 2007).

Para posicionar la empresa en el mercado se escoge, como estrategia general, el concentrarse en el segmento del mercado objetivo señalado, sin intentar cubrir todo el mercado, mediante la generación de una cultura de inversión en educación para obtener mejores oportunidades de ingreso a la educación superior.

5.2 Mezcla de Marketing

La Asociación Americana de Marketing estableció, en 1984, que el mix de marketing o mezcla representa un “proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización” (Alvarez, 2013).

5.2.1 Producto

Descripción del producto

El producto ofertado es el servicio de capacitación integral física y académica para mejorar las probabilidades de ingreso a las escuelas de formación de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Las capacitaciones tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- **Capacitación Académica**

Enfocada a cumplir los estándares de la SENEKYT, para alcanzar mayores puntajes tanto en el Examen Nacional para Educación Superior (ENES) como en las pruebas de ingreso a las instituciones uniformadas.

El ENES **evalúa la capacidad del estudiante para analizar y solucionar problemas**. Por ende, las áreas donde se debe fortalecer la capacitación son: Aptitud verbal, aptitud numérica y razonamiento abstracto; siendo el último elemento en el que, de acuerdo a la SENEKYT, se cometen la mayor cantidad de errores.

La capacitación académica se realizará en base al modelo de capacitación por competencias:

Howard Gardner motivó una teoría que afirmaba que todos los seres humanos poseen múltiples inteligencias y cada una de estas inteligencias determina actividades que son desarrolladas con mayor facilidad (Gardner, 1998). Como parte inicial de la nivelación se propone realizar un test de personalidad a todos los estudiantes que ingresen a la institución para determinar los métodos para tratar cada caso.

En este contexto, las mallas de estudios que serán impartidas, para el ingreso a las escuelas Policiales y de las Fuerzas Armadas, son:

- Ciencias Sociales: Historia del Ecuador, Geografía y Demografía
- Física: Cálculos Físicos, Movimiento, Aceleración, Velocidad, Energía, etc.
- Geometría y Trigonometría: Cálculo de Funciones Trigonométricas
- Matemáticas: Resolución de problemas matemáticos
- Informática: Programas y funciones (Word, Excel, Power Point)
 - Definiciones, Extranet y Navegadores
 - Hardware y Software, Multimedia, Términos de codificación, Código binario, Gigabytes, Megabyte, CPU, RAM, Dirección de memoria, Dispositivos de entrada y salida, Disco duro, Programa, Características fundamentales del Lenguaje de Maquina, Flash Memory, Sistema operativo, Hardware, Memoria principal y secundaria, Disco Duro, WIFI, Extranet, Redes sociales, URL, Cookies, Correos electrónicos, Blogs, Http, IP, WIFI
- Inglés: (Saludos, afirmaciones, negaciones e interrogaciones, verbos, etc.)
- Lenguaje y Comunicación (Lingüística, Ortografía, Oratoria)
- Realidad Nacional e Internacional (con un enfoque en la política, economía, tecnología, seguridad nacional, cultura general)
 - Conflictos limítrofes ecuatorianos
 - ¿Por qué se realizó la Batalla del Maizal?
 - Declaración de Montevideo
 - ¿Cuándo fue firmado el acuerdo de paz e historia?
 - Historia del Ecuador
 - Estructura del Estado
 - Figuras históricas representativas
 - Significado TLC
 - Desarrollo Económico y comercial ecuatoriano
 - Geografía del Ecuador
 - Símbolos Patrios
 - Modelos Económicos, políticos y culturales

Para tal efecto, se considera la siguiente planificación curricular:

- Duración: 12 semanas
- Jornada: de 08H00 a 14H00
- Jornada académica: 60 días laborables de lunes a viernes.
 - Más las actividades propias de la formación
 - Acondicionamiento físico, instrucción, auto estudios, actividades de encuadre académico y disciplinario.
- Componente de docencia y práctica de aprendizaje:
 - Diversos docentes, un Director Académico y un entrenador físico.
- Horario de clases: Modular con 06 horas de clase diarias sumando un total de 360 horas

El centro de capacitaciones contará con un servicio complementario completamente gratuito de:

- Biblioteca virtual
- Página web en la cual se podrá realizar pruebas ficticias de preparación
- Servicio de Cafetería

Tabla 6: Precios de Servicios Digitales Complementarios

	Cantidad	Precio Unitario	Valor total
Página Web	1	1	\$ 600
Biblioteca virtual	1	1	\$ 420

• **Capacitación Física**

En los aspectos de entrenamiento físico se desarrollarán distintos ejercicios para lograr obtener un mejor estado atlético y, consecuentemente, un resultado más favorable en el examen.

Al terminar la capacitación los aspirantes deberán estar en condiciones de desarrollar los siguientes ejercicios:

- **Resistencia:** 2 millas / 3219m
- **Velocidad:** 100m
- **Natación:** 200 a 300 metros
- **Salto del tablón o de decisión de:** 5 a 10metros
- **Flexiones y extensión de cadera (Abdominales tipo acordeón)**
- **Flexiones y extensión de codo mediante la tracción en barra fija (Barras)**
- **Flexiones y extensión de codo tipo plancha (Pectorales)**

El horario de capacitación cumplirá con las 120 horas mensuales establecidas previamente, las cuales asegurarán un apropiado desempeño de los estudiantes al momento de rendir los exámenes:

Tabla 7: Horario de Clases

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:00 - 8:00	Educación Física	Natación	Educación Física	Natación	Educación Física
8:00 - 9:00	Educación Física	Natación	Educación Física	Natación	Educación Física
9:00 -10:00	Ingles	Lenguaje y Comunicación	Ingles	Ingles	Ingles
10:05 - 10:55	Receso				
11:00 - 12:00	Ciencias sociales y Realidad Nacional	Lenguaje y Comunicación	Ciencias sociales y Realidad Nacional	Lenguaje y Comunicación	Ciencias sociales y Realidad Nacional
12:00 - 13:00	Ciencias sociales y Realidad Nacional	Informática	Ciencias sociales y Realidad Nacional	Informática	Ciencias sociales y Realidad Nacional
13:00 - 14:00	Matemáticas	Matemáticas	Matemáticas	Matemáticas	Matemáticas

**La escuela de capacitaciones pone a disposición de los estudiantes la posibilidad de entrenar los sábados de manera gratuita.*

Marca

El nombre de la empresa de capacitación debe ser original y fuera del contexto de los competidores, por lo que se propone:



Un elemento principal de la publicidad y comunicación es el considerar la identidad del cliente para la elaboración de la imagen de una empresa además del comportamiento que éste tendrá ante los simbolismos empleados (Añaños et. Al., 2008). Bajo este principio, la elaboración de un logo debe manejarse considerando elementos semióticos.

En el caso presente, el logo de la empresa se determinó en cuanto a elementos representativos de las diferentes instituciones uniformadas, los cuales fueron vinculados a símbolos que representan la victoria, como es el caso de las ramas de laureles. La topografía es de tipo sin serif y en negrita, lo que facilita la lecturabilidad. Paralelamente la coloración del logo fue decidida en base a la psicología del color o cromosemiótica donde se establece que si bien el simbolismo del dorado es variado en varias culturas, es el color que posee mayor vinculación en cuanto a la victoria, la gloria, alcanzar altas metas e incluso llegar a logros divinos (Gastañeta, 2002); todos estos, significados que se desean asociar directamente a la imagen de la institución.

Perfil de los profesores

Los docentes que impartirán las capacitaciones tendrán el siguiente perfil:

- Contar con título de tercer nivel
- Contar con título de una carrera técnica
- Tener experiencia laboral impartiendo clases a nivel colegial

5.2.2 Precio

El precio constituye la única variable que provee ingresos en el negocio, los demás componentes producen costos. Se debe tener en mente que el precio es un elemento comúnmente vinculado a la sensación de calidad, por lo que se ha optado por preferir una estrategia de Más por lo Mismo.

Para definir el precio del producto se toma en cuenta tres factores fundamentales los cuales son: Precios de la competencia, Aceptación del pago (lo que los clientes encuestados están dispuestos a pagar) y Costo unitario del producto.

En la investigación de mercado se realizó un sondeo de precios en las distintas instituciones que ofrecen un servicio similar al planteado. Los valores recabados oscilan entre \$200 a \$350 dólares. Esto representa un promedio de \$288.4 dólares mensuales por un curso de 360 horas en la ciudad de Quito.

Tabla 8: Precios de la Competencia

ESCUELA	PRECIO
ESFOMIL	\$272
BASEMIL	\$250
CENEMIL	\$300
Héroes del Cenepa	\$275
ASMIL	\$345
PROMEDIO	\$288.4

Tomando en consideración los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los alumnos y padres de familia, se determinó los siguientes valores:

Tabla 9: Aceptación de pago

Análisis de Datos	
Moda	\$300
Mediana	\$250
Promedio	\$255.5238095
Máximo	\$350
Mínimo	\$180

En el presente caso se empleará la estrategia de precio orientada a la competencia que consiste en equiparar el precio del servicio al de los competidores, siendo el valor agregado la mejora de servicios al mismo precio del mercado, dando al consumidor un mayor beneficio (Talaya, 1997). Por lo cual el valor mensual del curso de capacitaciones será de \$300 dólares mensuales (Ver Anexo No.8 para el desglose de los insumos).

Tabla 10: Costo Unitario

TRABAJANDO AL 100%		
Costo por persona en un curso de 25 alumnos		
Insumos	\$ 45.61	\$1.82
Profesores académicos	\$800.00	\$32.00
Entrenadores físicos	\$600.00	\$24.00
arriendo	\$2,300.00/1	
	\$575.00	\$23.00
Comision Ventas	\$675.00	\$6.75
Total		\$87.57

Estrategia de Entrada. Para sobresalir dentro de un mercado donde los precios y servicios están estandarizados se utilizará una estrategia Más por lo mismo. Esta se basa en la idea de ofrecer un servicio de igual o mayor calidad que los competidores sin que el precio difiera de la media establecida en el mercado.

Estrategia de Ajuste de precios. Se utilizará una fijación de precios de descuentos en la cual se darán incentivos por distintas respuestas de los clientes, como son: Pagar anticipado los tres meses de nivelación, dar referencias activas a nuevos estudiantes, entre otros.

5.2.3 Plaza

El centro de nivelación se localizará en el sector de Pusuquí, cerca de las Escuelas de Formación Policial y del Ejército, para lo cual se prevé un costo estimado de arriendo de una instalación por \$800 dólares mensuales. Esta cuenta con un terreno de 1800 m² y una edificación de 400 m², donde funcionarán las aulas para la capacitación académica y las oficinas administrativas.

Esta decisión se basa en que, de acuerdo a la encuesta aplicada, el 64% de los encuestados señala que un centro de nivelación debería ubicarse cerca de las Escuelas Superiores de Formación para Oficiales de la Policía Nacional y del Ejército, a fin de que los estudiantes puedan ambientarse incluso con el entorno geográfico del sector de Parcayacu y Pusuquí, lugares donde se realizan las evaluaciones físicas de ingreso.

Tabla 11: Valor de arriendo

Valor de Arriendo	
Metraje del terreno	\$1800
Metraje de la Construcción	\$400
valor por metro cuadrado de terreno	\$0.5
valor por metro cuadrado construido	\$4.00
Valor del Arriendo Mensual	\$2300

Canales de Distribución. La escuela de capacitación contará con dos canales de distribución: uno directo, donde la institución buscará llegar directamente a los posibles usuarios, y uno indirecto en el que se utiliza como aliados a vendedores que trabajan bajo una comisión de ventas.

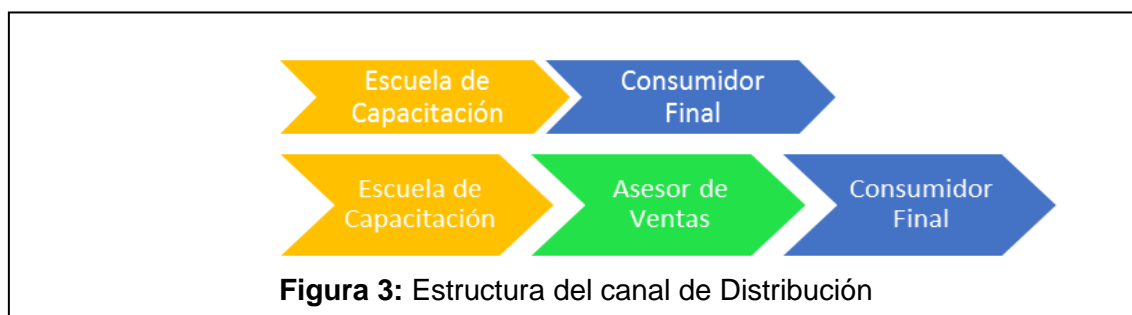


Figura 3: Estructura del canal de Distribución

5.2.4 Promoción

Publicidad

- ❖ Desarrollar campañas de publicidad del centro propuesto. Estas se difundirán tanto en medios de comunicación masivos como en redes sociales. En el caso de Facebook, por ejemplo, se adquirirá una suscripción valorada en \$30 dólares mensuales que permitirá difundir la información del centro a posibles clientes.
- ❖ Crear y administrar cuentas en las redes sociales más frecuentadas como los son Instagram, Facebook, Twitter, Flickr y Youtube.

- ❖ Diseño de un página web especializada del centro propuesto, donde se insertaría un banner publicitario. En esta se tendrá acceso a distintas pruebas piloto, se podrá ver los perfiles de los profesores destacados, breves reseñas de la institución, numero de contacto, dirección del centro, galería de fotos, etc.

Promoción de Ventas

- ❖ Proporcionar el 10% de descuento a los alumnos que cancelen por adelantado los 3 meses de nivelación.
- ❖ Realizar descuentos a estudiantes que promocionen los servicios del centro.
- ❖ Entrega de premios sorpresa a los estudiantes que alcancen un alto puntaje en las pruebas de ingreso tras completar el curso de nivelación.
- ❖ Entrega de panfletos en puntos estratégicos: colegios, centros comerciales, Escuela Superior Militar, Escuela Superior de la Policía Nacional. Estos afiches contarán con una raspadita con la que se podrá acceder a diferentes premios.

Relaciones Públicas

- ❖ Participación en distintas ferias universitarias para proporcionar información clave a los clientes interesados.

Fuerza de Ventas

- ❖ Oficina de atención al cliente: En las oficinas del Centro se atenderá a todas aquellas personas interesadas. El trato será personalizado y cordial, ofreciendo material de apoyo, catálogos informativos y tarjetas de visita, manteniendo un seguimiento de cada caso.

Marketing Directo

- ❖ Realizar convenios con distintos colegios. Esto permitirá exponer a los estudiantes de bachillerato sobre las ventajas que tendrán al tomar el curso de capacitación integral.
- ❖ Mantener un stand fuera de las escuelas de la policía Nacional y las Fuerzas Armadas para captar clientes que deseen ingresar a las filas uniformadas.

Estrategia Promocional. Se manejará una combinación de estrategias promocionales. Así, se iniciará con una estrategia para atraer, donde el enfoque principal de la estrategia se encuentra en el cliente. Posteriormente se mantendrá un razonamiento de la marca que busca desarrollar y crear lealtad hacia la institución (Jiménez, 2014).

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La Escuela de Nivelación Académica y Preparación Física (ESNAP) busca fortalecer las aptitudes mentales y físicas de sus clientes mediante el empleo de recursos vanguardistas de nivelación académica y acondicionamiento físico implantado por un equipo de docentes del más alto nivel que cuentan con la experiencia necesaria para incrementar exponencialmente la probabilidad de ingreso a las filas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, con el propósito de satisfacer las necesidades de los

estudiantes que desean capacitarse bajo los más altos estándares de calidad y en instalaciones de primera calidad localizadas en la ciudad de Quito.

6.1.2 Visión

Ser al 2017, un referente nacional por la gestión efectiva de procesos de nivelación académica y acondicionamiento físico para el ingreso a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, enmarcados en un sistema de gestión de calidad y en cumplimiento con los más altos parámetros de calidad académica.

6.1.3 Objetivos de la organización

1. Dentro del primer año de gestión, desarrollar propuestas académicas para satisfacer las necesidades de sus estudiantes, incorporando las diferentes innovaciones sociales, académicas y tecnológicas.
2. Dentro del primer año de gestión implementar un programa de capacitación de competencias y debilidades de los docentes de la institución.
3. Hasta junio del 2016, desarrollar un sistema de gestión de calidad, que permita la optimización de los procesos administrativos, académicos y el impulso del crecimiento económico de la empresa.
4. Hasta el tercer año de emprendido el proyecto, dotarse de una infraestructura física y tecnológica acorde con los requerimientos educativos, para garantizar la idoneidad de los procesos de nivelación educativa y acondicionamiento físico ofrecidos por la empresa.

6.1.4 Operacionalización de los Objetivos de la organización

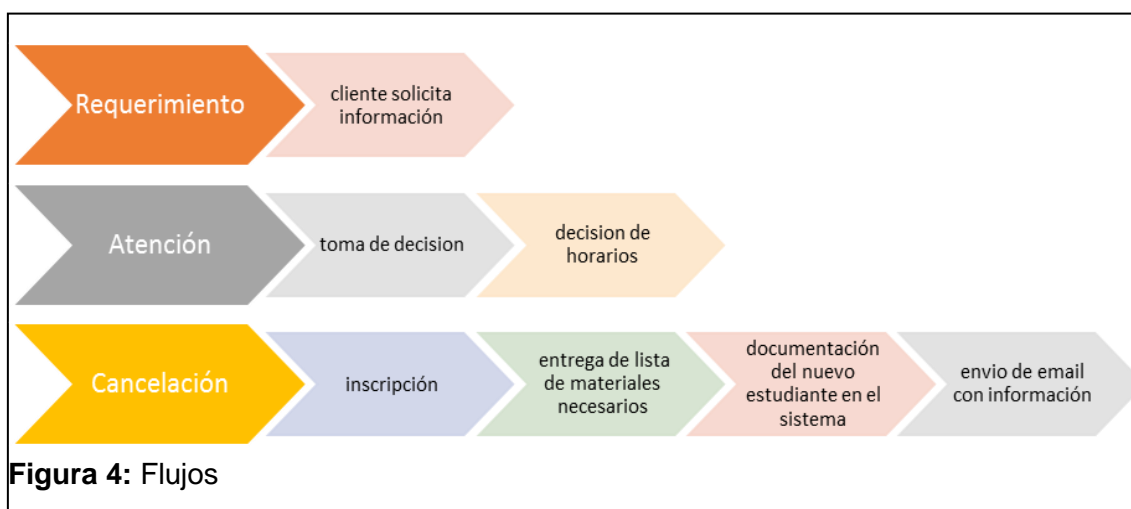
Tabla 12: Objetivos, estrategias e indicadores

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Dentro del primer año de gestión, desarrollar propuestas académicas para satisfacer las necesidades de sus estudiantes, incorporando las diferentes innovaciones sociales, académicas y tecnológicas.	Crear un modelo educativo de apoyo y nivelación	Modelo educativo de apoyo con fundamentos filosóficos, antropológicos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos.
	Realizar el diseño macro, meso y microcurricular.	Diseño curricular realizado.
	Diseño de todo el curso de nivelación con créditos y de acuerdo a lo que establece la ley.	Asignaturas con cargas horarias ajustadas a los ejes y horas establecidos reglamentariamente.
	Realizar alianzas estratégicas con centros de educación superior, y centros deportivos.	Convenios firmados.
Dentro del primer año de gestión implementar un programa de capacitación de competencias y debilidades de los docentes de la institución.	Estudios de los requerimientos de los clientes	Requerimientos identificados.
	Capacitar a docentes sobre nuevas técnicas pedagógicas	Docentes capacitados
	Integración de todas las propuestas académicas.	Pensum armonizado.
	Desarrollo y evaluación de los cursos.	Programas ejecutados.

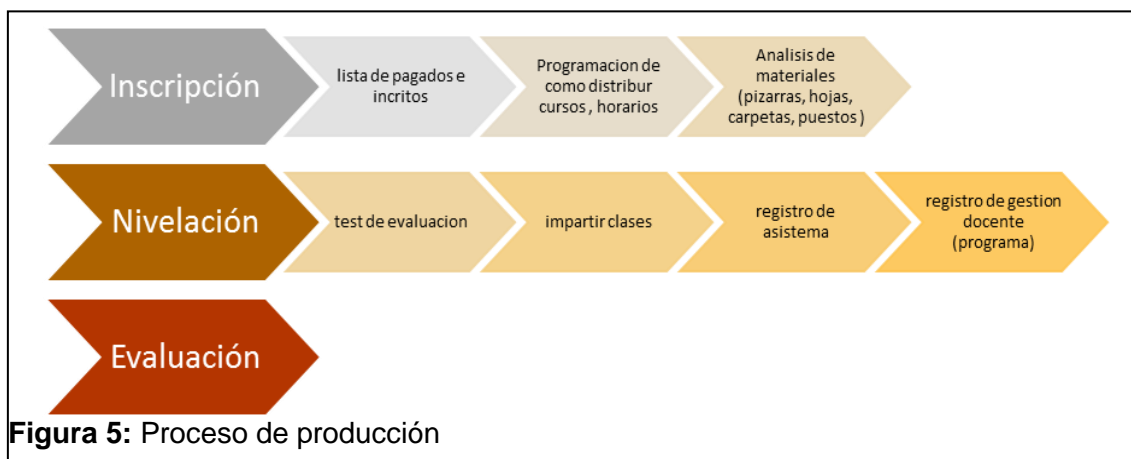
Hasta junio del 2016, desarrollar un sistema de gestión de calidad, que permita la optimización de los procesos administrativos, académicos y el impulso del crecimiento económico de la empresa.	Realizar el levantamiento por procesos para las escuelas militares y policiales.	Procesos levantados en las escuelas.
	Actualización y elaboración de los reglamentos necesarios de acuerdo a la normativa vigente.	Reglamentos elaborados.
	Creación de partidas para la contratación de personal especialista.	Partidas creadas.
Hasta el tercer año de emprendido el proyecto, dotarse de una infraestructura física y tecnológica acorde con los requerimientos educativos, para garantizar la idoneidad de los procesos de nivelación educativa y acondicionamiento físico ofrecidos por la empresa.	Realizar una investigación sobre los requerimientos académicos actuales para establecer un plan de tecnología e instalaciones a emplear en base a los requerimientos y exigencias.	Informe de nuevas necesidades
	Tramitar ante las instancias respectivas la asignación de los recursos.	Informes de avances.
	Construcción y equipamiento del centro de acuerdo a las fases previstas.	Construcción de acuerdo a los tiempos previstos.

6.2 Plan de Operaciones

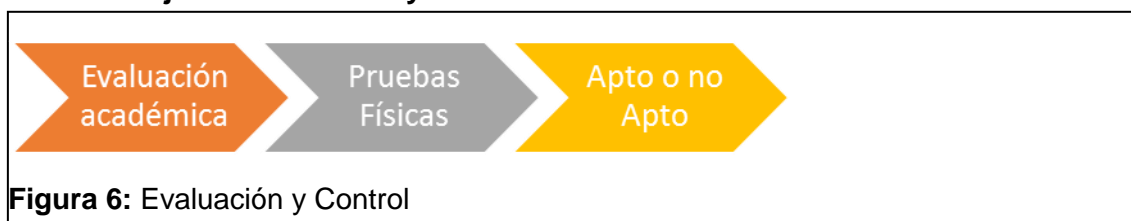
6.2.1 Flujo Atención y Ventas



6.2.2 Flujo Producción

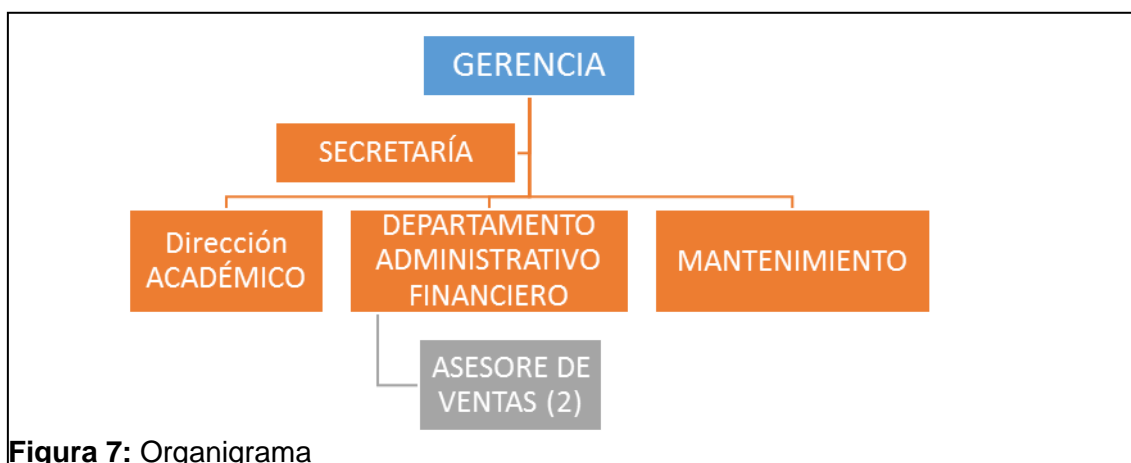


6.2.3 Flujo De Evaluación y Control



6.3 Estructura Organizacional

Representa un proceso de coordinación y organización del trabajo y grupos de una empresa (Lusthaus et al., 2002). En el presente caso, debido a tamaño de la institución, se ha escogido una estructura organizacional funcional la cual se caracteriza por destacar los roles que cumple cada departamento y la posición que éste ocupa dentro de la empresa.



6.3.1 Descripción de funciones

Gerente General (Sueldo USD. 1.000) Desarrolla sistemas tecnológicos para la organización, liderar la organización, aumentar el número de ventas en la institución y velar por un buen clima laboral y salud ocupacional de los empleados.

Secretaría (Sueldo: USD. 600) Desarrollar procesos de inscripción, selección, admisión y matrícula de estudiantes; atención a los clientes; manejar archivos,

registros y documentos de la organización; y, reportar oportunamente los comunicados y circulares que le sean ordenadas.

Departamento de administración financiera (Sueldo: USD. 600) Llevar flujos financieros, administrar la nómina de sueldos, elaborar informes financieros, emitir facturas y realizar las declaraciones mensuales.

Departamento Académico (Sueldo por Docente: USD. 500) Creación y seguimiento de las mallas curriculares, realización de cursos, inventario de docentes, control de asistencia de docentes.

6.3.2 Infraestructura

Para la materialización del presente proyecto se realizará un contrato de arrendamiento por cinco años, el cual tiene como valor mensual \$2300 dólares (Ver Tabla No. 11). Adicionalmente se debe remodelar y adecuar las instalaciones alquiladas, en medida que puedan ser empleadas efectivamente. El valor de la remodelación es de \$ 31952.27 dólares (Ver Anexo No. 9).

6.3.3 Constitución de la empresa

Para la constitución de ESNAP se ha visto oportuna la constitución de una compañía limitada. Las características principales que llevaron a seleccionar esta razón legal son:

Se puede tener hasta quince socios; tiene responsabilidad limitada; el porcentaje de capital aportado por cada socio es igual al porcentaje de participación que tengan en la compañía; tiene un porcentaje mínimo de capital que es de USD. \$400.

6.4 Conclusiones del Plan de Marketing

- ❖ La nómina de sueldos cuenta con un total de siete personas. Sus sueldos varían, según sus cargos, de \$ 366 a \$1000 dólares.
- ❖ Para el óptimo desarrollo del proyecto, el local que se empleará debe ser remodelado. Se determinó que esto debe ser acompañado de la firma de un contrato arrendatario por cinco años.
- ❖ Es necesario tener un software de intranet para poder registrar eficientemente las asistencias, tanto de estudiantes como de profesores.
- ❖ Tras finalizar las nivelaciones se deberá evaluar el desempeño de los capacitadores y medir, así, el nivel de satisfacción del cliente.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

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

Como se puede apreciar en los anexos adjuntos, la proyección de los Estados Financieros se describe de la siguiente manera:

Estado de Resultados. Reúne por una parte la proyección de ingresos por los servicios de capacitación con un precio del curso de \$300,00 y un costo de servicio de \$87,57 por cada cliente, para un total de 100 estudiantes. Tomando en referencia estos valores podemos apreciar que el margen bruto promedio es de 68% de utilidad, al cual empezamos restando el gasto de sueldos que están proyectados. Los gastos generales tienen varios componentes, los cuales tienen una variación anual del 3.67% correspondiente al índice de inflación, la depreciación y la amortización corresponden a los porcentaje legales establecidos por el Servicio de Rentas Internas a través de la

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y los intereses del financiamiento corresponden al 15,19% a un plazo de 5 años de acuerdo a la tabla de amortización de la institución financiera, una vez restada la participación a trabajadores del 15% y el impuesto a la renta del 22%, obtenemos un margen neto de alrededor del 20% anual, el cual es bastante favorable en estos tiempos de crisis (Ver Anexo No.10).

Estado de Situación financiera (Ver Anexo No. 11) refleja la inversión inicial en propiedad planta y equipo e intangibles por un valor de \$50.819,00, demostrado en el anexo de inversión de activos fijos y el efectivo disponible por el valor de \$64.018,67, para cubrir los gastos corrientes, seguidos de la contrapartida de capital aportado por los socios por \$58.567,21 y el financiamiento del crédito de la institución financiera por el valor de \$56.270,46, las cuentas por cobrar se proyectan con un porcentaje del 70% de ventas a crédito y un plazo de cobro a 30 días, de igual forma las cuentas por pagar se realizan en un 100% de crédito a 30 días plazo, a partir del año uno se proyecta tanto los activos y pasivos descritos dando una utilidad acumulada al final del año cinco de 241.846,27.

Estados de Flujo de Efectivo reflejan valores que pasan de \$64.018,67 al inicio del año, al mes 60 o al final del año 5 con valor de \$279.658,97, teniendo variaciones en los años intermedios, esto se debe a que los valores de financiamiento debido a que la deuda va disminuyendo y el capital se mantiene y la utilidad va incrementándose cada año.

Flujo de Caja del Proyecto presenta un F.E.O (Flujo de Efectivo Operativo) donde se muestra la utilidad neta antes de intereses e impuestos menos gastos de depreciación y amortización, este empieza a ser positivo desde un inicio del proyecto debido a que nuestra proyección de ingresos es favorable, en los meses que se encuentra en negativo es en razón de que nuestros ingresos disminuyen, pero nuestros gastos de operación se mantienen, recuperándose cuando nuestros ingresos aumentan; se encuentra también la variación del Capital de Trabajo Neto, que en la mayoría de los periodos se mantiene negativo hasta el último mes en los 5 años porque se recupera el Capital en función a la Inversión Inicial; por último se encuentra CAPEX/Gasto de Capital, este se basa en Capital Inicial y pasa de ser negativo en el año inicial y termina siendo positivo a causa de lo explicado en el flujo de efectivo. Finalmente el flujo de caja de efectivo del proyecto crece mensualmente de manera positiva a causa de que la Variación de Capital de Trabajo Neto es mayor al Flujo de Efectivo Operativo Neto; se puede decir que coincide con los resultados analizados a lo largo del proyecto que son internos y externos.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial que está determinada por el capital aportado por los socios con un valor de 58.567,21 dólares y un crédito otorgado por el valor de 56.270,46, suma un total de \$114.837,67, el mismo que se utiliza en la adquisición de activos fijos por un valor de \$50.819,00 y un efectivo de \$64.018,67, para cubrir los gastos corrientes del proyecto.

El capital de trabajo es positivo lo que le permite tener liquidez a la empresa para afrontar los gastos corrientes, durante los cinco años de proyección se determina un promedio de 35,46% de incremento de periodo a periodo.

Estructura de Capital está formado por capital propio en un 51% y una deuda a largo plazo del 49%, esta deuda está financiada al 15,19% de interés a un plazo de 5 años y la misma es utilizada para la adquisición de la inversión inicial correspondiente a

activos fijos, como son los equipos de computación, la remodelación de la edificación y los muebles y enseres.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Dentro de la evaluación del actual proyecto se manejó la tasa libre de riesgo del 2.90% tomada de la bolsa de valores de Guayaquil, de manera seguida se obtuvieron los rendimientos del mercado los cuales se tomaron de la evaluación de la situación de mercado real mediante el índice S&P 500 (^GSCP) mostrando valores de hace 5 años (\$1'271.87) y actual (\$2'100.83) lo cual mostró un rendimiento de mercado de 15.56%, Los Beta se obtuvo de Damodaran, donde se encuentran las betas por sector y se utilizó la Beta del sector de Educación (1.05), debido al proceso que este obtiene y que el producto es de servicio. (Damodaran, 2016). A causa de esto de esto resulta la beta apalancada con resultado de 1.38 en la realidad del país. Es importante mencionar también que el riesgo país fue tomado el 25 de mayo del 2016 donde se obtiene que la variación es de 0.12% (Ambito.com, 2016). De acuerdo a todos estos datos se llegó a un resultado en el CAPM del 28.2254% que resulta un WACC promedio de 25.96, esto muestra un valor actualizado neto en la evaluación del flujo del proyecto de \$31,637.22 y un valor actualizado neto del flujo del inversionista de \$63,687.74; la tasa interna de retorno que resultó en el flujo del proyecto de 40.03% mientras que en el flujo del inversionista es de 64.97%. Con estos datos de valor presente neto y la tasa interna de retorno se puede concluir que el proyecto es viable dentro de la industria tanto para el proyecto como para el inversionista.

7.4 Índices Financieros

Los índices financieros del proyecto nos demuestran que la liquidez de la compañía es sólida ya que a partir del año uno va en aumento la cobertura para cada deuda iniciando con un valor de \$23.92 en el primer año y finalizando con un valor de \$40.28 en el año cinco.

Con respecto al endeudamiento podemos determinar que está bien utilizado tanto el financiamiento, como el aporte de los inversionistas reflejando en el año uno un valor de \$0.92 y finalizando con un valor de \$0.29 en el año cinco. Por cada unidad monetaria que la empresa tenga en gastos descontada las depreciaciones debe recuperar \$9.17 en el primer año, hasta llegar a un valor de \$38.08 en el quinto año.

El margen de utilidad, nos demuestra que nuestra gestión de ventas va incrementando cada año en virtud de que nuestros costos y gastos se mantienen logrando así un margen adecuado para la compañía. El ROA, nos indica que por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene una utilidad neta del 26.52% en el primer año, el mismo que va reduciéndose, en función de que nuestros activos corrientes aumentan. El ROE, nos permite determinar la eficiencia de la empresa en la administración de las inversiones totales para generar utilidades para los accionistas, con un porcentaje del 40.95% en el año uno, disminuyendo progresivamente al 19.18% en el año cinco, como resultado del aumento de utilidades acumuladas dentro del patrimonio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

8.1 Conclusiones

- ❖ El análisis situacional realizado en el presente proyecto permitió la elaboración de un plan de negocios factible para la creación de una escuela de capacitación física

y académica para los aspirantes que buscan ingresar a las filas militares y policiales.

- ❖ Tras visualizar el mercado ideal o meta se determinó la segmentación del mercado y target de un instituto de ésta índole, dando como resultado un perfil del público objetivo a emplearse. De igual manera se estableció que, al existir empresas competidoras dentro del mercado, la institución debe ofrecer un servicio diferenciado para poder posicionarse inicialmente entre los clientes prospectivos.
- ❖ El análisis externo macroeconómico permitió conocer que existe una mayor motivación por parte del gobierno central e instituciones particulares para otorgar beneficios académicos a estudiantes ecuatorianos que sobresalgan en el campo estudiantil. Esto modifica paulatinamente la idiosincrasia de los clientes prospectivos, incrementando el porcentaje de aceptabilidad hacia cursos de nivelación.
- ❖ Un elemento determinante es la necesidad de mantener una presencia digital adecuada debido a la creciente aceptación y uso de tecnologías en la sociedad ecuatoriana. Esta se lograría mediante el manejo adecuado de redes sociales y de un portal web oficial de la institución que, como valor agregado, contará con un servicio gratuito de biblioteca virtual para los estudiantes, en el que se podrá consultar material académico y realizar simulaciones de pruebas.
- ❖ Si bien el presente proyecto es novedoso en cuanto a su enfoque de acción y cuenta con muy poca rivalidad entre empresas debido a que la demanda de este servicio es mayor a la oferta actual por instituciones posicionadas en el mercado, el proyecto cuenta con productos que pueden sustituirlo parcialmente.
- ❖ Pese a que la amenaza de nuevos competidores es alta, el entorno legal apoya a las nuevas empresas al proteger su idea de negocios mediante un sistema de derechos de autor que ha crecido exponencialmente y es cada vez más común en nuestra sociedad.
- ❖ El análisis de cliente permitió definir estrategias de marketing apropiadas para el segmento identificado. Consecuentemente entre estas se eligió el empleo de estrategias de diferenciación para asegurar una ventaja competitiva, la estrategia de desarrollo de mercado para cambiar la percepción de inversión en nivelaciones y una estrategia de más por lo mismo que ofrece al consumidor un mayor beneficio a la vez que mantiene el mismo precio (entre USD \$270 a \$345) manejado en el mercado de capacitaciones.
- ❖ En base a los resultados obtenidos mediante la investigación cuantitativa y cualitativa se estableció un listado de medios a emplear para la promoción y difusión del centro. Así, se considera importante el manejo de publicidad directa e indirecta, tanto en medios tradicionales (medios masivos de comunicación, promoción mediante productos publicitarios, empleo de asesores de ventas) como alternativos (presencia de stands en ferias académicas y puntos estratégicos, charlas y contacto directo con el cliente en colegios, manejo adecuado de un plan de difusión en redes sociales e incentivos económicos para determinadas acciones promocionales de estudiantes).
- ❖ Se aplicó un análisis financiero mediante la utilización de flujos contables, determinándose la factibilidad para viabilizar el proyecto con una óptima rentabilidad resultante entre los montos de inversión y la recuperación de capital utilizado. Por cada unidad monetaria que se tenga en gasto se recupera USD \$9.17 en el primer año. Este valor asciende a USD \$38.08 en el quinto año. Adicionalmente, el CAPM del proyecto es de 28.19% lo que representa un valor actual neto (VAN) de USD\$31735 aproximadamente. La inversión realizada se recuperará en un período de 3.23 años.

REFERENCIAS

- Alvarez, F. (2013). *Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia*. Recuperado el 24 de abril de 2016 de <http://mundoadministrativo.net/marketing-mix-o-mezcla-de-mercadotecnia/>
- Añaños, E., Estatún, S., Tena, D., Mas, T., Valli, A., (2008) *Psicología y comunicación publicitaria*. Servei: Barcelona.
- Damodaran, A. (2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html el 01 de junio de 2016.
- EcuadorUniversitario.com. (s.f.). Informe del FMI sobre la Economía del Ecuador al 30 de julio del 2014. Recuperado el 24 de abril de 2016 de http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/informe-del-fmi-sobre-la-economia-del-ecuador-al-30-de-julio-del-2014
- El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015. (4 de enero de 2015). Recuperado el 24 de abril de 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Fondo Monetario Internacional, (2014). *El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Ecuador correspondiente a 2014* [Comunicado de prensa]. Recuperado el 26 de abril de 2016 de <https://www.imf.org/external/spanish/np/sec/pr/2014/pr14393s.htm>
- García, A. (05 de junio de 2016). *Masiva asistencia de jóvenes al acuartelamiento en Guayaquil*. El Comercio, Quito, Ecuador. Recuperado el 6 de junio de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/masiva-asistencia-jovenes-acuartelamiento-guayaquil.html>
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona, España: Paidós.
- Gastañeta, F. P. (2002). *LA CROMOSEMIOTICA, El significado del color en la comunicación visual*. Revisado el 17 de julio de 2016 en URL:http://200.62.146.19/bibvirtualdata/publicaciones/comunicacion/n3_2002/a07.pdf
- Gomez, M. , Zorrilla, S. (20113). *Herramientas claves en un Plan de Marketing(II): 5 fuerzas de Porter*. Recupreado el 4 de abril del 2016 de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- IEPI. (2015). *Rendición de Cuentas, Fase 2*. Obtenido de: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>; Rendición de cuentas 2015, fase 2.

- Instituto Ecuatoriano de la propiedad intelectual, (2015). *Rendición de Cuentas Período enero – diciembre 2015*. Recuperado el 26 de abril de 2016 de http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/fase_2_difusion%20del_informe_de_rendicion_de_cuentas.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Recuperado el 4 de abril de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Jiménez, A., (2014). *Estrategias de promoción dentro de las 4 p*. Recuperado el 10 de junio de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Lusthaus, C., (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washinton D.C., Estados Unidos: IDB
- Malhotra, N., (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Mankiw, N.G., (2002). *Principios de Economía*. (2a. Ed.). Madrid, España: The McGraw Hill .
- Ministerio del Interior Ecuador. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Obtenido de: http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/PLAN_NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2009_2013.pdf
- Morgan, JP. (2016). *Ecuador – Riesgo País*. Recuperado de: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5__ el 02 de junio de 2016
- Organización de las Naciones Unidas (1994). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Leyes, 2, 1-4.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], (1998). *Conferencia Mundial para la Educación Superior, La Educación Superior en el siglo XXI. Visión y Acción – Marco de acción prioritaria para el cambio y desarrollo de la Educación Superior*. París, Francia: UNESCO.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

- Sandin, E., (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: The McGraw Hill.
- Senecyt invirtió \$400 millones para becas entre 2007 y 2015. (2016, abril 12). Diario El Telégrafo. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/senescyt-invirtio-usd-400-millones-para-becas-entre-2007-y-2015>
- Talaya, A. (1997). *Principios de Marketing*. México, México: Esic Editorial.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. (18a. ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Tobón, S., (junio, 2007). *El Enfoque Complejo de las Competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. Acción pedagógica, No. 16/ enero-diciembre

ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS MATRIZ EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso (De 0 a 1 sobre la Industria)	Calificación (De 1 0 4 sobre la Empresa)	Peso Ponderado (Producto peso por calificación)
Oportunidades			
Política pública favorable	.08	3	.24
Alto nivel de calidad en el sistema educativo nacional.	.06	2	.12
Alta demanda para la prestación de servicios de nivelación educativa en el área militar y policial.	.11	1	.11
Sistema financiero estable	.14	4	.56
Disponibilidad de Becas Estudiantiles	.09	4	.36
Amenazas			
Políticas regulatorias muy rígidas	.10	2	.20
Falta de permisos de funcionamiento de centros de nivelación educativa.	.12	4	.48
Inestabilidad económica a nivel nacional	.07	3	.21
Crecimiento de la competencia	.13	2	.26
Posible regulación legal contrario a la propuesta	.10	1	.10
Total	1.00		2.64
<p>Nota:</p> <p>(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p> <p>(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

ANEXO 2: NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
¿Ha asistido alguna vez a un curso de nivelación? ¿Qué lo motivo a inscribirse en estos cursos?	Determinar distintas características del mercado objetivo sus gustos y preferencias.	Si han asistido a cursos de nivelación y su mayor motivación es superar sus falencias para obtener mejores resultados.
¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría encontrar las instalaciones de dicha empresa?	Determinar la preferencia de localización	El lugar más apropiado para un centro de esta naturaleza es el sector norte de la ciudad.
¿Estaría interesado en asistir a una escuela de capacitación?	Analizar la aceptación de una servicio integral como el que estamos proponiendo.	Si estarían dispuestos a asistir a una escuela en la cual les capaciten y les brinden una mejor oportunidad para ingresar tanto a las Escuelas de las fuerzas Armadas como la Policía Nacional.
¿Cuál es el número de participantes que usted considera apropiado en un curso de capacitación?	Determinar distintas características del servicio y sus atributos.	El número de alumnos por clase debería ser de 20 - 25 estudiantes.
¿Qué tiempo cree usted que un curso de esta categoría debe durar?	Determinar distintas características del servicio y sus atributos.	El curso debería durar de 5 a 6 meses
¿Conoce empresas de este tipo?	Identificar nuestra competencia.	No conoce de un centro que brinde este servicio
¿Cuál sería el medio más apropiado para conocer de nuestro servicio?	Investigar cuales son los canales de comunicación que llegan con mayor frecuencia a los consumidores.	El segmento utiliza con mayor frecuencia redes sociales como Facebook e Instagram
¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar por asistir a una escuela de capacitación tanto física como académica?	Definir el monto que estarían dispuestos a pagar por un servicio de capacitación.	Los participantes estarían dispuestos a pagar entre 250 a 300 dólares mensualmente

ANEXO 3: GUIA FOCUS GROUP

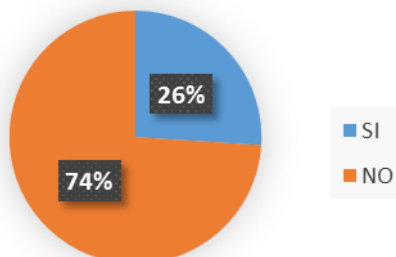
FOCUS GROUP	Detalle
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación de la Moderadora como autora del proyecto. Para que estos se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas ○ Motivo de la reunión. Se explicara el porqué de la reunión. ○ Presentación de los Integrantes. Cada participante tendrá tiempo para conocerse y así ser llamados por sus nombres ○ Tiempo de duración: 1 hora con 20 minutos será el tiempo estimado. ✓ Explicación Introductoria para la Sesión de Grupo <ul style="list-style-type: none"> ○ Se grabará la entrevista, lo cual ayudara a obtener buenas respuestas. ○ Participará una sola persona a la vez y levantará la mano para indicar que quiere hablar. ○ Si surge una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que lo haga saber. ○ Se evacuaran inquietudes ✓ Rompimiento del Hielo <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realizaran una dinámica ○ Se mostrará un video motivacional ✓ Preguntas Generales o de Apertura <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué centros de nivelación educativa y preparación física conocen? ○ ¿Cuáles considera usted son las necesidades de nivelación, que existen? ✓ Preguntas de Transición <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué opinión tiene sobre los centros de nivelación académica? ○ ¿Considera usted necesarios estos servicios? ✓ Preguntas Específicas <p>Para llevar a cabo estas preguntas se les presentara un video con la presente propuesta. La finalidad de esta actividad es conocer que concepto tienen al respecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué opinión tiene sobre esta propuesta? ○ ¿En base a su experiencia propia utilizaría este tipo de servicios? ✓ Pregunta de Cierre <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué sugerencias realizaría a la propuesta? ✓ Agradecimiento por la Participación <p>Se agradecerá por su participación. Se entregará un detalle por la asistencia a los presentes.</p>

ANEXO 4: ENCUESTA Y RESULTADOS

Questionario

1. ¿Conoce usted alguna escuela de capacitación para el ingreso a las Escuelas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional?

Sí _____ No _____

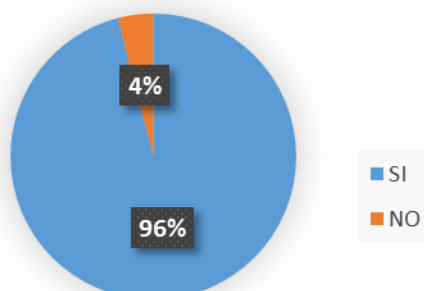


El 26% de los encuestados si conoce alguna escuela de capacitación para el ingreso a las Escuelas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional o se relaciona con el medio a través de familiares o amigos; mientras que el 74% restante, no ha tenido la oportunidad de relacionarse con este tipo de estructura organizacional, señalando que de tener la oportunidad, no dudarían en participar activamente de esa experiencia de vida, más como antesala de sus aspiraciones profesionales.

2. Le daría mayor confianza ser preparado por ex miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional

Sí _____ No _____

Porque _____

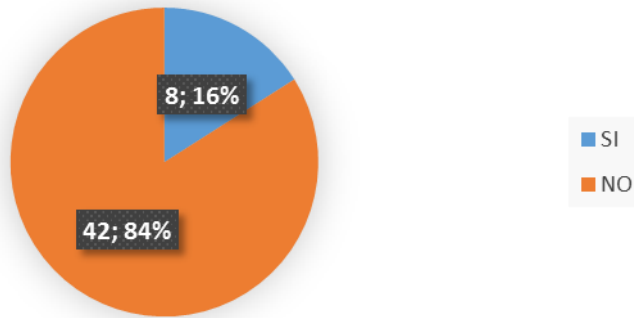


El 96% de los encuestados considera importante ser preparados por personal técnico y especializado en el área, siendo que disponer de instructores que hayan sido parte de las FF.AA o PP.NN., les brinda mayor confiabilidad en cuanto al nivel de preparación requerido; mientras que apenas, el 4% restante le es indiferente la naturaleza profesional de los instructores, señalando eso sí, que deben ser profesionales calificados.

3. Ha tenido la oportunidad de rendir pruebas de razonamiento lógico y matemático

Sí _____ No _____

Porque _____



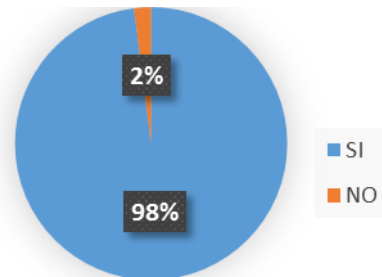
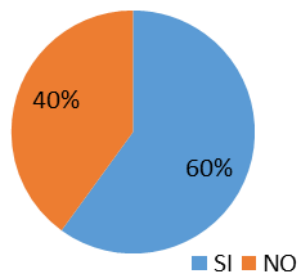
El 84% de los encuestados no ha tenido la oportunidad de rendir pruebas de razonamiento lógico y matemático durante su formación de bachillerato, en razón de que no se lo contemplo académicamente; mientras que el 16% restante, se relacionó con este tipo de evaluaciones a través de internet.

4. ¿Le interesaría recibir una capacitación previa a rendir los exámenes de admisión para el ingreso a las distintas escuelas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional?

4.1 ¿Le interesaría que su hijo (a) reciba una capacitación previa a rendir los exámenes de admisión para el ingreso a las distintas escuelas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional?

Sí _____ No _____

Porque _____

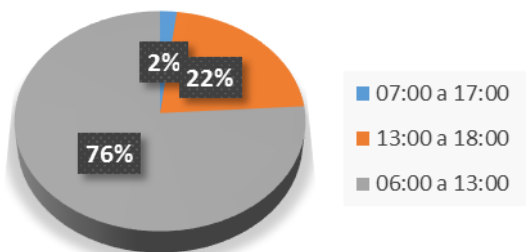


El 98% de los encuestados de los colegios militares y policiales expresan su intención de optar por un sistema de nivelación antes de rendir las evaluaciones académicas y físicas de ingreso a las FF.AA o PP.N, señalando que este proceso les sería de mucha utilidad para poder aprobarlas de manera efectiva; mientras que, apenas el 2% de los encuestados señala que estaría en plena capacidad de rendirlas en razón de su preparación personal. Por otro lado al encuestar a los padres de familia el 60% optarían por una capacitación para sus hijos mientras que el 40% confían en los conocimientos obtenidos en los colegios. Obteniendo como un porcentaje de aceptación del producto de 79%

5. ¿Cuál sería el horario más apropiado para recibir este tipo de capacitación integral?

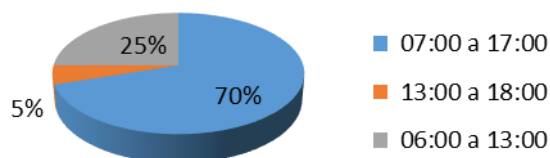
5.1 ¿Cuál sería el horario más apropiado para que su hijo reciba este tipo de capacitación integral?

- 07:00 a 17:00 ()
- 13:00 a 18:00 ()
- 06:00 a 13:00 ()



El 76% de los encuestados señala como horario ideal el de 07H00 a 13H00, el 22% restante de 13H00 a 17H00 y apenas el 2% considera un horario unificado.

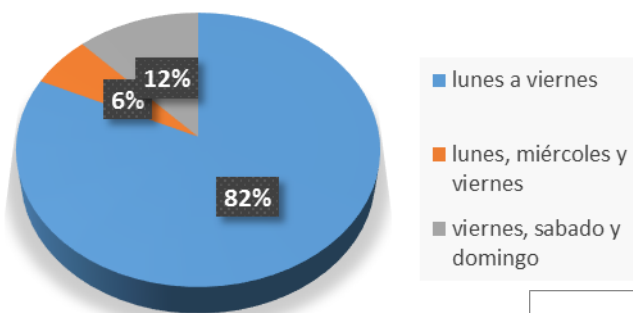
En las encuestas realizadas a los padres de familia señala el 70% una mayor afinidad al horario de 7:00 a 17:00, el 25% 6:00 a 13:00 y tan solo el 5% en el horario de 13:00 a 18:00



6. ¿Qué días estaría dispuesto a asistir al centro de capacitación?

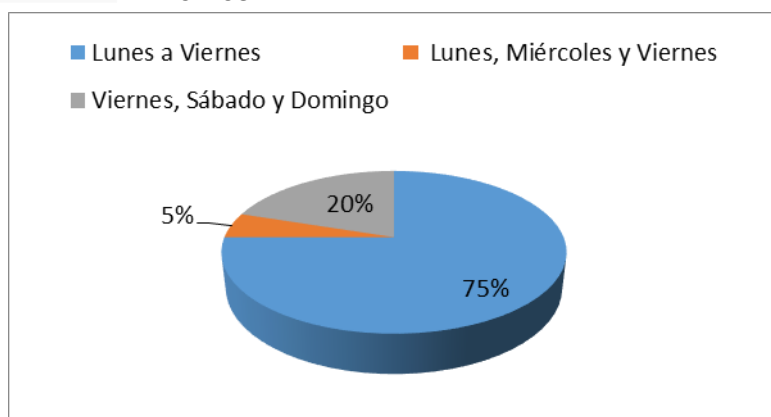
6.1 ¿Qué días desearía que su hijo asista al centro de capacitación?

- Lunes a Viernes ()
- Lunes, Miércoles y Viernes ()
- Viernes, Sábado y Domingo ()



El 82% de los encuestados está dispuesto en su mayoría a asistir al centro de nivelación de lunes a viernes; el 12% los días viernes, sábados y domingo y el 6% los días lunes, miércoles y viernes.

El 75% de los encuestados está dispuesto en su mayoría a asistir al centro de nivelación de lunes a viernes; el 20% los días viernes, sábados y domingo y el 5% los días lunes, miércoles y viernes.



7. Califique los siguientes literales en una escala del 1 al 5, siendo 5 muy importante mientras que 1 no tan importante

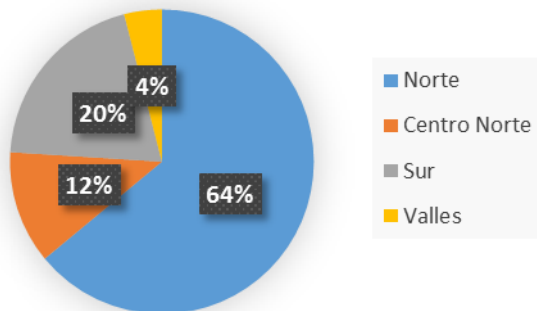
1 2 3 4 5

- Horario () () () () ()
- Localidad () () () () ()
- Precio () () () () ()
- Prestigio () () () () ()
- Pensum () () () () ()

Promedio				
Pensum	Precio	Horario	Localidad	Prestigio
4.05882353	3.41176471	3.47058824	1.92156863	1.47058824

Para determinar el orden de importancia de los distintos ítems se procedió a realizar un promedio de las distintas calificaciones el que obtuvo mayor puntaje de importancia para el pensum con un promedio de 4.05 y el de menor importancia el prestigio con 1.4. Se estable el orden de importancia de la siguiente manera: Pensum, Horarios, precio, localidad, Prestigio

8. ¿Dónde debe ubicarse el centro de nivelación?



- A. Norte de Quito ()
- B. Centro Norte ()
- C. Sur ()
- D. Valles ()

En orden de preferencia, el 64% de los encuestados señala que un centro de nivelación debe tener como ubicación ideal el norte de Quito, especialmente cerca de las Escuelas Superiores de formación para Oficiales de la PP.NN y Ejército, a fin de ambientarse incluso con el entorno geográfico del sector de

Parcayacu y Pusuquí; En segundo lugar, el 20% de los encuestados inclinan su preferencia por el sur de la capital, en donde se asientan la mayor parte de bachilleres que viene de provincia en busca de oportunidades profesionales y laborales; el 12%, considera el centro norte de la ciudad por las comodidades de movilización; mientras que , el 4% restante, lo considera en los valles en razón de la calidad del medio ambiente.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio mensualmente?

9.1 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio mensual?

Análisis de Datos	Columna1
Moda	250
Mediana	236
Promedio	227.7529412
Maximo	350
Minimo	100
Cuenta	85

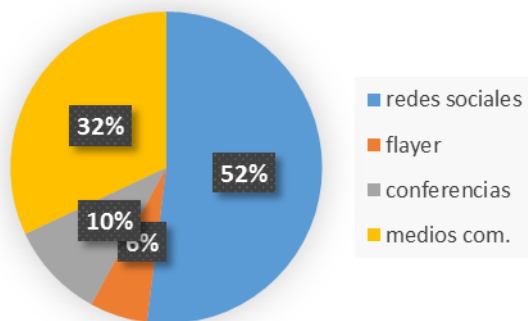
Para realizar el análisis de las 2 encuesta se utiliza la función de estadística descriptiva la cual proporciona la siguiente información: el valor que con mayor frecuencia se utiliza en las encuestas es de 250 dólares, en promedio las personan estarían dispuestos a pagar 227 dólares,

tiene un máximo de 350 y un mínimo de 100 dólares americanos

10. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de nuestro servicio?

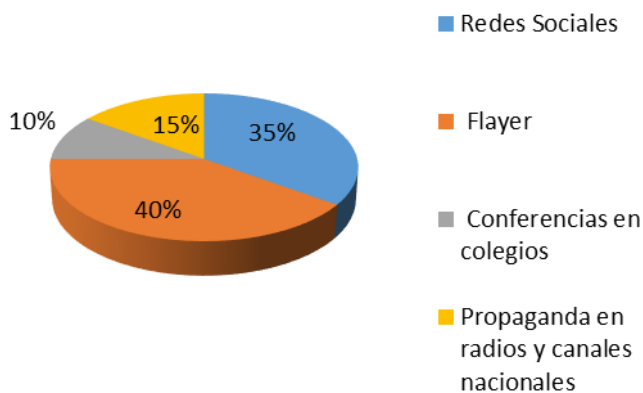
- A. Redes Sociales ()
- B. Flyer ()

- C. Conferencias en colegios ()
 D. Propaganda en radios y canales nacionales ()



El 52% de los encuestados considera a las redes sociales como medio efectivo de difusión para los servicios de nivelación, en razón del fenómeno la globalización comunicacional; el 32%, señala los medios de comunicación como un enlace masivo de este tipo de servicios; el 10% restante, sostiene que las visitas a los colegios es importante y un restante

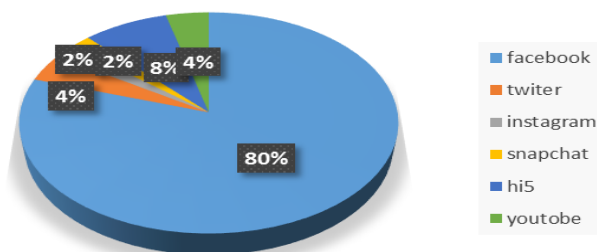
6% de los encuestados, expresa a los Flyer como un medio de difusión a nivel local.



El 40% de encuestados consideran que los flyer son la mejor manera para llevar la información hacia el mercado meta seguido por las redes sociales con un 35%

11. Marque con una "X" las redes sociales con las que usted mantiene una cuenta activa

- A. Facebook ()
 B. Twitter ()
 C. Instagram ()
 D. Snapchat ()
 E. Hi5 ()
 F. Youtube ()



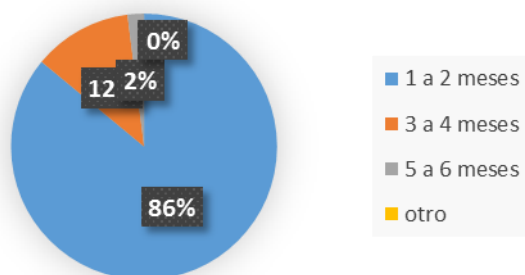
El 80% de los encuestados utiliza facebook como su red social preferida, seguida de Hi5, Youtube y Twitter.

12. ¿Qué tiempo tendría usted disponible para ser capacitado?

12.1 ¿Qué tiempo le gustaría que su hijo tome el curso de capacitación?

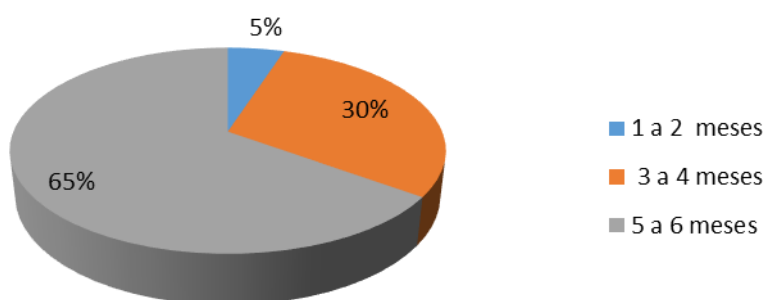
- A. 1 a 2 meses ()
 B. 3 a 4 meses ()
 C. 5 a 6 meses ()

D. Otro : () Tiempo _____



El 86% de los encuestados, considera como ideal un periodo de un a dos meses de nivelación tanto académica como física, centrando los conocimientos y aptitudes específicas en aprobar las

evaluaciones establecidas para ingresar a las FF.AA o PP.NN; el 12%, en cambio señala como necesario un periodo de 3 a 4 meses para poder adquirir los conocimiento y desarrollar aptitudes requeridas; el 2% restante, un promedio de u semestre de nivelación.



Los padres de familia de los aspirantes consideran con un 65% que de 5 a 6 meses es el tiempo ideal para capacitar al estudiante, un 30% considera que el tiempo apropiado oscila entre 3 a 4 meses mientras que el 5% restante considera que de 1 a 2 meses es el tiempo correcto

ANEXO 7: PROMEDIO DE ASPIRANTES A LAS ESCUELAS DE FORMACIÓN MILITAR Y POLICIAL

Año	2014	2013	2012	2011	2010
Fuerza Aerea	1649	3581	1399	4639	3536
Fuerzas Terrestres	4791	5983	4529	2410	4529
Policia Nacional	7668	7759	4001	3000	5000
total	14108	17323	9929	10049	13065
64474	suma total				
12894,8	promedio				

ANEXO 8: PRECIOS DE INSUMOS PARA UN CURSO

Insumo	Precios Unitarios	Cantidad	Total
Marcadores/ Caja 12 unidades	\$13.56	1	\$13.56

Resmas de Hojas	\$4.85	3	\$14.55
Lapiceros	\$0.35	25	\$8.75
Lápiz Maped de Grafito	\$0.15	25	\$3.75
Borrador de pizarra	\$5.00	1	\$5.00
Total			\$45.61

ANEXO 9: DETALLE DE LAS REMODELACIONES

Detalle	Unidad	Cantidad	Total
Caseta de guardia y bodega	15 m2	\$ 32,27	\$ 485,55
Cisterna	3,09 m3	\$ 552,00	\$ 1.705,68
paredes exteriores (enlucido)	900 m2	\$ 19,44	\$ 17.496,00
exterior permalatex condor	900m2	\$ 7,09	\$ 6.381,00
interior permalatex condor	400 m2	\$ 6,69	\$ 2.676,00
total			\$ 28.744,23
instalaciones sanitarias			
acometida	2 ml	\$ 42,02	\$ 84,04
bomba FW	1	\$ 733,74	\$ 733,74
punto agua fria	2	\$ 51,90	\$ 103,80
punto agua caliente	1	\$ 61,45	\$ 61,45
distr, Agua fría	2	\$ 36,55	\$ 73,10
distr, Agua caliente	1	\$ 48,65	\$ 48,65
lavamanos	2	\$ 128,90	\$ 257,80
inodoro	2	\$ 133,85	\$ 267,70
total			\$ 1.630,28
puertas y ventanas			
puerta roble exterior 0,90x2,00	1	\$ 354,02	\$ 354,02
puerta de plywood int, 0,80x2,00	1	\$ 231,30	\$ 231,30
puerta de plywood int, 0,70x2,00	1	\$ 231,30	\$ 231,30
ventana aluminio y vidrio fija	2,64 m2	\$ 104,43	\$ 275,70
ventana aluminio y vidrio fija	4,08 m2	\$ 104,43	\$ 426,07
Ventana alum, y vidrio corrediza	0,5 m2	\$ 118,75	\$ 59,38
total			\$1,577,76
Total de remodelaciones		\$ 31.952,27	

ANEXO 10 ESTADO DE RESULTADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	216,000.00	224,321.37	232,963.33	241,938.21	251,258.86
(-) Costo de los productos vendidos	72,433.57	72,715.38	72,998.29	73,282.30	73,567.42
(=) UTILIDAD BRUTA	143,566.43	151,605.99	159,965.04	168,655.91	177,691.44
(-) Gastos sueldos	56,207.86	61,892.05	64,221.61	66,631.38	69,124.30
(-) Gastos generales	12,880.00	12,293.98	12,723.14	13,168.06	13,629.31
(-) Gastos de depreciación	4,806.08	4,806.08	4,806.08	5,233.81	5,233.81
(-) Gastos de amortización	313.00	313.00	313.00	313.00	313.00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	69,359.49	72,300.89	77,901.20	83,309.66	89,391.01
(-) Gastos de intereses	8,089.61	6,988.05	5,707.00	4,217.22	2,484.70
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	61,269.88	65,312.84	72,194.21	79,092.44	86,906.31
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9,190.48	9,796.93	10,829.13	11,863.87	13,035.95
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	52,079.40	55,515.92	61,365.08	67,228.57	73,870.36
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	11,457.47	12,213.50	13,500.32	14,790.29	16,251.48
(=) UTILIDAD NETA	40,621.93	43,302.41	47,864.76	52,438.29	57,618.88
MARGEN BRUTO	66.47%	67.58%	68.67%	69.71%	70.72%
MARGEN OPERACIONAL	32.11%	32.23%	33.44%	34.43%	35.58%
MARGEN NETO	18.81%	19.30%	20.55%	21.67%	22.93%

ANEXO 11 Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	114,837.67	153,192.73	188,824.87	229,353.37	271,519.44	317,164.25
Corrientes	64,018.67	107,492.81	148,244.03	193,891.62	240,681.31	291,872.94
Efectivo	64,018.67	96,992.81	137,339.52	182,567.01	228,920.43	279,658.97
Cuentas por Cobrar	-	10,500.00	10,904.51	11,324.61	11,760.89	12,213.97
No Corrientes	50,819.00	45,699.92	40,580.83	35,461.75	30,838.13	25,291.31
Propiedad, Planta y Equipo	49,254.00	49,254.00	49,254.00	49,254.00	50,177.19	50,177.19
Depreciación acumulada	-	4,806.08	9,612.17	14,418.25	19,652.06	24,885.88
Intangibles	1,565.00	1,565.00	1,565.00	1,565.00	1,565.00	1,565.00
Amortización acumulada	-	313.00	626.00	939.00	1,252.00	1,565.00
PASIVOS	56,270.46	54,003.58	46,333.31	38,997.05	28,724.84	16,750.76
Corrientes	-	4,493.92	4,686.01	6,493.17	6,854.14	7,245.78
Sueldos por pagar	-	762.50	802.50	842.50	882.50	922.50
Impuestos por pagar	-	931.42	980.75	1,136.73	1,292.04	1,471.94
Honorarios Docentes	-	2,800.00	2,902.76	4,513.94	4,679.60	4,851.34
No Corrientes	56,270.46	49,509.66	41,647.30	32,503.89	21,870.70	9,504.99
Deuda a largo plazo	56,270.46	49,509.66	41,647.30	32,503.89	21,870.70	9,504.99
PATRIMONIO	58,567.21	99,189.14	142,491.56	190,356.32	242,794.60	300,413.49
Capital	58,567.21	58,567.21	58,567.21	58,567.21	58,567.21	58,567.21
Utilidades retenidas	-	40,621.93	83,924.34	131,789.10	184,227.39	241,846.27
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	114,837.67	153,192.73	188,824.87	229,353.37	271,519.44	317,164.25

ANEXO 12 FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales		39,734.93	47,493.40	47,382.68	47,523.41	47,689.55
Utilidad Neta		40,621.93	43,302.41	47,864.76	110,057.17	41,986.05
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		4,806.08	4,806.08	4,806.08	5,233.81	5,233.81
+ Amortización		313.00	313.00	313.00	313.00	313.00
- Δ CxC		(10,500.00)	(404.51)	(420.10)	(436.28)	(453.09)
- Δ Inventario PT						
- Δ Inventario MP						
- Δ Inventario SF						
+ Δ CxP PROVEEDORES		2,800.00	102.76	1,611.18	165.66	171.74
+ Δ Sueldos por pagar		762.50	762.50	40.00	40.00	40.00
+ Δ Impuestos		931.42	49.33	155.98	155.31	179.89
Actividades de Inversión	(50,819.00)					
- Adquisición PPE y intangibles	(50,819.00)					
Actividades de Financiamiento						
+ Δ Deuda Largo Plazo	56,270.46	(\$6,760.80)	(\$7,862.36)	(\$9,143.41)	(\$10,633.19)	(\$12,365.71)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	58,567.21					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	64,018.67	32,974.14	40,346.71	45,227.49	46,353.41	50,738.54
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO		972,943.44	1,454,197.73	1,975,608.78	2,511,465.89	3,105,010.09
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	64,018.67	1,005,917.58	1,494,544.44	2,020,836.27	2,557,819.31	3,155,748.63

ANEXO 13 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tasa de Descuento WACC		Precio S&P 500															
BONO TESORO		31/5/2016	2.096,96	Hace 5 Años	1,27187												
		1,80%															
Tasa libre de riesgo	2,38%	http://www.bolsadevaloresguayaquil.com/															
Rendimiento del Mercado	15,56%																
Beta	1,05																
Riesgo País	12,00%																
Tasa de Impuestos	12,05%																
CAPM	28,22%																
		Criterios de Inversión con Modelo WACC															
		Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista													
WACC		VAN	\$31,637.22	VAN	\$63,687.74												
Año 1	22,98%	IR	\$1,28	IR	\$2,04												
Año 2	24,57%	TIR	40,03%	TIR	64,97%												
Año 3	25,63%	Periodo Rec.	3,23	Periodo Rec.	3,07												
Año 4	26,64%																
Año 5	27,43%																
<hr/>																	
Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada																	
Tasa libre de riesgo	2,38%	Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Beta Apalancada Industria:</td> <td style="text-align: center;">1,05</td> <td style="text-align: center;">R Deuda/ Capital Industria:</td> <td style="text-align: center;">27,92%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Beta Desapalancada:</td> <td style="text-align: center;">0,75</td> <td style="text-align: center;">R Deuda/ Capital Empresa:</td> <td style="text-align: center;">96,08%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Beta Apalancada Empresa:</td> <td style="text-align: center;">1,38</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>				Beta Apalancada Industria:	1,05	R Deuda/ Capital Industria:	27,92%	Beta Desapalancada:	0,75	R Deuda/ Capital Empresa:	96,08%	Beta Apalancada Empresa:	1,38		
Beta Apalancada Industria:	1,05					R Deuda/ Capital Industria:	27,92%										
Beta Desapalancada:	0,75					R Deuda/ Capital Empresa:	96,08%										
Beta Apalancada Empresa:	1,38																
Rendimiento del Mercado	15,56%																
Beta	1,38																
Riesgo País	12,00%																
Tasa de Impuestos	12,05%																
CAPM	32,57%																
Criterios de Inversión Con Modelo CAPM																	
Criterios de Inversión Proyecto																	
Criterios de Inversión Inversionista																	
VAN	\$31,637.22	VAN	\$45,153.49														
IR	\$1,28	IR	\$1,77														
TIR	40,03%	TIR	64,97%														
Periodo Rec.	3,23	Periodo Rec.	3,07														