



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
“CENTRO DE APOYO “ELOY ALFARO”
MODALIDAD A DISTANCIA.**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN
DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN VENTAS Y
ASESORIA EN MARKETING, EN LA PROVINCIA DE IMBABURA
PARA EL AÑO 2016.**

MALLORIN AMPARO AYALA VINUEZA

AÑO 2016

Quito – Ecuador

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Mallorin Amparo Ayala Vinueza, declaro que el trabajo denominado “Plan de negocios para la creación de una empresa de Capacitación en Ventas y Asesoría en Marketing en la provincia de Imbabura para el año 2016” es de mi autoría y no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, así como se ha consultado la bibliografía detallada en el presente trabajo.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional de Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

D. M. Quito mayo del 2016

Autora



Mallorin Amparo Ayala Vinueza

C.I. 1712415932

DEDICATORIA

Dedico a mi Dios y la Virgen, a mis hijos quienes con su comprensión han estado siempre acompañándome, dándome aliento y ánimo durante toda mi carrera profesional y por último a mis padres quienes han sido mi inspiración de lucha.

Mallorin Ayala

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios y la Virgen por darme la oportunidad de vida y la fortaleza para luchar por mis sueños.

A mis Hijos, esposo, la familia y amigas que creyeron en mí y no dejaron que desmaye.

A la Universidad Internacional por brindarme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida.

Mallorin Ayala

INDICE DE CONTENIDOS

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE DE CONTENIDOS	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	x
INDICE DE ILUSTRACION	xi
INDICE DE GRAFICOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
ANÁLISIS DEL MEDIO	3
1.1 Objetivos.....	3
1.2 Justificación de la idea del negocio	3
1.3 Análisis del Medio - Diagnóstico Estratégico	4
1.4 El concepto del negocio	11
CAPÍTULO II.....	15
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	15
2.1 Análisis de los principales actores en el mercado del negocio propuesto	15
2.1.1 El poder de negociación de los proveedores	16
2.1.2 El poder de negociación de los consumidores	17
2.1.3 Entrada potencial de competidores nuevos	17
2.1.4 El desarrollo potencial de productos sustitutos	18
2.1.5 La rivalidad entre las empresas que compiten	18
2.2 Los consumidores	21
2.3 Análisis cualitativo	23
2.4 Análisis cuantitativo	26

CAPÍTULO III	36
PLAN DE MARKETING	36
3.1 Establecimientos de objetivos.....	36
3.2 Criterios de marketing digital aplicado al negocio	36
3.3 Formulación de estrategias	40
3.3.1 Estrategias de venta.....	40
3.3.2 Estrategias de precio.....	41
3.3.3 Estrategias de distribución	42
3.3.4 Estrategia promocional.....	43
3.4 Aplicaciones del Marketing Mix	45
CAPÍTULO IV.....	46
ESTUDIO TÉCNICO	46
4.1 Tamaño del proyecto	46
4.2 Localización del proyecto	46
4.2.1 Macrolocalización	47
4.2.2 Microlocalización.....	48
4.3 Ingeniería y/o concepción arquitectónica del proyecto	50
4.4 Descripción de la tecnología del negocio	51
4.5 Diseño del proceso productivo	51
CAPÍTULO V	53
MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	53
5.1 Diseño organizacional.....	53
5.2 Diseño de perfiles profesionales	55
5.3 Gerencia de Recursos Humanos	63
5.3.1 Reclutamiento y selección de personal	64
5.3.2 Contratación	67
5.3.3 Capacitación	68
5.3.4 Remuneración.....	68
5.3.5 Evaluación de desempeño	69
5.4 Análisis del marco normativo	69
5.4.1 Tipo de sociedad.....	69

5.4.2 Implicaciones con entidades gubernamentales	73
CAPÍTULO VI.....	78
DETERMINACIÓN DE COSTOS	78
6.1 Costos de inversión	78
6.1.1 Activos fijos	78
6.1.2 Activos intangibles	79
6.1.3 Depreciaciones y amortizaciones	80
6.2 Cálculo demostrativo del capital de trabajo	80
6.3 Costos de operación y mantenimiento	81
6.4 Cálculo demostrativo y punto de equilibrio.....	82
CAPÍTULO VII.....	84
EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	84
7.1 Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto	84
7.1.1 Financiamiento	84
7.1.2 Tasa descuento - TMAR	87
7.2 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR y PRI)	88
7.3 Análisis de sensibilidad	92
7.4 Balance del proyecto.....	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competidores.....	19
Tabla 2. Segmentación de mercado.....	21
Tabla 3. Pregunta 1.....	29
Tabla 4. Pregunta 2.....	30
Tabla 5. Pregunta 3.....	31
Tabla 6. Pregunta 4.....	32
Tabla 7. Pregunta 5.....	33
Tabla 8. Precios de servicios de capacitación.....	34
Tabla 9. Proyección de ingresos.....	35
Tabla 10. Plan de acción y costos del marketing mix.....	45
Tabla 11. Microlocalización.....	48
Tabla 12. Equipamiento oficina.....	51
Tabla 13. Perfil Gerente General.....	56
Tabla 14. Perfil Asistente Administrativa.....	58
Tabla 15. Perfil Asesor Comercial.....	60
Tabla 16. Perfil Capacitador.....	62
Tabla 17. Fuentes de reclutamiento.....	65
Tabla 18. Activos fijos.....	78
Tabla 19. Activos intangibles.....	79
Tabla 20. Depreciaciones y amortizaciones.....	80
Tabla 21. Capital de trabajo.....	81
Tabla 22. Gastos de personal.....	81
Tabla 23. Proyección de gastos de personal.....	81
Tabla 24. Costo de mantenimiento.....	82
Tabla 25. Proyección costo de mantenimiento.....	82
Tabla 26. Fórmula punto de equilibrio:.....	83
Tabla 27. Punto de equilibrio.....	83
Tabla 28. Inversión inicial.....	84
Tabla 29. Financiamiento.....	84
Tabla 30. Características del crédito.....	85
Tabla 31. Capital e intereses.....	85
Tabla 32. Tabla de amortización.....	86

Tabla 33. Tasa de descuento.....	88
Tabla 34. Flujo de caja neto proyectado.....	89
Tabla 35. Cálculo VAN.....	90
Tabla 36. Tasa Interna de Retorno.....	91
Tabla 37. Período de recuperación de la inversión.....	91
Tabla 38. Escenarios del análisis de sensibilidad.....	92
Tabla 39. Balance del proyecto.....	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto interno bruto.....	7
Figura 2. Inflación	8
Figura 3. Balanza Comercial	9
Figura 4. Crecimiento poblacional	11
Figura 5. Logo de la empresa	13
Figura 6. Logo de la empresa	14
Figura 7. Fuerzas de Porter.....	16
Figura 8. Mapa provincia Imbabura	47
Figura 9. Distribución de espacio	50
Figura 10. Diagrama de flujo Proceso servicio	52

INDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1. Página Web.....	37
Ilustración 2. Página Web Nosotros	37
Ilustración 3. Página Web Servicios.....	38
Ilustración 4. Facebook.....	39
Ilustración 5. Twitter	39
Ilustración 6. Diseño de Volantes.....	44
Ilustración 7. Libretas con Logo.....	45

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Empleo y desempleo en el Ecuador	10
Gráfico 2. Pregunta 1	29
Gráfico 3. Pregunta 2.....	30
Gráfico 4. Pregunta 3.....	31
Gráfico 5. Pregunta 4.....	32
Gráfico 6. Pregunta 5.....	33
Gráfico 7. Estrategias de precio.....	41
Gráfico 8. Componentes de plaza.....	42
Gráfico 9. Organigrama.....	53
Gráfico 10. Punto de equilibrio	83

RESUMEN

El objetivo esencial de este plan de negocios es analizar la factibilidad de emprender una empresa de capacitación en ventas y asesorías en marketing, dirigido especialmente a las empresas del sector textil y turístico de la provincia de Imbabura. La investigación de mercado permitió determinar la falta de oferta de estos servicios y una potencial demanda ya que en dicha provincia no existe una empresa conocida que provea este tipo de servicio por lo que las empresas y clientes que requieren de estos servicios se ven obligados a buscar en la ciudad de Quito, por lo que permite afirmar que el plan de negocio es potencialmente viable. En el mundo empresarial y globalizado en el que vivimos el futuro de la capacitación del personal debe ser una prioridad para las empresas por lo que es evidente que es un factor clave de éxito.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to analyze the feasibility of undertake a consultancy company in sales and marketing, aimed particularly at companies in the textile and tourism sector in the province of Imbabura. This market research allowed to determine the lack of supply of these services and potential demand since in that province there is no known company that provides this type of service, so companies and customers who require these services are forced to seek in the city of Quito. With this background, it can be said that the business plan is potentially viable. In the corporate and globalized world in which we live the future of staff training should be a priority for companies, so it is a key to success.

INTRODUCCIÓN

El presente documento se concentra en desarrollar una idea de negocio relacionada con la provisión de servicios de capacitación en la provincia de Imbabura; estos servicios, están orientados en el área de ventas y marketing. Para delinear el emprendimiento la investigación se divide en siete capítulos; en el primer capítulo, se realiza un análisis del medio donde se desarrollan las actividades del emprendimiento, el mencionado contiene la investigación del entorno económico, político, social y tecnológico. Finalmente este capítulo desarrolla el concepto del negocio con los factores claves de éxito que el emprendimiento debe cumplir para tener el suceso comercial planificado. En el segundo capítulo, se desarrolla la investigación de mercado que se divide en el conocimiento del mercado objetivo, a través de las variables de la segmentación de mercado. Posteriormente, se analiza el mercado a través de la investigación cualitativa y cuantitativa; en conjunto, estas herramientas de investigación de campo determinan que el proyecto es viable de realizar desde el punto de vista de la demanda de los clientes potenciales. El tercer capítulo contiene el plan de marketing que el emprendimiento propone para captar la mayor cantidad de clientes. Estas estrategias de mercadeo, están compuestas por actividades enfocadas en el mercado potencial del emprendimiento. El cuarto capítulo explica el aspecto del estudio técnico, con el tamaño del proyecto de acuerdo a la demanda potencial, que es 862 asistentes a cursos de capacitación en el primer año. Para satisfacer las necesidades de estos clientes se define la localización del emprendimiento en la ciudad de Ibarra, que es el eje comercial de la provincia de Imbabura. En el capítulo cinco tiene la información de la gestión organizacional, donde se definen los perfiles de los cargos que serán necesarios para cumplir los procesos planificados en el emprendimiento enfocado en la capacitación a organizaciones de la provincia de Imbabura. Finalmente, los dos últimos capítulos desarrollan el tema financiero del proyecto, en este

caso, la evaluación del proyecto determina que es viable en base al criterio del Valor Actual Neto positivo y la Tasa Interna de Retorno mayor a la tasa de descuento.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL MEDIO

1.1 Objetivos

Los objetivos del análisis del medio son los siguientes:

- Respalda la idea del negocio mediante el uso de información relacionada con el entorno internacional, nacional y regional, con el fin de determinar si existe una posición favorable para la ejecución del proyecto.
- Analizar variables económicas, políticas y sociales que pueden incidir en la ejecución del proyecto.
- Fundamentar en base a la información recolectada y analizada la idea del negocio para emprenderlo en consideración al análisis del mercado, gestión organizacional y viabilidad financiera.

1.2 Justificación de la idea del negocio

La idea central del negocio es establecer una organización que se especialice en procesos de capacitación, asesoría comercial y generación de estrategias de marketing para las entidades públicas y privadas de la provincia de Imbabura, para lo cual se ejecuta el presente documento, que procura justificar y sustentar la ejecución de la idea de negocio, mediante el emprendimiento de acciones de análisis basadas en información documental y estadística disponible de fuentes especializadas, organismos seccionales de la provincia mencionada e

instituciones públicas, como el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.

La visión del negocio es proveer a las organizaciones de personal, que cuente con las herramientas de capacitación necesarias, para hacer frente a las tareas comerciales y de obtención de clientes en las empresas en las cuales laboran. Se busca innovar en los servicios de capacitación incluyendo asesoramiento y motivación en cada curso. De esta manera, se ofrece al cliente un servicio enfocado en el desarrollo humano como base del éxito profesional.

La estructura empresarial del país establece que existan un alto porcentaje de PYMES, empresas en las cuales no existe la capacidad organizacional para capacitar acertadamente al personal, por lo que requieren, los servicios de empresas de capacitación. Este déficit de capacitación, es mayor en provincias que no se encuentran en la ciudad de Quito o Guayaquil. Este hecho es una desventaja para las empresas que se ubican en provincias, ya que no disponen de servicios empresariales que se ajusten a sus necesidades de servicios de asesoría y capacitación en ventas y marketing.

1.3 Análisis del Medio - Diagnóstico Estratégico

a. Diagnóstico a nivel internacional

El tema de la capacitación continua enfocada en las empresas es un aspecto estratégico para las organizaciones, así lo establecen diversas investigaciones y publicaciones. Entre ellas, la realizada por la Universidad de Buenos Aires, la cual menciona que, “la eficiencia de la gestión empresarial depende tanto de la capacidad y conocimientos que tengan los

responsables de llevarla a cabo, cuanto la motivación para aplicarlos en la organización” (Farré, 2008)

De igual manera, lo reseñan revistas especializadas en el tema de empresas y negocios, “para sobrevivir en el mundo empresarial y globalizado en el que vivimos, el futuro de la capacitación de personal debe ser una prioridad para las empresas” (Kanahuati, 2013)

Es evidente que la capacitación en las empresas es un factor clave que ayuda al desarrollo organizacional, ante este hecho, el sector de servicios de capacitación tiene una oportunidad de crecimiento, ya que, las empresas demandarán sus servicios continuamente, con mayor énfasis, si tiene una oferta enfocada en la personalización de los cursos de capacitación en base a las necesidades del cliente.

b. Diagnóstico a Nivel Nacional - Análisis PEST

Para ejecutar el diagnóstico a nivel nacional, la investigación se enfoca en analizar las variables políticas, económicas y tecnológicas, que inciden para el desarrollo del proyecto. De esta manera, se constituye el siguiente análisis:

Entorno político

En cuanto al factor político que incide en el proyecto, es importante mencionar que el actual Presidente de la República tiene un periodo de gobierno desde el año 2007, lo que indica que existe estabilidad en lo referente a la programación de políticas públicas en el aspecto productivo, educativo y social. Los cambios que impulsó este gobierno dieron inicio con la proclamación de la nueva Constitución en el año 2008, la misma que fue elaborada por

una amplia mayoría gobiernista y aprobada por medio de una Consulta Popular en el año 2008.

A partir de la promulgación de la Constitución, cambiaron muchos aspectos relacionados con leyes, creación de nuevas instituciones públicas, todas estas se ejecutaron bajo la política del gobierno nacional de establecer una mayor participación del sector estatal en la sociedad ecuatoriana. De esta manera, se dieron cambios en las funciones del estado, especialmente en la Asamblea Nacional desde donde se han impulsado la política pública, basada en la amplia mayoría que maneja el movimiento oficialista.

Estas políticas públicas tienen un amplio espectro de incidencia en la sociedad ecuatoriana, en lo que respecta a la educación continua y capacitación empresarial se ha fortalecido organizaciones como Servicio Ecuatoriano de Capacitación y la Secretaría Técnica de Formación Empresarial, las mismas que financian la capacitación de las empresas y demanda los servicios de capacitadores privados.

Entorno Económico

En el aspecto económico se analizan tres variables, estas son Producto Interno Bruto (PIB), Inflación y Balanza Comercial.

Producto Interno Bruto (PIB)

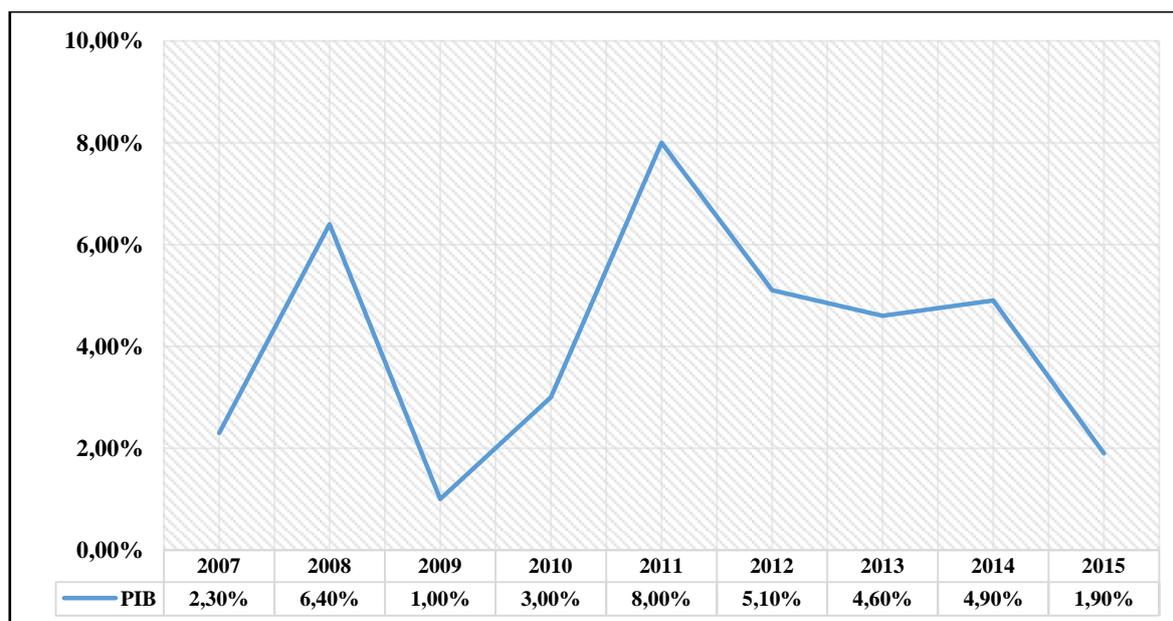


Figura 1. Producto interno bruto
Tomado de Banco Central del Ecuador (2015)

El Producto Interno Bruto del país ha experimentado en el período 2007 – 2015, momentos de crecimiento y decrecimiento, según las tasas de crecimiento presentadas en la figura 1, los años de picos de crecimiento fueron el 2008, 2009 y 2010; desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en el crecimiento debido a la baja de los precios de petróleo, lo que impulsa a una contracción del gasto público, que era la variable que empujaba a la economía ecuatoriana.

El decrecimiento continuara en el año 2016, según lo establece la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, “la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,3% debido a la contracción del precio del petróleo y su influencia en el presupuesto del estado” (Andes, 2015).

Inflación

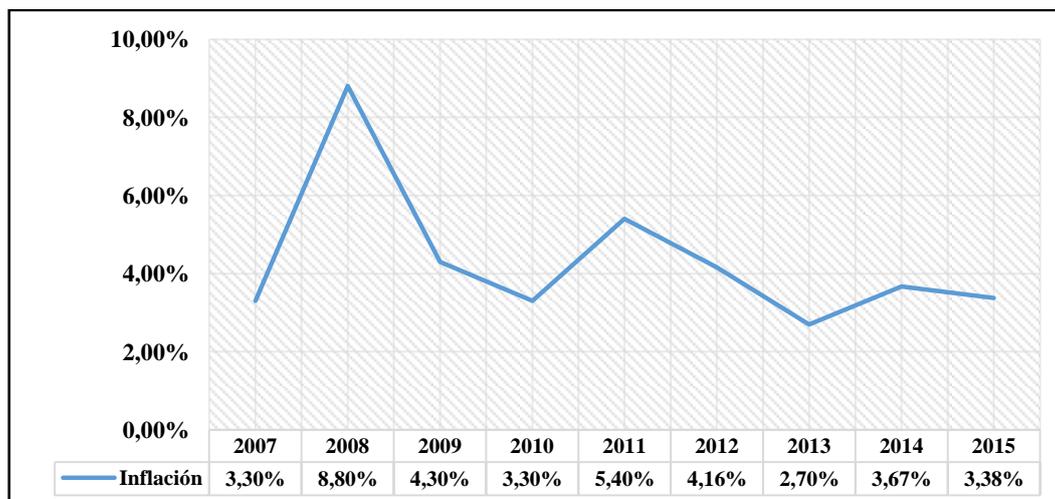


Figura 2. Inflación
Tomado de Banco Central del Ecuador (2015)

La inflación en el periodo 2007 – 2015 ha experimentado un ritmo decreciente a partir del año 2011 hasta el año 2013. En los años 2014 y 2015 existe un leve crecimiento debido al tema de la elevación de los aranceles y salvaguardes establecido por la autoridad pública. Esto se presenta ya que la materia prima que se utiliza en el país en su gran parte procede de los mercados internacionales y afecta la estructura de costos de los industriales en el país. A pesar de su crecimiento, el porcentaje de la inflación es manejable tanto para el gobierno como los productores privados.

Balanza Comercial

La Balanza Comercial es deficitaria para el país en el período 2007 – 2015, esto indica que las importaciones han tenido una alta participación en el mercado ecuatoriano, especialmente en el año 2010 y 2011, cuando tuvo su tope en los 6 mil millones de dólares. Este comportamiento de la balanza comercial es consecuencia de dos debilidades de la

economía ecuatoriana, dependencia de los productos importados y bajo crecimiento de las exportaciones.

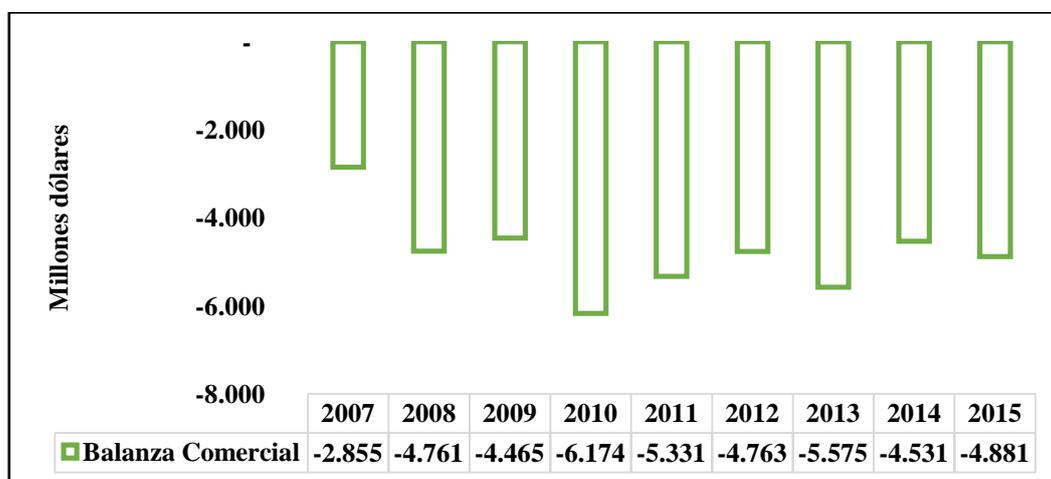


Figura 3. Balanza Comercial
Tomado de Banco Central del Ecuador

Ante ello, el gobierno impuso una serie de restricciones a las importaciones como cupos, sobre tasas arancelarias y salvaguardas; al parecer surtieron efecto en el año 2014, en el año 2015 existió crecimiento de la balanza comercial con relación al año anterior, esto se debió principalmente por la caída del precio del petróleo y por ende reducción en el monto de las exportaciones petroleras.

Entorno social

En el aspecto social se analiza las cifras del desempleo en el Ecuador, según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, los indicadores laborales indican que el desempleo ha tenido un aumento entre diciembre de 2014 y diciembre 2015, de 3,80% a 4,77%. En el caso del desempleo inadecuado, que corresponde a las personas que no tienen un trabajo estable, esta cifra también aumento de 46,69% a 48,09% en el periodo analizado. Finalmente, en el empleo adecuado las cifras cayeron de 49,28% a 46,50%. Estas cifras se muestran en el siguiente gráfico:

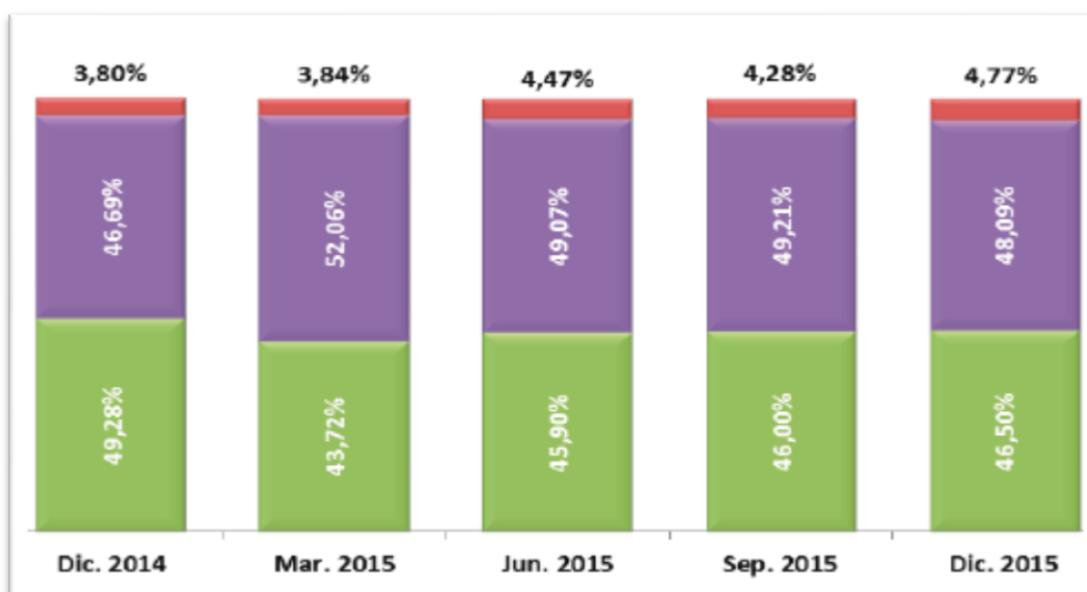


Gráfico 1. Empleo y desempleo en el Ecuador
Fuente: INEC

Entorno Tecnológico

El aspecto tecnológico en la sociedad actual es evidente, el uso de dispositivos tecnológicos, especialmente los ligados a la telefonía móvil han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Según lo establece el INEC (2015), el crecimiento de aparatos móviles ha crecido en el 141% entre el año 2011 y 2014. De acuerdo a las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información (2015), el 40,4% de la población se ha conectado a internet en los últimos doce meses y el acceso a internet desde el hogar se incrementó de 11,8% en el año 2010 a 28,3% en el año 2014.

Estas cifras muestran que el ecuatoriano tiene mayor acceso a tecnologías de información y gasta mensualmente en este rubro un valor de \$ 118,37 en promedio en lo que corresponde a gastos en equipos celulares, alquiler de internet, Tarjetas de prepago para servicio celular e internet, recargas electrónicas a celular, planes de celular y de internet de acuerdo a la Encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares del INEC (2015).

c. Diagnóstico a nivel local

Para el análisis del diagnóstico local se toma en cuenta el aspecto poblacional de la provincia de Imbabura en el periodo 2015 - 2020, para lo cual se establece la siguiente figura:

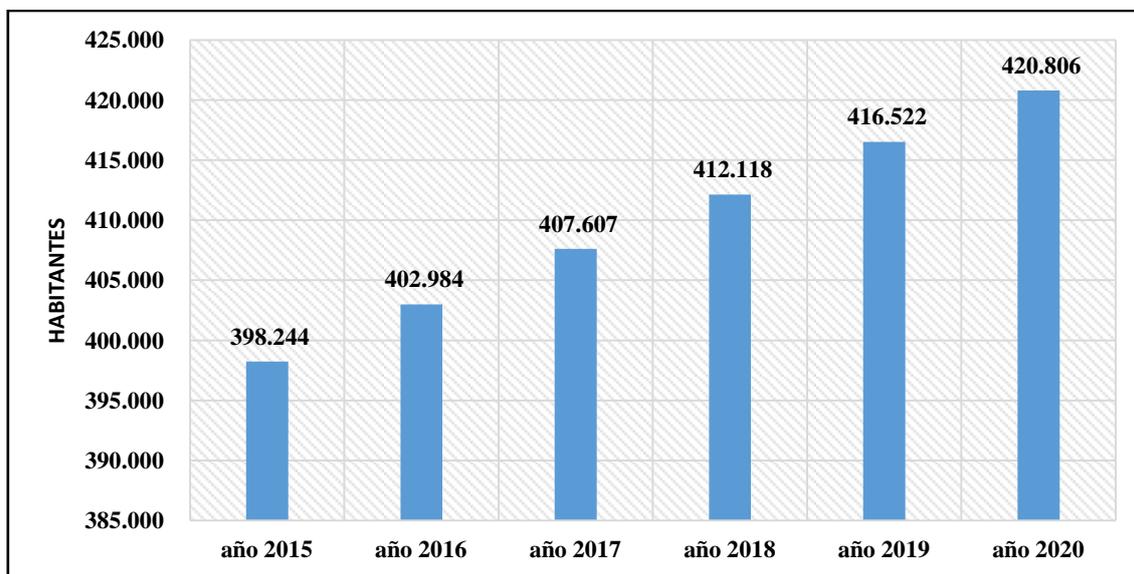


Figura 4. Crecimiento poblacional
Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015)

Según la figura 4, la población de la provincia de Imbabura, tiene un crecimiento poblacional de 1,11% promedio anual entre el año 2015 y 2020. Esto establece que la proyección de población indique que los habitantes en el año 2020 sean de 420.806 habitantes, esto es un incremento de 17.822 habitantes con relación a la población del año 2015. Esta tasa de crecimiento anual es menor al promedio nacional de 1,85%, esto indica que la población del mencionado cantón crece a un menor ritmo de la población en el país.

1.4 El concepto del negocio

El concepto del negocio se concentra en establecer factores de diferenciación, que permitan captar una mayor cantidad de clientes y crear una cultura de servicio, para que de esta manera la empresa de capacitación tenga una mayor oportunidad de ser competitiva en

base a sus potencialidades y debilidades, es por ello que para desarrollar el concepto del negocio se determinan los factores claves de éxito, estos son los siguientes:

- **Relaciones con los clientes.-** basada en un modelo de atención y servicio al cliente empresarial concentrado en la metodología de entrenamiento para el talento humano que forme parte de la área comercial y atención al cliente. Donde el colaborador de la empresa de capacitación sea un asesor que guíe al cliente en su proceso de selección de opciones de capacitación. De esta manera se crea un nexo entre el cliente y la empresa.
- **Actividades claves.-** estas corresponde al proceso de capacitación y selección de capacitadores, para que de esta manera, se pueda establecer un servicio de calidad y genere valor agregado a las empresas que contratan nuestros servicios.
- **Asociaciones claves.-** las asociaciones claves son con los organismos que están alrededor del emprendimiento, esto se enfoca especialmente con los accionistas, organismos de control y comunidad. Estas asociaciones claves deben considerarse en un enfoque de responsabilidad social con la comunidad.

Para cumplir con el concepto de negocio se propone el siguiente direccionamiento estratégico para la empresa de capacitación:

Misión

Ser una empresa ecuatoriana dedicada a la Capacitación, Asesorías y motivación en Ventas y Marketing, que provea servicios para cubrir las necesidades y exigencias del cliente

Visión

Ser una empresa líder en formación, asesoramiento en ventas y marketing mediante responsabilidad, cumplimiento y personalización en el servicio de capacitación que nos permita aportar al crecimiento del sector y el cliente.

Valores

- Transparencia de la información y credibilidad.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Mejoramiento continuo.
- Excelencia y vocación en el servicio

Logo de la empresa



Figura 5. Logo de la empresa

Slogan

Es un mecanismo importante en el desarrollo de la marca, porque al igual que los nombres, son medios resumidos extremadamente eficientes para construir su valor capital. Son un

recurso indispensable para resumir y traducir en pocas palabras o frases el objetivo de un programa de marketing.

Generando Servicio Hacia el Éxito

Figura 6. Logo de la empresa

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Análisis de los principales actores en el mercado del negocio propuesto

El análisis de los principales actores en el mercado donde actuara el emprendimiento, está compuesto por los proveedores, competidores y distribuidores; según la estructura comercial del proyecto, este no tendrá distribuidores, ya que comercializará sus servicios directamente al cliente final, por lo cual no es concerniente realizar el análisis de este componente. Por lo que, se reemplaza por el análisis del cliente. De esta forma se emplea el análisis de las fuerzas competitivas del mercado establecido por Michael Porter.

Según el mencionado autor, “la esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. La situación de la competencia depende de las cinco fuerzas del mercado y la forma de asumirla por parte de la gerencia de la empresa, de esto depende su éxito o fracaso comercial” (Porter, 2010, p. 25). Las fuerzas del mercado descritas anteriormente por Porter son las siguientes:

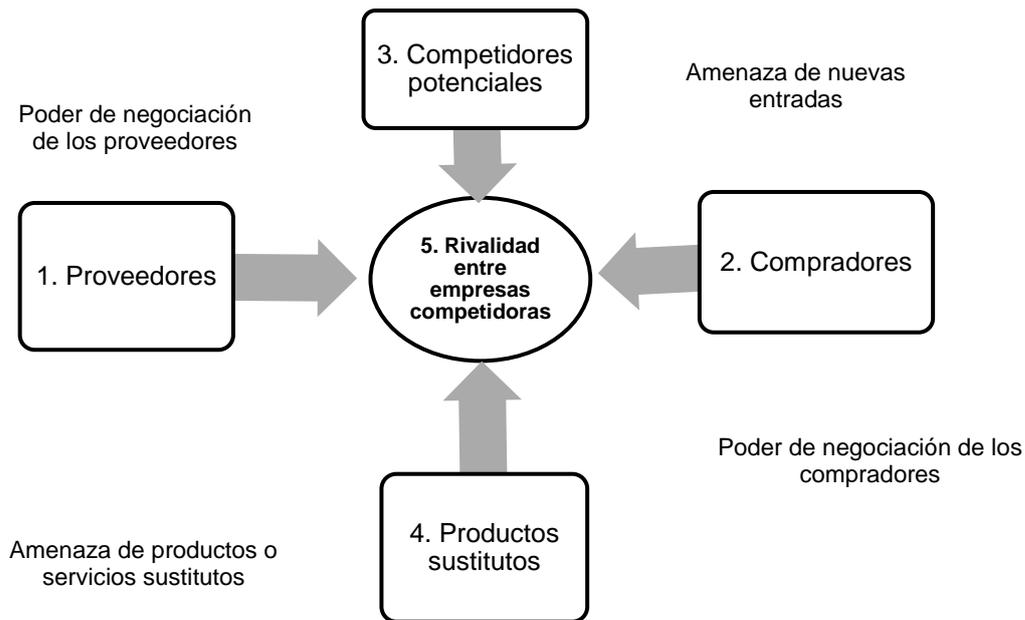


Figura 7. Fuerzas de Porter

Fuente: Administración Estratégica, Fred R., David, 2007

La aplicación del modelo se presenta en los siguientes puntos:

2.1.1 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores “afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores. Tanto los productores como los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos”. (David, 2008, p. 101)

La empresa no tiene riesgo con los proveedores, al pensar que quieran convertirse en competencia, ya que la empresa no tiene una alta influencia de sus proveedores, estos se concentran en servicios tecnológicos, servicios básicos o en la provisión de mobiliario de oficina. La capacidad de la empresa para negociar con sus proveedores, es alta, ya que tiene a varias opciones de empresas que proveen los servicios y productos mencionados.

2.1.2 El poder de negociación de los consumidores

En cuanto a este punto el autor Cepeda (2009), menciona que, “un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse”. (p. 68)

Los clientes de la empresa no están organizados con el fin de demandar el servicio de capacitación, por lo que, su poder de negociación es bajo y esto incide en que el mercado potencial sea atractivo y aprovecharlo mejor dependerá de la combinación de las políticas empresariales y acciones privadas.

2.1.3 Entrada potencial de competidores nuevos

El autor David (2008) menciona que “siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados, entre otros”. (p. 101)

El desempeño económico y tecnológico de los actores locales también depende de la dinámica de las industrias en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento, la

organización de la cadena de valor y sus niveles tecnológicos son otros factores determinantes para la competitividad. Así en el sector de servicios de capacitación, los procesos productivos no tienen complicación en su estructura, por tanto no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos.

2.1.4 El desarrollo potencial de productos sustitutos

“Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado” (David, 2007, p. 101).

En el caso de los servicios de capacitación, estos no tienen servicios sustitutos, ya que se enfocan en el desarrollo profesional y personal de las personas que laboran en la provincia de Imbabura, y este tipo, de servicio no tiene posibilidad de ser sustituido por uno de similares características

2.1.5 La rivalidad entre las empresas que compiten

“La rivalidad entre empresas competidoras, es sin duda la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales” (David, 2008, p.100).

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la prestación de servicios de capacitación en Imbabura es bajo, ya que en la mencionada provincia existen tres

organizaciones que se dedican a esta actividad; esta cifra se fundamenta en las estadísticas del Servicio de Rentas Internas, por tipo de contribuyentes y su actividad económica. A continuación se presenta la lista de los principales competidores directos de la empresa a nivel de la provincia:

Tabla 1. Competidores

Contribuyente	Fecha inicio actividades	Ubicación
Troya Herrera Mireya	20-03-2001	Otavalo
Ávila Peña Cecilia	22-07-2005	Ibarra
Gavilanes Vaca Andrea	27-10-2015	Ibarra

Fuente: Servicio Rentas Internas

Elaborado por: La autora

Como muestra la tabla anterior, en la provincia de Imbabura existen tres organizaciones que prestan servicios de capacitación, esto indica que la rivalidad entre las empresas competidoras es baja y por lo tanto es atractivo para desarrollar un nuevo emprendimiento.

Análisis FODA

En base a la información obtenida del Análisis PEST y de las fuerzas competitivas se establece los siguientes factores:

Fortaleza

- Capacitadores con experiencia
- Diseño adecuado del servicio
- Precios competitivos
- Estructura administrativa de acuerdo a las necesidades de la organización
- Disponibilidad para inversión en tecnología

- Ubicación en sector de alto tráfico comercial
- Capital propio para inversión inicial

Debilidad

- Desconocimiento del mercado de capacitación
- Personal de ventas limitado
- Escaso presupuesto de publicidad
- Bajo poder de negociación con los clientes
- Carencia de contratos a largo plazo con los clientes corporativos

Amenaza

- Inestabilidad en el sector empresarial
- Limitados presupuesto de capacitación de las empresas
- Cambios en las políticas tributarias del gobierno

Oportunidad

- Apoyo a la capacitación por parte de los empleadores
- Bajo número de competidores
- Empresas buscan incrementar sus ventas y buscan asesoría o capacitación
- Personas que se capacitan deben viajar a Quito para encontrar cursos en ventas y marketing
- Crecimiento de la tendencia de las personas a capacitarse

2.2 Los consumidores

Los consumidores es el grupo de personas u organizaciones que demandan productos o servicios en un mercado determinado. En este aspecto, el mercado es definido por Kotler, como “la agrupación de clientes que demandan productos y servicios, los cuales son ofertados por las empresas sean industriales y/o comerciales. El mercado es el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos” (Kotler, 2011, pág. 8)

El mercado geográfico en el cual el proyecto ofertara sus servicios se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, específicamente en los cantones Ibarra, Otavalo, Antonio Ante y Cotacachi. Los cuales son el eje de la actividad económica de la provincia.

El perfil de los consumidores son las organizaciones, sean definidas como personas naturales o jurídicas, que desarrollan su actividad comercial en los cantones mencionados de la provincia de Imbabura. Como variables de segmentación se definen las siguientes: geográficas, tipo de contribuyente, económicas y organizacionales.

Tabla 2. Segmentación de mercado

Tipo de segmentación	Perfil de segmentación
Geográficas	País: Ecuador Provincia: Imbabura Cantón: Otavalo, Ibarra, Antonio Ante y Cotacachi
Tipo contribuyente	Persona Natural Persona Jurídica
Económicas	Ingresos: iguales o superior a \$ 60.000 anuales Activos: iguales o superiores a \$ 80.000 anuales
Organizacionales	Obligados a llevar contabilidad

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

Demanda

La demanda del proyecto está constituida por las personas que laboran en el sector público y privado que buscan capacitarse en temas relacionados con marketing, ventas, atención al cliente y publicidad. Las cifras se presentadas se obtienen del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Para cuantificar la demanda se establece la población de la Provincia de Imbabura:

Población Imbabura al año 2015: 398.244 habitantes

Posteriormente se determina la Población Económicamente Activa (PEA):

Porcentaje PEA Imbabura: 54,70%

Población PEA: 217.839

Porcentaje de personas que trabajan en el sector público y privado: 40,6%

Población que trabaja en el sector público y privado: 88.442 personas, este número de personas se constituyen en el tamaño de la demanda.

Oferta

De acuerdo a la investigación realizada en la provincia de Imbabura existen tres organizaciones que cumplen actividades de capacitación, estas son:

- Mireya Troya ubicada en el cantón Otavalo.
- Cecilia Ávila y Gavilanes Andrea ubicadas en el cantón Ibarra

Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo se toma en cuenta la población segmentada por los cantones de Ibarra, Otavalo, Antonio Ante y Cotacachi, esto es el 92,81% de la población de la provincia de Imbabura. Por lo tanto, el mercado objetivo se establece en 82.082 personas que pueden demandar los servicios de asesoría de la empresa.

De acuerdo a las variables de segmentación, el mercado objetivo del proyecto es igual a 6.283 organizaciones, que pueden demandar servicios de capacitación.

2.3 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo se establece en base a entrevistas a expertos, para lo cual, se realizó dos entrevistas a profundidad con empresarios que forman parte del mercado objetivo del proyecto. Se seleccionaron dos empresas, del sector textil y turismo, ya que este tipo de negocio son una importante fuente de ingresos y demanda de mano de obra en la provincia.

Los factores que se buscan conocer en la entrevista son los siguientes:

- 1) Situación actual de las empresas de su sector
- 2) Perspectivas de crecimiento en su sector
- 3) Necesidades inmediatas de su empresa
- 4) Necesidades de capacitación en su empresa
- 5) Áreas con déficit de capacitación en su empresa

Entrevista 1

La entrevista fue realizada al señor Gonzalo Santillán propietario de una empresa dedicada a la producción de material textil en la ciudad de Otavalo, la cual posee una amplia trayectoria y reconocimiento de los consumidores en la mencionada ciudad, su ubicación está el centro de la ciudad.

Los principales aspectos de la entrevista realizada son los siguientes:

- 1) Situación actual de las empresas de su sector.- la situación actual del sector textil en la provincia de Imbabura es complicado, especialmente por la devaluación del peso colombiano. Ya que los productos ecuatorianos son más caros en Colombia, por lo que, los compradores de ese país se han reducido considerablemente.
- 2) Perspectivas de crecimiento en su sector.- las empresas del sector están reubicando su producción en otras áreas del país, especialmente en la sierra centro y en la ciudad de Quito. Pero la situación económica del país no ayuda en la consecución de nuevos mercados.
- 3) Necesidades inmediatas de su empresa.- la principal necesidad de las empresas es el financiamiento, pero es importante enfocarse en la inversión en las personas, por ello es necesaria la capacitación del personal.
- 4) Necesidades de capacitación en su empresa.- la empresa mantiene capacitados al área de producción, pero se ha descuidado de la capacitación del personal comercial, estas personas se encargan de vender sus productos a los distribuidores de Quito y Ambato.

- 5) Áreas con déficit de capacitación en su empresa.- el área comercial y contable tienen un déficit de capacitación.

Entrevista 2

La entrevista fue realizada a la Ing. Carmen Gavilánez propietaria de un importante hotel de la ciudad de Ibarra. La entrevista después de culminar sus estudios de marketing decidió crear su propia empresa e implementar todos sus conocimientos adquiridos en su formación universitaria.

Los principales aspectos de la entrevista realizada son los siguientes:

- 1) Situación actual de las empresas de su sector.- el sector turismo de la provincia de Imbabura no ha tenido mayores complicaciones en este año, es verdad se han disminuido las ventas y la tasa de alojamiento, pero no son niveles alarmantes.
- 2) Perspectivas de crecimiento en su sector.- el sector hotelero busca mejorar sus condiciones, especialmente en el tema de servicio al cliente y diversificar sus ingresos; esto se basa mayor agresividad en el aspecto comercial, para aprovechar la gran cantidad de personas que viajan a Colombia y puedan alojarse en la ciudad de Ibarra. Para esto se generan alianzas con empresas de transporte que trasladan personas hacia Ipiales en Colombia desde Quito y Guayaquil.
- 3) Necesidades inmediatas de su empresa.- la principal necesidad de las empresas es la capacitación del personal. Hay que reconocer que no existe una política de capacitación en la empresa.

- 4) Necesidades de capacitación en su empresa.- al sector una empresa dedicada a los servicios, la capacitación es un aspecto estratégico. La necesidad de capacitación de la empresa se agrandan por la falta de empresas que ofrezcan este servicio en la ciudad de Ibarra. Muchas ocasiones hay que viajar a Quito para recibir capacitación.
- 5) Áreas con déficit de capacitación en su empresa.- el área comercial, servicio al cliente y preparación de comida.

2.4 Análisis cuantitativo

El proceso de investigación de mercado está centrado en la recolección de información, el posterior proceso de presentación y análisis de los resultados obtenidos. El grupo objetivo a evaluar lo constituyen las unidades productivas de la provincia de Imbabura, específicamente de los cantones de Ibarra, Otavalo, Antonio Ante y Cotacachi.

Con el fin de aplicar las encuestas, se escogió las empresas del sector textil y turismo de los mencionados cantones y que cumplen con los criterios establecidos en la segmentación de mercado. El número de unidades productivas es 57 según cifras de la Servicio de Rentas Internas. En base a este número de empresas se realiza el cálculo del tamaño de la muestra, con la siguiente muestra:

$$n = \frac{Z^2 p.qN}{Z^2 p.q + Ne^2}, \text{ de donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error de muestra (5%)

Reemplazando los datos disponibles se obtienen los siguientes valores:

N = 57

Z = 1,96

p = 0,50

q = 0,50

e = 0,05

$$n = \frac{1,96^2(0,50) * (0,50) * 57}{1,96^2(0,5) * (0,5) + 57 * (0,05)^2}$$

El resultado del tamaño de la muestra es 50 unidades productivas que deben ser investigadas.

Las siguientes etapas constituyen el proceso de recolección de información:

- **Etapa I: Diseño de la investigación**

Para el diseño de la investigación se procedió a trabajar con la siguiente herramienta:

- Encuesta.- es un cuestionario que busca recopilar información mediante el uso de preguntas, en el caso de la investigación, se usó preguntas cerradas y específicas.

- **Etapa II: Recolección de información**

La recolección de información se realizó visitando las empresas del sector, se procuro conversar con las personas encargadas de la administración del personal. Estos es los cargos de Gerente Talento Humano o Gerente Administrativo, de esta manera se recepto información de las personas que conocen el tema de capacitación.

Etapa III: Análisis y presentación de los resultados

Una vez finalizada la recolección de información de las encuestas; se procedió a la tabulación de los resultados, utilizando las herramientas gráficas y analíticas de Excel.

Resultado de las encuestas realizadas

Para el análisis del mercado se utiliza la información de la investigación, de acuerdo a las siguientes preguntas:

Pregunta 1: Realiza procesos de capacitación del talento humano en su empresa.

Tabla 3. Pregunta 1

Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	88%
No	6	12%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

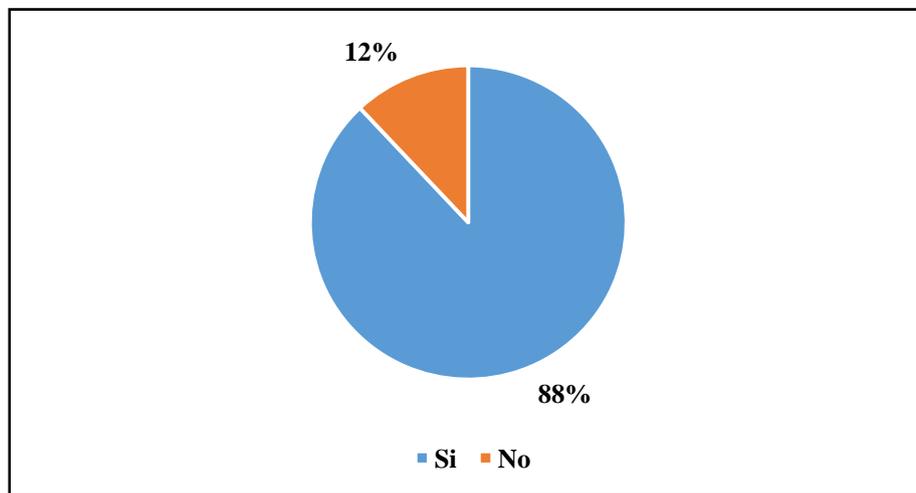


Gráfico 2. Pregunta 1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Con respecto al proceso de capacitación en las empresas encuestadas, el 88% de los encuestados mencionan que en al menos en una ocasión han tenido procesos de capacitación por parte de su empleador. Este es un factor positivo para el proyecto, porque existe un mercado objetivo que tiene una necesidad específica de capacitación.

Pregunta 2: De la siguiente lista señale los principales temas de capacitación que se imparten en su empresa.

Tabla 4. Pregunta 2

Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Laborales	12	24%
Tributos	10	20%
Producción	2	4%
Ventas	5	10%
Seguridad ocupacional	9	18%
Gestión de riesgos	4	8%
Talento humano	6	16%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

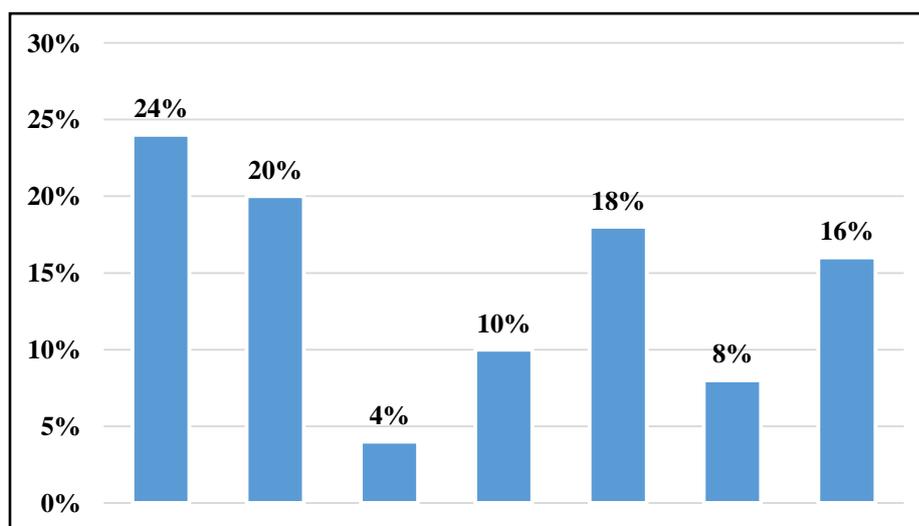


Gráfico 3. Pregunta 2

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

En complementariedad con la pregunta anterior, el caso con mayor incidencia de capacitación en las empresas encuestadas, es el tema laboral y tributario; esto sucede ya que es el área donde existen mayores cambios en la legislación.

Pregunta 3: Cuán importante considera usted la capacitación en el personal de su empresa

Tabla 5. Pregunta 3

Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	17	34%
Importante	27	54%
Poco importante	6	12%
Nada importante	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

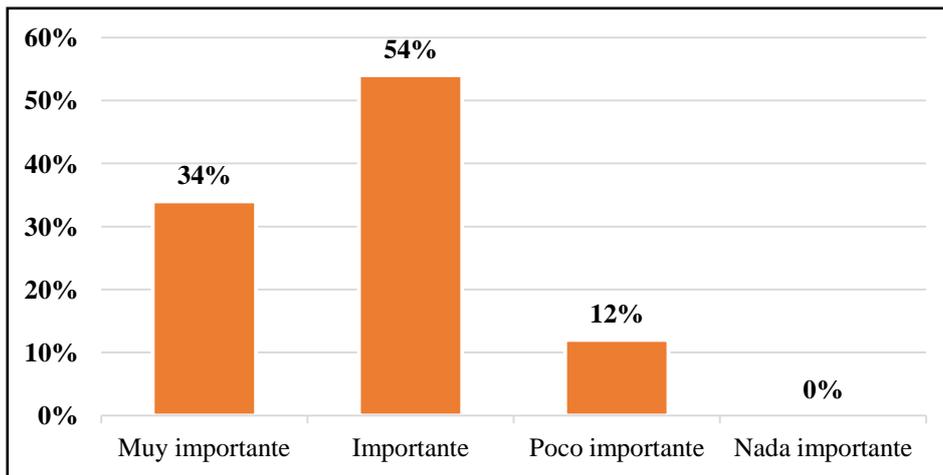


Gráfico 4. Pregunta 3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Para criterio de los encuestados, los procesos de capacitación en la empresa son calificados como importante o muy importante en el 88% de los casos, este aspecto del mercado es un factor positivo para generar el proyecto, porque el mercado objetivo manifiesta apego por los servicios que se plantean ofrecer el proyecto.

Pregunta 4: En la actualidad conoce de alguna organización pública o privada que le brinde servicios de asesoría y capacitación en temas de ventas, comerciales y marketing.

Tabla 6. Pregunta 4

Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	50	100%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora



Gráfico 5. Pregunta 4

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Esta pregunta establece claramente que en la provincia de Imbabura no existe una organización con similares características a las propuestas por el proyecto, este quiere decir que el emprendimiento planteado carece de competencia visible entre el mercado objetivo.

Pregunta 5: Estaría dispuesta su empresa a recibir capacitación en temas de ventas, comerciales, servicio al cliente post venta o marketing.

Tabla 7. Pregunta 5

Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

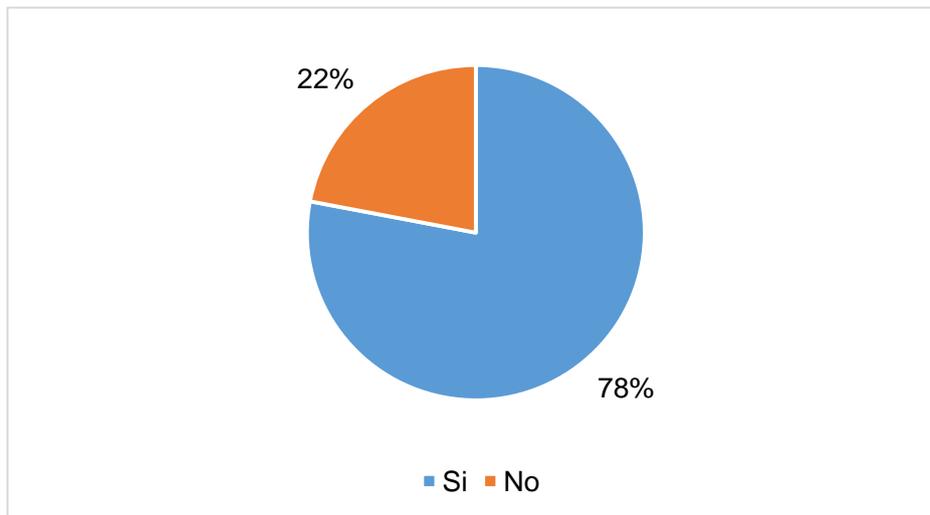


Gráfico 6. Pregunta 5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

Según los resultados de la encuesta el 78% de las empresas, están dispuestas a recibir capacitación en los temas que son parte del portafolio de servicios del proyecto.

2.5 Cálculo estimado de ventas

Para calcular el estimado de ventas, se utiliza la información obtenida en la investigación de mercado, de la siguiente manera:

Tamaño del mercado potencial = 6.283 unidades productivas

Criterio de segmentación 1: Porcentaje de importancia capacitación = 88%

Criterio de segmentación 2: Porcentaje de importancia capacitación = 78%

Tamaño mercado objetivo = 4.313 unidades productivas

Porcentaje captación mercado = 20%, este porcentaje se determina en base al limitado número de competidores en la provincia de Imbabura

Tamaño mercado del proyecto (demanda) = 862 unidades productivas

Estableciendo que al menos una persona de las 862 unidades productivas asista a una capacitación de forma anual, se determina, que el proyecto tiene 862 clientes anuales.

En la tabla N° 8, se establece el precio de servicios de capacitación de los siguientes cursos:

Tabla 8. Precios de servicios de capacitación

Tipo curso	Proveedor	Precio	Duración
Marketing Digital	Formación Gerencial	\$ 180	16 horas
Gestión comercial y marketing	Cámara de Comercio	\$ 110	12 horas
Marketing, publicidad y ventas	Cámara de Comercio	\$ 110	12 horas
Planificación comercial	Cenadepro	\$ 145	8 horas
Servicio al cliente con excelencia	Icade	\$ 150	8 horas

Fuente: Centros de capacitación

Elaborado por: La autora

El precio por el servicio de asesoría se determina en base al precio más bajo, esto es \$ 110, por cada curso de capacitación. Otros supuestos que forman parte de la proyección de ventas es el porcentaje de incremento de clientes de la empresa en 5% anual y el incremento de precios de los cursos de capacitación de 2% anual. De esta manera se establece la siguiente tabla con la proyección de ingresos:

Tabla 9. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero clientes	863	906	951	999	1.048
Precio curso capacitación	110	113	117	120	124
Ingresos anuales	94.886	102.619	110.983	120.028	129.810

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

Rodríguez (2009) menciona que “el plan de marketing es el documento escrito que relaciona los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables del marketing mix de la empresa. En él se recoge la manera que ha elegido la organización para llevar a cabo las actividades del marketing, buscando el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del consumidor y la obtención de beneficios empresariales” (pág. 39)

3.1 Establecimientos de objetivos

- Establecer las ventajas comparativas y competitivas del servicio que se va a ofrecer.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor, creando fidelidad hacia nuestro servicio.
- Determinar estrategias de posicionamiento de servicios y actividades para ofrecer capacitación.
- Incrementar las ventas anuales de la empresa.

3.2 Criterios de marketing digital aplicado al negocio

Los criterios de marketing digital están basados principalmente en establecer estrategias efectivas que permitan a la empresa interactuar en el internet y convertir este espacio en un ambiente interactivo para el cliente y la empresa.

- **Página Web:** La idea es diseñar una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer cada vez más visitantes a la página web, posibles clientes, usuarios, seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el servicio, solicitar cotizaciones por los trabajos que requiere, interactuar, intercambiar

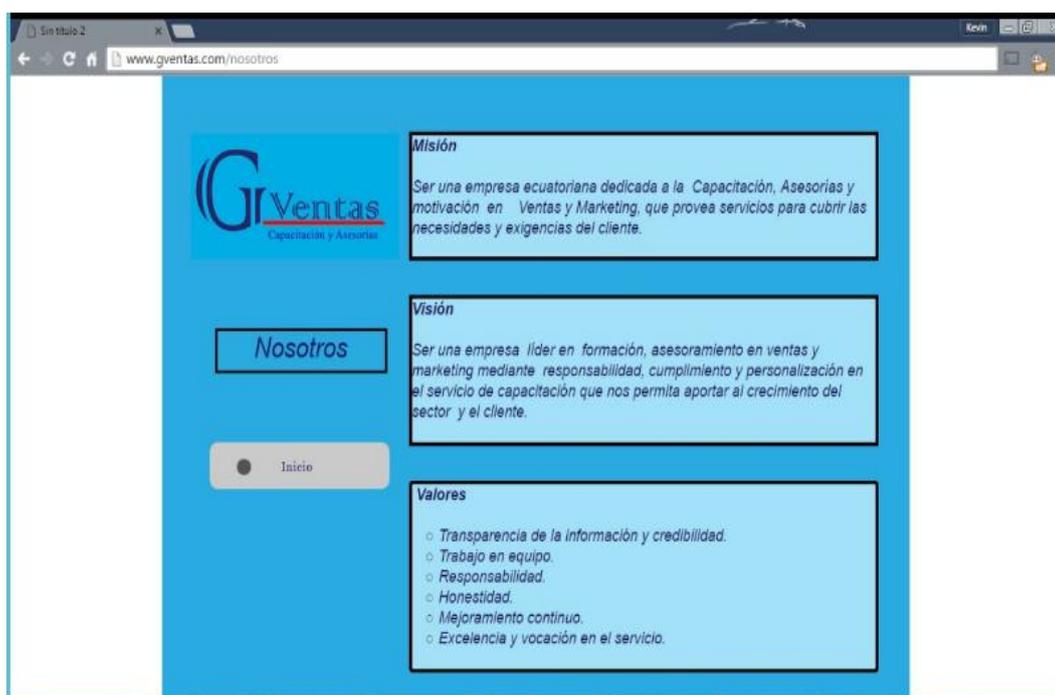
opiniones acerca del servicio, realizar comentarios y sugerencias, que servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Ilustración 1. Página Web



Elaborado por: La autora

Ilustración 2. Página Web Nosotros



Elaborado por: La autora

Ilustración 3. Página Web Servicios



Elaborado por: La autora

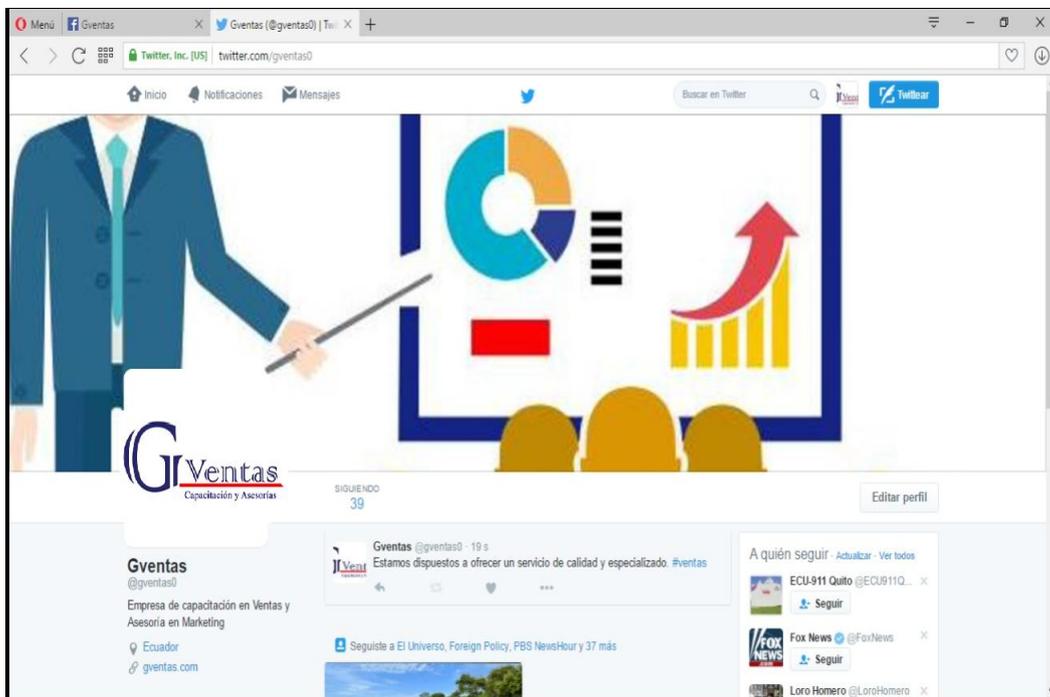
- **Redes Sociales:** Las redes sociales son de gran ayuda al momento de promocionar un producto o servicio. La empresa utilizará las redes sociales gratuitas más utilizadas y conocidas por los usuarios, estas son: Facebook y Twitter. Se mantendrá promociones actualizadas las cuales se enfocarán en descuentos con el fin de fidelizar a los clientes, se utilizará las redes como una vitrina hacia el público dado que un “me gusta” o un “compartir” puede representar un futuro y potencial cliente.
- La idea en las redes sociales, es básica y fundamentalmente lograr posicionar al producto en la mente de los potenciales clientes. Se mantendrá información actualizada de los servicios para que los usuarios interactúen con la empresa, aporten con sus comentarios y sugerencias, los mismos que si son bien manejados, ayudará a que el número de seguidores satisfechos se incremente.

Ilustración 4. Facebook



Elaborado por: La autora

Ilustración 5. Twitter



Elaborado por: La autora

3.3 Formulación de estrategias

Rodríguez (2009) menciona que “el plan de marketing es el documento escrito que relaciona los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables del marketing mix de la empresa. En él se recoge la manera que ha elegido la organización para llevar a cabo las actividades del marketing, buscando el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del consumidor y la obtención de beneficios empresariales” (pág. 39)

3.3.1 Estrategias de venta

Se aprovechará todas las oportunidades que brinda la acelerada evolución de las tecnologías para mantener el contacto oportuno con el cliente.

Se concretarán citas y visitas a los posibles clientes con el fin de darles a conocer los beneficios de los servicios de capacitación.

Se enfatizará en las ventajas competitivas que la empresa contratante obtendrá al tener a su personal actualizado, bien capacitado y motivado dando como resultado mejoras en sus ventas y cumplimiento de objetivos.

Para identificar el potencial de los clientes se utilizará una base de datos de listados de las microempresas y Pymes que están registradas en la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

Se pondrá más atención a las empresas que se detecte que su personal y fuerza de ventas tiene déficit en el conocimiento adecuado en ventas y atención al cliente, es de esta manera que se aprovechará las oportunidades para penetrar en el mercado.

3.3.2 Estrategias de precio

Según Muñiz (2009), “el precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (pág. 143)

La estrategia de precio se basa en los siguientes atributos:

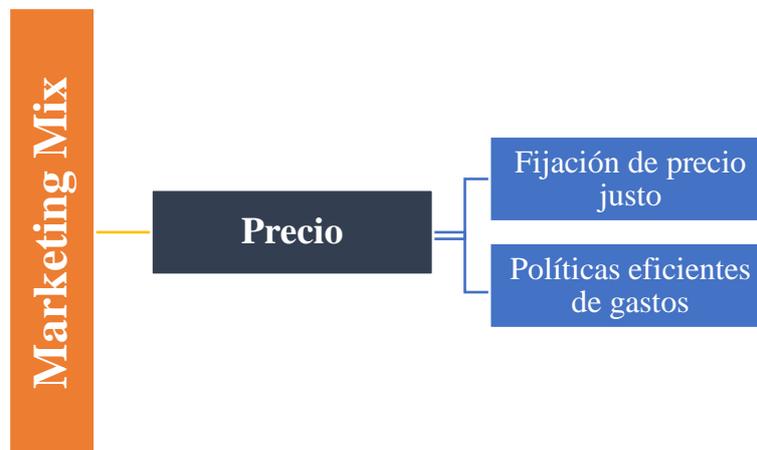


Gráfico 7. Estrategias de precio

Elaborado por: La autora

Para estimar con mayor aproximación el precio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Fijación de precio justo.-** Los precios serán determinados aplicando una política de precio justo, esto se define como el precio a pagar por el nivel de satisfacción que se espera recibir, se analizará los precios de empresas que ofrecen el servicio de capacitación, con el fin de establecer precios que no sobrepasen los de la competencia y tomando en cuenta las respuestas dadas por los posibles clientes en las encuestas realizadas previamente.

- **Políticas eficientes de gastos.-** Se establecerán políticas de liderazgo en costo que busquen una afirmación en utilidades sustentables para que el proyecto se vaya posicionando en el mercado, así como se mantendrá una reducción importante de los gastos administrativos.

3.3.3 Estrategias de distribución

Al respecto Gandolfo (2007), manifiesta que “son los diferentes canales de distribución por los cuales tiene que pasar el producto para llegar al consumidor final. Así también es el conjunto de individuos que participan en su transferencia de un bien servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario final” (pág. 195)

Los componentes de la plaza son los siguientes:

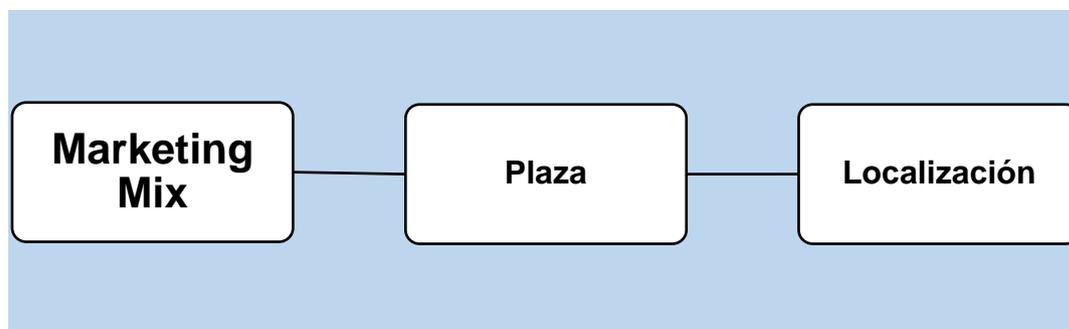


Gráfico 8. Componentes de plaza

Elaborado por: La autora

- **Localización.-** Se realizará un estudio de micro localización en la que se genere los requerimientos más adecuados para la ubicación de las oficinas considerando ciertos factores que son positivos para la empresa como la cercanía a las entidades públicas para realizar los trámites con mayor agilidad, así como la ubicación donde se encuentran la mayoría de las empresas que en algún momento pueden requerir del servicio de asesoría.

3.3.4 Estrategia promocional

El objetivo de la publicidad y promoción se basa en crear en el cliente la necesidad de adquirir un servicio, dar a conocer las características del servicio que ofrece la empresa a los posibles clientes del cantón Ibarra y sus alrededores, y como estrategia adicional se dará a conocer en las promociones que el servicio de capacitación incluyen charlas motivacionales a los clientes como un plus adicional al plan de capacitación requerido, para que estos objetivos se cumplan se han planteado el uso de estrategias a través de los diferentes medios publicitarios.

Las estrategias de publicidad son las siguientes:

Medios gráficos

- A través de diarios de mayor circulación en la ciudad.
- Este medio de publicidad será utilizado para anunciar los servicios que ofrece la empresa de preferencia cuatro publicaciones al año en la revista Familia con una dimensión de $\frac{1}{4}$ de página.

Medios Auditivos

- Este tipo de publicidad será utilizada con el fin de que se posicione el negocio a nivel local por lo cual se realizarán cuñas en las principales estaciones radiales de la ciudad a lo largo de los tres primeros meses de funcionamiento de la empresa.

Medios exteriores

- Se utilizará este medio para dar a conocer la empresa sin necesidad de ningún canal o mediador, así se enviará a elaborar material pop, volantes y dípticos para entregar a los posibles clientes inmediaciones donde funcionan las principales instituciones públicas y privadas en el centro de la ciudad, incluirá la información y servicios que ofrece la empresa.

Ilustración 6. Diseño de Volantes



G Ventas
Capacitación y Asesorías

Incremente sus ventas con
cursos de capacitación.

Cursos en su Empresa

- Administración del tiempo
- Comportamiento Organizacional
- Comunicación Efectiva
- Customer Relationship Management (CRM)
- El arte de las ventas
- Finanzas aplicadas a las ventas
- Marketing del consumidor
- Marketing digital
- Marketing para vendedores
- Marketing Mix

Ibarra, Av. Bolívar y Obispo Mosquera (Cerca estación ferrocarril) Tlf: 0993153654
Correo: gventas@gmail.com

Elaborado por: La autora

Ilustración 7. Libretas con Logo



Elaborado por: La autora

3.4 Aplicaciones del Marketing Mix

A continuación se presenta a detalle las estrategias del marketing mix con sus respectivas actividades, frecuencia y costos:

Tabla 10. Plan de acción y costos del marketing mix

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO DURACIÓN	COSTOS
PROMOCIÓN	Diseñar la campaña inicial de publicidad, diseño de página web	Antes de la apertura	Única	\$ 4.000
	Contratar pautas publicitarias en medios gráficos (Revista Familia) y medios auditivos	Trimestral	Seis meses posterior a la apertura de la empresa	\$ 1.000
	Repartir material pop, volantes, dípticos	Mensual	Seis meses posterior a la apertura de la empresa	
	Contratar campañas de publicidad en las redes sociales	Mensual	Recurrente	
DISTRIBUCION (PLAZA)	Generar contrato de arriendo con el propietario del inmueble seleccionado.	Mensual	Recurrente	\$ 350
	Construir base de datos con criterios especiales que permitan recabar la información clave de los posibles clientes.	Mensual	Recurrente	
PRECIO	Análisis de los precios de la competencia	Trimestral	Recurrente	
	Reducción importante de los gastos administrativos	Diario	Recurrente	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto está relacionado con el número de servicios de capacitación proyectados en el transcurso de un año. De acuerdo a las estimaciones comerciales el proyecto puede obtener 862 clientes anuales, esto refiere a un número mensual de 72 y 18 semanales. Por lo que el tamaño del proyecto debe abastecer una demanda semanal promedio de 18 personas. Estimando un margen de maniobrabilidad el proyecto puede alcanzar a atender la demanda de entre 9 y 22 personas simultáneamente.

4.2 Localización del proyecto

El estudio de localización, permite determinar la ubicación óptima del proyecto, con el objetivo de lograr la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital invertido (criterio privado) y obtener el costo unitario mínimo (criterio social). (Baca Urbina, 2008)

El objeto de este estudio, es llegar a determinar el sitio más óptimo donde se ubicará las oficinas de la empresa de capacitación.

La identificación de la localización del proyecto, puede llevar a concluir que hay más de una solución factible adecuada, más todavía cuando el análisis se realiza a nivel de pre factibilidad, donde las variables relevantes no son calculadas en forma concluyente. De igual manera, una localización que se ha determinado como óptima en las condiciones vigentes, puede no serlo en el futuro; por lo tanto, la selección de la ubicación debe tener en cuenta su

4.2.2 Microlocalización

Con el propósito de definir la microlocalización más óptima del proyecto, se analizarán criterios como la cercanía a las oficinas de instituciones públicas, cercanía a sectores comerciales y financieros y el costo del arriendo de la oficina que requiere la empresa de capacitación.

Para realizar una adecuada selección de la ubicación del proyecto a nivel micro, el presente estudio, se respaldará en la aplicación del método cuantitativo por puntos, para definir la localización más adecuada, con el fin de mantener las mejores condiciones, económicas, logísticas y comerciales. Para lo cual es necesario comparar dos o más opciones de localización y asignar una calificación predeterminada, que para el presente estudio será de 0 a 100, siendo 0 la más baja y 100 la más alta.

Los sectores previamente escogidos en donde se puede localizar la empresa de capacitación están ubicados en las siguientes direcciones:

1. Av. Bolívar y Obispo Mosquera (Cerca estación del ferrocarril)
2. Calle Juan José Flores y Simón Bolívar (Parque central)

Tabla 11. Microlocalización

MICRO LOCALIZACIÓN					
FACTORES	PESO %	SECTOR A		SECTOR B	
		Av. Bolívar		Cll. Juan José Flores	
		CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.
Circulación de peatonal y vehicular	0,45	80	36	60	27
Cercanía a sectores comerciales y financieros	0,35	90	31,5	75	26,25
Costo del arriendo	0,20	40	8	70	14
TOTALES	1		75,5		67,25

Elaborado por: La autora

A continuación se hace una breve descripción de los criterios seleccionados para establecer la microlocalización del presente proyecto.

✓ **Circulación vehicular y peatonal**

La ubicación de la empresa deberá estar ubicada en un sector cercano a donde existe afluencia de público, tanto personas a pie o en vehículo, con este fin la oficina del proyecto tendrá mayor visibilidad hacia el mercado potencial.

✓ **Cercanía a sectores comerciales e instituciones financieras**

La ubicación del nuevo proyecto deberá estar cerca del sector comercial y financiero ya que este aspecto de ubicación permitirá acceder fácilmente a los potenciales clientes.

✓ **Costo del arriendo**

El costo del arriendo para el proyecto no es tan relevante ya que en los tres sectores no existe una diferencia considerable en el costo de arriendo, sin embargo en el sector A se registra un ligero incremento del arriendo, los valores del arriendo oscilan entre \$280 a \$350 mensuales para un área entre 50 y 80 mts².

1. En base a los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede determinar que los dos lugares escogidos son aptos para poder ubicar la oficina de capacitación en ventas y asesorías en marketing; sin embargo los resultados del sector A (máxima calificación total ponderada 75,5), es mayor que el sector B, por lo tanto se escoge el sector de la Avenida Av. Bolívar y Obispo Mosquera (cerca estación del ferrocarril), en esta área se ubican las instituciones financieras así como los centros comerciales de la ciudad.

4.3 Ingeniería y/o concepción arquitectónica del proyecto

La empresa de capacitación dispone de una oficina en arriendo, la misma que cuenta con un área de 80 mts², la distribución de los espacios se presenta en el siguiente gráfico:

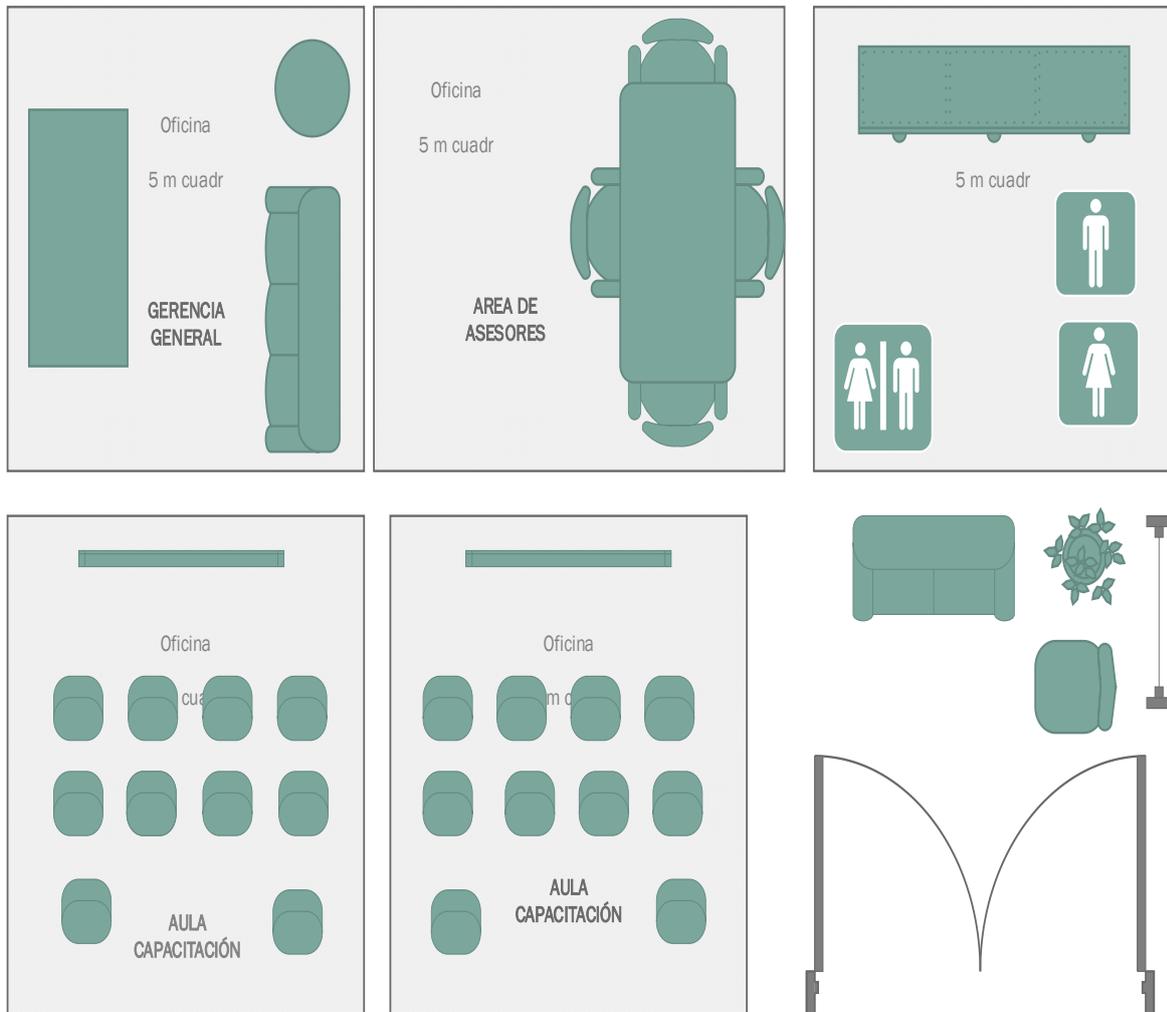


Figura 9. Distribución de espacio

Elaborado por: La autora

El área está conformada por dos salas destinadas a las aulas de capacitación, dos áreas para oficinas, Gerencia General y área de asesores, baños y una sala de recepción donde se ubicará la asistente administrativa.

4.4 Descripción de la tecnología del negocio

La tecnología del proyecto hace referencia al equipamiento necesario para que la oficina de capacitación en ventas y asesoría en marketing preste un servicio adecuado a sus clientes, para lo cual establece el siguiente equipamiento tecnológico:

Tabla 12. Equipamiento oficina

EQUIPAMIENTO OFICINA			
Computadores	6	\$ 750,00	\$ 4.500,00
Central Telefónica + Teléfonos	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Impresoras	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Proyector	1	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Implementación aulas	24	\$ 62,50	\$ 1.500,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 7.655,00

Elaborado por: La autora

4.5 Diseño del proceso productivo

Los servicios de capacitación que presta empresa son los siguientes:

- Administración del tiempo
- Comportamiento Organizacional
- Comunicación Efectiva
- Customer Relationship Management (CRM)
- El arte de las ventas
- Finanzas aplicadas a las ventas
- Marketing del consumidor
- Marketing digital
- Marketing para vendedores

- Marketing Mix
- Merchandising
- Psicología aplicada a las ventas
- Técnicas de ventas Directa
- Trabajo en equipo
- Venta profesional
- Programación Neurolingüística

El diseño del proceso productivo hace referencia al proceso del servicio de capacitación, esto se puede apreciar en el siguiente diagrama de flujo:

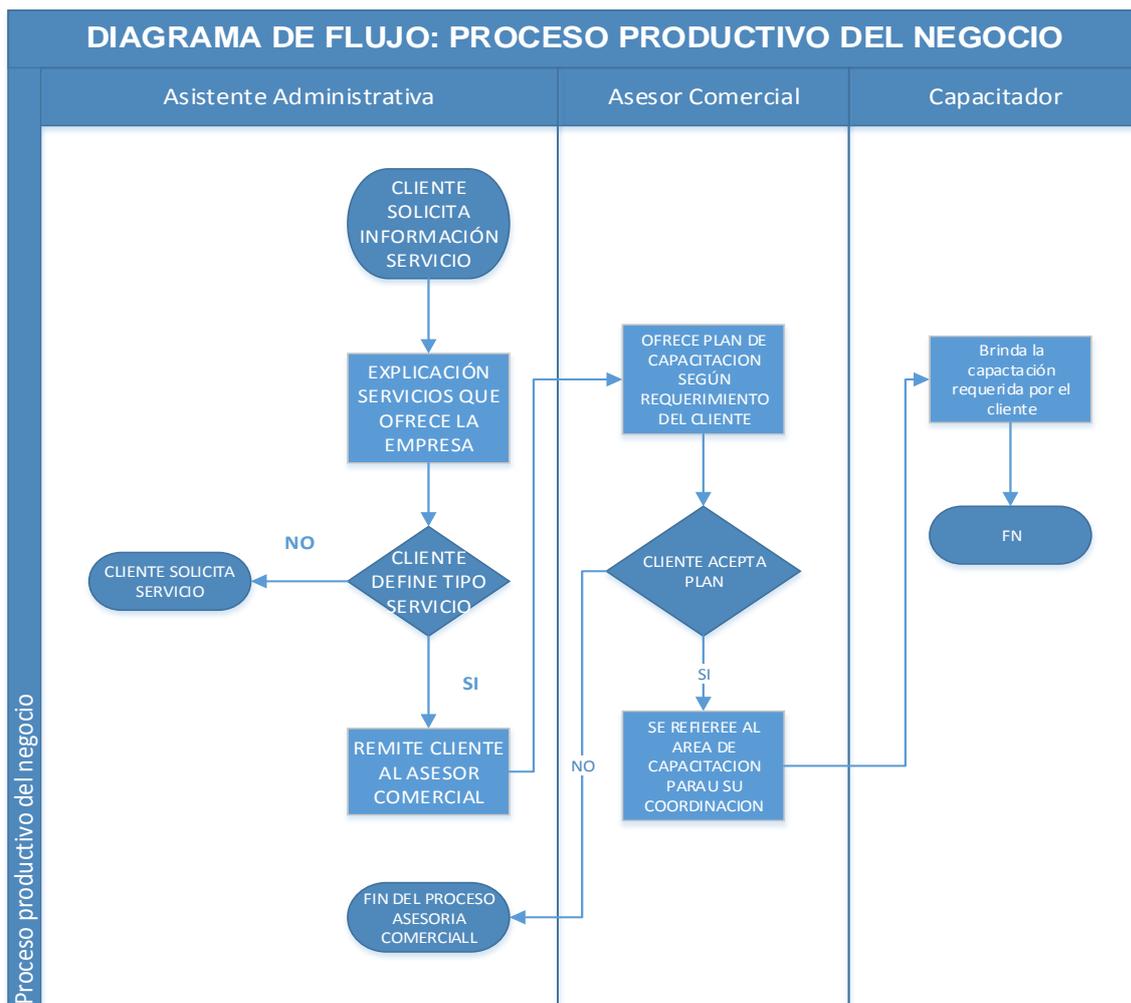


Figura 10. Diagrama de flujo Proceso servicio
 Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

5.1 Diseño organizacional

Es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen entre los diversos cargos o puestos de trabajo dentro de una organización. La importancia del organigrama se basa en que indica donde se encuentran los ejecutivos dentro de la organización, así como las principales funciones de cada una de las áreas y personal de la empresa. (Rodríguez, García, & Cardenas, 2008)

El organigrama de la empresa, sigue una estructura vertical, según se muestra en el siguiente gráfico:

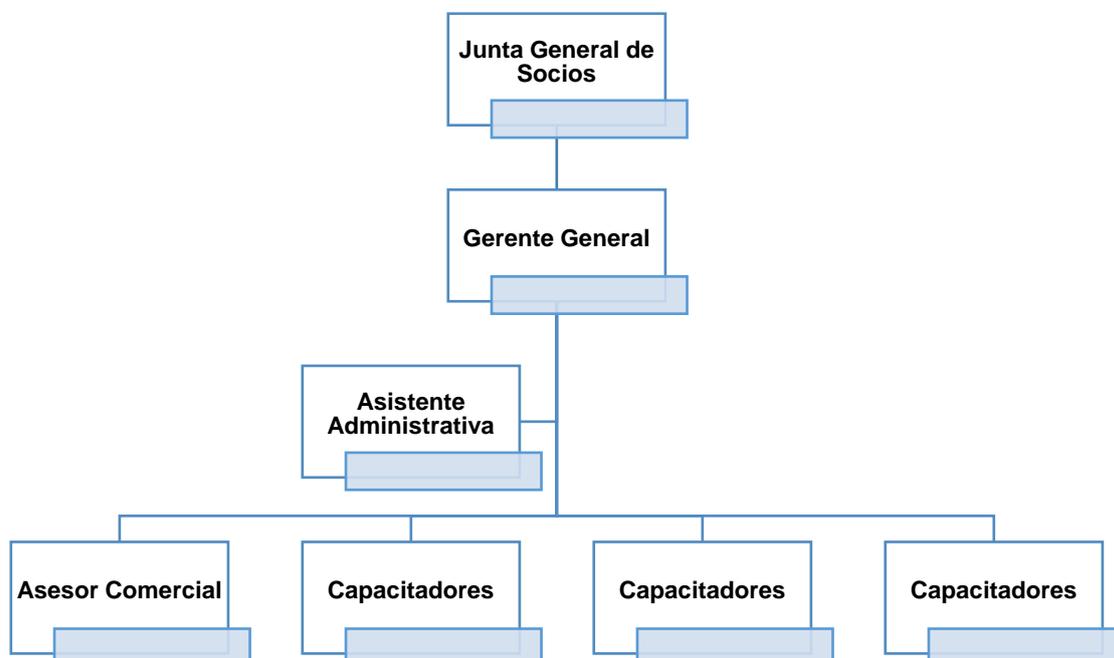


Gráfico 9. Organigrama

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Junta General de Socios

De acuerdo con el Art. 231 de la Ley de Compañías, la Junta General de Socios estará conformado por los socios de la empresa, es el órgano supremo de la empresa, tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. (Ley de Compañías, 2008)

Área Directiva

Esta área lo conforma el Gerente General y un (a) Asistente Administrativo (a), y será la encargada de la total gestión administrativa, operativa y financiera de la empresa.

Área Operativa

El área de operaciones es la encargada de brindar asesoramiento a los clientes de la empresa, lo conforman los capacitadores y asesores comerciales.

Requerimiento de recurso humano

- **Dirección**
 - Gerente General (1)

- **Área Administrativa**
 - Asistente administrativa (1)

- **Área Operativa**
 - Asesor Comercial (1)

- Capacitador (3)

5.2 Diseño de perfiles profesionales

La metodología utilizada para el levantamiento de perfiles en la empresa de capacitación es la de Gestión por Competencias de Martha Alles, la cual define la importancia de que una empresa adopte un modelo de competencias con el fin de lograr o conseguir un cambio cultural en medida en que las competencias que lo conforman representen ese cambio que se desea alcanzar. (Alles, 2009, pág. 62)

Las competencias representan las características que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar la estrategia. (Alles, 2009)

A continuación se detallan los pasos que se siguió para el levantamiento de los perfiles por competencias:

- Especificar las actividades esenciales de cada puesto.
- De igual manera la misión y responsabilidad del cargo, formación académica, nivel de inglés, conocimientos específicos y conocimientos adicionales.
- Se identificaron las competencias genéricas o generales para todos los puestos de la empresa considerando que las competencias generales de acuerdo con Alles (2009) son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener.
- Así también las competencias específicas para cada cargo considerando que éstas se deben aplicar según los niveles pueden ser gerencial, nivel intermedio, operativo,
- A las competencias se les aplicó un esquema de apertura por grados, de acuerdo a la destreza requerida para cada cargo, así: A al más alto y D el más bajo.
 - A: Alto o desempeño superior

- B: Bueno, por sobre el estándar
- C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
- D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica ya que ésta competencia no es necesaria para el puesto.

Por último se levantó el perfil por competencias del cargo (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).

Perfiles y Actividades a cargo de cada uno de los empleados

A continuación se detalla los perfiles por competencias de los cargos diseñados para la empresa de capacitación:

Tabla 13. Perfil Gerente General

Datos de Identificación		
Área / Departamento:	Gerencia General	
Reporta a:	Junta General de Socios	
Misión del Cargo		
Dirigir y controlar todas las actividades de la empresa con unos niveles óptimos de competitividad y eficacia, buscando siempre el crecimiento de la empresa.		
Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Asistente administrativa	Asistente administrativa	Servicio de Rentas Internas.
Asesor Comercial	Asesor Comercial	Superintendencia de Compañías
Capacitadores	Capacitadores	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
		Ministerio de Relaciones Laborales
		Municipio local
		Clientes
		Proveedores

PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)				Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)				
Ingeniero en Administración de Empresas, Economista o carreras afines				Planeación y gestión estratégica				
				Administración de operaciones				
				Técnicas de Ventas y Negociación				
				Diseño y ejecución de proyectos				
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio					X

Responsabilidades del cargo		
Direccionar la planeación estratégica de la empresa		
Liderar las reuniones con las demás áreas y retroalimentarse de ellos para toma de decisiones.		
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.		
Supervisión y ejecución de los procesos.		
Evaluar la información de la empresa sobre participación en el mercado, y analizar los resultados obtenidos.		
Desarrollar estrategias comerciales		
Condiciones de trabajo		
Disponibilidad de tiempo completo, dispuesto a viajar dentro del país.		
Perfil de Competencias		
Competencias Genéricas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Compromiso	A	Altamente identificado con los valores y políticas de la organización.
Innovación	B	Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
Liderazgo	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos en acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.

Competencias Específicas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Liderazgo para el cambio	A	Habilidad para comunicar eficazmente su visión respecto de la estrategia en un entorno digital y de negocios, logrando que su concreción parezca no sólo posible, sino también deseables para todos, incluso y principalmente para los accionistas.
Pensamiento estratégico	A	Capacidad para captar y comprender rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno. Analiza las oportunidades del mercado de acuerdo con el profundo diagnóstico que realiza del contexto donde está inmersa la organización, teniendo en cuenta las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.
Conciencia organizacional y Liderazgo	A	Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización. Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o clientes, proveedores, etc.
Orientación al cliente interno y externo	A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y de ese modo ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo.
Desarrollo de personas	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Dirección de equipos	A	Capacidad para estar consciente de la importancia de que cada empleado sepa y sienta que es partícipe tanto de la gestión de la empresa como del negocio en particular, promueve entre sus colaboradores esta forma de pensar.
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.

Elaborado por: La autora

Tabla 14. Perfil Asistente Administrativa

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Administrativa
Reporta a:	Gerencia General

Misión del Cargo
Apoyar a la Gerencia General en todos los procesos internos y externos de comunicación verbal y/o escrita, brindando apoyo y orientación a quien lo requiera con la mejor calidad en el servicio.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Ninguno	Todas las áreas	SRI, Ministerio Relaciones Laborales, IESS, Municipio.
		Clientes, Proveedores

PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)				Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)				
Cursando últimos semestres de estudios universitarios en Administración de empresas o carreras afines.				Microsoft Office: Word, Excel y Power Point				
				Expresión oral y escrita				
				Planificación y organización administrativa				
				Procesos administrativos				
				Administración de nomina				
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Básico	Básico	Básico			x		

Responsabilidades del cargo
Realizar las funciones propias del cargo
Atención a los clientes internos y externos
Apoyo a la gerencia en sus actividades
Archivo y correspondencia de la gerencia
Elaborar el rol de pagos, mantener un registro actualizado del historial laboral de cada trabajador en carpetas individuales.
Efectuar el pago de servicios básicos (agua, luz y teléfono), de las adquisiciones de insumos, materiales y equipos.
Realizar las declaraciones mensuales de impuestos de la empresa.
Emitir cheques.

Condiciones de trabajo
Disponibilidad de tiempo completo.

Perfil de Competencias		
Competencias Genéricas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Compromiso	A	Alto o Altamente identificado con los valores y políticas de la organización superior
Innovación	B	Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
Liderazgo	B	Capacidad para proponer y diseñar cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento.
Integridad	A	Capacidad para obrar con rectitud y probidad. Actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.

Desarrollo personal	B	Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismos como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.
Competencias Específicas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Colaboración	A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.
Comunicación	B	Capacidad promedio para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.
Capacidad de aprendizaje	A	Disposición alta para asimilar nueva información y ponerla en práctica en situaciones que se relacionan con el cumplimiento de sus actividades.

Necesidades de entrenamiento
Manejo del Software Tributario, Sistema DIMM SRI

Elaborado por: La autora

Tabla 15. Perfil Asesor Comercial

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Operativa
Reporta a:	Gerencia General

Misión del Cargo
Ejecutar, controlar y asesorar sobre todos los aspectos concernientes en materia comercial y la gestión administrativa con los clientes

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
	Todas las áreas	Clientes

PERFIL DURO	
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)	Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)
Licenciado en Administración, Marketing, Comercial.	Manejo de programas informáticos
	Técnicas de Ventas y Negociación
	Manejo de internet
Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia

Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Básico	Básico	Básico				x	
Responsabilidades del cargo								
Señalar los posibles escenarios como las alternativas para obtener los mejores resultados.								
Proporcionar la información concerniente para que el cliente pueda tomar la mejor alternativa de decisión								
Representar y asesorar apropiadamente al cliente.								
Documentar e informar sobre el avance de cada caso asignado.								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad de tiempo completo.								
Perfil de Competencias								
Competencias Genéricas								
Competencia	Nivel	Descripción del nivel						
Compromiso	A	Altamente identificado con los valores y políticas de la organización.						
Innovación	B	Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.						
Integridad	A	Capacidad para obrar con rectitud y probidad. Actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.						
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.						
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado.						
Iniciativa	A	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Marca el rumbo por medio de acciones concretas.						
Alta adaptabilidad –Flexibilidad	A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.						
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.						
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.						
Competencias específicas								
Competencia	Nivel	Descripción del nivel						
Orientación al logro	A	Capacidad superior para lograr los resultados esperados en función de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.						
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado.						
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos						

		dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Pensamiento analítico	A	Capacidad superior para entender y resolver un problema presentado en el desempeño de sus actividades
Colaboración	B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.

Elaborado por: La autora

Tabla 16. Perfil Capacitador

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Operativa
Reporta a:	Gerencia General

Misión del Cargo
Administrar los contenidos de capacitación que imparte la organización a sus clientes y desarrollar nuevos planes de capacitación para ser comercializados.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
	Todas las áreas	Clientes

PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)				Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)				
Licenciado en Administración, Marketing, Comercial o carreras afines				Manejo de grupos				
				Metodología de enseñanza				
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Básico	Básico	Básico			x		

Responsabilidades del cargo
Elaborar planes de capacitación
Evaluar las estrategias metodológicas
Diseñar programas de capacitación
Difundir actividades de capacitación
Gestionar procesos de educación continua

Condiciones de trabajo
Disponibilidad de tiempo completo.

Perfil de Competencias		
Competencias Genéricas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Compromiso	A	Altamente identificado con los valores y políticas de la organización.
Innovación	B	Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado.
Integridad	A	Capacidad para obrar con rectitud y probidad. Actuar con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
Ética	A	Alto sentido hacia la ejecución de los valores y buenas costumbres en las actividades que desempeña dentro de la organización.
Liderazgo	B	Capacidad para proponer y diseñar cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento.
Desarrollo personal	A	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.
Perseverancia	A	Alto desempeño en la ejecución de las tareas encomendadas hasta conseguir los objetivos propuestos por la gerencia.
Competencias Específicas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Trabajo en equipo	A	Capacidad superior para colaborar con los miembros de la organización en el desarrollo de actividades que generen un valor agregado
Orientación al logro	A	Capacidad superior para lograr los resultados esperados en función de los recursos asignados para el desarrollo de sus actividades.
Pensamiento analítico	B	Capacidad superior para entender y resolver un problema presentado en el desempeño de sus actividades
Negociación	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos basado en un análisis estratégico.
Orientación al cliente	B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
Comunicación	A	Capacidad superior para establecer canales de comunicación con los miembros de la organización.

Elaborado por: La autora

5.3 Gerencia de Recursos Humanos

La empresa cuenta con los siguientes subsistemas y políticas de reclutamiento y selección, contratación, remuneración y evaluación de desempeño:

5.3.1 Reclutamiento y selección de personal

Con el fin de reclutar el personal idóneo para ocupar un cargo en la empresa, a este subsistema se lo dividió en varios pasos a seguir, los mismos que se detallan a continuación:

Paso 1: Requisición de personal

La requisición de personal en la empresa se da por la necesidad de cubrir una vacante en cualquier área, estas vacantes pueden darse por la desvinculación de un colaborador ya sea por renuncia, cambio, traslado o ascenso del ocupante del cargo.

Para la requisición de personal, se debe llenar un formato para el efecto, por medio del cual el área donde se produjo la vacante debe llenar, firmar y presentar al gerente general para su respectiva autorización.

Una vez que aprobada la requisición de personal para cubrir una vacante, se procederá con el reclutamiento del personal, para lo cual la asistente administrativa de la empresa publicará la vacante en los principales diarios de la ciudad, receptorá las hojas de vida de los candidatos, aplicará las pruebas de selección, verificará las referencias y antecedentes de los candidatos, y coordinará un entrevista personal a cada candidato con el gerente general, finalmente presentará las tres mejores opciones para la posterior selección.

Paso 2: Abastecimiento de personal

Las fuentes donde se reclutarán a los posibles candidatos para ocupar los cargos vacantes son los siguientes:

Tabla 17. Fuentes de reclutamiento

Colaboradores dentro de la empresa	<p>Esta fuente interna de posibles candidatos es una oportunidad para las personas que trabajan en la empresa de ocupar los cargos vacantes por medio de concursos dispuestos con el fin de desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa así como una fuente de motivación para sus empleados.</p> <p>Esta oportunidad que brinda la empresa a sus colaboradores tendrá efectos positivos dentro de la misma debido a que se generará una sana competencia demostrando que existen las posibilidades de un ascenso a los empleados más capaces y hábiles, con lo cual el interés de todo empleado por superarse en sus actividades laborales serán constantes por querer escalar posiciones dentro de la empresa.</p>
Recomendación de los colaboradores	<p>Esta fuente para reclutar personal está dada por la posibilidad de contar con candidatos recomendados por los mismos colaboradores, sin duda esta forma de reclutar permite a la empresa ahorrar en costos lo cual es beneficioso para la empresa.</p>
Mercado Laboral	<p>El mercado laboral está conformado por todas las personas que buscan un empleo que les permita recibir a cambio una remuneración y demostrar sus aptitudes y habilidades en el puesto a ocupar dentro de la empresa.</p> <p>En el caso de no haber atraído los candidatos adecuados para seguir con el proceso de selección a través de las dos primeras fuentes la empresa utilizará esta fuente de abastecimiento para llenar la vacante.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Paso 4: Evaluación y calificación de documentos

En esta etapa el gerente general evalúa y califica el currículum vitae presentado por el candidato, asignando puntos a cada uno de los documentos establecidos como requisitos para el puesto.

Partes del currículum vitae

El currículum vitae que presente el candidato deberá tener la siguiente estructura:

- Datos Personales: Indica datos básicos. Es importante la edad y un número de teléfono para localizar al aspirante.
- Formación académica: Se coloca estudios realizados formales y capacitación recibida.
- Experiencia Profesional: Se coloca la historia profesional del aspirante.
- Referencias: Se coloca nombre y apellidos, número telefónico de personas conocidas que puedan aportar con información actualizada del candidato.

Paso 5: Administración de pruebas de selección

En esta etapa se quiere determinar a través de la aplicación de una prueba técnica, el grado de conocimientos y experiencia de los candidatos según las exigencias del puesto de trabajo. Estas se harán a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto y serán elaboradas por el gerente general.

Pruebas de Capacidad: se trata de medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, práctica o ejercicio relacionando comparados con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso.

Paso 6: Entrevista y decisión final

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento se deben analizar los requisitos técnicos del perfil es decir los datos en primera instancia detallados en el currículum vitae de los candidatos, estos aspectos de índole técnico serán analizados nuevamente en la entrevista.

Para la fase de preselección el asistente administrativo deberá tener una calificación total del candidato que incluya el puntaje por el currículum vitae, verificación de datos y referencias y entrevista inicial, los candidatos que sumen los mayores puntajes serán los preseleccionados para pasar a la siguiente fase.

En la siguiente fase los candidatos seleccionados tienen una entrevista profunda con la Gerencia, se tomará la decisión final en base a los resultados y a la entrevista

5.3.2 Contratación

Una vez que se finalizó el subproceso de selección del personal se procede a notificar al candidato seleccionado de su incorporación a la empresa y de las condiciones para la contratación. El asistente administrativo deberá suscribir el contrato de trabajo en tres ejemplares y recoger las firmas pertinentes, para constancia y legalización se presentará ante el Inspector del Trabajo e ingresar en el Ministerio de Trabajo.

Como parte de la subproceso de contratación se procede al desarrollo del proceso de inducción del nuevo colaborador al puesto de trabajo. El mismo que durará una semana.

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos colaboradores, y brindarles una cálida bienvenida a la empresa. Es responsable de la aplicación de esta fase la Gerencia General así como de brindar al nuevo empleado la información precisa acerca de la empresa, objetivos, metas, características y funciones del puesto y de la relación con otros.

5.3.3 Capacitación

Para la capacitación, la empresa considerará las necesidades detectadas previamente en los empleados de la empresa con el uso de cuestionarios que permitan analizar las carencias que limiten un correcto desempeño de sus funciones.

La detección de necesidades de capacitación será evaluada en períodos anuales por el área directiva y la coordinación para el levantamiento de los cursos de capacitación será manejada por el asistente administrativo.

5.3.4 Remuneración

A través de este subsistema se busca establecer una remuneración básica para los empleados de la empresa. Dentro de este rubro se cuenta al salario mensual, bonificaciones y comisiones.

Los métodos que se establecerán para asignar la remuneración a cada cargo están basados en los siguientes puntos:

- Conocimientos y habilidades de la persona que aporten al cargo
- Desempeño o tiempo en la empresa
- Remuneración promedio del mercado
- Plan de bonificación anual en base a los resultados alcanzados en conjunto
- Establecer pago de comisiones para el área comercial a través del pago de un porcentaje de la remuneración en función de las ventas realizadas

5.3.5 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene por objetivo evaluar al personal de la empresa de manera semestral en base a la participación de los empleados en la consecución de los objetivos y resultados de la empresa. Previamente en la empresa se deberán seguir los siguientes pasos:

- Formulación de los objetivos organizacionales (departamentales e individuales)
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos establecidos conjuntamente
- Asignación de recursos y medios necesarios para conseguir los objetivos
- Desempeño
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua

5.4 Análisis del marco normativo

“Toda organización social posee un andamiaje jurídico que regula sus deberes y derechos en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la constitución hasta los reglamentos y regulaciones a los que debe someterse para poder operar” (Miranda J. J., 2006).

5.4.1 Tipo de sociedad

El presente proyecto emprenderá sus actividades comerciales dentro del cantón Ibarra de la provincia de Imbabura, por lo cual y de acuerdo al Art. 1 de la Ley de Compañías del Ecuador se debe establecer un: “Contrato de compañía por el cual dos o más personas unen

sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”. (Ley de Compañías)

El tipo de compañía escogida para la creación de la empresa es “Compañía de Responsabilidad Limitada”, De acuerdo con el Art. 94 Sección VI de la Ley de Compañías el Ecuador:

“La compañía limitada es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles limitadas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. (Ley de Compañías, 2008)

La compañía Limitada presenta las siguientes características:

- Monto mínimo para constituir US \$ 400.
- El capital debe estar pagado al constituir la compañía, mínimo el 50% de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie.
- Número de socios para constituir mínimo 2 máximo 15. Luego de constituida no puede subsistir con un sólo socio.
- El capital está dividido en participaciones.
- El nombre puede estar constituido por una razón social.

5.4.2 Razón social

La razón social de la empresa quedará constituida como **G Ventas Cía. Ltda.** (Garantía en Ventas). El nombre deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.

5.4.3 Procedimiento para la conformación de la compañía

Socios: Mínimo de 2 accionistas.

Capital: El capital está formado por las aportaciones de los accionistas y no será inferior al monto fijado por la Superintendencia de Compañías. Art. 102. El capital mínimo es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, que estará dividido en acciones, el capital deberá ser suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante Notario Público y pagado por lo menos el veinte y cinco de cada acción y el saldo pagado en un máximo de dos años. Estos aportes podrán realizarse tanto en numerarios como en especies o con los dos al mismo tiempo, en caso que el aporte se lo haga en numerario se procederá a abrir una “Cuenta de Integración de Capital”

Según los artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías (2008), los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

El capital mínimo debe ser depositado en una institución financiera en el caso de que las aportaciones fueran en dinero para que pueda celebrarse la escritura pública.

Constitución y Nombre: Mediante escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil, la denominación contendrá la indicación de “Compañía Limitada” o sus siglas correspondientes.

Escritura Pública y solicitud de aprobación: Se debe elaborar la minuta de constitución de la compañía, la misma que será suscrita por un abogado y elevada a escritura pública en cualquier notaría de la ciudad.

Son presentadas al Superintendente de Compañías: tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía junto con una solicitud adjunta de parte del abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Aprobación y Publicación: Una vez aprobado el contrato constitutivo por la Superintendencia de Compañías, se procede con la publicación de un extracto de la escritura de constitución en los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía por una única vez.

Inscripción en el Registro Mercantil: Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil para lo cual se debe presentar las 3 escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías sentada la razón en la notaría correspondiente, publicación original del extracto de la escritura de constitución, copias de cédula del compareciente y el certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del Municipio.

De igual manera es necesario inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la compañía, para lo cual se debe presentar el acta de la Junta General de Accionistas en donde se nombran a las autoridades.

Para concluir con el trámite se envía a la Superintendencia de compañías la siguiente información:

- Publicación por la prensa

- Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.
- Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el Servicio de Rentas Internas emite para el efecto.
- Nombramientos de Administradores.

La Superintendencia de Compañías emite una hoja de datos generales, por medio de la cual el interesado pueda obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.

Por último la Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

5.4.2 Implicaciones con entidades gubernamentales

Las leyes y normas ecuatorianas establecen una serie de permisos y documentos a tramitar con entidades gubernamentales que las empresas que ofrecen servicios deben obtener para su normal funcionamiento.

5.4.2.1 Servicio de Rentas Internas: Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El RUC es un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. Su función es proporcionar información a la Administración Tributaria. (Servicio de Rentas Internas, 2010)

Según información publicada en el sitio web del SRI, los requisitos para la obtención del RUC, para personas jurídicas son las siguientes:

- ✓ Llenar el formulario 01-RUC
- ✓ Copia de la escritura de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil o comprobación de un Juez de lo Civil, según sea el caso.
- ✓ Copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías, con la razón de inscripción en el Registro Mercantil.
- ✓ Copia del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil; y Copia de la cédula de identidad o pasaporte del representante legal y papeleta de votación.
- ✓ Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono) que identifique las oficinas de la empresa. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal o su cónyuge, socio, accionista y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la planilla.
- ✓ Original y copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o de telefonía celular. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento

5.4.2.2 Municipio: Patente Municipal

Es un registro obligatorio para personas naturales y jurídicas de derecho privado, sucesiones indivisas, sociedades de hecho y de derecho que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias, profesionales, de servicios varios, arrendatarios de inmuebles, transportistas de servicio público de pasajeros y de carga en forma individual; y, demás actividades de orden económico dentro del cantón Ibarra. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ibarra)

Los requisitos para obtener la patente municipal son los siguientes:

- a. Fecha de presentación del formulario;
- b. Número de cédula de ciudadanía y/o pasaporte, certificado de votación y Registro Único de Contribuyentes (RUC) si lo tuviere;
- c. Nombre de fantasía del establecimiento económico;
- d. Especificación de la actividad económica principal y dirección del domicilio;
- e. Especificación de las actividades económicas secundarias y dirección de los domicilios si las tuviere;
- f. Fecha de inicio de las actividades económicas principal y secundarias si las tuviere;
- g. Desglose del patrimonio previa verificación de la o el funcionario de la Administración Tributaria Municipal;

- h. Croquis de ubicación de los establecimientos económicos principales y secundarios si los tuviere;
- i. Descripción de la verificación efectuada por la o el funcionario de Administración Tributaria Municipal;
- j. Firma de la o el contribuyente sobre la veracidad de la información proporcionada; y,
- k. Firma de la o el funcionario de Administración Tributaria Municipal que verificó la información. Especificación de la actividad económica principal y dirección del domicilio; (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ibarra)

5.4.2.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Historia Laboral del IESS

“El empleador que se registre en el sistema Historia Laboral podrá realizar diferentes trámites, tales como: solicitudes de nuevos registros patronales, verificar los datos de la empresa, notificar cambios de representante legal, enviar avisos de entrada y salida de trabajadores, reportar novedades sobre los afiliados, en cuanto a cambios en los salarios, promociones, registros de horas extras trabajadas, días laborados, licencia por enfermedad. También podrá pagar planillas de aportes y de créditos de los afiliados, comunicar responsabilidades patronales, consultar datos y solicitar convenios para pagos en mora” (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2010)

5.4.2.4 Cuerpo de Bomberos: Permiso de funcionamiento

Se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Copia del RUC
- ✓ Copia de la cédula de ciudadana y papeleta de votación del representante legal

- ✓ Solicitud de inspección debidamente llena

Una vez entregados los documentos Técnicos del Cuerpo de Bomberos realiza una inspección in-situ y emite un formato en el que se emite las respectivas recomendaciones y cambios que se debe realizar en el establecimiento, si es el caso en el que todo está acorde con lo dispuesto por el cuerpo de bomberos se aprobará la revisión y se emitirá el respectivo formulario para que con el respectivo pago se emita el permiso del cuerpo de bomberos.

CAPÍTULO VI

DETERMINACIÓN DE COSTOS

6.1 Costos de inversión

Los costos de la inversión inicial están constituidos por la inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. En este apartado se describe los activos fijos y activos intangibles.

6.1.1 Activos fijos

En base a la ingeniería del proyecto y el diseño del proceso productivo, se determina el siguiente detalle de activos fijos:

Tabla 18. Activos fijos

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPAMIENTO OFICINA			
Computadores	6	\$ 750,00	\$ 4.500,00
Central Telefónica + Teléfonos	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Impresoras	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Proyector	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Implementación aulas	12	\$ 125,00	\$ 1.500,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 8.800,00
MUEBLES Y ENSERES			
Estaciones de Trabajo	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Sillas	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Mobiliario complementario	6	\$ 150,00	\$ 900,00
Otros Activos	18	\$ 70,00	\$ 1.260,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 3.940,00

TOTAL			\$ 12.740,00
--------------	--	--	---------------------

Elaborado por: La autora

ADECUACIONES			
DETALLE	CANTIDAD mts²	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Oficinas	60	\$ 50,00	\$ 3.000,00
Área de parqueo	5	\$ 100,00	\$ 500,00
Otros	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
TOTAL ADECUACIONES			\$ 5.300,00

TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 18.040,00
----------------------------	---------------------

Elaborado por: La autora

6.1.2 Activos intangibles

Los activos intangibles corresponden al desembolso de dinero que debe realizar la empresa para poner en marcha el proyecto, según el siguiente detalle:

Tabla 19. Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Trámite legal constitución empresa	1	\$ 400	\$ 400
Inscripción Registro Mercantil	1	\$ 50	\$ 50
Permisos Operación	1	\$ 250	\$ 250
Escritura Publica	1	\$ 50	\$ 50
Publicación Extracto	1	\$ 150	\$ 150
Tramites Notaria	1	\$ 75	\$ 75
Patente Municipal	1	\$ 150	\$ 150
Investigación de mercado	1	\$ 1.000	\$ 1.000
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 2.125
GASTOS DE PROMOCIÓN			
Publicidad y promoción inicial	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Capacitación personal	1	\$ 2.000	\$ 2.000
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN			\$ 7.000
GASTOS DE INSTALACIÓN			
Adecuaciones instalación	1	\$ 3.000	\$ 3.000
TOTAL GASTOS DE INSTALACIÓN			\$ 3.000
TOTAL INTANGIBLES			\$ 12.125

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

6.1.3 Depreciaciones y amortizaciones

El detalle del cálculo de las depreciaciones y amortizaciones es el siguiente:

Tabla 20. Depreciaciones y amortizaciones

DETALLE ACTIVOS	VALOR	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Computadores	\$ 6.100	3	2.033	2.033	2.033		
Central Telefónica + Teléfonos	\$ 450	3	150	150	150		
Impresoras	\$ 750	3	250	250	250		
Estaciones de Trabajo	\$ 1.500	5	300	300	300	300	300
Sillas	\$ 280	5	56	56	56	56	56
Mobiliario complementario	\$ 2.400	5	480	480	480	480	480
Otros Activos	\$ 1.260	5	252	252	252	252	252
Adecuaciones	\$ 5.300	20	265	265	265	265	265
Totales	\$ 18.040		3.786	3.786	3.786	1.353	1.353

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACIONES	\$ 3.786	\$ 3.786	\$ 3.786	\$ 1.353	\$ 1.353
AMORTIZACIONES	\$ 2.425	\$ 2.425	\$ 2.425	\$ 2.425	\$ 2.425

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

6.2 Cálculo demostrativo del capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que deben disponer los accionistas como fondo de maniobra, para que la empresa pueda funcionar en los dos meses iniciales; esto se toma como una estrategia conservadora para que la empresa tenga la soltura necesaria para generar sus procesos de comercialización. Este capital de trabajo incluye los gastos necesarios para la operatividad de la empresa, esto es gastos de operación y salarios, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 21. Capital de trabajo

Capital de Trabajo	
Gastos de Personal	\$ 9.519,50
Gastos de Operación	\$ 3.153,00
Total Egresos	\$ 12.672,50
Numero meses desfase	2
Capital de trabajo	\$ 25.345

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

6.3 Costos de operación y mantenimiento

Los costos de operación y mantenimiento comprenden los gastos necesarios que son resultado de la gestión de la empresa, esto incluye gastos en salarios y administrativos, de acuerdo a las siguientes tablas:

Tabla 22. Gastos de personal

Cargo	N °	Sueldo por cargo
Gerente General	1	\$ 950,00
Asistente administrativa	1	\$ 400,00
Asesor comercial	1	\$ 750,00
Capacitadores	3	\$ 600,00

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

En la siguiente tabla se detalla la proyección del gasto de personal, tomando en cuenta los beneficios sociales y se emplea un crecimiento anual del 3%:

Tabla 23. Proyección de gastos de personal

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	14.550	15.955	16.423	16.906	17.403
Asistente administrativa	6.323	6.915	7.112	7.315	7.524
Asesor comercial	11.559	12.668	13.037	13.418	13.811
Capacitadores	26.924	29.586	30.474	31.388	32.330
TOTAL	59.356	65.123	67.046	69.027	71.067

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

El costo de mantenimiento de la empresa contiene los siguientes rubros:

Tabla 24. Costo de mantenimiento

COSTOS DE MANTENIMIENTO			
DETALLE	GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo oficinas	Mensual	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Agua	Mensual	\$ 25,00	\$ 300,00
Luz	Mensual	\$ 75,00	\$ 900,00
Teléfono	Mensual	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Internet	Mensual	\$ 85,00	\$ 1.020,00
Útiles de oficina	Mensual	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Promoción y publicidad	Mensual	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Útiles de limpieza	Mensual	\$ 35,00	\$ 420,00
Materiales Oficina	Mensual	\$ 75,00	\$ 900,00
TOTAL		\$ 1.390,00	\$ 16.680,00

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

La proyección de los costos de mantenimiento, toma en cuenta la inflación proyectada del 3% anual:

Tabla 25. Proyección costo de mantenimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo mantenimiento	\$ 16.680,00	\$ 17.180,40	\$ 17.695,81	\$ 18.226,69	\$ 18.773,49

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

6.4 Cálculo demostrativo y punto de equilibrio

El punto de equilibrio corresponde donde se iguala los ingresos y egresos de la empresa, es un punto donde la empresa mantiene un estado cero de rentabilidad y se calcula de la siguiente fórmula:

Tabla 26. Fórmula punto de equilibrio:

Determinación del Punto de equilibrio en Valor:	
A	$P.E. \equiv \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$
Determinación del Punto de Equilibrio en Volumen:	
B	$P.E. \equiv \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$

Para la empresa el punto de equilibrio es el siguiente:

Tabla 27. Punto de equilibrio

Precio	Cantidad	Total Ventas	Total costos	Costos fijos	Costos variables	CV unitario	P Eq Cantidad	P Eq Dólares
110	863	94.886	78.717	19.361	59.356	69	470	51.705

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

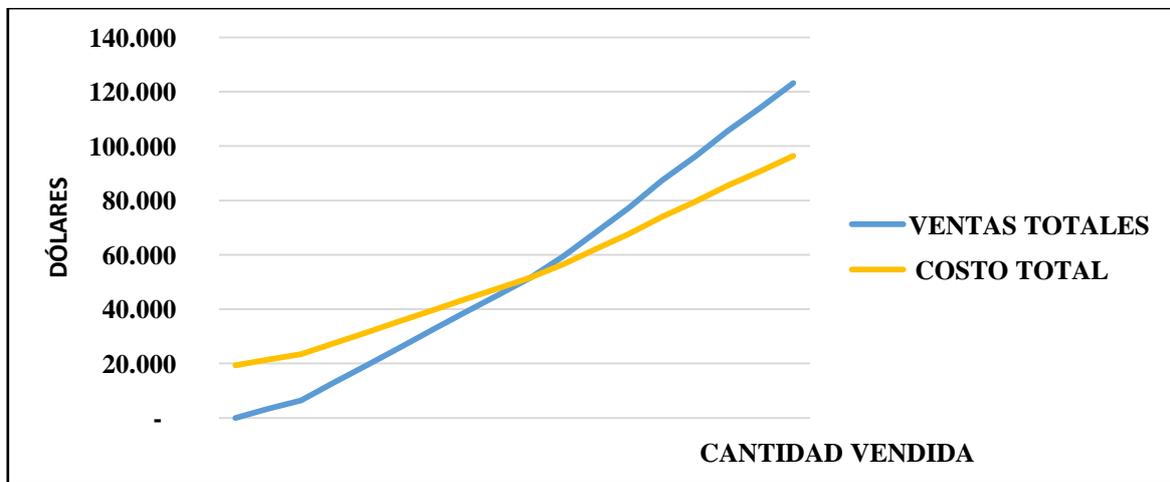


Gráfico 10. Punto de equilibrio

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

El punto de equilibrio de la empresa está en 470 cursos de capacitación comercializados, esto es 54% de la proyección realizada en la investigación de mercado.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

7.1 Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

7.1.1 Financiamiento

La inversión inicial del proyecto corresponde a la sumatoria de la inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo:

Tabla 28. Inversión inicial

INVERSION INICIAL		
Activos Fijos	\$ 18.040	32%
Activos intangibles	\$ 12.125	22%
Capital de Trabajo	\$ 25.345	46%
Total	\$ 55.510	100%

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

El monto de \$ 55.510 será financiado de la siguiente manera entre capital propio y externo:

Tabla 29. Financiamiento

ESTADO DE FUENTES Y USOS		
Descripción	Monto	Porcentaje
PROPIO	\$ 35.000	63,1%
EXTERNO	\$ 20.510	36,9%
Total	\$ 55.510	100%

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

El capital externo corresponde a un crédito solicitado a instituciones financieras del país, cumpliendo las siguientes características de tasa de interés, plazo y cuota:

Tabla 30. Características del crédito

Tabla de amortización de deuda			
Monto del Crédito	20.510,40	14,00%	TASA INTERES ANUAL
Tasa de interés mensual	1,17%		
Períodos	60		
Cuota mensual	\$477,24		

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

El resumen anual del pago de intereses y capital es el siguiente:

Tabla 31. Capital e intereses

RESUMEN DE PAGO CAPITAL DEUDA					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
3.045,98	3.500,87	4.023,70	4.624,60	5.315,25	20.510,40

RESUMEN DE PAGO INTERESES					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
2.680,92	2.226,02	1.703,20	1.102,29	411,64	8.124,07

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

Para determinar la cuota de pago del crédito se utilizó la siguiente fórmula:

$$C = \frac{A \left(\frac{i}{m} \right)}{1 - \left(1 + \frac{i}{m} \right)^{-n}}$$

Dónde:

C = Cuota Fija

A = Capital Solicitado

m = Número de pagos mensuales 60

i = Tasa de interés anual

I = Interés

C = \$ 477,24

La tabla de amortización del crédito es la siguiente:

Tabla 32. Tabla de amortización

Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	237,95	239,29	477,24	20.272,45
2	240,73	236,51	477,24	20.031,72
3	243,54	233,70	477,24	19.788,18
4	246,38	230,86	477,24	19.541,80
5	249,25	227,99	477,24	19.292,55
6	252,16	225,08	477,24	19.040,39
7	255,10	222,14	477,24	18.785,28
8	258,08	219,16	477,24	18.527,20
9	261,09	216,15	477,24	18.266,11
10	264,14	213,10	477,24	18.001,98
11	267,22	210,02	477,24	17.734,76
12	270,34	206,91	477,24	17.464,42
13	273,49	203,75	477,24	17.190,93
14	276,68	200,56	477,24	16.914,25
15	279,91	197,33	477,24	16.634,34
16	283,17	194,07	477,24	16.351,17
17	286,48	190,76	477,24	16.064,69
18	289,82	187,42	477,24	15.774,87
19	293,20	184,04	477,24	15.481,67
20	296,62	180,62	477,24	15.185,05
21	300,08	177,16	477,24	14.884,97
22	303,58	173,66	477,24	14.581,39
23	307,12	170,12	477,24	14.274,26
24	310,71	166,53	477,24	13.963,55
25	314,33	162,91	477,24	13.649,22
26	318,00	159,24	477,24	13.331,22
27	321,71	155,53	477,24	13.009,51
28	325,46	151,78	477,24	12.684,05
29	329,26	147,98	477,24	12.354,79
30	333,10	144,14	477,24	12.021,68
31	336,99	140,25	477,24	11.684,69

Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
32	340,92	136,32	477,24	11.343,78
33	344,90	132,34	477,24	10.998,88
34	348,92	128,32	477,24	10.649,96
35	352,99	124,25	477,24	10.296,97
36	357,11	120,13	477,24	9.939,86
37	361,28	115,96	477,24	9.578,58
38	365,49	111,75	477,24	9.213,09
39	369,76	107,49	477,24	8.843,33
40	374,07	103,17	477,24	8.469,26
41	378,43	98,81	477,24	8.090,83
42	382,85	94,39	477,24	7.707,98
43	387,31	89,93	477,24	7.320,67
44	391,83	85,41	477,24	6.928,84
45	396,40	80,84	477,24	6.532,43
46	401,03	76,21	477,24	6.131,40
47	405,71	71,53	477,24	5.725,69
48	410,44	66,80	477,24	5.315,25
49	415,23	62,01	477,24	4.900,02
50	420,07	57,17	477,24	4.479,95
51	424,98	52,27	477,24	4.054,97
52	429,93	47,31	477,24	3.625,04
53	434,95	42,29	477,24	3.190,09
54	440,02	37,22	477,24	2.750,07
55	445,16	32,08	477,24	2.304,91
56	450,35	26,89	477,24	1.854,56
57	455,60	21,64	477,24	1.398,95
58	460,92	16,32	477,24	938,03
59	466,30	10,94	477,24	471,74
60	471,74	5,50	477,24	(0,00)

Fuente: Institución financiera

7.1.2 Tasa descuento - TMAR

Los inversionistas deben tomar decisiones relativas a la ejecución del proyecto exigiendo que la inversión rinda en una tasa al gasto promedio ponderado de las fuentes de financiamiento; estas pueden ser de los inversionistas y de las instituciones de crédito, cualquiera que sea la forma de aportar cada uno de los participantes tendrá un costo asociado al capital aportado y la empresa formada asumirá un costo de capital propio. La tasa mínima

aceptable de rendimiento o tasa descuento se aplica para llevar a valor presente los flujos netos de efectivo al final del período n . Esta tasa es primordial previo al cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y VAN. (Miranda J. J., 2007).

La tasa de descuento del inversionista se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa descuento} = TA * (\% Fe) + (TP * (1 - t)(\% Fi) + \text{Inflación}$$

Los datos planteados en la fórmula son los siguientes:

Tabla 33. Tasa de descuento

Rubro	Fuente	Valor
Tasa de interés Activa (TA)	Banco Central	14,00%
Financiamiento externo (Fe)	Préstamo	63%
Tasa de interés Pasiva (TP)	Banco Central	5,32%
Financiamiento interno (Fi)	Recursos propios	37%
Tasa Impositiva (1-t) (1 - 0,3370)	SRI	66,30%
Inflación	Banco Central	3,50%

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

Con el reemplazo en la fórmula el valor de la tasa de descuento es:

Tasa descuento = 10,28%

Esta tasa de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos.

7.2 Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR y PRI)

7.2.1 Flujo de caja neto proyectado

Para determinar el cálculo de los indicadores de rentabilidad, se inicia con el detalle del flujo de caja neto proyectado en base a la información de la proyección de ingresos y egresos:

Tabla 34. Flujo de caja neto proyectado

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADO							
	CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	INGRESOS DE OPERACIÓN		94.886	102.619	110.983	120.028	129.810
(-)	GASTOS DE PERSONAL		59.356	65.123	67.046	69.027	71.067
(-)	GASTOS DE ADMINISTRACION		16.680	17.180	17.696	18.227	18.773
(-)	GASTOS FINANCIEROS		2.681	2.226	1.703	1.102	412
(-)	DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC		6.211	6.211	6.211	3.778	3.778
=	UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		9.958	11.878	18.326	27.894	35.780
(-)	15% PART TRABAJADORES		1.494	1.782	2.749	4.184	5.367
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		8.464	10.096	15.577	23.710	30.413
(-)	22% IMPUESTO RENTA		2.116	2.524	3.894	5.927	7.603
=	UTILIDAD NETA		6.348	7.572	11.683	17.782	22.809
(+)	DEPRECIACIONES Y AMORTIZAC		6.211	6.211	6.211	3.778	3.778
(+)	INGRESO PRESTAMO	20.510					
(-)	ABONO CAPITAL PRESTAMO		(3.046)	(3.501)	(4.024)	(4.625)	(5.315)
(-)	INVERSION	55.510					
(-)	VALOR RESIDUAL						3.975
=	FLUJO NETO GENERADO	(35.000)	9.513	10.283	13.870	16.936	25.247

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

7.2.2 Valor actual neto

El Valor Actual Neto establece la rentabilidad monetaria que trae a valor presente una serie de flujos, es decir, que contribuyen a la rentabilidad del proyecto luego de la recuperación de la inversión, para el cálculo de los flujos a valor presente se utiliza la tasa de descuento. (Weston, 2010)

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

TASA DESCUENTO 10,28%

INVERSION INICIAL = \$ (35.000,00)

El cálculo del valor actual neto es el siguiente:

Tabla 35. Cálculo VAN

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)n	FNC/(1+i)n
0	-\$ 35.000,00			
1	\$ 9.513,29	\$ 9.513,29	110%	\$ 8.626,19
2	\$ 10.282,79	\$ 19.796,09	122%	\$ 8.454,48
3	\$ 13.870,43	\$ 33.666,52	134%	\$ 10.340,78
4	\$ 16.935,57	\$ 50.602,09	148%	\$ 11.448,57
5	\$ 25.247,18	\$ 75.849,27	163%	\$ 15.475,77
				\$ 54.345,78

VAN =	\$ 19.345,78	PROYECTO VIABLE
--------------	---------------------	------------------------

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

Para el proyecto evaluado se obtiene un **VAN \$ 19.345,78** este valor es mayor a cero por lo tanto el proyecto es viable porque permite recuperar la inversión inicial y genera rentabilidad.

7.2.3 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial, es la rentabilidad de un proyecto cuando el VAN es igual a cero.

Tabla 36. Tasa Interna de Retorno

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

TIR = 26,75%

COMPROBACIÓN DE LA TIR				
AÑOS	FNE	SFNE	(1+i) ⁿ	FNE/(1+i) ⁿ
0	-\$ 35.000,00			
1	\$ 9.513,29	\$ 9.513,29	127%	\$ 7.505,80
2	\$ 10.282,79	\$ 19.796,09	161%	\$ 6.400,93
3	\$ 13.870,43	\$ 33.666,52	204%	\$ 6.812,20
4	\$ 16.935,57	\$ 50.602,09	258%	\$ 6.562,41
5	\$ 25.247,18	\$ 75.849,27	327%	\$ 7.718,67
SUMAN	\$ 75.849,27			\$ 35.000,00
VAN	\$ 0,00			

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

7.2.4 Período de recuperación de la inversión

El periodo de tiempo en el cual se recupera la inversión inicial se calcula en base a la siguiente tabla:

Tabla 37. Período de recuperación de la inversión

AÑO	FLUJO DE FONDOS	FLUJO DE FONDOS ACUMULADO
0	(\$ 35.000,00)	(\$ 35.000,00)
1	\$ 9.513,29	(\$ 25.486,71)
2	\$ 10.282,79	(\$ 15.203,91)
3	\$ 13.870,43	(\$ 1.333,48)
4	\$ 16.935,57	\$ 15.602,09
5	\$ 25.247,18	\$ 40.849,27
PRI		
PRI=	$\frac{(\$ 5.849,27)}{\$ 25.247,18}$	+ 4
PRI=	3,77	

AÑOS	
3,00 AÑOS	
MESES	
	0,77 * 12
9,00 MESES	9,22
DÍAS	
	0,22 * 30
7,00 DÍAS	6,60
PRI = 3 AÑOS, 9 MESES Y 7 DIAS	

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

7.3 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se establecen tres escenarios de acuerdo a las variables críticas que son captación del mercado, incremento comercial relacionado con el número de clientes, incremento precios de asesoría y los gastos de la empresa.

Tabla 38. Escenarios del análisis de sensibilidad

Escenario	Variables críticas	VAN	TIR
Esperado	Captación mercado: 20%	\$ 19.345,78	26,75%
	Incremento precio asesoría: 5%		
	Gastos administrativos: 3%		
	Gastos salarios: 3%		
Pesimista	Captación mercado: 15%	\$ - 58.467,20	- 57,24%
	Incremento comercial: 3%		
	Incremento precio asesoría: 2%		
	Gastos administrativos: 2%		
	Gastos salarios: 2%		
Optimista	Captación mercado: 25%	\$ 104.034,16	82,58%
	Incremento comercial: 7%		
	Incremento precio asesoría: 5%		
	Gastos administrativos: 5%		
	Gastos salarios: 5%		

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

7.4 Balance del proyecto

De acuerdo a la ejecución del proyecto en su aspecto comercial, operativo y financiero, el balance inicial del proyecto es el siguiente:

Tabla 39. Balance del proyecto

ACTIVOS	AÑO 0
Activo Corriente	25.345
Bancos	25.345
Activo Fijo	30.165
Equipo de oficina	8.800
Muebles y enseres	3.940
Construcciones	5.300
Otros activos	12.125
(-) Dep. acumulada activos	-
TOTAL ACTIVOS	55.510
Pasivo Circulantes	-
Participación Laboral (15%)	-
Impuesto a la renta	-
Pasivo Largo Plazo	20.510
Préstamo bancario	20.510
TOTAL PASIVOS	20.510
PATRIMONIO	35.000
Capital social	35.000
Resultado del Ejercicio	
TOTAL PAS.+ PAT.	55.510

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

- En base al análisis de medios, el proyecto tiene una alta probabilidad de éxito, ya que las variables económicas, políticas, tecnológicas y sociales favorables. Esto impulsa en llevar adelante el proyecto y definir el concepto del negocio, desarrollando estratégicamente las relaciones con los clientes, para transformarlos en socios para el éxito. Adicionalmente, es necesario, que el modelo de negocio cumpla con las actividades claves, que son los aspectos diferenciadores del proyecto frente a la competencia.
- La investigación de mercado enfocada en el análisis cuantitativo y cualitativo, determinan que existe una necesidad latente de las empresas de la provincia de Imbabura por demandar servicios de capacitación, especialmente en el área de marketing y ventas. En el análisis competitivo, según el modelo de las fuerzas competitivas del mercado, determinan que existe una posición favorable para desarrollar la idea del negocio. La segmentación de mercado, debe enfocarse en las organizaciones de la mencionada provincia con características marcadas en cuanto a ubicación, organización y estatus financiero. De esta manera la empresa puede concentrar sus esfuerzos comerciales en las empresas donde tendrá mayor demanda por sus servicios.
- El diseño organizacional perfila los cargos necesarios para que la empresa tenga un funcionamiento adecuado y maximice sus oportunidades de posicionamiento en el mercado, para lo cual, se establece las áreas especializadas en la comercialización y los capacitadores como ejes centrales del negocio.
- El requerimiento técnico y operacional determina que la inversión inicial del proyecto asciende \$ 55.510, la cual será financiada por capital propio en un monto de \$ 35.00 y

\$ 20.510 a través de un préstamo bancario. La proyección de los ingresos y egresos determinan un flujo de caja neto positivo en los cinco años. Esta proyección determina que el Valor Actual Neto sea \$ 19.345 y Tasa Interna de Retorno de 26,75% esto indica la viabilidad del proyecto y recomiendan su ejecución.

RECOMENDACIONES

- Es importante que el proyecto desde su inicio tome en consideración los factores claves de éxito, para desarrollar procesos que sirvan para evaluar el cumplimiento de metas y se establezcan indicadores de cumplimiento. Para este fin es útil y recomendable emplear el Cuadro de Mando Integral para alinear el direccionamiento estratégico con las operaciones de la empresa de capacitación.
- Para enfocarse en un proceso de mejoramiento continuo la empresa debe constantemente monitorear el mercado objetivo, a través, de la aplicación de encuestas de servicio al cliente y necesidades satisfechas con la asistencia a los cursos de capacitación. De esta manera, se puede conocer la información del mercado y ajustar las estrategias de marketing en torno a las necesidades de sus clientes.
- A pesar de ser una empresa de capacitación, es importante que el personal propio de la organización asista a cursos de capacitación en el ámbito nacional e internacional. Así pueden actualizar sus conocimientos para aplicarlos en el diseño de programas de capacitación y actualizarlos en base al desarrollo de la tecnología, así se puede establecer modelos de capacitación a través de plataformas virtuales.
- Para obtener los resultados financieros positivos la empresa debe cumplir con los escenarios propuestos, de acuerdo al análisis de sensibilidad, el proyecto es susceptible a la variable de captación de mercado, por lo que, los esfuerzos comerciales y operativos deben enfocarse en lograr este objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Andes. (17 de diciembre de 2015). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de *www.andes.info.ec*: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
- Baca Urbina, G. (2008). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGRAW-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Congreso Nacional . (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial # 312.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Ibarra. (s.f.). *Reforma de la Ordenanza "Control y Recaudación del Impuesto de Patentes Municipales en el Cantón Ibarra"*. Obtenido de www.ibarra.gob.ec
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2010). *Registro de Empleador: IESS*. Obtenido de sitio Web de IESS: <http://www.iess.gob.ec/en/web/empleador/registro-de-empleador>
- Kotler, P. (2011). *Dirección de Marketing*. Mexico DF: Pearson.
- Miranda, J. J. (2006). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera - económica - social - ambiental*. Bogotá: MM Editores.
- Miranda, J. J. (2007). *Gestión de Proyectos*. Bogota: MM Editores.
- Muñiz, R. (2009). *Marketing en el siglo XXI*.
- Rodríguez, I. (2009). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, V., García, R., & Cardenas, L. (2008). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Mexico: Limusa.
- Sapag Chain, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE LTDA.
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Guía Básica Tributaria: RUC*. Obtenido de SRI Web site: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Superintendencia de Compañías. (2008). *Ley de Compañías*. Quito.
- Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DF: McGraw Hill.