



DP-09481



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESPOL

Escuela de Postgrado en Administración de
Empresas (ESPAE)

Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
Promoción IX

Plan de Negocio:
Centro de Capacitación Microempresarial

Realizada por
Eco. Gustavo Cassis Trujillo
Ing. Diego Ingarevalo Coellar

Directora de Tesis
Ing. Ana Jaramillo



5 FEBRERO DEL 2007



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS (ESPAE)

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROMOCIÓN IX

**PLAN DE NEGOCIO:
CENTRO DE CAPACITACION MICROEMPRESARIAL**

REALIZADA POR:
ECO. GUSTAVO CASSIS TRUJILLO
ING. DIEGO INGAREVALO COELLAR

DIRECTORA DE TESIS:
ING. ANA JARAMILLO

5 FEBRERO DEL 2007

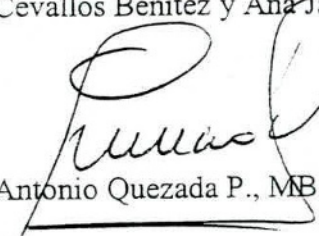
MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IX PROMOCION

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

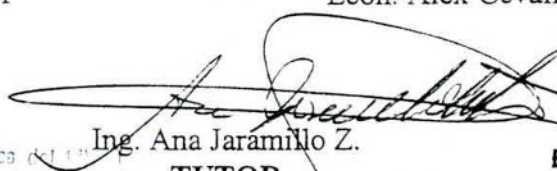
En la ciudad de Guayaquil, el Lunes cinco de febrero del dos mil siete, en el salón Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: “Centro de Capacitación Empresarial” el Sr. **GUSTAVO CASSIS TRUJILLO** obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final	Responsable Coordinador Académico
---------	----------------------------	---------------------------------	--------------------	-----------------------------------

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada Pavón, Alex Cevallos Benitez y Ana Jaramillo Zurita, quienes firman a continuación:


Antonio Quezada P., MBA


Econ. Alex Cevallos Benitez


Ing. Ana Jaramillo Z.
TUTOR

Escuela Superior Politécnica del Litoral
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
Se CERTIFICA que este documento es fiel copia del original
Guayaquil, 6/02/07

Apch

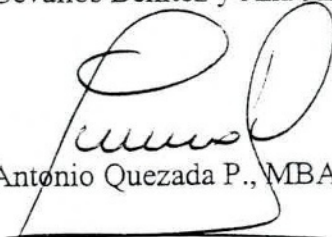
MAESTRIA EJECUTIVA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
IX PROMOCION

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

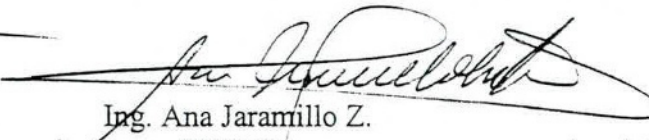
En la ciudad de Guayaquil, el Lunes cinco de febrero del dos mil siete, en el salón Auditorio de la ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE, de la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL, sustentó su tesis de grado: "Centro de Capacitación Empresarial" el Sr. DIEGO INGAREVALO COELLAR obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final	Responsable Coordinador Académico

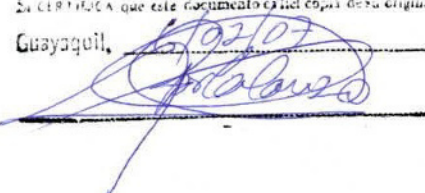
Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada Pavón, Alex Cevallos Benitez y Ana Jaramillo Zurita, quienes firman a continuación:


Antonio Quezada P., MBA


Econ. Alex Cevallos Benitez


Ing. Ana Jaramillo Z.
TUTOR

Apch
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
Se CERTIFICA que este documento es fiel copia del original
Guayaquil, _____

Escuela Superior Politécnica del Litoral
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
Se CERTIFICA que este documento es fiel copia del original
Guayaquil, _____


PLAN DE NEGOCIOS
“AVANZAR”
CENTRO DE CAPACITACION MICROEMPRESARIAL

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. ANÁLISIS DEL MERCADO	7
1.1. Descripción de la empresa y el servicio.....	7
1.2. Análisis global del sector.....	7
1.3. Análisis del servicio de capacitación.....	8
1.4. Análisis de clientes.....	10
1.5. Análisis de la competencia.....	11
1.6. Tamaño del mercado.....	15
1.7. Plan de Mercadeo.....	16
1.7.1. Estrategia de precio.....	17
1.7.2. Estrategia de venta.....	18
1.7.3. Estrategia promocional.....	19
1.7.4. Tácticas de venta.....	20
1.7.5. Plan de contingencia.....	22
2. ANÁLISIS TÉCNICO	23
2.1. Proceso del servicio.....	23
2.2. Metodología.....	23
2.3. Programa detallado curso de administración.....	24
2.4. Programa detallado curso de ventas.....	29
2.5. Instalaciones	34
2.6. Equipos y Mobiliario.....	35
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	37
3.1. Organigrama.....	37
3.2. Perfil del equipo ejecutivo.....	37
3.3. Principales responsabilidades de empleados claves.....	38
3.4. Políticas de administración de personal	39
3.5. Servicios tercerizados.....	40
4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	41
4.1. Tipo de empresa y requerimientos para su constitución.....	41
4.2. Normas y permisos para ofrecer el servicio.....	41
4.3. Análisis ambiental y social.....	42

5. ANÁLISIS ECONÓMICO	43
5.1. Inversión en activos fijos.....	43
5.2. Inversión en capital de trabajo.....	46
5.3. Ingresos estimados totales.....	46
5.4. Fuentes de financiamientos y de inversión de socios.....	48
5.5. Costos estimados totales.....	48
5.6. Gastos de personal y administrativos totales.....	49
5.7. Análisis de costos (variables, fijos, punto equilibrio).....	50
5.8. Resumen de inversión, ingresos, costos y gastos anuales.....	52
6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	53
7. ANÁLISIS FINANCIERO	54
7.1. Flujo de caja proyectado mensual y anual.....	54
7.2. Estado de resultados proyectado anual.....	55
7.3. Balance General proyectado anual.....	56
7.4. Principales razones financieras.....	57
8. ANÁLISIS DE RIESGO E INTANGIBLES	59
9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y SENSIBILIDAD	60
9.1. Análisis de valor presente neto.....	60
9.2. Análisis de tasa interna de retorno.....	60
9.3. Análisis de sensibilidad.....	61
9.4. Resumen.....	63

LISTA DE TABLAS

Tabla I-1: Capacidad instalada en número de alumnos.....	10
Tabla I-2: Estimación uso capacidad instalada anual.....	16
Tabla I-3: Participación de mercado esperada.....	16
Tabla I-4: Detalle gasto promoción y publicidad.....	20
Tabla I-5: Desglose de participantes por mes.....	20
Tabla I-6: Detalle de ingresos por mes.....	21
Tabla I-7: Comisiones de ventas mensuales del Gerente.....	21
Tabla I-8: Comisiones de ventas mensuales de cada Asesor Comercial	22
Tabla I-9: Comisiones de ventas mensuales del Asistente Comercial.....	22
Tabla II-1: Detalle de activos en aulas.....	35
Tabla II-2: Detalle activos en biblioteca.....	36
Tabla II-3: Detalle activos en oficinas.....	37
Tabla III-1: Comisiones de ventas anuales del Gerente.....	40
Tabla III-2: Comisiones de ventas anuales del Asistente Comercial.....	40
Tabla III-3: Comisiones de ventas anuales Asesores Comerciales.....	40
Tabla III-4: Gasto de sueldo anual.....	40
Tabla V-1: Plan de inversiones.....	44
Tabla V-2: Inversión activos en aulas.....	45
Tabla V-3: Inversión activos en biblioteca-internet.....	45

Tabla V-4: Inversión activos en oficinas..... 46
Tabla V-5: Detalle de depreciación y amortización de activos..... 46
Tabla V-6: Estimación de alumnos capacitados por año..... 47
Tabla V-7: Estimación número de participantes por mes..... 47
Tabla V-8: Estimación ingresos por mes 48
Tabla V-9: Inversión inicial accionistas..... 48
Tabla V-10: Estimación horas y costo instructores..... 49
Tabla V-11: Gasto en materiales por alumno..... 49
Tabla V-12: Gasto materiales instructor por curso..... 49
Tabla V-13: Detalle gastos generales mensuales..... 50
Tabla V-14: Detalle gastos en sueldos..... 50
Tabla V-15: Detalle gastos en beneficios sociales..... 50
Tabla V-16: Detalle gastos fijos anuales..... 51
Tabla V-17: Costo variable por alumno..... 51
Tabla V-18: Punto equilibrio numero alumnos..... 51
Tabla V-19: Resumen de cuentas anuales..... 52
Tabla VII-1: Flujo de caja anual proyectado..... 55
Tabla VII-2: Estado de pérdidas y ganancias proyectado..... 56
Tabla VII-3: Balance General proyectado..... 57
Tabla VII-4: Razones financieras proyectadas..... 57
Tabla VII-5: Análisis dólares por estudiante..... 58
Tabla VIII-1: Riesgos y mitigantes del negocio..... 59

DETALLE DE ANEXOS

1. *Resumen de la encuesta*
2. *Programación diaria de los cursos*
3. *Posibles ubicaciones del centro de capacitación*
4. *Distribución física*
5. *Flujo de caja mensual del primer año*

RESUMEN EJECUTIVO

▪ *La idea de negocio*

Nuestra idea de negocio se basa en satisfacer las necesidades de capacitación de los microempresarios de Guayaquil, quienes actualmente no cuentan con un centro especializado en administración que les provea cursos adaptados a su realidad y que a la vez mantengan altos estándares de calidad y un precio razonable.

Pero nuestra idea va más allá de crear una empresa dedicada a proveer cursos, sino más bien, considera la conformación de un centro de capacitación dedicado exclusivamente al sector microempresarial, donde las instalaciones físicas, así como la metodología, los instructores, las facilidades de pago, el esquema de comercialización y el soporte administrativo están plenamente enfocados a las necesidades que presenta este importante y desatendido sector de la economía.

El punto clave de esta idea de negocio es concebir la capacitación como una herramienta para la mejora de las actividades diarias del microempresario, lo que se logra a través de un programa eminentemente práctico y una metodología participativa los cuales buscan que el microempresario vaya hilvanando conceptos a partir de sus propias experiencias.

Nuestra idea se convierte en una innovación frente a las opciones actuales del mercado, debido a que la competencia sigue metodologías clásicas de aprendizaje donde no se adapta el programa o el esquema de presentación a alumnos adultos con una amplia experiencia. Los cuales no están recibiendo la capacitación por el hecho de tener un certificado sino realmente porque lo conciben como una ventaja competitiva para su negocio.

Bajo este concepto, el instructor juega un papel de facilitador y busca la participación activa de los alumnos, encerrando ideas globales a partir de ejemplos que los mismos microempresarios presentan en la clase. Por otro lado estimula la asimilación de conceptos teóricos con técnicas de grupo, juegos de roles, casos prácticos, entre otros, que son el corazón del programa.

▪ *El mercado objetivo*

El sector microempresarial del Ecuador representa unos 6 mil millones en ventas anuales (14.7% del PIB 2006) y emplea alrededor de 1 millón de trabajadores lo que representa un 20-25% de la mano de obra urbana.

Se ha convertido en el foco de atención de los sectores de opinión, de la banca y políticos y sin duda son un importante motor generador de crecimiento económico, pero a la vez tiene ciertas características específicas que hay que considerar para ofrecerle a este mercado un servicio.

Entre las principales características que se destacan de los microempresarios ecuatorianos podemos anotar:

- Informalidad: 73% no tiene Registro Único de Contribuyente (Ruc).
- Comercio es la principal actividad: 55.2% de la población total.

- Bajo nivel de educación formal: 46% tiene hasta nivel primario, 21% nivel secundario.
- Negocios unipersonales: 69.1% trabajan solos sin empleados.
- Poco tiempo de vida en el mercado: 50% tiene menos de 5 años funcionando.
- Su enfoque de negocio es atención al público.

Para el desarrollo del plan de negocios nos hemos enfocado en el mercado de las microempresas de Guayaquil que se dedican al comercio de alimentos, bebidas y otros artículos que tendría un tamaño total de 42.500 microempresas de acuerdo a un estudio del USAID.

Dentro de este mercado objetivo realizamos una encuesta a 167 microempresas en la ciudad de Guayaquil con un 93% de confianza, a partir de la cual obtuvimos que un 58.68% están interesados en capacitarse y un 53% está dispuesto a pagar por recibir la capacitación, lo cual está acorde con los resultados del estudio del USAID.

▪ *El Servicio*

Para tener una visión general del servicio de capacitación que queremos ofrecer a los microempresarios se deben tomar en cuenta varios aspectos de forma integral, tales como el enfoque, la metodología, comercialización y logística

Nuestro posicionamiento se basa en un centro de capacitación microempresarial especializado en administración y ventas, con lo cual vamos a tener un enfoque establecido desde el inicio de nuestras operaciones y queremos marcar así una diferencia con centros que ofrecen varios temas.

Con respecto a la metodología a seguir, nos basamos en los principios de educación para adultos donde la mejor forma de enseñar a este grupo de personas es facilitando la comparación de sus experiencias frente al éxito de otros. En dicha comparación y en la presentación de mejores prácticas con ejemplos reales, entonces se abre la aceptación de los conceptos que llevan a una mejor administración del negocio.

El instructor sigue el programa ya sea de administración o ventas, que consiste de diez conceptos globales, los cuales son desarrollados uno por día con duración de dos horas cada clase. El desarrollo del concepto se lo realiza con un esquema apartado de lo teórico y más bien plantea cuestionamientos o situaciones a los participantes para que a partir de sus experiencias el instructor vaya sacando las ideas claves para la formación del concepto global que se debe.

Este proceso se refuerza con un trabajo en grupo, una dinámica, un caso práctico, un juego de roles que los participantes desarrollan durante 45 minutos y que se expone en la clase para ejemplificar lo aprendido. Finalmente el instructor hace un cierre de la sesión resumiendo lo aprendido e introduciendo el concepto teórico como enseñanza final.

Por el lado de la comercialización que hemos incluido como parte integral de la experiencia del cliente con nuestro centro de capacitación resaltamos el hecho de contar con un esquema de financiamiento lo cual hace accesible el servicio a un mayor número de clientes potenciales. Este financiamiento lo proveerá un socio estratégico que corresponde a alguna de las instituciones financieras que están atendiendo con crédito a

este segmento y que encuentran en nuestro centro un servicio que tendrá repercusiones positivas para nuestro cliente en común.

Adicionalmente en el esquema de comercialización estamos introduciendo una fuerza de ventas que buscará directamente a los clientes en su negocio para incentivar su participación y asesorarlo en los horarios así como en el proceso de inscripción facilitando desde el primer momento la experiencia del cliente con el centro de capacitación.

Finalmente, a través de la logística propuesta queremos que el microempresario sienta que tiene las mejores instalaciones a su disposición, en la cual se constará con dos aulas plenamente dispuestas para brindar el servicio de acuerdo a la metodología establecida y en las cuales el cupo máximo será de 25 estudiantes por curso. Además las instalaciones contarán servicios adicionales como biblioteca e inclusive internet para consultas e investigación individual para el desarrollo de los casos.

Pero no sólo en las instalaciones queremos marcar la diferencia del servicio sino también en los procesos de apoyo como la inscripción, el proceso de pago, el control de asistencia, la limpieza, el orden, el material de apoyo, entre otros. Los cuales se logran teniendo una filosofía de servicio y que será un aspecto fundamental del equipo humano que trabaje con nosotros.

▪ *La empresa*

Formaremos una empresa de sociedad anónima, la cual de acuerdo a las leyes actuales no requiere permisos especiales de funcionamiento.

El nombre y el logo que hemos considerado para nuestro centro de capacitación reflejan la filosofía de nuestra idea de negocio, ya que se pretende crear una identificación del servicio con el hecho de mejorar, de seguir adelante.

La estructura organizacional es sencilla donde los accionistas participarán activamente a través del Directorio con funciones específicas y que sesionará cada quince días, pero a la vez existirá independencia del equipo que administra el negocio en el día a día para la toma de decisiones.

El gerente general es el principal ejecutivo de la empresa, quien a su vez tiene la responsabilidad de la parte comercial y del seguimiento al equipo de vendedores.

Tendrá el apoyo de una asistente comercial para toda la gestión de promoción y ventas, así como tendrá el apoyo de una asistente administrativa-académica que lo apoyará en la parte operativa de los cursos así como la parte financiera del negocio. Un conserje apoyará en la recepción, limpieza y otros servicios requeridos como manejo del material para alumnos y profesores.

Contaremos con instructores de primer nivel, que tengan experiencia en el manejo de microempresarios de preferencia en el sector real y no sólo en la enseñanza, los cuales serán contratados por sus servicios de acuerdo a su disponibilidad horaria.

▪ *Los resultados financieros*

Con respecto a las cifras financieras del plan debemos anotar que parte de nuestra estrategia es mantener la estructura lo más sencilla posible, debido a que la inversión requerida es manejable para los accionistas y vemos como una ventaja iniciar sin presión financiera por deudas bancarias.

La inversión inicial requerida de los accionistas para hacer las inversiones de activos, adecuaciones y capital de trabajo es de \$38.315 dólares los cuales se han planteado recuperar en un plazo de 5 años que es un tiempo prudencial para la maduración del negocio.

Estimamos que vamos a alcanzar una participación del 6% el primer año y vamos a llegar a una participación del 11% para el año cinco lo cual es conservador por la concepción del servicio que estamos planteando pero debemos tener concordancia con la capacidad instalada establecida, estimamos iniciar con una utilización del 53% en el primer año para llegar a un 100% en el año cinco donde esperamos tomar otra decisión en términos de tamaño del negocio.

Contaremos con una estructura de gastos fijos importantes, alrededor de \$93.000 dólares anuales cifra en la cual hemos considerado todos los gastos recurrentes incluyendo sueldos y beneficios sociales, pago total a los instructores, administrativos, entre otros. Esto lo hemos concebido así ya que parte de nuestra estrategia es tener un centro de capacitación que funcione permanentemente con un plan anual de cursos y no a la apertura de cursos de acuerdo a la disponibilidad de alumnos.

Hemos dejado como gastos variables únicamente los materiales usados por los alumnos y las comisiones de ventas que si están directamente relacionados al nivel de participantes, con lo cual el modelo financiero tiene un carácter conservador. El punto de equilibrio en número de participantes es de 2.780 en el año, lo que representa un 58% de la capacidad instalada. Estimamos llegar y exceder el punto de equilibrio en el segundo año de operación.

Los ingresos totales estimados de los cinco años serían de \$842.760 los cuales generarían una utilidad total de \$101.231 lo que representa un índice global de utilidad sobre ventas del 12%.

El flujo de caja operativo neto es negativo el primer año y requiere alrededor de \$6.000 dólares de capital de trabajo inicial para solventar las necesidades de liquidez ya que partir del año dos empiezan a existir excedentes de caja por la utilidad generada.

El estado de resultados presenta una pérdida inicial de \$11.829 dólares originada principalmente por las depreciaciones y amortizaciones, sin embargo en el segundo año se genera una utilidad neta de \$6.946 que compensa el resultado inicial. Se ha incluido el pago de dividendos del 50% de la utilidad generada a partir del año dos como parte de una política de dividendos que se mantendrá durante la vida del proyecto.

El balance general considera una estructura de activos sencilla ya que no se van a manejar cuentas por cobrar ya que recibiríamos el pago de inmediato de nuestro socio estratégico financiero una vez que el cliente se inscriba en el curso. Por otro lado el patrimonio se va

formando a partir de las utilidades retenidas en el negocio cuyo impacto se refleja también en la cuenta caja y bancos.

▪ *Los riesgos*

Hemos identificado tres grupos de riesgos que podrían afectar la operación del negocio y que son los riesgos de mercado, financieros y operativos.

Los riesgos de mercado están a su vez desglosados en riesgos de baja aceptación del servicio, riesgo de precio y riesgo de ubicación. Sin embargo el plan de negocios presenta mitigantes específicos que ayudan a disminuir estos riesgos como el bajo punto de equilibrio, el esquema de venta a crédito y la ubicación central escogida.

Por el lado de los riesgos financieros hemos definido el bajo control de gastos y el uso excesivo de descuentos que podrían mermar los ingresos sin embargo las políticas de comisiones, y el pago por horas de profesores permitirán el control de gastos, mientras que la política de descuentos será manejada sólo por el gerente en términos de convenios con instituciones que realmente ofrezcan un beneficio importante por el volumen.

Los riesgos operativos definidos a través de una mala calidad de los profesores y un mal uso de las instalaciones también tienen mitigantes establecidos que disminuirían el impacto en el negocio, como el hecho de que se tiene desde el inicio un perfil específico para los profesores que se buscarán en el mercado y el nivel de ingresos que podría percibir un profesor es atractivo para encontrar un nivel de alta calidad.

Por el lado de las instalaciones se han fijado límites de estudiantes por curso y hay una política clara al respecto, además se ha considerado instalaciones de primer nivel y reposición de equipos al inicio del año cuatro para mantener un excelente nivel de calidad en la prestación del servicio.

▪ *La evaluación financiera*

Para la determinación de la rentabilidad del negocio en términos de VAN hemos definido una tasa mínima de retorno de los accionistas del 20% que es la tasa que de acuerdo a las posibilidades de inversión en el mercado haría atractiva la inversión en el negocio.

Con esta tasa mínima de retorno exigida al proyecto el VAN sería de \$29.818,72 lo cual es una importante generación de valor frente a la inversión realizada, mientras que la tasa interna de retorno del proyecto está en niveles del 39,83% lo cual excede de manera importante cualquier opción de inversión comparativa.

En la evaluación del flujo se han considerado el descuento de los flujos de caja operativos netos más la recuperación en el último año del capital de trabajo así como el valor en libros de los activos las inversiones iniciales y las inversiones adicionales que se realizarían en equipos en el año cuatro.

En el análisis de sensibilidad se consideraron las variaciones en cifras claves de acuerdo a los riesgos identificados como el precio y el número de participantes los cuales presentan hasta un 10% margen de variación para que el proyecto sea aceptado.

Por el lado de los costos de los profesores el margen de maniobra es mayor ya que se podría aumentar hasta un 35% el valor por hora que se ofrecería para contar con los mejores elementos.

Con respecto a la sensibilidad de los gastos administrativos, donde recaen los gastos de gestión de control, como servicios básicos y otros hay una flexibilidad importante ya que se podrían variar hasta un 68% y el proyecto seguiría siendo viable.

▪ ***Conclusión***

Presentamos una idea innovadora que ofrece un servicio de alta calidad enfocado a un segmento de mercado en crecimiento y que requiere mejorar su educación administrativa, con altos rendimientos sobre la inversión y con un nivel de riesgos aceptable.

1. ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1. Descripción de la empresa y el servicio

“Avanzar” Centro de Capacitación Microempresarial, como se lo denominara a la empresa prestará servicios de capacitación para microempresarios siendo su principal enfoque la enseñanza básica en administración y ventas. Va a contar con una sede física localizada en la ciudad de Guayaquil donde se dictarán de manera permanente los cursos de acuerdo a un programa anual establecido.

La concepción del servicio que vamos a ofrecer presenta algunas ventajas frente a la oferta actual disponible de capacitación, especialmente para nuestro mercado objetivo.

Una de las principales ventajas que podemos citar de nuestro servicio es el enfoque práctico con el cual se van a desarrollar los cursos, el instructor actúa como un facilitador para que los microempresarios a través de la interacción con otros microempresarios vayan compartiendo en el aula sus propias vivencias y experiencias asimilando conceptos teóricos de administración y ventas.

De esta manera la metodología diseñada para los cursos permitirá que el microempresario asimile los conceptos aprendidos e identifique mejoras en la dirección de su negocio, lo cual es el principal objetivo de nuestro servicio.

Otra diferencia importante de mencionar es el precio y la forma de pago de nuestro servicio, ya que ofreceremos financiamiento a través de un socio estratégico para que nuestro cliente tenga mayor accesibilidad a nuestro centro.

El precio propuesto es atractivo y más aún cuando se puede hacer pagos en cuotas en plazos que irían entre 6 y 18 meses. El socio estratégico será alguna de las instituciones financieras con las cuales hemos tenido acercamientos, que están interesadas y que actualmente están atendiendo con crédito a este segmento de mercado.

Un punto importante de destacar del esquema de negocios planteado, es el hecho de que la capacitación será ofrecida de forma permanente en nuestra sede, creando una identificación física y una oferta confiable de capacitación durante el año.

Se abrirán dos horarios por la mañana y dos por la noche de cursos de administración así como de ventas, los cuales tendrán una duración de 10 días laborables. De esta manera nuestros clientes potenciales tendrán mayor flexibilidad para asistir a la capacitación en horarios que se ajustan a sus necesidades.

1.2. Análisis global del sector

El sector microempresarial del Ecuador representa alrededor del 14.7% del PIB 2006 generando unos 6 mil millones en ventas anuales y empleando alrededor de 1 millón de trabajadores, lo que representa un 20-25% de la mano de obra urbana.

Debido a la estabilidad económica que se obtuvo en el Ecuador tras la adopción de la dolarización desde inicios del año 2000, el sector microempresarial se ha convertido en el

foco de atención de banqueros, políticos, organismos internacionales y economistas los cuales coinciden en la importancia de apoyar al desarrollo de este sector para generar un crecimiento sostenido y una reducción del desempleo.

Un indicador clave de la dinámica que ha tenido este sector, es el crecimiento del crédito de la banca hacia la microempresa que de una cartera total de 52 millones a diciembre del 2002 ha llegado a una cartera total de 340 millones a abril del 2006, con una tendencia de crecimiento sostenido. De hecho existen hoy en día bancos dedicados a atender exclusivamente este sector.

Pero si bien la microempresa puede tener acceso a dinero a través de crédito, acceso a recursos tecnológicos por menores costos en equipos de computación, acceso a recursos humanos con buena disposición al trabajo; necesita mejorar su productividad, su servicio y su manejo administrativo. De esta forma podrá crecer y asegurar su permanencia en el mercado, ya que existe hoy en día una fuerte competencia dada por los rápidos cambios económicos y la globalización.

De acuerdo al estudio Microempresas y Micro finanzas en Ecuador publicado por el USAID Ecuador, en marzo del 2005 había alrededor de unas 646.084 microempresas a nivel nacional, cifra que contrasta con la información del último censo poblacional del INEC y otras fuentes como las Superintendencia de Compañías donde registran alrededor de 625.000 empresas que tienen hasta 10 empleados. De este gran total, un 95% tiene hasta 5 empleados.

El mercado potencial para capacitación en este segmento es importante por el número de participantes. Es por esto que existe una creciente cantidad de empresas que se dedican a dar capacitación a este segmento, pero esta capacitación tiene una visión de desarrollo social en los servicios ofrecidos más que una visión de negocio o actividad empresarial sostenible en el tiempo.

Una de las principales dificultades que tienen los centros de capacitación es el bajo nivel de escolaridad de los potenciales clientes, alrededor del 46% tiene hasta educación primaria, otro 21% tiene alguna educación secundaria, 21% ha completado la educación secundaria y un 12% tiene más allá del nivel secundario.

Otra resistencia importante es el hecho de que la capacitación tendrá un valor representativo para el microempresario, lo que lo convierte en una decisión importante de egreso. Finalmente el hecho de que exista gran informalidad en los negocios hace que el microempresario no identifique un mayor beneficio en recibir capacitación.

Pese a que existen factores negativos que pueden influir el grado de interés en capacitación de un microempresario, el estudio arrojó resultados alentadores ya que alrededor de un 60.1 % estarían interesados en capacitación y de estos el 51 % estarían dispuestos a pagar por recibir capacitación y asistencia técnica.

1.3. Análisis del Servicio de Capacitación.

La plataforma de nuestro proyecto esta basado en proveer a los microempresarios de herramientas técnicas y prácticas para facilitar la administración, planificación y ventas en forma eficiente, desarrollando habilidades y destrezas. Los dos cursos de nuestro Centro

de Capacitación “Avanzar” por los cuales queremos ser reconocidos en el mercado son “Administre su microempresa” y “Aplicación de técnicas de ventas y servicio al cliente”.

El sistema que se implantará valora los conocimientos prácticos de los microempresarios, por eso se basa en ellos y reconoce que existe la cultura organizacional propia del sector microempresarial. De esta manera, se aparta de otros programas educativos tradicionales que transfieren los contenidos académicos o de las grandes empresas a la dinámica de las microempresas, suponiendo que "lo que funciona para los grandes también funciona para los pequeños".

La principal ventaja de nuestra capacitación es que utiliza una metodología de “aprender haciendo” apalancándose en técnicas de:

- Juego de roles.
- Casos reales de otras microempresas.
- Conceptos básicos presentados con técnicas de asociación reconociendo que estos empresarios ya tienen una instrucción empírica.

Otra ventaja fundamental de nuestro servicio es que vamos a utilizar instructores de perfil técnico-práctico y no exclusivamente académico, es decir vamos a buscar gente capacitada en el tema con buena experiencia de trabajo con microempresarios, como por ejemplo profesionales que trabajaron en empresas de consumo masivo.

Otras ventajas que ofrece nuestro modelo de capacitación:

- Es un modelo que se puede masificar.
- El microempresario invierte poco tiempo y dinero.
- Cada módulo tiene una duración de 20 horas, divididas en sesiones de 2 horas cada una que se adaptan al tiempo del microempresario.

Esta compatibilidad entre el programa impartido y el cliente-alumno es precisamente la principal fortaleza de “Avanzar” Centro de Capacitación. Ser reconocido como un lugar donde el microempresario encuentra capacitación que entiende y que le es fácil llevar a la práctica es lo que nos permitirá posicionarnos en el mercado.

Es importante en la oferta del servicio que el nivel de complejidad del programa y su promoción no sea académicamente muy elevado, ya que esto puede crear una barrera con el cliente, quien aunque conoce empíricamente muchos de los conceptos, se puede sentir poco capaz para cumplir el curso. Esto podría hacer que el microempresario considere que no vale la pena hacer la inversión y que recibir la capacitación sería una pérdida de dinero.

La interacción con otros microempresarios dentro del mismo programa va a permitir que el nivel de complejidad del servicio sea aceptable para los clientes, ya que creará una identificación y un sentido de pertenencia con el programa donde se valora su experiencia en el negocio. Se distribuirán los participantes de los programas por diferente tipo de actividad económica para enriquecer el mismo con las vivencias de varios negocios y las decisiones claves tomadas en cada uno de ellos.

La principal diferencia que ofrece nuestro Centro de Capacitación “Avanzar” es una oferta permanente de cursos durante el mes, a diferencia de la competencia que no tiene un cronograma de cursos sino que los ofrece a medida que va llenando interesados.

Vamos a ofrecer 2 horarios en la mañana y 2 horarios en la noche para cada uno de los cursos, tanto el de ventas como el de administración, lo cual está acorde a los resultados de la encuesta realizada. Las aulas tendrán un máximo de 25 estudiantes por curso y cada curso se podrá dictar 2 veces por mes de acuerdo a la carga horaria establecida.

Con este esquema de trabajo tendremos una capacidad instalada para atender alrededor de 4.800 alumnos por año, de acuerdo al cuadro detalle que se presenta a continuación:

Tabla I-1: Capacidad instalada en número de alumnos			
Horario	Ventas	Administracion	Total
Mañana			
07:00 a 09:00 am	1	1	2
09:00 a 11:00 am	1	1	2
Noche			
17:00 a 19:00 pm	1	1	2
19:00 a 21:00 pm	1	1	2
Total	4	4	8
Capacidad maxima alumnos por aula	25	25	50
Capacidad total alumnos por curso	100	100	200
Numero de cursos por mes	2	2	16
Capacidad total alumnos por mes	200	200	400
Capacidad total alumnos anuales	2.400	2.400	4.800

1.4. Análisis de clientes

Según el estudio de la USAID una "microempresa" es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercado, precio y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar.

Existen características importantes que marcan al sector microempresarial ecuatoriano entre las principales citamos:

- La mayoría de las microempresas opera en el sector informal, alrededor del 73% no tiene Registro Único de Contribuyente (Ruc), 60% no tiene patentes municipales, sólo 14,7% está inscrito en el seguro social mientras que menos del 20% lleva registros contables.
- Sectores:
 - Servicios: 25.7%
 - Producción: 19.2%
 - Comercio: 55.2%
- El 46% tiene hasta nivel educativo primario, 21% nivel secundario y 12% tienen nivel de educación mayor al secundario.
- El 69.1% de los microempresarios trabajan solos sin empleados, el 17,6% tienen un empleado y en el rango de menos de 5 empleados está el 98%.
- 94.3% definieron que la microempresa es su principal actividad.
- Las microempresas tienen poco tiempo en el mercado, alrededor del 50% tiene menos de 5 años funcionando y un 20% entre 6 y 10 años.

- Las ventas promedio son de 778 dólares mensuales lo cual genera un ingreso neto de 308 mensuales para la familia.
- 95.7% de las ventas de las microempresas son al público en general.

La gran mayoría de microempresas urbanas (66.8 % del total) está localizada en la Costa, principalmente en el área metropolitana de Guayaquil. Otro 31.5 % está ubicado en la Sierra, con la mitad de estas en las áreas metropolitanas de las ciudades de Quito y Santo Domingo de los Colorados. Una pequeña cantidad de microempresas (1.7 % del total) está ubicada en el Oriente.

Un 60% de los microempresarios a nivel nacional están interesados en capacitación y la mayoría expresó el interés en asistencia que mejoraría su habilidad para manejar el negocio (planificación, contabilidad, análisis de costos, precios, dirección general y administración) o competitividad. Un 49.5% está dispuesto a pagar por capacitación.

1.5. Análisis de la competencia

El contenido de los programas de la competencia que actualmente ofrecen capacitación se desarrollan bajo métodos convencionales de educación los cuales tienen poco impacto en el cliente objetivo debido a su escasa educación formal, es decir carecen de la practicidad y aplicabilidad necesarias para hacer que el microempresario se dedique de lleno y concluya con éxito el curso poniendo en práctica de inmediato los conceptos y herramientas aprendidas.

Hemos identificado dos tipos de competencia para nuestro servicio, por un lado está lo que denominamos la competencia directa y por otro lado está la competencia indirecta.

Con respecto a la competencia directa, debemos mencionar que son centros de capacitación que actualmente están atendiendo al segmento de microempresas y que tienen programas específicos para este mercado objetivo.

Dentro de esta competencia directa anotamos a los siguientes competidores y las características de sus programas:

- Cámara de Microempresas del Guayas.

Ofrece cursos básicos de “cómo formar una microempresa” y “administración para microempresarios” los cuales tienen un costo de \$30 dólares más Iva. con una duración de 12 horas. Los horarios son de dos tipos, el de tres sábados seguidos desde las 09:00 hasta las 13:00 y el horario entre semana de 2 horas por día los lunes y miércoles. Estos cursos están orientados a las personas que recién empiezan o desean empezar su microempresa.

Otros cursos más estructurados, que serían equivalentes a los que nuestro centro de capacitación ofrecería que son el de Mercadeo con un costo de \$50 dólares más Iva. con iguales características de horarios y por otro lado tienen un programa denominado Gerencia Microempresarial el cual tiene un costo de \$210 dólares pero el mismo cuenta con varios módulos de administración, mercadeo, contabilidad.

La Cámara cuenta con su propio salón, está ubicada en Guayaquil en las calles Rocafuerte y Mendiburo. Cuenta con 2 instructores de planta por materia, retirados del SECAP. La página de internet es www.camaramicroempresasguayas.org.

- Fundación Huancavilca.

Ofrece cursos muy básicos que lo manejan bajo el segmento de ayuda para la comunidad y que tienen un costo de \$15 dólares cada uno y están orientados hacia personas interesadas en iniciar una microempresa. Son de corta duración y se ofrecen de manera permanente.

Pero esta fundación también ofrece cursos para microempresarios que ya están operando con la idea de fortalecer sus conocimientos, y en este sentido tienen un Programa Formativo de Microempresa el cual consiste de 4 módulos. Uno de administración, de contabilidad, de operaciones y de mercadeo a un costo de \$60 dólares cada módulo y con una duración de 15 horas individual. Estos cursos no son permanentes y se inician dependiendo de un número mínimo de participantes. Han trabajado con empresas auspiciantes que tienen grupos importantes de microempresarios para capacitar y en términos generales diseñan el curso a las necesidades que se definan con la empresa auspiciante y dependiendo de estos aspectos definen el perfil de instructor y la logística.

Las instalaciones de la fundación se encuentran en el sur de la ciudad en la Vía a las Esclusas, manzana 2007 solar 3, sector Guasmo Norte. La página de internet de la fundación es www.huancavilca.org.

- Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG).

La cámara tiene una oferta permanente de cursos para su afiliados que en términos generales califican como pequeñas y medianas empresas, sin embargo ofrecen un curso denominado “cómo iniciar su microempresa” y que tiene un costo para no afiliados de \$45 dólares más Iva, con una carga horaria de 12 horas que se dicta durante 4 días seguidos en horarios de 18:00 a 21:00 en la oficina de la CAPIG ubicada en la Av. De las Américas 128 y calle 10.

Para definir la competencia indirecta de nuestro servicio hemos tomado en cuenta al resto de centros de capacitación y empresas que se dedican a ofrecer a este tipo de servicios aunque no están dirigidas específicamente a la microempresa pero que son una opción actual para el cliente interesado en capacitarse.

Estos competidores utilizan instructores con alto nivel académico pero con pocos conocimientos prácticos de la realidad de un microempresario dificultando así la comunicación con el cliente.

La mayoría de estas empresas no cuentan con sus propias instalaciones para la logística del curso sino que utilizan ambientes ajenos al cliente como salones de hoteles o auditorios de asociaciones empresariales.

Dentro de las principales empresas competidores tenemos a las siguientes:

- Cámara de Comercio de Guayaquil.

La Cámara ofrece capacitación sin costo para sus afiliados y cuenta con una programación de cursos permanentes en los cuales destacan los de contabilidad básica y servicio al cliente que tienen una duración de 2 horas y son dictados en el edificio de la Cámara en la Avenida Francisco Orellana al norte de la ciudad.

Sin embargo la Cámara a través de la Fundación Idepro ofrece cursos abiertos, es decir para no afiliados de contabilidad básica a un costo de \$100 dólares más Iva con una duración de 30 horas en horarios de 18:30 a 20:30.

Adicionalmente Idepro ofrecer el programa de Gestión Empresarial para Empresas Familiares con un costo de \$240 dólares más Iva con una duración de 30 horas en horarios de 19:00 a 21:00. La página en internet de la fundación es www.idepro.edu.ec.

- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP.

Es una entidad gubernamental cuyo principal objetivo es ofrecer capacitación al sector profesional del país. En este sentido es importante anotar que siendo una institución publica deja mucho que desear tanto en la atención al cliente como el aseo, en la infraestructura y se ofrecen todo tipo de cursos como costura, corte, confección, enfermería, corte de cabello, uñas, etc.

Tiene sus propios salones con pupitres tipo colegio, no tienen enfoque de microempresas sino más bien tratan de atender a las pequeñas y medianas empresas y a los profesionales en general.

Tienen diversos cursos aun costo de \$35 dólares cada uno con una duración de 30 horas y horarios de lunes a viernes entre 18:00 a 22:00, con una carga de 3 horas diarias. Entre los cursos más relevantes podemos mencionar Gerencia Financiera para PYMES, Contabilidad Básica, Atención y Servicio al Cliente, Estrategias de Marketing en Ventas, Administración de Personal.

Las instalaciones de Guayaquil están ubicadas en la calle Quito y la página de internet es www.secap.gov.ec.

- Otras empresas de capacitación.

A continuación detallamos un listado con los nombres de las empresas que ofrecen capacitación principalmente de cursos de administración y ventas en la ciudad de Guayaquil, constituyéndose en nuestra competencia indirecta.

- CEDEP: Centro de desarrollo de la productividad y mejoramiento continuo.
- CEFÉ: Centro de formación empresarial.
- CENTRO de transferencia y desarrollo tecnológico Montepiedra.
- CODEMICRO: Corporación de desarrollo microempresarial.
- CORCEM: Corporación de capacitación social.
- CORDEHU: Corporación para el desarrollo humano.
- ACERFIM: Corporación asesoría financiera y capacitación empresarial.
- CORPORACION lideres para formación y capacitación empresarial.
- CORPORACION Microempresarial TBL.
- CAPACITES: Fundación de capacitación profesional.

- FUNDACION Ecuador.
- FUNDACION Innovación y desarrollo.
- FUNDACION Microempresarial INTELEGO.
- FUNDACION Microempresarial INTELLECTUS.
- FUNDACION para el desarrollo de la cultura empresarial.
- FUNDACION Santiago de Guayaquil.
- INDEG: Instituto de desarrollo gerencial.

Estas empresas que ofrecen diferentes cursos de capacitación y que actualmente existen en el mercado se enfocan en servicios para la pequeña y mediana empresa, es decir a empresas formalmente y legalmente constituidas y cuyos trabajadores o empleados consten como aportantes al Seguro Social Ecuatoriano y así puedan tener la oportunidad de aprovechar los descuentos que por convenios se han establecido con el CNCF.

Dicha capacitación se basa en las necesidades individuales de cada una de las empresas, para lo cual se plantea la temática requerida según los tópicos a mejorar y de igual forma se programa el horario de asistencia, el lugar en donde se va a impartir las clases, a si como las fechas a ser dictadas las mismas.

Los precios que maneja la competencia son muy diversos y variados, los mismos están en función de algunos factores como:

- El numero de horas a ser dictadas de clases.
- La temática a tratar.
- El instructor del Programa.
- El lugar donde se dicte el curso.
- Numero de Asistentes.
- Entre otros factores.

No existe un valor fijo ya que como se había mencionado anteriormente se puede lograr un descuento con el convenio de capacitación del CNCF de hasta un 80 % del valor real del curso, sin embargo encontramos en el mercado capacitación que van en un rango de costos desde los \$ 40 por una jornada de clases hasta \$250 por un modulo de PNL en este tipo de centros de capacitación.

Se puede considerar como una ventaja competitiva los convenios que utiliza esta competencia indirecta para rebajar los costos de los cursos a sus clientes, sin embargo se debe anotar que al segmento de mercado al cual nosotros nos estamos enfocando no aplican dichas rebajas y descuentos ya que este importante grupo de clientes no tiene vinculación con el IESS.

Dentro de las principales estrategias de promoción de la competencia podemos anotar que los anuncios impresos en los periódicos de la ciudad así como las cuñas radiales son los mecanismos de captación de clientes más utilizados.

El uso del teléfono como medio informativo en la competencia es muy deficiente, en algunos centros se pudo constatar que la información básica requerida sobre los cursos no fue proporcionada por las personas que atendían las llamadas.

Existe la opción de que los cursos puedan ser dictados en las instalaciones propias de las empresas contratantes o en algún hotel de la ciudad. Así como en las instalaciones de estas empresas, siempre y cuando tengan la infraestructura requerida.

Es de mucha importancia mencionar que esta competencia en su mayoría, no da la posibilidad de recibir un curso a una persona en particular, sino que se debe tener una vinculación laboral con una empresa constituida y en la cual se tenga una afiliación al IESS.

1.6. *Tamaño del mercado*

De acuerdo al Proyecto SALTO/Ecuador, Encuesta Nacional de la Microempresa del Ecuador, 2004, la población total nacional de microempresas, es decir empresas hasta 10 empleados es de 650.000, de las cuales en Guayas hay un 42% lo que significa 270.000 microempresarios.

En Guayaquil existen entre 160.000 a 180.000 microempresarios, de los cuales 55% de las microempresas del sector comercial se dedican al comercio lo que representa 95.000 microempresas tomando la media de la población en Guayaquil.

En Guayaquil en el sub.-sector de bares, restaurantes y otros está el 50% de las microempresas del sector comercial ó lo que significa que el tamaño total de nuestro mercado sería de 42.500 microempresas.

Nuestro mercado objetivo son todas las microempresas que tengan hasta 10 empleados y que se dedican al comercio de alimentos, bebidas y otros artículos en la ciudad de Guayaquil. Estableciendo que “otros artículos” no es vestuario y zapatos, productos de uso personal y limpieza, artículos pequeños, chucherías o varios.

Realizamos un estudio de mercado cuya metodología y resumen de resultados se explica en el Anexo 1 y de la cual se determinó con un nivel de confianza del 93% una muestra de 167 microempresas dedicadas al comercio de alimentos, bebidas y otros artículos en la ciudad de Guayaquil y en la cual obtuvimos los siguientes resultados:

- 58.68% tienen interés en capacitarse, lo cual está acorde con la información del estudio de USAID.
- La edad promedio es de 47 años.
- Los negocios se definen como bares, restaurantes, picanterías, comedores, otros.
- 68.26% no están afiliados a cámaras, gremios o asociaciones.
- 59.88% tienen menos de 5 empleados.
- 65% no ha recibido ninguna capacitación.
- De los que si han recibido capacitación 50.8% fue en la Cámara de Comercio y un 89.8% pagó por la capacitación. Un 54.7% canceló entre 40-49 dólares por curso. Más del 70% calificó la capacitación como muy buena y excelente.
- El 59,3% se enteró de la capacitación por la prensa escrita.
- Un 53% de los interesados están dispuestos a pagar un promedio de 45 dólares por curso.
- 63% de los interesados prefieren hasta 2 horas diarias de capacitación.
- 75% especificó que el curso debe durar menos de 15 días.

- 66.3% está interesado en cursos prácticos.

Para hacer una correcta estimación del número de estudiantes que estaremos capacitando y el monto de los ingresos que estos generen debemos tener en cuenta la capacidad instalada que tendremos disponible.

Estimamos que en el primer año de operación alcanzaremos un nivel ligeramente superior al 50% de la capacidad instalada anual estimada en 4.800 alumnos.

Los dos primeros años tendrán un ritmo de crecimiento más acelerado a medida que vayamos penetrando el mercado para lo cual estimamos crecimientos superiores al 20%. Para los dos últimos años y para ser conservadores a medida que llegamos al 100% de nuestra capacidad instalada estimamos crecimientos menores y que llegan a un dígito.

Tabla I-2: Estimación uso capacidad instalada anual					
Año	1	2	3	4	5
Numero de alumnos	2.544	3.180	3.816	4.388	4.800
Incremento		25%	20%	15%	9%
Capacidad utilizada	53%	66%	80%	91%	100%

Con este nivel de alumnos esperado tendríamos un 6% del mercado objetivo definido de 42.500 microempresas y esperaríamos llegar a un 10% de participación de mercado en el 4to año y mantenernos en esos niveles. En la tabla siguiente se presenta la evolución esperada de participación.

Tabla I-3: Participación de mercado esperada					
Año	1	2	3	4	5
Participación estimada	5,99%	7,48%	8,98%	10,33%	11,29%

1.7. Plan de Mercadeo

Nuestro principal objetivo es posicionarnos dentro del mercado de capacitación para microempresas de Guayaquil como un Centro de Capacitación práctico, dinámico, innovador donde la persona que se va a capacitar encuentre que el esquema de nuestro programa de aprendizaje es de fácil asimilación, con mucha participación del microempresario dentro de su desarrollo.

Nuestro mercadeo apuntará a la diferenciación de nuestro programa con los de la competencia, donde nos salimos del esquema académico donde hay el profesor tipo expositor y el alumno sólo oyente, sino más bien utilizaremos la experiencia de negocios que tiene nuestro cliente y haremos que esa experiencia sea un facilitador de aprendizaje de conceptos y mejores prácticas.

La diferenciación en la manera de impartir el programa de capacitación es la clave de nuestro éxito ya que será un concepto práctico con ejercicios de casos reales, juegos de roles, técnicas de grupo, con lo cual esperamos que nuestros clientes se encarguen de recomendarnos con terceros.

Por eso nuestro nombre será AVANZAR con el cual reforzamos nuestro concepto de ir mejorando el nivel administrativo y de técnicas de ventas de los microempresarios y lo acompañaremos con el logo que se presenta adjunto para crear una identificación gráfica sencilla, amigable y que refleja el proceso de ir creciendo.



1.7.1. Estrategia de precio

El precio previsto que fijamos esta en los \$ 45 dólares, el mismo que es una ventaja competitiva con respecto a los otros programas ofrecidos en el mercado que bordean en promedio los \$100 y que en términos generales buscan subsidios del gobierno para ofrecerlos. Con este precio se desea crear un mayor interés por los cursos a y al mismo tiempo nos brinda la posibilidad de un ingreso rápido al mercado.

Con este precio considerado necesitaremos alrededor de 2.780 alumnos al año para llegar al punto de equilibrio operacional, considerando que el pago a los profesores será un gasto fijo ya que se les cancelará por los cursos que dicten indistintamente del número de alumnos en los mismos.

Si bien nuestro enfoque de venta es captar directamente a los microempresarios de la ciudad, también consideramos hacer contactos con organizaciones que nos den acceso a grupos importantes de clientes potenciales. Para estos casos tendremos políticas de descuento para grupos con la cual ofreceremos:

- Descuento del 5% para grupos de 2 – 4 personas.
- Descuento del 10% para grupos de 5 personas en adelante.

La política de venta es pago total al momento de inscripción. No se ha considerado extender crédito directo ya que una de las ventajas de nuestro esquema de ventas es que se va a ofrecer al cliente el servicio con su financiamiento con lo cual nuestros ingresos serán de inmediato, mientras el cliente lo podrá pagar en plazos entre 6, 12 y 18 meses de manera mensual.

Hemos contactado a emisores de tarjetas de crédito enfocadas a este segmento de mercado y han mostrado amplio interés en financiar este servicio e inclusive nos han propuesto poner un stand con un asesor en nuestro Centro de Capacitación para captar clientes y proveer el financiamiento para el curso.

Entre las empresas emisores que hemos contactado están visa credifácil de Banco Pichincha y las tarjetas Cash de Pacificard, otra alternativa sería también la tarjeta Credifácil de Unibanco y Banco Solidario.

1.7.2. Estrategia de venta

Nuestra estrategia de ventas tendrá dos enfoques, por un lado vamos a utilizar el método tradicional de promoción y captación de clientes a través de la prensa escrita en la cual el cliente es el que viene a nosotros interesado por el servicio.

Por otro lado vamos a tener nuestra propia fuerza de ventas que impulsará la adquisición del servicio directamente en el negocio del cliente, haciéndole notar “in situ” de las bondades de mejorar ciertos aspectos en la administración y ventas de su negocio.

La promoción inicial se hará a través del periódico ya que de acuerdo a la encuesta realizada es el principal medio a través del cual los microempresarios se informan sobre capacitación. Vamos a enfocar la promoción en el Diario Extra ya que es el medio que mejor se ajusta a nuestro segmento de mercado y tiene una distribución importante en la ciudad, además se estudiará otros periódicos como el Universo o Expreso como una segunda opción. Los anuncios serán de bajo costo, es decir informativos de los cursos a dictarse.

Para captar a los interesados tendremos una línea telefónica dedicada a la recepción de llamadas, a través de la cual la Asistente Comercial se encargará de informar y gestionar al cliente potencial. Se podrá hacer una pre-inscripción por esta vía, es decir se obtendrá la información básica del cliente y se dejará lista su ficha de ingreso hasta que se presente para hacer el pago correspondiente.

También se dará la facilidad en el caso que el cliente cuente con la totalidad del pago para que deposite el valor del curso en nuestras cuentas bancarias, en cuyo caso nos entregará el comprobante de depósito y le podremos dar su número de matrícula.

La otra estrategia de ventas es contar con un equipo de 3 vendedores con los cuales implementaremos una cobertura en tres frentes distintos clasificando a la ciudad en Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur con un recorrido de barrido de zonas. De este modo tendremos clientes potenciales de varias partes de la urbe guayaquileña. Así mismo se ira incrementando la cobertura con la visita a lugares un poco mas distantes dentro de esta clasificación.

Los vendedores estimularán al microempresario para que reciba la capacitación, resaltando el enfoque práctico de la misma y tendrá el formulario para la inscripción con lo cual estará capacitado para cerrar la venta en ese momento.

Si el cliente desea crédito nuestro vendedor estará capacitado para llenar junto con el cliente la solicitud de crédito respectiva en el caso de no contar con ninguno de los medios de pagos propuestos.

Estos clientes potenciales se los puede identificar por su actividad comercial y se los contacta personalmente teniendo así una mejor llegada a los mismos y un trato personalizado.

Para el caso de los gremios o asociaciones de microempresarios existentes en la ciudad, haremos los contactos directamente a través de nuestro Gerente Comercial con los directivos de los mismos para ofrecer las bondades del Centro y los paquetes de grupo.

Adicional a esto se va a preparar material promocional para que los vendedores repartan en sus recorridos y para que el Gerente proporcione a las organizaciones y asociaciones que contacte.

1.7.3. Estrategia promocional

Para la promoción escrita se harán anuncios de periódico semanales, es decir 4 al mes todos los domingos con información sobre los programas a dictarse, donde también se promocionará la marca del Centro y las ventajas para los participantes y las facilidades de financiamiento. Nos apoyaremos en nuestros socios estratégicos de crédito para financiar conjuntamente este tipo de promoción.

Se resaltarán en dichos anuncios los horarios que son muy convenientes para nuestro mercado objetivo y el precio.

A la fuerza de ventas le entregaremos material publicitario de apoyo como son los trípticos en donde se tiene la información del Centro de Capacitación como su Dirección, Teléfono, E-mail de Contacto así como la de los Cursos a dictar en cuanto a Horarios, Temática a tratar, Profesores, Costos, Requisitos del Alumno, entre otros.

Los trípticos en una segunda fase contarán con testimoniales de participantes de nuestros programas enfatizando las mejoras en su negocio después de recibida la capacitación, lo fácil que fue asistir y cumplir con el programa y finalmente las facilidades de pago y el excelente precio pagado por el servicio recibido.

En este segmento de mercado una de las mejores estrategias promocionales es el Boca-Oreja el mismo que será desarrollado a través de un programa de referidos. Para este efecto se le va a solicitar a cada uno de nuestros participantes al final del programa que nos de información de 3 posibles referidos para que podamos contactarlos y ofrecerles nuestros servicios.

Otra forma de promocionarnos será invitando a participar de manera gratuita a 2 personas en cada curso, es decir 16 personas por mes ya que consideramos que una vez que conozcan el esquema del programa serán nuestra mejor promoción con otros microempresarios de su barrio, sector, organización o de la familia.

De acuerdo a las conversaciones mantenidas con los posibles socios estratégicos, existe la opción de que hagamos campañas conjuntas en las cuales se promocionen nuestros cursos a sus clientes haciéndoles llegar publicidad o a través de call center para incentivar el uso de la tarjeta o financiamiento en nuestro servicio.

Se planteará con las empresas de crédito la posibilidad de usar otros medios alternativos como la radio para dar a conocer conjuntamente sobre el Centro de Capacitación los cursos a impartir y estimular su financiamiento.

Se presenta el detalle de los gastos de promoción mensuales estimados:

Tabla I-4: Detalle gasto promoción y publicidad	
Concepto	Mensual
Promoción (anuncios periódicos)	200
Publicidad (tripticos, dípticos, otros)	100
Total gastos promoción mensual	300
Total gastos promoción anual	3.600

Nota: se estima que en publicidad se tendrá apoyo de la institución que financie a nuestros clientes

1.7.4. Tácticas de venta

El Departamento Comercial del Centro de Capacitación esta conformado por el Gerente General, tres Asesores Comerciales y un Asistente Comercial, los cuales tienen la responsabilidad del mercadeo y venta de los diferentes cursos que en el Centro de Capacitación se imparten, para lo cual se ha fijado un salario básico legal con sus beneficios de ley y un porcentaje de comisiones por negocio, dependiendo de cada cargo.

Debido a que existe ciclicidad en las ventas y en la afluencia de alumnos a los cursos por la época de navidad y fin de año presentamos una estimación del número de estudiantes mensual esperado asumiendo que entre los meses 2 y 10 está la mayor concentración de alumnos. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla I-5: Desglose de participantes por mes					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	169	211	253	291	318
2	177	221	266	305	334
3	186	232	279	321	351
4	195	244	293	337	368
5	205	256	307	353	387
6	215	269	323	371	406
7	226	282	339	390	426
8	237	297	356	409	448
9	249	311	374	430	470
10	262	327	392	451	493
11	235	294	353	406	444
12	188	235	282	325	355
Total	2.544	3.180	3.816	4.388	4.800
Crecimiento Anual		25%	20%	15%	9%

Para la estimación de ingresos mensuales hemos tomado un precio promedio de 45 dólares por cada estudiante lo que corresponde al precio sin descuento de nuestro servicio. Esta simplificación la realizamos ya que cualquier venta de grupo que se obtenga o resultados de la fuerza de ventas de terceros se considerará como un flujo adicional y tendrían esquemas de precios diferentes.

Tabla I-6: Detalle de ingresos por mes					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	7.586	9.482	11.379	13.085	14.313
2	7.965	9.957	11.948	13.739	15.029
3	8.364	10.454	12.545	14.426	15.780
4	8.782	10.977	13.173	15.147	16.569
5	9.221	11.526	13.831	15.904	17.398
6	9.682	12.102	14.523	16.700	18.268
7	10.166	12.707	15.249	17.535	19.181
8	10.674	13.343	16.011	18.411	20.140
9	11.208	14.010	16.812	19.332	21.147
10	11.768	14.710	17.652	20.298	22.204
11	10.591	13.239	15.887	18.269	19.984
12	8.473	10.591	12.710	14.615	15.987
Total	114.480	143.100	171.720	197.460	216.000

Debido a que nuestro esquema de trabajo requiere que se haga una importante gestión de ventas para que se vayan consiguiendo alumnos para la oferta fija de cursos, nuestro equipo comercial, desde la cabeza debe estar motivado en cumplir las metas del negocio, razón por la cual planteamos un ingreso variable para el Gerente General que se ha estimado con una comisión del 5% del total de ventas con lo cual tendría un ingreso variable promedio en el primer año representativo de un 60% de su sueldo base, las comisiones mensuales estimadas se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla I-7: Comisiones de ventas mensuales del Gerente					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	379	474	569	654	716
2	398	498	597	687	751
3	418	523	627	721	789
4	439	549	659	757	828
5	461	576	692	795	870
6	484	605	726	835	913
7	508	635	762	877	959
8	534	667	801	921	1.007
9	560	700	841	967	1.057
10	588	736	883	1.015	1.110
11	530	662	794	913	999
12	424	530	635	731	799
Total	5.724	7.155	8.586	9.873	10.800

Esperaríamos que un 40% de nuestros clientes lleguen por la vía de la promoción escrita mientras que un 60% llegue por la vía de los vendedores.

Con esta propuesta de captación de clientes, para la fuerza de ventas propia se ha fijado metas mínimas para el primer año de 45 alumnos por mes para la permanencia dentro del cargo. Se ha considerado una comisión del 10% del valor del curso para la fuerza de ventas, lo que le permitiría a cada asesor tener un ingreso mensual variable que representaría un 100% de su sueldo base, las comisiones estimadas por asesor comercial mensual se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla I-8: Comisiones de ventas mensuales de cada Asesor Comercial					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	152	190	228	262	286
2	159	199	239	275	301
3	167	209	251	289	316
4	176	220	263	303	331
5	184	231	277	318	348
6	194	242	290	334	365
7	203	254	305	351	384
8	213	267	320	368	403
9	224	280	336	387	423
10	235	294	353	406	444
11	212	265	318	365	400
12	169	212	254	292	320
Total	2.290	2.862	3.434	3.949	4.320

La Asistente Comercial tendrá la responsabilidad de hacer las ventas receptivas, es decir a través del teléfono recibiendo las llamadas de los interesados. Percibirá una comisión del 1.5% de los ingresos totales que genera, lo que representa un ingreso variable mensual mayor al 20% de su salario base para el primer año. La tabla de comisiones esperadas sería la siguiente:

Tabla I-9: Comisiones de ventas mensuales del Asistente Comercial					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	46	57	68	79	86
2	48	60	72	82	90
3	50	63	75	87	95
4	53	66	79	91	99
5	55	69	83	95	104
6	58	73	87	100	110
7	61	76	91	105	115
8	64	80	96	110	121
9	67	84	101	116	127
10	71	88	106	122	133
11	64	79	95	110	120
12	51	64	76	88	96
Total	687	859	1.030	1.185	1.296

De igual forma consideramos que podríamos tener una fuerza de ventas de terceros los mismos que en su mayoría serán del apoyo de nuestros socios estratégicos de crédito, pero que su impacto no se ha estimado en este estudio ya que dependería de las condiciones que se negocien con dicha fuerza de ventas. En dicho caso se analizaría un valor de comisión para ese equipo externo.

1.7.5. Plan de Contingencia

Como plan de contingencia hemos considerado que podemos ofrecer nuestro espacio físico alquilando el mismo a empresas que se dedican a proveer capacitación a empresas más grandes o a grupo importantes y que normalmente usan salones de hoteles para impartir sus cursos.

Otra idea sería ofrecer directamente a empresas grandes nuestras instalaciones para que realicen capacitación para sus fuerzas de ventas, lanzamientos de productos, etc.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 Proceso del servicio

El servicio que ofrece el centro de capacitación Avanzar se basa en la complementación de la teoría con la práctica y con la experiencia. Mezcla dentro de la metodología estos tres factores que intervienen en el proceso de aprendizaje.

El servicio se dará de forma continua durante dos horas diarias en las cuales el alumno tendrá que de forma permanente interactuar con la clase e ir desarrollando las bases teóricas de su realidad.

El profesor será un guía de los temas a discutir en clase y un facilitador para que el microempresario ponga en el papel todos sus conocimientos de una forma ordenada y comprenda la teoría que está detrás de las prácticas que realiza diariamente.

Los cursos se desarrollarán con un programa esquemático de 10 temas globales que se tocarán dentro de los 10 días de clases y que abarcan los principales aspectos de la administración y las ventas en negocios de nuestro mercado objetivo.

Los programas a ser dictados en nuestro centro serán de forma continua con un tiempo de duración de veinte horas dos veces al mes, durante todo el año con una carga horaria de dos horas de clases diarias. Las clases serán impartidas desde las 7h. hasta las 9h y de 9h a 11h por la tarde de 17h hasta 19h y de 19h hasta las 21h.

La remuneración a ser cancelada a los instructores está acorde a valores de mercado y para lo cual hemos considerado un valor de \$10 dólares por hora de clases, lo que permitirá a un profesor de planta tener ingreso de \$1.600 mensuales lo que lo hace un paquete atractivo para tener buenos profesionales en nuestro equipo.

Los sistemas de control de calidad del servicio y de los instructores se vera reflejado en una encuesta que se la aplicara a los estudiantes al finalizar cada uno de los módulos, en esta encuesta no es necesario que lleve el nombre del alumno para que así exista libertad de opinión y tratara sobre la calidad de la temática abordada en el curso, la opinión respecto al instructor así como la del personal en contacto y la infraestructura del local.

2.2 Metodología

La metodología a utilizarse en la implementación del servicio, es una de las claves del éxito de nuestro centro de capacitación, ya que la misma sigue como eje fundamental que el microempresario participe plenamente de manera práctica en el curso.

De acuerdo con teorías de educación para adultos, es de particular importancia para los participantes el tener la oportunidad de comparar sus instrumentos con los de los demás para poder juzgar su propio éxito. Y es justamente en este hecho que nuestra metodología se basa. El profesor/instructor plantea temas de discusión según se detalla en los programas para que los microempresarios compartan sus experiencias.

El instructor plantea un tema al grupo, empezando con un ejemplo o una situación, a partir del cual los microempresarios van aportando sus puntos de vista, sus experiencias, sus

prácticas diarias. El instructor entonces toma el papel de facilitador, para que las ideas que se van construyendo en base a las experiencias de los microempresarios, se consoliden en un concepto teórico. Lleva al grupo a tomar apuntes de las conclusiones claves y guía con su material audiovisual la discusión.

Una vez desarrollados los diversos subtemas de la clase del día, el instructor refuerza los conceptos recordados con un caso práctico, un juego de roles, un ejercicio o una dinámica de grupo que generalmente es la que toma mayor cantidad de tiempo dentro de las dos horas del curso.

Con la dinámica propuesta, los microempresarios interactúan entre sí compartiendo sus apuntes, sus experiencias y preparan por grupo la presentación del caso propuesto o de la tarea asignada. Escogen entre los participantes de los grupos los encargados de presentar a la clase su desarrollo o solución y el instructor puntualiza los conceptos en dichas presentaciones. Esta es la parte neurálgica de nuestra metodología.

Una vez terminada la dinámica correspondiente por los grupos o por las personas seleccionadas, el instructor hace un resumen de los conceptos aprendidos y los clasifica dentro del contexto general del curso.

La programación de los cursos por día se presenta en el Anexo 2

2.3 Programa detallado curso de administración

1. PLANIFICAR.- (2h)

- 1.1. Que es?, Para que sirve? Se obtiene una visión del futuro de donde estará mi negocio. Planifiquemos para el próximo mes, trimestre o año. Hablemos al respecto.
- 1.2.Cuál es la importancia? Propicia el desarrollo del negocio, reduce los riesgos, maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.
- 1.3. Detección de oportunidades de nuevos producto, servicios o negocios.
- 1.4. Detección de amenazas. Ver que están haciendo otros y determinar si me puede impactar en mi negocio.
- 1.5. Identificación de las alternativas a seguir. Sigo con mi mismo negocio, hago cambios superficiales, hago cambios radicales, amplío gama productos, etc.
- 1.6. Comparación de alternativas que tengo para llevar a mi negocio donde anhelo que llegue.
- 1.7. Elección de una alternativa y pasos a seguir para implementar la misma.

CASO PRACTICO: En grupo preparar la planificación de " Panadería La Exquisita " y presente en el aula.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto básico de planificar y aclare cualquier inquietud.

2. ORGANIZAR.- (2h)

- 2.1. División del trabajo. (Asignar funciones específicas a cada uno de los empleados), Como lo estoy haciendo en mi negocio?

- 2.2. Coordinación. Se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos. Es decir lo que tengo y como lo estoy aprovechando.
- 2.3. Delegación de autoridad y responsabilidad. Estoy aplicando en mi negocio la delegación? Hay algo que me consume tiempo y no es crítico para el éxito del negocio, alguien más lo puede hacer?.
- 2.4. Cómo tengo organizado mi negocio (mis cuentas, mis proveedores, mis deudas, mis clientes, etc.)
- 2.5. Organizo a mis empleados a que aprendan las funciones o el trabajo de otro en caso que este falte? Rotación de puestos de trabajo.

DINAMICA DE GRUPOS: Con 5 alumnos por grupo analice la organización del negocio "Las menestras del Tío Carlos " y presente al aula.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Conceptos de como se debe organizar y aclarar cualquier inquietud.

3. DIRIGIR. - (2h)

- 3.1. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas. Esto pasa en mi negocio?. Yo dirijo el negocio o mi familia, mis empleados, proveedores, clientes o dirigen por mi? Hablemos al respecto.
- 3.2. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas. Como lo estoy aplicando en el negocio? Doy órdenes por poner a la gente a trabajar o porque tengo planificado que hagan dicha actividad?
- 3.3. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección. Con quien me relaciono y como organizo mi tiempo? Como se presente el día yo me adapto o tengo una serie de actividades definidas por hacer y las cumpla. (Ejemplo: voy al mercado, hago cuentas, pago a proveedores, etc.)
- 3.4. Estilo de dirección: que tipo de jefe soy o quiero ser. Mis empleados me hacen caso porque están de acuerdo conmigo o porque me tienen que obedecer. Como dirijo a los miembros de mi familia.
- 3.5. "Motivación: estoy haciendo que los empleados se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte del negocio."
- 3.6. Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo
- 3.7. Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible.

CASO PRÁCTICO: En parejas de alumnos desarrollemos temas de dirigir para el local de " Comidas al Paso de Arturo". Diga como dirigiría usted este negocio, presente a la clase.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Exponga conceptos fundamentales de dirigir y aclarar cualquier inquietud.

4. CONTROLAR. - (2h)

- 4.1. Consiste en medir y corregir el desempeño individual y grupal. Cual es la mejor forma de medir mi negocio. Por ventas diarias, por numero de productos vendidos, por numero de personas que atiendo. Hablemos al respecto.
- 4.2. Sacar promedios de actividad en días de baja afluencia y de alta afluencia. Llevar registro de los ingresos por día.
- 4.3. El control facilita el logro de los planes. Una vez que defino que quiero de mi negocio debo controlar que se cumplan los resultados esperados.
- 4.4. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas, etc. Pague incentivos por resultados.
- 4.5. Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.). Cual es la mejor manera de controlar mi negocio, como lo hago ahora?
- 4.6. Determinar si existe alguna variación de los promedios. Son estas variaciones permanentes. Estoy creciendo o estoy perdiendo ventas? Que debo hacer para solucionar.
- 4.7. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

DINAMICA DE GRUPOS: Exponga de lo aprendido un caso real para el negocio "Papas a lo Bestia".

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Presente a los estudiantes conceptos sobre controlar y aclare cualquier inquietud.

5. RECURSOS HUMANOS. - (2h)

- 5.1. Que necesidades de personal tengo?. Cuantas cosas de mi negocio puedo manejar solo. Esto es lo mejor para el negocio o hay cosas mas importantes que debería estar haciendo?
- 5.2. Selección y Contrato del personal. Debo saber que clientes voy a atender para poder definir que tipo de empleados necesito. Debo tener una lista de preguntas para hacer la entrevista. Hablemos al respecto.
- 5.3. Entrenamiento y Capacitación. Hacer una pequeña inducción al nuevo empleado. Ponerlo a trabajar junto a un experimentado durante un tiempo prudencial. No deje que se queme frente a clientes dificiles. Debo capacitar a mis empleados? En que sería bueno para el negocio que mejoren? Donde? Lo puedo hacer yo mismo?
- 5.4. Evaluación del desempeño. Cuales son los parámetros correctos para medir a mi personal. Solo por ventas o hay indicadores de servicio que me pueden servir. Ejemplo: cuanto reciben en propinas?
- 5.5. Sueldos y bonos. Pago sólo fijo o pago variable. De acuerdo a mi negocio que es más conveniente? Como paga la competencia? Hay gente interesada en el esquema que planteo? Cuidado con los robos por mala paga!!!!

- 5.6. Permisos de Funcionamiento para el Local. (Municipio, Bomberos, Gremio u Organización). Vale la pena afiliarlos al IESS a mis empleados? Me interesa?.

CASO PRACTICO: En grupos de 5 presente las necesidades de personal del negocio " New York Pizza".

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto de recurso humano y aclare cualquier inquietud.

6. FINANZAS.- (2h)

- 6.1. Presupuestos. Cuanto me ingresa en efectivo diario. Cuanto tengo que pagar diario. Cuanto tengo que guardar para pagar a proveedores. Cuanto necesito para vivir mensual.
- 6.2. Contabilidad Básica. Registro de mis ventas y de mis ingresos en efectivo. Abro una cuenta bancaria? Registro de mis pagos realizados. Sería bueno tener chequera? Pido recibos a mis proveedores?
- 6.3. Control Interno. Listado de las personas que me deben, personas que debo. Cuando debo recibir el dinero y cuando debo pagar? Me alcanza el dinero o necesito?
- 6.4. Compras. Cuanto necesito comprar para lograr las ventas diarias. Es mejor comprar más por mejores precios. Tengo el dinero para hacerlo o tengo que vender primero? Puedo guardar algo en bodega o compro solo lo que consumo?.

DINAMICA DE GRUPO: En grupos de 5 personas preparemos los temas sobre presupuestos de " Hot Dóg Rey" y expongamos a los compañeros.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Presente a los alumnos conceptos sobre presupuesto y aclare cualquier inquietud.

7. PRODUCTIVIDAD - CALIDAD.- (2h)

- 7.1. Organización del Trabajo. Haga una clara exposición de las tareas diarias de sus empleados al inicio de las actividades. Defina actividades extras a las normales, responsables y tiempos de cumplimiento.
- 7.2. Organización del Espacio Físico. Asigne las personas para cada tarea que se necesite. Busque espacio y trate de utilizar lo más posible. Me conviene tener una barra? Un mostrador? O una mesa adicional?
- 7.3. Como controlo la calidad de mis productos. Pruebo los platos durante el día. Entro a la cocina a ver la preparación. Me siento con clientes que están comiendo?
- 7.4. Eficiencia. Consiste en hacer más con menos. (Ej. Cantidad de platos servidos, desperdicios, facturación por mesa, etc.)
- 7.5. Productividad. Es la relación entre los Productos y los Insumos con el respectivo control de la calidad. (Con los mismos insumos produzco mayor número de productos sin bajar la calidad
- 7.6. A los Insumos los clasificamos en Materiales, Maquinas y Mano de Obra. Clasifique los de su negocio.

CASO PRÁCTICO: En forma individual preparemos una exposición sobre que temas de calidad se puede mejora en cada uno de los negocios.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto básico de calidad y aclare cualquier inquietud.

8. MODELO DE LAS 7 – S DE McKINSEY. - (2h)

- 8.1. HABILIDAD (SKILLS): el negocio o microempresa debe determinar su verdadera habilidad para algo.
- 8.2. ESTRUCTURA (STRUCTURE): debe definirse claramente las funciones que se desarrollan en la microempresa, así como el organigrama de la misma si es que lo hubiera.
- 8.3. SISTEMAS (SYSTEMS): se refiere a los procesos y flujos formales e informales dentro del negocio o microempresa.
- 8.4. ESTILO (STYLE): definición de la forma de actuar en los momentos en que ocurran crisis.
- 8.5. PERSONAL (STAFF): el recurso humano, sus características, su educación, etc.
- 8.6. VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES): lo que la empresa significa y comparte con las personas.
- 8.7. ESTRATEGIA (STRATEGY): el plan para asignar recursos y lograr tener ventaja competitiva.

DINAMICA DE EQUIPOS: Con lo discutido en clase elabore un cuadro con el modelo de las 7 S de Mackinsey para la " Polleria Reina".

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore los conceptos y aclare cualquier inquietud.

9. EL LIDERAZGO. - (2h)

- 9.1. Que es un líder? El líder Nace o se hace?. El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. ! No es líder quien quiere sino quien puede!
- 9.2. Liderazgo en cualquier puesto de trabajo. Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico.
- 9.3. Liderazgo en la propia vida. El líder mantiene una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.
- 9.4. Características del Líder: Visionario, Persona de acción, Brillante, Coraje, Contagia Entusiasmo, Gran Comunicador, Convincente, Gran negociador, Capacidad de mando
- 9.5. Características del Líder: Exigente, Carismático, Honestidad, Cumplidor, Coherente
- 9.6. Características Complementarias: Trabajador, Perseverante, Flexible, Autodominio, Prudente, Realista, Justo, Humano, Accesible, Humilde.

CASO PRÁCTICO: En forma individual analicemos nuestras características comparadas con las del líder y expongamos a los estudiantes.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: En base a los temas expuestos elabore el concepto básico de Líder, Liderazgo y aclare cualquier inquietud.

10. COMUNICACIÓN.- (2h)

- 10.1. La comunicación debe darse en todas las direcciones: De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores). De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe). Horizontalmente (directamente entre los colaboradores).
- 10.2. La comunicación va a depender en gran medida de la actitud que adopte el jefe. Si éste es una persona accesible o por el contrario, se muestra inaccesible.
- 10.3. El mantener reuniones periódicas es una buena oportunidad de fomentar la comunicación dentro del equipo.
- 10.4. Una comunicación se favorece cuando existe una buena relación personal entre los integrantes del equipo. Pasa esto con mi grupo de trabajadores.
- 10.5. Es muy útil promover actividades extra-laborales (el partido de fútbol del sábado, comidas de cumpleaños, etc.)

DINAMICA DE EQUIPOS: Con 5 estudiantes por grupo hagamos un listado de actividades que se pueden desarrollar en base a los temas tratados.

RESUMEN TEORICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto de comunicación y aclare cualquier inquietud.

2.4 Programa detallado curso de ventas

1. PRODUCTO.- (2h)

- 1.1. Que tipo de negocio tengo? (Ubique su negocio por sector ejemplo: Restaurante- Marisquería- Panadería, etc)
- 1.2. Que vendo ? (Cuales son los productos que estoy ofreciendo en mi negocio)
- 1.3. Cual es mi producto mas vendido o producto estrella? Tipos de Productos, hacer un cuadro: Estrella, Problema, Vaca lechera, Perro
- 1.4. Reconocen a mi negocio por mi producto más vendido o estrella, especialización?
- 1.5. Que tiene mi producto estrella de diferente con el de la competencia ? (Ubique quienes son su competencia?, donde están?, que ofrecen?.)
- 1.6. Estoy utilizando materia prima buena para la elaboración de mis productos ?(Crear un listado a quienes estoy comprando "Proveedores")
- 1.7. Podría mejorar en algo mis productos?

DINÁMICA DE EQUIPOS: Con lo discutido en clase analice el Producto estrella "Ensalada de Cangrejo" de la Marisquería El Pescado Azul.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto básico de producto y aclare cualquier inquietud.

2. PRECIO.- (2h)

- 2.1. En que me he basado para poner precio a mis productos? (Por mi local ?, Por mis costos ?, Por mis clientes? Enumere y explique porque.)
- 2.2. Mis clientes vienen sólo por el precio que yo ofrezco? (Reflexione si esa es la causa para que los clientes vengan a mi local)
- 2.3. Que pasaría si mañana tengo que subir el precio de mis productos? (Las personas que vienen seguirán siendo mis clientes o se irán a otro local)
- 2.4. A que precios esta vendiendo mi competencia? (Mas caro?, Mas Barato?, Igual que yo? Enumere la competencia y hagamos un cuadro comparativo de precios)
- 2.5. Mis precios están relacionados directamente con mis costos? (Tengo oportunidad de bajar en algo mis costos o gastos?, Hagamos un listado al respecto.)
- 2.6. Con el precio al que vendo estoy ganando plata? (Pregúntese si lo suficiente para sobrevivir o estoy haciendo empresa)
- 2.7. Que pasa si subo o bajo el precio? (Ventajas y desventajas de esta acción).

DINÁMICA DE GRUPOS: Con 5 alumnos por grupo analice el precio del "Churrasco Doble Huevo " un producto que ellos venden y sus argumentos al respecto.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Conceptos de como se debe obtener y fijar el mejor precio y aclare cualquier inquietud.

3. PROMOCION.- (2h)

- 3.1. Que estoy haciendo en mi negocio para promocionarlo? (Entrego hojas volantes?, Tarjetas de presentación del negocio?, Podría anunciarme en radio?)
- 3.2. Porque lo hago (Por seguir al resto?, Por Facilidad?, Por Costos?,)
- 3.3. Me esta dando resultado esta forma de promoción (Como me doy cuenta si sirve o no)
- 3.4. Utilizo en mi local algún tipo de promociones para mis productos (Como Combos, Fechas Especiales, Menús, Eventos)
- 3.5. Estoy comunicando a mis clientes de estas promociones? (Cual seria la mejor forma de hacerlo)
- 3.6. Me están sirviendo estas promociones? (En base a que me fijo para la respuesta)
- 3.7. Que mas podría hacer de promociones?.

CASO PRACTICO: En parejas de alumnos desarrollemos promociones para el local de "Hamburguesas La Riquísima".

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Exponga conceptos fundamentales de promoción y aclare cualquier inquietud.

4. PLAZA.- (2h)

- 4.1. Porque funciona mi negocio en este local (explique las razones)
- 4.2. Es este local adecuado para mi negocio? (Hablemos de infraestructura, espacio físico, muebles)
- 4.3. La ubicación de mi local es la clave para el éxito que he tenido, (puedo conseguir otro local que mejore mi situación actual)
- 4.4. La decoración, los cuadros, los colores, la música que pongo dicen algo sobre mi negocio?
- 4.5. Que me hace falta en mi local?
- 4.6. Puedo cambiar algo en mi local que llame la atención a mis clientes? Enliste las acciones que puede hacer.
- 4.7. Sabiendo que la higiene es lo fundamental en nuestro negocio Que hago para que mis clientes se den cuenta de ello?

DINÁMICA DE GRUPOS: Con lo discutido en clase analice la Plaza del negocio " Las Papas Locas de Rosita."

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Presente a los estudiantes tips sobre la Plaza y aclare cualquier inquietud.

5. CONOCIMIENTO EN MARKETING - CLIENTES.- (2h)

- 5.1. Porque nos dejan los clientes? 9% precio, 16% insatisfechos, 6% se mudan, 1% se mueren, 68% POR TRATO INDIFERENTE, (hablemos al respecto)
- 5.2. Que tipos de clientes tengo? Agresivo, Quejumbroso, Dominante, Comunicativo, Sabelotodo, Tímido, Arrogante,(Puedo reconocerlos ahora)
- 5.3. Tengo comunicación con mis clientes? Les puedo preguntar sobre la competencia, sobre mi negocio, que les gusta, que no les gusta, que quisieran, etc., (Listado de temas que me interesan)
- 5.4. Se dice que un cliente Satisfecho avisa a 10 amigos sobre el negocio y uno insatisfecho lo hace a 40 personas. Cual es mi caso?
- 5.5. Como recibo a mis clientes? Sonriendo, Como los saludo?, Que frases utilizo?
- 5.6. Les estoy ofreciendo algo adicional a mis clientes cortesía de la casa (Ejemplos, Una porción de patacones, el pan) Pensemos que pudiéramos ofrecer
- 5.7. Que palabras utilizo cuando los clientes han pagado por el servicio (Fue un placer servirlo, Gracias por su compra, estamos para servirlo, Gracias por preferirnos, siempre a sus ordenes, etc.)

CASO PRÁCTICO: En parejas de alumnos desarrollemos escenarios de clientes en el local " Batidos de frutas de los Hermanos Bigote".

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto de cliente y aclare cualquier inquietud.

6. CONOCIMIENTO EN MARKETING – FODA.- (2h)

- 6.1. Fortalezas de mi negocio? Que puedo considerar como fortalezas de mi negocio. Hablemos al respecto
- 6.2. Oportunidades que puedo tener? Conversemos a cerca de este tema. Cuales son y Donde están?
- 6.3. Debilidades en mi negocio? Enumeremos estos puntos
- 6.4. Amenazas que tengo? Identifiquemos cuales son.

CASO PRÁCTICO: En forma individual desarrollemos los temas tratados y expongamos a los compañeros.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto FODA y aclare cualquier inquietud.

7. CONOCIMIENTO EN MARKETING - SERVICIO AL CLIENTE.- (2h)

- 7.1. Ningún negocio es igual a otro, tampoco los clientes lo son. Por eso cada venta es distinta. He pensado al respecto?
- 7.2. La improvisación cierra muchas puertas. La anticipación las abre. Prepare su éxito ya, en este momento Que estoy improvisando y que puedo anticipar?
- 7.3. Nunca tendremos una segunda oportunidad de causar una buena primera impresión. Y muchas veces el primer contacto decide el buen o mal funcionamiento de una relación. Estoy conciente de esto?.
- 7.4. Ningún vendedor es conciente de la importancia de tener un argumento preparado hasta que aprende a confeccionarlo y, además, lo utiliza.
- 7.5. Fidelizar al Cliente. Consiga un cliente para hoy y para mañana.
- 7.6. Tratamiento de Reclamaciones, Una reclamación bien atendida es un medio de fidelizar al cliente.
- 7.7. Cuando todo va bien, todo va bien. Cuando hay un problema es cuando el cliente tiene la posibilidad de valorar lo eficaces que somos.
- 7.8. Otras formas de ventas. La venta por teléfono, La entrega a Domicilio.

CASO PRÁCTICO: En forma individual preparemos una exposición en base a los temas tratados con nuestras propias vivencias diarias en cada uno de los negocios.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto básico del tema y aclare cualquier inquietud.

8. CONOCIMIENTO EN MARKETING - HIGIENE.- (2h)

- 8.1. Materiales de higiene que se utilizan en las zonas de trabajo.
- 8.2. Higiene del local. Ventilación, Iluminación, suministros de limpieza y desinfección del local. Cada cuanto tiempo hago este tipo de actividades?
- 8.3. Higiene del equipo, utensilios y material operativo.
- 8.4. Evacuación de desperdicios y Basuras. Control de Plagas.

- 8.5. El manipulador de alimentos. Actitudes. No fumar. Lavarse las manos. Higiene en la ropa de trabajo, limpieza en el calzado, objetos personales y de adorno. Cuidado de las manos. Otras actitudes incorrectas.
- 8.6. La correcta manipulación de alimentos. Cuidados en el almacenamiento. Precauciones con productos tóxicos. Higiene en la manipulación. Cuidados en el cocinado y la manipulación.
- 8.7. Precauciones con los animales. Análisis de Peligros, Gravedad y Riesgos.

DINÁMICA DE EQUIPOS: Con lo discutido en clase elabore un cuadro con los materiales de higiene que necesita el Restaurante " Chifa Taiwán" en sus diferentes áreas.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto básico de higiene, su aplicación practica a las ventas y aclare cualquier inquietud.

9. CONOCIMIENTO MARKETING-COMO AUMENTAR LAS VENTAS.- (2h)

- 9.1. Análisis del mercado. No existe otra forma garantizada de vender más a tus clientes que preguntándoles lo que necesitan.
- 9.2. Espionaje de la competencia. Con esta estrategia en tu arsenal podrás saber sobre precios, servicios, calidad, promociones, posicionamiento... todo para estar al frente de tus clientes y dejar a la competencia atrás.
- 9.3. Posicionamiento. Dos negocios similares. ¿Cuál es la diferencia? Eso es posicionamiento.
- 9.4. Ayuda visual en las ventas. El 80% de la información que absorbe una persona es a través de la vista. (Como esta a la vista mi negocio, mis empleados, yo.).
- 9.5. Estrategias adicionales. Usa testimonios de tus clientes. Usa cupones de descuentos, Haz alianzas con otros negocios. No te olvides de promocionar consistentemente. Si no tocas la flauta nadie te oirá. Esmérate en el servicio. Los clientes felices regresan y corren la voz, Apoya a la comunidad.
- 9.6. Los Intangibles ¿Cómo puedes saber si tienes activos intangibles en tu negocio? un prestigio, una tradición.

CASO PRÁCTICO: En parejas de alumnos escoja un negocio de uno de ellos y trate cada uno de los temas estudiados y exponga al curso.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase de una referencia teórica y aclare cualquier inquietud.

10. CONOCIMIENTO EN MARKETING - CONFIANZA.- (2h)

- 10.1. Primero debes creer en lo que vendes. Si experimentas dudas acerca de tu producto o servicio o no crees que sea de buena calidad, jamás podrás ganarte la confianza del cliente.
- 10.2. Debes conocerlo todo sobre el producto o servicio que vendes.

- 10.3. Evita hablar mal de la competencia. Solamente debes temer a tu incompetencia, la competencia es solo un elemento más del mercado. Benditos sean mis competidores que me impulsan a mejorar todos los días.
- 10.4. Nunca exageres o hagas falsas promesas para conseguir una venta. El cliente tarde o temprano se dará cuenta de tu falsedad y perderás tu oportunidad.
- 10.5. Presenta testimonios verdaderos de éxito. Esta es una poderosa estrategia para generar confianza.
- 10.6. Haz que tu imagen personal infunda confianza. El rostro reluciente, adornado con una leve sonrisa que exprese amabilidad y cordialidad. Hay que tener siempre la precaución de revisar nuestra forma de vestir.

DINÁMICA INDIVIDUAL: Con lo expuesto en el aula, cada alumno prepare material sobre su negocio y producto o servicio que ofrece a los clientes y exponga a los compañeros.

RESUMEN TEÓRICO DEL PROFESOR: Con lo expuesto en clase elabore el concepto básico de producto y aclare cualquier inquietud.

2.5 Instalaciones

Hemos considerado el Centro de la ciudad como el sitio mas apropiado para la ubicación de nuestro centro el mismo que estará entre las calles Alcedo, Manuel Galecio, Av. Quito y Estero Salado, esta consideración esta basada en la facilidad de acceso que tendrán los estudiantes que vienen desde el Norte como del Sur de la ciudad y de las periferias.

Podrán usar el servicio de buses urbanos así como el servicio de taxis y vehículos particulares si es que los tuvieran o de otro modo pueden hacerlo de forma peatonal o usando cualquier otro modo de transporte urbano conocido.

Las Instalaciones del centro son de construcción moderna es decir de cimientos de concreto con paredes de bloque o ladrillos, lozas de cemento y cubierta de eternit, y la parte interior son con acabados de pintura, luminarias, paredes divisorias y cielo raso.

Así mismo contara con la infraestructura de agua, luz, teléfono e Internet necesario para el buen funcionamiento del centro y con un área de construcción estimada de 450 m².

Presentamos dos alternativas para ubicar nuestro centro de capacitación dentro de la zona determinada como óptima.

La primera opción está ubicada en Primero de Mayo y Esmeraldas y fue utilizada recientemente como una central política del partido de la Izquierda Democrática, la segunda opción está ubicada en Los Ríos y Primero de Mayo y fue utilizada hace varios años como una agencia de Filanbanco. Ambas propuestas se presentan en el Anexo 3

Hemos definido que nuestro centro de capacitación debe tener dos plantas que permitan separar las actividades administrativas y de servicios complementarios con los de la enseñanza por lo cual presentamos en el Anexo 4 una distribución tentativa de lo que sería las instalaciones físicas.

La planta baja tendrá un ambiente amplio donde se encuentra la recepción donde estará la estación de trabajo del conserje. Detrás de ella estará la cartelera con información general y de resultados de los cursos. Al fondo estará la escalera que lleva a la planta alta donde están las aulas.

Sobre el lado izquierdo del ingreso se dispondrá la biblioteca que será un área cerrada en la cual los clientes podrán tener material referencial sobre los temas de los cursos así como dos computadoras con conexión a internet para su uso. Sobre ese mismo lado estará la batería de baños y sobre el fondo estará la bodega de materiales y suministros.

En el lado derecho estarán las oficinas administrativas que se dispondrán con separadores tipo Atu, en las cuales se destacan la oficina del gerente que constará con un ambiente cerrado. En tipo cubículos tendremos la oficina de la asistente académica, la asistente comercial y contaremos con una mesa de trabajo para que los vendedores hagan su trabajo administrativo.

Las aulas en la planta alta estarán dispuestas con mesas de trabajo, tipo seminario para fomentar la integración y la interacción de los participantes. El profesor contará con una pizarra líquida donde proyectará los temas a tratarse pero estará en libertad de moverse por el salón para ir dirigiendo los trabajos individuales y en grupo que se asignen.

2.6 Equipos y Mobiliario

Hemos concebido un centro de estudios con equipos y mobiliario de primer orden para brindar las facilidades y las comodidades necesarias a nuestros clientes y que les permita recibir su capacitación en un espacio físico que no le pide favor a ningún tipo de infraestructura de un salón de hotel o de gremios.

Hemos dividido el centro en tres grandes áreas físicas, por un lado están las aulas, por otro la biblioteca y recepción y finalmente el área de oficinas o administrativa.

Presentamos el detalle de los equipos y activos que se consideran en cada una de estas divisiones globales:

Tabla II-1: DETALLE DE ACTIVOS EN AULAS		
	Por aula	Total
Numero de aulas		2
Computadora	1	2
Proyector	1	2
Pizarra liquida	1	2
Parlantes	2	4
Microfono inalambrico	1	2
Aire acondicionado	1	2
Pupitres alumnos	25	50
Sillas alumnos	25	50
Escritorio profesor	1	2
Silla profesor	1	2
Total activos fijos aulas		

Tabla II-2: DETALLE ACTIVOS EN BIBLIOTECA

	Unidades
Computadoras clientes	2
Impresora/Fotocopiadora	1
Escritorio de Computadoras	2
Sillas de Computadoras	2
Sillas biblioteca	12
Escritorios biblioteca	2
Estantes	10
Libros	1
Ruteador	1
Servidor / Computador de recepcion	1
Mostador Recepcion	1
Central telefonica	1
Total activos fijos biblioteca	

Tabla II-3: DETALLE ACTIVOS EN OFICINAS

	Unidades
Computadoras	2
Impresora	1
Silla	3
Escritorio/estación de trabajo	4
Archivadores	3
Telefonos	4
Varios	3
Total activos fijos oficinas	

Adicional a los equipos y mobiliario que se adquiriera para el centro de capacitación, realizaremos adecuaciones físicas para que la distribución y presentación sea óptima para nuestros requerimientos, en este sentido consideramos que con un presupuesto de \$15.000 dólares podemos dejar a punto las instalaciones, en el cual se incluye derribar y levantar paredes, pintura, adecuaciones sanitarias, letreros, obras de electricidad, entre otros.

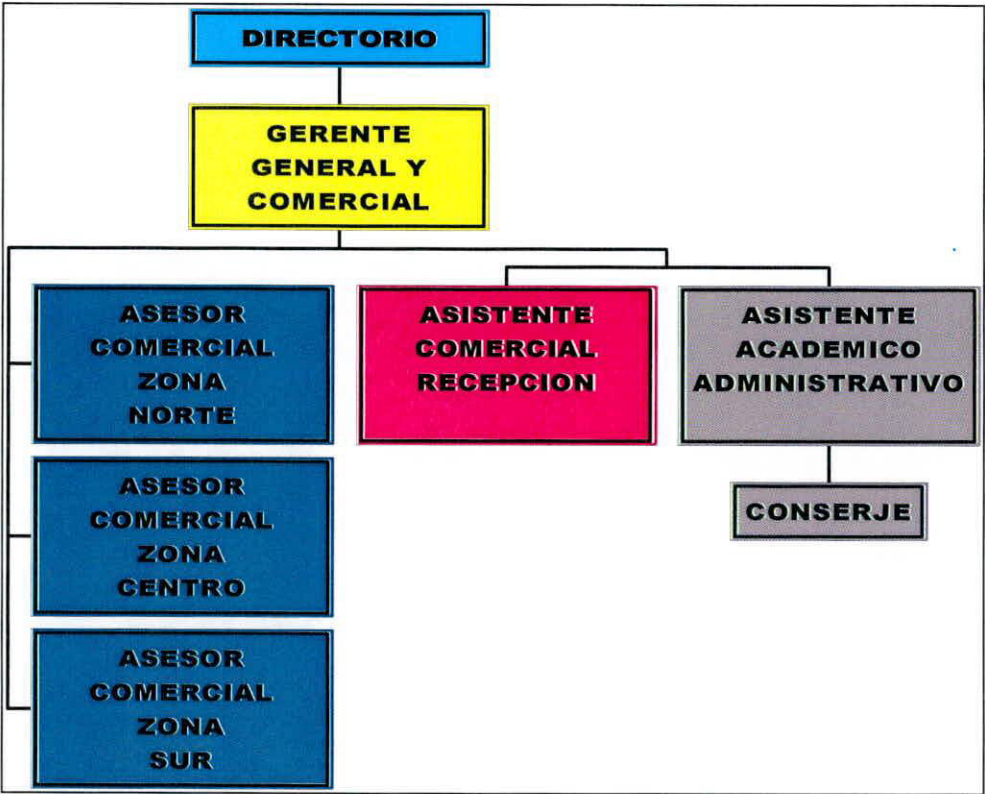
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. Organigrama

Debido a que somos una empresa que está iniciando debemos mantener estructuras organizacionales ligeras que nos permitan ir consolidando nuestro negocio en términos de resultados para generar crecimiento, por lo cual presentamos un organigrama sencillo donde cada persona tiene funciones que en ciertos casos abarcan procesos completos pero que a la vez no son tareas complejas.

Es importante mencionar que el órgano que dicta las políticas y procedimientos de la empresa es el Directorio el cual estará conformado por los dos accionistas principales, para ejercer un control y supervisión permanente de la calidad del servicio, el posicionamiento del negocio, la operativa y los resultados del mismo.

Sin embargo se considera que la agilidad en la toma de decisiones es clave para el éxito del negocio en marcha, razón por la cual se le otorgará la representación legal de la empresa al Gerente General y tendrá funciones amplias para establecer todo tipo de procesos y procedimientos.



3.2. Perfil del equipo Ejecutivo

El principal funcionario de la empresa es el Gerente General el cual tendrá un perfil mayormente comercial pero con un buen balance administrativo. Se buscará una persona que haya manejado equipos y responsabilidades amplias por lo menos con 3 años de experiencia, de preferencia de empresas de tamaño mediano, ya que es más probable que en este tipo de empresas se haya encargado de varias funciones a la vez. Se

pedirá título profesional en carreras como administración, mercadeo, economía y afines. Edad mínima de 30 años.

Para el cargo de Asistente Comercial buscaremos a una persona que haya trabajado como secretaria de ventas, asistente de ventas, ejecutiva de servicio al cliente o supervisora de tele marketing con por lo menos 2 años de experiencia, que tenga alta iniciativa al logro y que tenga buenas habilidades para cerrar ventas vía telefónica así como atender a clientes que visitan nuestras instalaciones. De preferencia que esté cursando universidad en materias afines a mercadeo o ventas. Edad mínima de 22 años.

El Asistente Académico-Administrativo deberá ser un estudiante universitario en administración o afines, debe tener un buen manejo de computación y mucha organización en el trabajo. Con una buena capacidad de planificar tareas, con orientación analítica y de control. Esta persona deberá mostrar mucha responsabilidad y capacidad de trabajo bajo presión, además deberá manejar buenas relaciones con los clientes. Edad mínima de 20 años.

Para el cargo de Asesores Comerciales se buscarán personas con una experiencia mínima de 2 años en ventas, preferiblemente con experiencia en venta de servicios o intangibles. Se valorará que los candidatos hayan trabajado en esquemas de ventas por zonas. Estas personas deberán ser muy responsables y deberán ejercer un papel de influencia en los clientes potenciales. Edad mínima de 25 años.

3.3. Principales responsabilidades de empleados claves

Es importante empezar definiendo las principales responsabilidades del Directorio que es el organismo máximo. El Directorio intervendrá en decisiones que afecten al negocio en términos más estructurales y se reunirá cada quince días, siendo sus principales funciones:

- Aprobar el presupuesto de operación anual.
- Aprobar el programa de los cursos a dictarse.
- Aprobar los estados financieros anuales.
- Aprobar las políticas de operación y manejo financiero del negocio.
- Aprobar las deudas financieras que pudiere contraer el negocio.
- Nombrar al Gerente General.

El Gerente General tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Preparar y proponer el presupuesto anual.
- Dirigir el área comercial lo que incluye el manejo de los asesores comerciales, hacer gestiones de ventas con instituciones, proponer la promoción de los cursos, manejo de planificación de ventas, entre otros.
- Contratar a los profesores, equipo comercial y administrativo.
- Manejo de las finanzas del negocio, aprobación de gastos y control de ingresos.
- Tomar las decisiones correspondientes a logística, infraestructura y cualquier otro tema relacionado a la operación del negocio.

El Asistente Comercial es un puesto clave ya que es la persona que atiende a los interesados en capacitación y en algunos casos será el primer contacto del cliente con la empresa, además se encargará de la recepción en oficina, dentro de sus responsabilidades están las siguientes:

- Telemarketing e información telefónica del servicio.
- Gestión de ventas telefónica con interesados.
- Recepción e información en oficinas.
- Gestión de base de clientes referidos.
- Implementación de promoción en medios.
- Generación de ficha de ingreso de alumnos y matrícula.
- Responsable de la biblioteca y manejo de servicio de Internet.
- Encargada de la caja y pagos del servicio.
- Reportes comerciales varios.

El Asistente Académico-Administrativo es la persona que en términos generales apoyará al Gerente en el control del cumplimiento de los programas y en el manejo financiero y administrativo del Centro de Capacitación, entre sus principales responsabilidades están:

- Control de asistencia de los alumnos.
- Control de asistencia de profesores y horas clase.
- Control de cumplimiento de programa de profesores.
- Emisión de certificados de asistencia para alumnos.
- Responsable de los materiales y suministros para las clases y alumnos.
- Listado de alumnos por clase y distribución de alumnos por curso.
- Reportes de pago y generación de cheques para profesores, personal y gastos.
- Control de ingresos y saldos de cuentas de la empresa, cuadre de caja.
- Reportes de gastos y presupuestos.
- Logística y limpieza para lo cual tendrá a su cargo al Conserje.
- Responsable por funcionamiento de los servicios básicos.

3.4. Políticas de administración de personal

Consideramos que como empresa pequeña debemos tener una política conservadora en términos de salarios y remuneraciones al personal ya que es clave para el arranque y permanencia del negocio. Se contará con un equipo adecuado para el tamaño del negocio, teniendo en cuenta que los accionistas tendrán a través del Directorio una importante influencia en la dirección de la empresa.

Nuestra política de salarios en términos generales será pagar por productividad, es decir ofrecer una cantidad de ingreso fija con todas los beneficios de ley y una cantidad variable importante dentro del ingreso total que dependerá del nivel de ingresos del negocio. Hay posiciones a las cuales no se las puede reconocer de esta manera por el alto impacto que tienen en la consecución de clientes.

Para el Gerente General hemos considerado que debe tener un salario base competitivo de 600 dólares mensuales pero debido a que está encargado de la parte comercial se ha estimado una comisión mensual del 5% de las ventas.

El cuadro de comisiones que percibiría el gerente de acuerdo a nuestras estimaciones de ventas es el siguiente:

Tabla III-1: Comisiones de ventas anuales del Gerente					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	5.724	7.155	8.586	9.873	10.800

Para el caso de la Asesora Comercial se estima un salario base de 250 dólares mensuales más beneficios de ley y debido a que tiene funciones comerciales importantes dentro del negocio se ha estimado una comisión del 1.50% del total de ventas mensual receptiva. El cuadro de comisiones que percibiría de acuerdo a nuestras estimaciones de ventas es el siguiente:

Tabla III-2: Comisiones de ventas anuales del Asistente Comercial					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	687	859	1.030	1.185	1.296

La Asistente Académica Administrativa percibiría un salario fijo mensual de 250 dólares mensuales mientras que el Conserje percibiría un salario básico de 180 dólares mensuales.

Hemos considerado que para generar lealtad y pertenencia en los Asesores Comerciales y tener una menor rotación de personal paguemos un salario fijo de 200 dólares mensuales y un esquema de comisiones correspondientes al 10% de las ventas totales mensuales generadas. El cuadro de comisiones que percibiría un Asesor Comercial de acuerdo a nuestras estimaciones de ventas es el siguiente:

Tabla III-3: Comisiones de ventas anuales Asesores Comerciales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Individual	2.290	2.862	3.434	3.949	4.320
Total (3)	6.869	8.586	10.303	11.848	12.960

El cuadro resumen de salarios fijos del personal se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla III-4: Gasto de sueldo anual		
Sueldos	Total Mensual	Total Anual
Gerente General-Comercial	600	7.200
Asistente Comercial-Recepcion	250	3.000
Asesores comerciales (3)	600	7.200
Asistente Académico-Administrativo	250	3.000
Conserje	180	2.160
Total gasto sueldos fijos	1.880	22.560

3.5. Servicios tercerizados

Para que la estructura de la organización, y por ende el gasto fijo del negocio no se vea recargado en los primeros años de operación, hemos considerado una serie de servicios que vamos a tercerizar, con lo cual aseguramos también enfocarnos en nuestro negocio principal, entre ellos mantenimiento, guardianía y otros.

4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

4.1. Tipo de empresa y requerimientos para su constitución

Se constituirá una sociedad anónima con plazo de duración de 50 años contados desde la fecha de su constitución e inscripción en el Registro Mercantil. Su domicilio principal es la ciudad de Guayaquil, pero se facultará para abrir sucursales y agencias en cualquier lugar del país. La representación legal será ejercida individualmente por el Gerente General.

El objeto social principal de esta compañía es dedicarse a la prestación de servicios de capacitación especialmente pero no limitándose a dictar seminarios, cursos, charlas y demás eventos de similar naturaleza al público en general, para lo cual podrá asociarse con personas naturales o jurídicas, sean estas nacionales o extranjeras.

El capital suscrito de la compañía será de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América y será representado por ochocientas acciones ordinarias y nominativas de un valor nominal de un Dólar de los Estados Unidos de América cada una de ellas.

Los fundadores de la compañía serán Diego Ingarévalo y Gustavo Cassis Trujillo cada uno de los cuales suscribirá cuatrocientas acciones ordinarias y nominativas, es decir la participación accionaria de cada socio será equivalentes al 50% del capital suscrito de la compañía.

Los principales requerimientos que se deberá cumplir para la constitución de la empresa son:

- Escrituras de constitución.
- Nombramientos de representantes legales debidamente registrados en el Registro Mercantil.
- Obtención de Registro Único de Contribuyente en el Servicio de Rentas Internas.
- Certificado de pago de afiliación de la empresa a la Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Patentes Municipales (0,57% del patrimonio de la empresa).
- Tasas de habilitación - Permisos de Funcionamiento del Municipio.
- Pago de la contribución a la Superintendencia de Compañías (1 por mil de los activos).
- Pago de la contribución a la Universidad de Guayaquil (2.0 por mil del capital suscrito).
- Permiso de funcionamiento de Cuerpo de Bomberos (\$35 aproximadamente).
- Impuesto de la Junta de Beneficencia (\$200).
- Permiso de sanidad del Instituto de Higiene (\$8 aproximadamente).

4.2. Normas y permisos para ofrecer el servicio

Si bien no existen requerimientos legales o leyes específicas que regulen a los centros de capacitación privados, consideramos importante estar registrados voluntariamente en el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP) como parte de nuestra institucionalidad e imagen aunque no vamos a usar las ventajas que este organismo ofrece para financiamiento de programas de capacitación ya que no se ajusta a nuestro mercado.

El CNCF, el cual tiene sede en la ciudad de Quito es el órgano regulador, coordinador, impulsador y facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del país. Esta entidad que además de dar las directrices de la capacitación profesional en el país también financia a sus aportantes.

Sin embargo, para efectos de la utilización del CNCF como fuente de apoyo se define como "capacitación y formación profesional" a la adquisición y/o el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores que dependan de un empleador que aporta regularmente al CNCF lo cual se hace a través del aporte del IESS.

Este no es el caso de los micro empresarios que en términos generales no aportan ni al seguro social ni tienen RUC y forman parte del mercado informal. Por lo tanto este organismo es de ayuda para el esquema de negocio de nuestra competencia indirecta pero no para nuestra propuesta de Centro de Capacitación.

De acuerdo al artículo 5 del Reglamento de Acreditación del CNCF, la acreditación se regirá por las condiciones de voluntariedad (solicitud expresa y voluntaria de un centro), discrecionalidad (podrá ser concedida o negada), temporalidad (dos años renovable) y revocabilidad (podrá ser suspendida o cancelada).

De acuerdo al artículo 6 del Reglamento de Acreditación del CNCF, los parámetros que se analizarán para acreditar y calificar un centro de capacitación y formación profesional son su institucionalidad, su estructura curricular, su infraestructura física y su recurso humano técnico – pedagógico.

Los principales documentos a presentar para ser acreditados por el CNCF son:

- Copias certificadas del Acta de Fundación, de la Escritura de Constitución o de la publicación en el Registro Oficial.
- Nombramiento y copia de la cédula de ciudadanía del representante legal del centro solicitante.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes del centro solicitante.
- El tiempo máximo en el cual la Secretaría Técnica del Consejo debe concluir el proceso de acreditación en 30 días, contados a partir de la fecha de recepción de la solicitud con la documentación solicitada.
- El centro solicitante deberá pagar un derecho de acreditación de US\$ 100 válido por dos años.

4.3. Análisis ambiental y social

En términos generales consideramos que nuestro servicio tendrá un impacto positivo en la sociedad Guayaquileña donde vamos a estar establecidos. Debido al bajo grado de escolaridad de nuestro mercado objetivo consideramos que proveer de capacitación en aspectos que rigen sus actividades diarias permitirá una mejora sustancial en su calidad de vida y por consiguiente en la creación de una mejor sociedad.

A través de nuestra oferta de servicios estamos mejorando el nivel de conocimientos y prácticas profesionales en uno de los sectores más informales de nuestra economía, con lo cual esperamos despertar el interés para que el micro empresario se siga capacitando, mejore su nivel de productividad y también sea un mejor empresario.

Otro aspecto positivo para la sociedad que es importante resaltar de nuestro servicio, es que conforme a que el micro empresario descubra los beneficios de llevar un registro ordenado de su información y un mayor control de los resultados de su negocio, estará más preparado y abierto para formalizarse y tomar pasos importantes como obtener un ruc, permisos municipales, entre otros.

Un punto importante a considerar para la sociedad es que a medida que el micro empresario ponga en práctica los conocimientos de nuestros programas y mejore sus niveles de atención a clientes, sus ventas así como sus ingresos, la sociedad tendrá individuos con mayor capacidad adquisitiva por un lado y por otro lado más unidades generadores de empleo.

Al ser un centro de estudios y por el tipo de servicio que ofrecemos consideramos que no generamos un impacto negativo en el medio ambiente, ya que la ubicación de nuestro centro será en un sector comercial.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1. Inversión en activos fijos

Para iniciar el Centro de Capacitación no es necesario invertir en la compra de un bien inmueble para hacer nuestra sede, hemos decidido que lo mejor seria empezar alquilando un bien inmueble al cual le haremos adecuaciones del caso para tener instalaciones acordes a las necesidades de nuestros clientes.

Es así que las inversiones que estimamos realizar en activos fijos estarán destinadas principalmente a las adecuaciones que se tenga que realizar al bien que se alquile, el mobiliario y los equipos principalmente de computación y proyección.

De acuerdo a la distribución física que debería tener nuestro centro de capacitación se presenta un detalle de los activos fijos que se presupuestan para implementar las instalaciones.

Es importante mencionar que se ha planteado un plan de inversiones que considera que los equipos principalmente de computación serán renovados a los 3 años, básicamente por la aceleración de nuevas tecnologías con mejor capacidad de almacenamiento y conectividad

Tabla V-1: Plan de Inversiones						
	0	1	2	3	4	5
Equipos inicial	8.060	-	-	-		-
Equipos reposición		-	-	-	8.060	-
Muebles	9.255	-	-	-	-	-
Adecuaciones	15.000	-	-	-	-	-
Total anual	32.315	-	-	-	8.060	-

Lo que respecta al rubro de adecuaciones corresponde a todo el valor que estimamos debemos invertir para hacer cambios en la estructura física del bien que alquilemos como divisiones, pintura, reparaciones, paredes, puertas, letrero, entre otros.

En la planta alta del bien que se alquile se implementarán las aulas, que serán 2 con capacidad para 25 personas cada una. Los equipos y mobiliario que se utilizarán en las mismas se desglosan a continuación:

Tabla V-2: INVERSION ACTIVOS EN AULAS

	Por aula	Total	Precio Unitario	Total
Numero de aulas		2		
Computadora	1	2	500	1.000
Proyector	1	2	1.200	2.400
Pizarra liquida	1	2	100	200
Parlantes	2	4	30	120
Microfono inalambrico	1	2	100	200
Aire acondicionado	1	2	450	900
Mesas de trabajo alumnos	5	10	175	1.750
Sillas alumnos	25	50	25	1.250
Escritorio profesor	1	2	200	400
Silla profesor	1	2	15	30
Total activos fijos aulas				8.250

En la planta baja tendremos tanto el área de biblioteca, servicios de internet y recepción por un lado y por otro lado se dispondrá el área de oficinas para la administración.

El detalle de las inversiones en equipos y mobiliario de dichas áreas se presentan en los cuadros adjuntos:

Tabla V-3: INVERSION ACTIVOS EN BIBLIOTECA - INTERNET

	Unidades	Precio Unitario	Total
Computadoras clientes	2	350	700
Impresora/Fotocopiadora	1	400	400
Escritorio de Computadoras	2	50	100
Sillas de Computadoras	2	25	50
Sillas biblioteca	12	25	300
Escritorios biblioteca	2	100	200
Estantes	10	50	500
Libros	1	3.000	3.000
Ruteador	1	150	150
Servidor / Computador de recepcion	1	500	500
Mostador Recepcion	1	500	500
Central telefonica	1	350	350
Total activos fijos biblioteca			6.750

Tabla V-4: INVERSION ACTIVOS EN OFICINAS

	Unidades	Precio Unitario	Total
Computadoras	2	500	1.000
Impresora	1	200	200
Silla	3	25	75
Escritorio/estación de trabajo	4	150	600
Archivadores	3	50	150
Telefonos	4	35	140
Varios	3	50	150
Total activos fijos oficinas			2.315

Cabe anotar que los equipos y muebles se deben contabilizar dentro de los activos fijos pero las adecuaciones deberán ser contabilizadas dentro de otros activos de largo plazo como gastos pre-operacionales y serán depreciados en 3 años de acuerdo a la ley.

A continuación se presenta el flujo de depreciación que generaran estas inversiones en activos fijos y la amortización de las adecuaciones:

Tabla V-5: Detalle de Depreciacion y Amortización de activos								
Depreciación								
	Total inversión	%	1	2	3	4	5	Saldo Final
Equipos inicial	8.060	33,33%	2.687	2.687	2.687			-
Equipos reposición	8.060	33,33%				2.687	2.687	2.687
Muebles	9.255	20,00%	1.851	1.851	1.851	1.851	1.851	-
Amortización								
Adecuaciones	15.000	33,33%	5.000	5.000	5.000	-	-	-0

5.2. Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo ha sido calculada a partir de la necesidad de recursos que nos refleja el flujo de caja proyectado mensual del primer año del Anexo 5.

Con un capital de trabajo inicial de 6.000 dólares se puede manejar los flujos operativos negativos de los primeros meses, los cuales son originados por bajos niveles de ingresos iniciales de nuestro servicio.

Hasta el quinto mes de operación hay flujos negativos operativos pero a partir del mes sexto al mes onceavo los flujos son positivos, generando un excedente de liquidez que permite cubrir la necesidad del mes doce donde hay gastos importantes por los beneficios sociales.

Se considera que este capital de trabajo se mantiene en el proyecto hasta el último año y en la evaluación del proyecto se lo recupera en el flujo del último año..

5.3. Ingresos estimados totales

Para la estimación de ingresos totales hemos partido de la estimación de la capacidad instalada, que en el primer año de operación alcanzaremos un nivel ligeramente superior al 50% de la capacidad instalada anual estimada en 4.800 alumnos.

Estimamos que los dos primeros años tendrán un ritmo de crecimiento más acelerado a medida que vayamos penetrando el mercado para lo cual estimamos crecimientos superiores al 20%. Para los dos últimos años para ser conservadores y a medida que llegamos al 100% de nuestra capacidad instalada estimamos crecimientos menores y que llegan a un dígito.

Tabla V-6: Estimación de alumnos capacitados por año					
Año	1	2	3	4	5
Numero de alumnos	2.544	3.180	3.816	4.388	4.800
Incremento		25%	20%	15%	9%
Capacidad utilizada	53%	66%	80%	91%	100%

Debido a que existe ciclicidad en las ventas y en la afluencia de alumnos a los cursos por la época de navidad y fin de año presentamos una estimación del número de estudiantes mensual esperado asumiendo que entre los meses 2 y 10 está la mayor concentración de alumnos. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla V-7: Estimación numero de participantes por mes					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	169	211	253	291	318
2	177	221	266	305	334
3	186	232	279	321	351
4	195	244	293	337	368
5	205	256	307	353	387
6	215	269	323	371	406
7	226	282	339	390	426
8	237	297	356	409	448
9	249	311	374	430	470
10	262	327	392	451	493
11	235	294	353	406	444
12	188	235	282	325	355
Total	2.544	3.180	3.816	4.388	4.800
Crecimiento Anual		25%	20%	15%	9%

Para la estimación de ingresos mensuales hemos tomado un precio promedio de 45 dólares por cada estudiante lo que corresponde al precio sin descuento de nuestro servicio. Esta simplificación la realizamos ya que cualquier venta de grupo que se obtenga o resultados de la fuerza de ventas de terceros se considerará como un flujo adicional y tendrían esquemas de precios diferentes.

Tabla V-8: Estimación ingresos por mes					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	7.586	9.482	11.379	13.085	14.313
2	7.965	9.957	11.948	13.739	15.029
3	8.364	10.454	12.545	14.426	15.780
4	8.782	10.977	13.173	15.147	16.569
5	9.221	11.526	13.831	15.904	17.398
6	9.682	12.102	14.523	16.700	18.268
7	10.166	12.707	15.249	17.535	19.181
8	10.674	13.343	16.011	18.411	20.140
9	11.208	14.010	16.812	19.332	21.147
10	11.768	14.710	17.652	20.298	22.204
11	10.591	13.239	15.887	18.269	19.984
12	8.473	10.591	12.710	14.615	15.987
Total	114.480	143.100	171.720	197.460	216.000
Crecimiento Anual		25%	20%	15%	9%

5.4. Fuentes de financiamientos y de inversión de socios

La Principal fuente de financiación será la de los socios accionistas quienes proveerán los fondos necesarios para la inversión de activos fijos inicial y la inversión de capital de trabajo requerido. El monto de inversión total y el desglose de participación se adjunta en el cuadro resumen siguiente:

Tabla V-9: Inversion Inicial Accionistas			
Accionistas	Activos Fijos	Capital Trabajo	Total
Gustavo Cassis	16.158	3.000	19.158
Diego Ingarévalo	16.158	3.000	19.158
Total inversión	32.315	6.000	38.315

5.5. Costos estimados totales

Los costos principales están estimados en base a dos rubros, por un lado están los costos de los profesores y por otro están los costos de los materiales utilizados en cada curso.

Se tiene contemplado tener dos profesores, uno para el curso de ventas y el otro para el curso de administración a un costo por hora estimado en 10 dólares la hora.

Cada profesor daría un total de 8 horas diarias, es decir 4 horas en la mañana y 4 horas en la noche. Con este estimado los ingresos mensuales de cada profesor serían de 1.600 dólares lo cual es un valor atractivo para profesiones de buen nivel, tomando en cuenta que tendrían libre desde las 11:00 hasta las 17:00 para dedicarse a otras actividades particulares.

El detalle de los costos de profesores mensuales y anuales se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla V-10: Estimación horas y costo instructores			
Horario	Ventas	Administracion	Total
Mañana	2	2	4
Noche	2	2	4
Total	4	4	8
Horas x curso	2	2	4
Total Horas x dia	8	8	16
Total Horas x mes	160	160	320
Costo por Hora	10	10	
Total costo profesores por mes	1.600	1.600	3.200
Total costo profesores anual	19.200	19.200	38.400

Por el lado de los costos de materiales estos se dividen en dos grandes grupos. Un grupo es el gasto de materiales que se consume por parte de los alumnos por curso que representa un 9% del precio del curso y cuyo detalle se presenta en el cuadro siguiente:

Tabla V-11: Gasto en materiales por alumno	
Para alumnos	Por curso
Block de notas	1,00
Pluma	0,50
Carpeta - Empaste	1,00
Copias de material curso	1,20
Cartulina identificacion con nombre	0,10
Otros	0,25
Total	4,05

El otro grupo de materiales corresponde al utilizado por el profesor durante el dictado de los cursos durante el mes ya que muchos de los mismos se reutilizan y que se estiman de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla V-12: Gasto materiales instructor por curso	
Para profesores	Por curso
Marcador	0,40
Papelografos	0,50
Otros	0,25
Total	1,15
Total cursos por mes	16,00
Total costo mensual	18,40
Total costo anual	220,80

5.6. Gastos de personal y administrativos totales

Con respecto a los gastos de administración, se consideran los gastos de los servicios básicos, el gasto del servicio de internet, el valor estimado de arriendo, suministros para oficina principalmente. El desglose mensual por concepto de gastos se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla V-13: Detalle gastos generales mensuales	
Concepto	Mensual
Agua	25
Luz	350
Telefono	100
Arriendo	800
Suministros	70
Internet	60
Guardianía	200
Otros	50
Total gastos administracion mensual	1.655
Total gastos administracion anual	19.860

Por concepto de sueldos se consideran los salarios base de cada una de las personas que integran el equipo administrativo y comercial así como también se estiman los costos de beneficios sociales que la empresa asumiría por cada uno de los conceptos que establece la ley y por cada uno de los empleados.

Se establece que la parte del IESS que le toca al trabajador no será absorbida por la empresa la cual se compromete a pagar sólo la porción patronal según se ha estimado.

El desglose del número de personal, sueldos y beneficios sociales a percibir de forma mensual se presentan en los cuadros siguientes:

Tabla V-14: Detalle de gasto en sueldos			
Sueldos	Numero	Base Mes	Total Mensual
Gerente General-Comercial	1	600	600
Asistente Comercial-Recepcion	1	250	250
Asesores comerciales	3	200	600
Asistente Académico-Administrativo	1	250	250
Conserje	1	180	180
Total gasto sueldos fijos			1.880
Total gasto sueldos fijos anual			22.560

Tabla V-15: Detalle de gasto en beneficios sociales						
Beneficios Sociales	Decimo tercero sueldo	Decimo tercero comisiones	Decimo cuarto	Vacaciones	Seguro patronal *	Total mensual
Gerente General-Comercial	50,0	39,8	50,0	25,0	72,9	237,7
Asistente Comercial-Recepcion	20,8	4,8	20,8	10,4	30,4	87,2
Asesores comerciales (3)	50,0	47,7	50,0	25,0	72,9	245,6
Asistente Académico-Administrativo	20,8	-	20,8	10,4	30,4	82,5
Conserje	15,0	-	15,0	7,5	21,9	59,4
Total beneficios sociales	156,7	92,2	156,7	78,3	228,4	712,3
Total beneficios sociales anuales						8.547,7

5.7. Análisis de costos (variables, fijos, punto equilibrio)

Para la estimación de los gastos fijos se han hecho las siguientes consideraciones:

- El costo de profesores y los materiales que se utilicen se consideran como gastos fijos debido a que se dictará el curso independiente del número de alumnos
- Los gastos de promoción serán permanentes y no estarán sujetos al volumen de ventas.
- En el rubro sueldos se incluyen los beneficios sociales

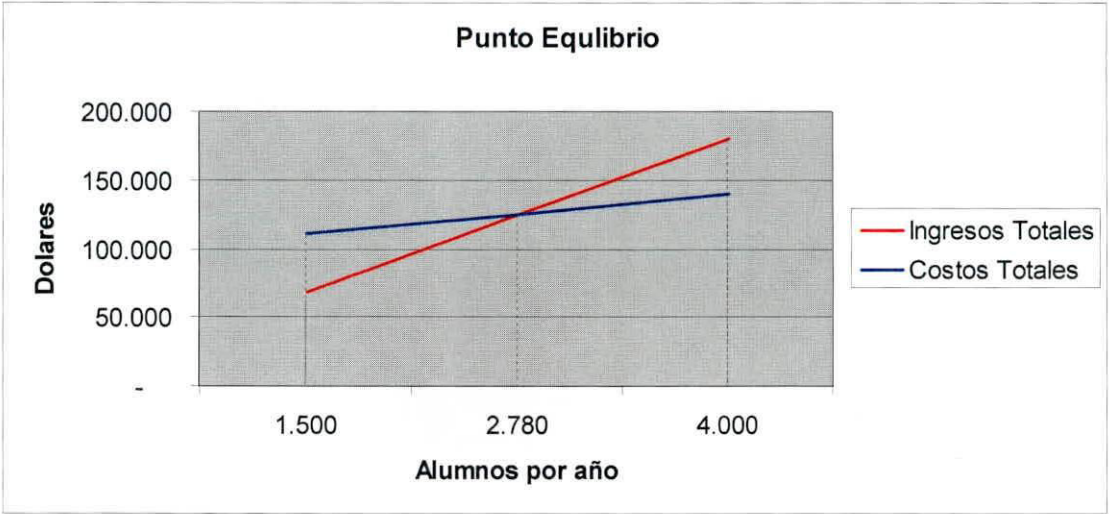
Tabla V-16: Detalle de gastos fijos anuales	
GASTOS FIJOS	
Profesores	38.400
Sueldos + Beneficios	31.108
Administrativos	19.860
Promoción	3.600
Materiales Profesores	221
Total	93.188

En el caso de los costos variables se han tomado el costo de materiales y las comisiones de vendedores, asistente comercial y gerente general para determinar el valor total de variable que se paga por cada alumno.

Tabla V-17: Costo variable por alumno	
COSTO VARIABLE	
Materiales	4,05
Comisiones	7,43
Total	11,48

Tomando en cuenta que el precio es de 45 dólares por cada participante y que tendríamos un margen bruto de 33,53 dólares por cada alumno para cubrir todos los gastos operacionales entonces el punto de equilibrio de alumnos se presenta en el siguiente cuadro resumen:

Tabla V-18: Punto Equilibrio número alumnos	
PTO EQUILIBRIO	
Alumnos año	2.780
Alumnos mes	232
Alumnos por curso	15



El punto de equilibrio en número de alumnos estaría cerca del 60% del total de la capacidad de cada curso. En dólares el punto de equilibrio sería de 125.100 dólares anuales en ingresos.

5.8. Resumen de inversión, ingresos, costos y gastos anuales

Tabla V-19: Resumen de cuentas anuales

Inversion	0	1	2	3	4	5		Referencia
Activos Fijos	17.315				8.060			Tabla V-1
Adecuaciones	15.000							Tabla V-1
Capital Trabajo	6.000							Tabla V-9
Total	38.315	-	-	-	8.060	-	-	

Ingresos	0	1	2	3	4	5	Total	Referencia
Numero estudiantes		2.544	3.180	3.816	4.388	4.800	18.728	Tabla V-6
Precio		45	45	45	45	45	45	
Total Ingresos		114.480	143.100	171.720	197.460	216.000	842.760	Tabla V-8

Costos	0	1	2	3	4	5	Total	Referencia
Profesores		38.400	38.400	38.400	38.400	38.400	192.000	Tabla V-10
Total materiales		10.524	13.100	15.676	17.992	19.661	76.952	
Materiales alumnos		10.303	12.879	15.455	17.771	19.440	75.848	Tabla V-7 y V-11
Materiales profesores		221	221	221	221	221	1.104	Tabla V-12
Total Costos		48.924	51.500	54.076	56.392	58.061	268.952	

Gastos	0	1	2	3	4	5	Total	Referencia
Total Sueldos		31.108	31.108	31.108	31.108	31.108	155.539	
Sueldos	-	22.560	22.560	22.560	22.560	22.560	112.800	Tabla V-14
Beneficios Sociales		8.548	8.548	8.548	8.548	8.548	42.739	Tabla V-15
Administrativos	-	19.860	19.860	19.860	19.860	19.860	99.300	Tabla V-13
Total Ventas		16.880	20.200	23.519	26.506	28.656	115.761	
Promoción	-	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	18.000	Tabla I-4
Comisiones de ventas	-	13.280	16.600	19.919	22.906	25.056	97.761	
Gerente	-	5.724	7.155	8.586	9.873	10.800	42.138	Tabla III-1
Asistente Comercial	-	687	859	1.030	1.185	1.296	5.057	Tabla III-2
Asesores Comerciales	-	6.869	8.586	10.303	11.848	12.960	50.566	Tabla III-3
Total Depr./Amort.		9.538	9.538	9.538	4.538	4.538	37.690	
Depreciación		4.538	4.538	4.538	4.538	4.538	22.690	Tabla V-5
Amortización		5.000	5.000	5.000			15.000	Tabla V-5
Total Gastos		77.386	80.706	84.025	82.012	84.162	408.290	

6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

El planteamiento de este tipo de negocios se basa en la afinidad de los miembros del directorio para presentar a la sociedad su aportación de un Centro de Capacitación donde se enseñe a usar a herramientas con las cuales los alumnos puedan enriquecer sus conocimientos y aprender nuevas destrezas en el manejo de sus respectivas microempresas y con ello obtener ventaja competitiva en el mercado y por ende mejores réditos económicos.

Gustavo Cassis tiene experiencia en el campo de la cátedra ya que entre sus actividades se desempeña como profesor de educación superior y Diego Ingarévalo ha trabajado con microempresarios en el campo de consumo masivo como también en el área de servicio de comidas rápidas y restaurantes, lo que les ha permitido palpar muy de cerca las realidades que día a día vive dicho sector.

Los valores están enmarcados dentro de la ética y las buenas costumbres morales que son el pilar fundamental dentro de una sociedad pujante por conseguir mejores días para cada uno de los microempresarios, sus colaboradores y sus familias.

La puesta en marcha de este negocio tiene como única dificultad la localización del mismo ya que la familia de uno de los accionistas vive fuera de la ciudad, y con el tiempo se tendrá que tomar la decisión de que los mismos vengán a vivir a la ciudad de Guayaquil.

Para la sociedad es una nueva oportunidad que se abre al contar con un nuevo enfoque de capacitación en un centro dirigido hacia los microempresarios informales con un nivel académico excelente, tecnología de vanguardia y con la metodología Teórico- Práctica a ser aplicada.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Flujo de caja proyectado mensual y anual

Para la construcción del flujo de caja proyectado se han tomado las siguientes suposiciones de acuerdo a nuestro modelo de negocio:

- Los ingresos son anticipados al inicio del curso ya que cada estudiante debe pagar la totalidad para inscribirse.
- Se estima un precio de 45 dólares estable durante todos los proyectos.
- Los gastos de profesores se hacen cada quincena.
- Los gastos de materiales se realizarán dentro del mes a medida que se vayan necesitando.
- Las comisiones de ventas se pagarán a fin de mes.
- Los sueldos se cancelan en dos quincenas.
- El valor de sueldos considera los beneficios sociales mensualizados.
- Las inversiones en activos fijos se realizan previo al inicio de las operaciones.
- Los accionistas pondrán la totalidad de los fondos requeridos para hacer las inversiones y cumplir con la necesidad de trabajo.
- No se consideran deudas con terceros como bancos y proveedores ya que las cuentas podrán ser canceladas a fin de mes con el flujo de ingresos generado.
- Se considera el pago del 15% de participación de trabajadores sobre las utilidades.
- En los impuestos se considera sólo el pago del 25% de impuesto a la renta.
- No se considera la inflación en los flujos.
- No se considera los impuestos al valor agregado (IVA).

Se presenta el flujo mensual del primer año donde se evidencia la necesidad de contar con 6.000 dólares iniciales de capital de trabajo para afrontar los meses de flujo de caja operativo negativo, sin embargo al mes 6 el flujo es positivo dejando un excedente de caja para el primer año. El detalle del flujo de caja mensual del primer año se presenta en el Anexo 5.

El flujo de caja proyectado anual del negocio se construye con los mismos supuestos del flujo de caja mensual pero se considera lo siguiente:

- El pago de dividendos para accionistas se representa como un egreso en la línea de “financiamiento accionistas”.
- Se considera que en el cuarto año se volverá a hacer la totalidad de inversiones en equipos principalmente de computación por el desgaste y por las nuevas tecnologías que se puedan presentar.

Tabla VII-1: FLUJO DE CAJA ANUAL PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		114.480	143.100	171.720	197.460	216.000
Costos		48.924	51.500	54.076	56.392	58.061
<i>Profesores</i>		38.400	38.400	38.400	38.400	38.400
<i>Materiales</i>		10.524	13.100	15.676	17.992	19.661
Utilidad Bruta		65.556	91.600	117.644	141.068	157.939
Gastos		67.847	71.167	74.487	77.473	79.624
<i>Administrativos</i>		19.860	19.860	19.860	19.860	19.860
<i>Ventas</i>		16.880	20.200	23.520	26.505	28.656
<i>Sueldos</i>		31.108	31.108	31.108	31.108	31.108
Utilidad Operativa	-	-2.291	20.433	43.157	63.595	78.316
<i>Depreciacion y Amortizacion</i>	-	9.538	9.538	9.538	4.538	4.538
Utilidad APTI	-	-11.829	10.895	33.620	59.057	73.778
<i>Participacion Trabajadores</i>	-	-	1.634	5.043	8.859	11.067
Utilidad antes de Imp	-	-11.829	9.261	28.577	50.199	62.711
<i>Impuestos</i>	-	-	2.315	7.144	12.550	15.678
Utilidad Neta	-	-11.829	6.946	21.432	37.649	47.033
<i>Depreciacion y Amortizacion</i>	-	9.538	9.538	9.538	4.538	4.538
Flujo Caja Operativo	-	-2.291	16.483	30.970	42.187	51.571
Inversiones		-	-	-		
<i>Activos Fijos</i>	-32.315	-	-	-	-8.060	
<i>Capital de trabajo</i>	-6.000	-	-	-	-	6.000
<i>Valor de Salvamento</i>		-	-	-	-	2.687
Flujo Final	-38.315	-2.291	16.483	30.970	34.127	60.258
Financiamiento	38.315	-	-3.473	-10.716	-18.824	-23.517
<i>Accionistas</i>	38.315	-	-3.473	-10.716	-18.824	-23.517
<i>Deuda bancaria</i>	-	-	-	-	-	-

Como se puede observar en el flujo de caja proyectado el negocio tiene buena generación de caja que cubre pagos de dividendos y reinversión en activos fijos.

7.2. Estado de resultados proyectado anual

En el estado de resultado proyectado muestra que el negocio es rentable operativamente desde el primer año pero los efectos de la depreciación generan una pérdida menor la cual se cubre con la utilidad generada en el segundo año.

En el estado de resultados se ha agregado el pago de dividendos a accionistas y se incluye la línea de utilidades retenidas que se incluyen en el balance general.

Tabla VII-2: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	1	2	3	4	5
Ingresos	114.480	143.100	171.720	197.460	216.000
Costos	48.924	51.500	54.076	56.392	58.061
Profesores	38.400	38.400	38.400	38.400	38.400
Materiales	10.524	13.100	15.676	17.992	19.661
Utilidad Bruta	65.556	91.600	117.644	141.068	157.939
Gastos	67.847	71.167	74.487	77.473	79.624
Administrativos	19.860	19.860	19.860	19.860	19.860
Ventas	16.880	20.200	23.520	26.505	28.656
Sueldos	31.108	31.108	31.108	31.108	31.108
Utilidad Operativa	-2.291	20.433	43.157	63.595	78.316
Depreciacion y Amortizacion	9.538	9.538	9.538	4.538	4.538
Utilidad antes de ParTrab e Imp	-11.829	10.895	33.620	59.057	73.778
Participacion Trabajadores	-	1.634	5.043	8.859	11.067
Utilidad antes de Imp	-11.829	9.261	28.577	50.199	62.711
Impuestos	-	2.315	7.144	12.550	15.678
Utilidad Neta	-11.829	6.946	21.432	37.649	47.033
Pago dividendos	-	3.473	10.716	18.824	23.517
Utilidad Retenida	-11.829	3.473	10.716	18.824	23.517

7.3. Balance General proyectado anual

Debido a que la actividad está más concentrada a nivel de ingresos y egresos que ocurren durante cada mes, no hay saldos importantes que se mantengan en cuentas del balance, sin embargo se presentan los supuestos con los cuales se construyó el balance proyectado:

- El financiamiento proviene 100% de los accionistas con aporte total al inicio de la actividad.
- No hay deuda con terceros, ni bancos ni proveedores ya que las compras se cancelan el mismo mes.
- Las inversiones previas a la operación están incluidos en el total de los activos fijos requeridos.
- Los gastos pre-operativos se clasifican como otros activos de largo plazo y corresponden al monto de adecuaciones.
- Se considera la repartición de utilidades.
- Los excedentes de utilidades se mantienen en la cuenta caja.

TablaVII-3: BALANCE GENERAL ANUAL PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
Activos						
Caja y Bancos	6.000	3.709	16.719	36.973	52.275	80.330
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Total activos corrientes	6.000	3.709	16.719	36.973	52.275	80.330
Activos Fijos	17.315	17.315	12.777	8.240	11.762	7.224
Depreciación	-	4.538	4.538	4.538	4.538	4.538
Activos Fijos Netos	17.315	12.777	8.240	3.702	7.224	2.687
Otros Activos	15.000	15.000	10.000	5.000	-	-
Amortización	-	5.000	5.000	5.000	-	-
Otros Activos Netos	15.000	10.000	5.000	-	-	-
Total activos largo plazo	32.315	22.777	13.240	3.702	7.224	2.687
Total activos	38.315	26.486	29.959	40.675	59.500	83.016
Pasivos						
Deuda bancaria	-	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-	-
Total pasivos corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos	-	-	-	-	-	-
Total pasivos	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Accionistas	38.315	38.315	38.315	38.315	38.315	38.315
Utilidades retenidas	-	-11.829	-8.356	2.360	21.185	44.701
Total Patrimonio	38.315	26.486	29.959	40.675	59.500	83.016

7.4. Principales razones financieras

En el análisis de las razones financieras se debe tomar en cuenta que las razones correspondientes al balance no proveen información relevante ya que al no haber pasivos en el mismo no existen datos de índice corriente ni tampoco de endeudamiento o apalancamiento.

Las razones financieras que se presentan están orientadas al análisis de la operación a través de las relaciones que se generan en el estado de pérdidas y ganancias y en el flujo de caja.

Tabla VII-4: RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS

Razones	1	2	3	4	5
Crecimiento ingresos		25%	20%	15%	9%
Margen bruto	57%	64%	69%	71%	73%
Utilidad operativa	-2%	14%	25%	32%	36%
Utilidad neta sobre ventas	-10%	5%	12%	19%	22%
Gasto sobre ingreso	59%	50%	43%	39%	37%
Flujo operativo sobre ingresos	-10%	5%	12%	19%	22%
Retorno sobre inversión	-31%	26%	72%	93%	79%
Retorno sobre activos	-31%	26%	72%	93%	79%
Rotación sobre activos	2,99	5,40	5,73	4,85	3,63

De acuerdo a nuestra actividad consideramos importante presentar un grupo de indicadores por estudiante que ayudan al análisis de la operación del negocio.

Tabla VII-5: Análisis dólares por estudiante

	1	2	3	4	5
Margen bruto	25,77	28,81	30,83	32,15	32,90
Gasto	26,67	22,38	19,52	17,66	16,59
Utilidad operativa	-0,90	6,43	11,31	14,49	16,32

En general el negocio presenta índices financieros saludables, con buena solidez.

Al no tener pasivos que generen necesidades de liquidez importantes el flujo es utilizado para atender principalmente la operación, más aún es importante anotar que los ingresos son anticipados.

La proyección de resultados operativos y de utilidades presenta un atractivo retorno sobre la inversión y sobre los activos, además hay una buena rotación sobre los activos cuyo origen principal son los activos fijos que se adquieren desde el inicio de la operación.

8. ANÁLISIS DE RIESGO E INTANGIBLES

Los principales riesgos y sus mitigantes que hemos encontrado en el negocio se clasifican de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla VIII-1: Riesgos y mitigantes del negocio

Tipo de riesgo	Riesgo	Mitigante
Mercado	<u>Baja aceptación del servicio</u> : por parte de mercado objetivo ya que podría ser considerado como poco útil para sus necesidades diarias, muy teórico.	El punto de equilibrio se consigue con un 60% de la capacidad instalada por lo cual existe buen margen para seguir operando hasta que el mercado reaccione favorablemente
	<u>De Precio</u> : debido a que nuestros clientes son de bajos ingresos y sin necesidad de capacitación han sacado su negocio adelante por lo que no encontrarían justificación para el pago del servicio	Al ofrecer financiamiento a través de proveedores estratégicos se dan facilidades al cliente para que el costo no sea un efecto negativo en su decisión. Nuestro precio sería una de las opciones más económicas del mercado
	<u>Ubicación y acceso</u> : debido a que si hay costos adicionales en transporte o demasiado tiempo perdido de su negocio hasta llegar al punto de capacitación podría desestimarse la participación	Al estar ubicados en el centro de la ciudad cerca de zonas regeneradas le daremos un excelente ambiente facilidad a los posibles clientes de ubicarnos con varios medios de transporte. El lugar escogido para el centro de capacitación cuenta con amplias vías de acceso y varios medios de transporte, especialmente líneas de buses populares con recorridos permanentes
Financieros	<u>Control de gastos</u> : un mal control de los gastos podría afectar el flujo de caja del negocio especialmente en los primeros meses de puesta en marcha. Los gastos de materiales representan un % importante del precio	Se manejarán estrictos controles en el uso de materiales tanto para alumnos como de profesores para evitar gastos excesivos en estos rubros Los gastos de comisiones están atados a la generación de ingresos, no tienen montos mínimos asegurados
	<u>Descuentos</u> : el uso generalizado de descuentos puede llevar a que el precio promedio sea menor que el estimado afectando la generación de ingresos. Por tal motivo los vendedores no tendrán poder de decisión sobre descuentos	Se dará descuentos por grupos que serán gestionados por el Gerente General con instituciones que tengan un buen potencial de clientes futuros. Con este control será restringido el uso de descuentos.
Operativos	<u>Calidad de profesores</u> : si los profesores no tienen aceptación con los microempresarios se pone en peligro la metodología del curso.	Se buscará profesionales con experiencia en manejo de microempresarios, además accionistas capacitarán directamente a profesores contratados.
	Es clave que los profesores conozcan la pedagogía requerida en educación para adultos y de bajo nivel de preparación	Nivel de ingresos proyectado para profesores permitirá atraer buenos profesionales dispuestos a adaptar sus conocimientos profesionales al servicio que se espera ofrecer
	<u>Capacidad instalada</u> : podría haber problemas si se explota la capacidad física de las aulas ya que se perdería la metodología planteada	El máximo de participantes por aula será de 25 por curso lo cual por política interna se respetará en todo momento. Los estudiantes adicionales se pondrán en listas para cursos posteriores
	Si las instalaciones no son atractivas para el cliente se perdería posibilidad de que cliente recomiende el centro de capacitación	Las instalaciones serán de primer nivel con equipos de apoyo y servicios adicionales como internet para los estudiantes

9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y ANALISIS DE SENSIBILIDAD

9.1. Análisis de valor presente neto

El primer paso para determinar el valor presente neto del proyecto es determinar la tasa mínima atractiva de retorno que los accionistas exigirían ya que al no existir deuda no se necesita calcular el costo promedio ponderado del capital.

En este sentido los accionistas tienen las siguientes opciones de inversión alternativa:

- Dejar los fondos en un banco en un certificado de depósito a 5 años plazo para lo cual la tasa que les podrían pagar sería de un 5% anual en promedio.
- Hacer un certificado de inversión en sociedades financieras como por ejemplo Diners Club en cuyo caso el rendimiento sería del 6,15%.
- Abrir un fondo de inversión en cuyo caso la tasa sería de un 6 a un 7% en promedio.
- Adquirir bonos global 12 del gobierno ecuatoriano como inversión los cuales en tienen un rendimiento actual del 12,84%
- Adquirir papeles de deuda pública (decreto 9817) con vencimiento en el 2010 que tiene un rendimiento del 8%
- Comprar obligaciones que actualmente se ofrecen en el mercado de capitales ecuatoriano con riesgos AA y AAA las cuales tienen un rendimiento promedio menor al 9%

Con estas referencias de mercado y teniendo en cuenta que los accionistas participarían activamente en el negocio a través del Directorio consideramos que una tasa acorde mínima atractiva que se debe exigir de retorno al proyecto sería de un 20%.

Los flujos del proyecto de acuerdo al flujo de caja serían los indicados en la tabla siguiente, se ha tomado en cuenta en el último año la recuperación del capital de trabajo y la venta de los activos fijos por el valor en libros en el balance.

Flujo Caja Operativo	-	-2.291	16.483	30.970	42.187	51.571
Inversiones		-	-	-		
Activos Fijos	-32.315	-	-	-	-8.060	
Capital de trabajo	-6.000	-	-	-	-	6.000
Valor de Salvamento		-	-	-	-	2.687
Flujo Final	-38.315	-2.291	16.483	30.970	34.127	60.258

El valor actual neto tomando en cuenta la tasa del 20% sería de 29.818,72 que es el monto adicional que genera el proyecto a los accionistas una vez cumplido el retorno exigido por su inversión. Este valor es muy atractivo para los accionistas.

9.2. Análisis de tasa interna de retorno

Para el análisis de la tasa de retorno se toman los flujos del proyecto y se determina cuanto sería la tasa que genere un VAN de cero, y en este caso la tasa resultante es del 39,83% lo cual se considera un valor altamente atractivo para cualquier inversionista.

Debido a que el proyecto carece de endeudamiento y tiene un esquema de flexibilidad en lo que respecta a costos de materiales y gastos por comisiones a medida que vaya generando una mayor penetración de mercado el mismo se convierte en un buen generador de retorno de la inversión.

9.3. Análisis de sensibilidad

De acuerdo a los riesgos que hemos establecido que puede enfrentar el proyecto vamos a realizar varias sensibilizaciones en variables críticas como ventas, y gastos para determinar los puntos de equilibrio del VAN.

- Escenario 1: sensibilización de número de estudiantes

	0	1	2	3	4	5
Numero estudiantes proyectado		2.544	3.180	3.816	4.388	4.800
Numero estudiantes sensibilizado		2.290	2.863	3.435	3.950	4.321
Diferencia		-10%	-10%	-10%	-10%	-10%

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-38.315				-8.060	
Flujo Caja		-12.386	8.439	21.317	31.086	39.428
Rec capital trabajo						6.000
Valor de desecho						2.687
Flujo Final	-38.315	-12.386	8.439	21.317	23.026	48.115

Tasa Mínima Retorno Accionistas	20%
VAN	-0,00

TASA DE RETORNO	20,00%
-----------------	--------

Se tendría que reducir hasta un 10% el número de estudiantes proyectados para que el proyecto llegue a su punto de equilibrio en el cual todavía es aceptable para los accionistas.

- Escenario 2: sensibilización del precio

	0	1	2	3	4	5
Precio Proyectado		45	45	45	45	45
Precio sensibilizado		41	41	41	41	41
Diferencia		-10%	-10%	-10%	-10%	-10%

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-38.315				-8.060	
Flujo Caja		-12.386	8.439	21.317	31.086	39.428
Rec capital trabajo						6.000
Valor de desecho						2.687
Flujo Final	-38.315	-12.386	8.439	21.317	23.026	48.115

Tasa Mínima Retorno Accionistas	20%
VAN	-0,00

TASA DE RETORNO	20,00%
-----------------	--------

Se tendría que reducir hasta un 10% el precio proyectado para que el proyecto llegue a su punto de equilibrio en el cual todavía es aceptable para los accionistas.

- Escenario 3: sensibilización del costo de los profesores

	Ventas	Administracion
Costo por hora proyectado	10	10
Costo por hora sensibilizado	13,5	13,5
Diferencia	35%	35%

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-38.315				-8.060	
Flujo Caja		-15.793	7.876	22.363	33.580	42.964
Rec capital trabajo						6.000
Valor de desecho						2.687
Flujo Final	-38.315	-15.793	7.876	22.363	25.520	51.651

Tasa Mínima Retorno Accionistas	20%
VAN	0,00

TASA DE RETORNO	20,00%
-----------------	--------

Se podría aceptar hasta un 35% de aumento en el costo por hora que se cancelaría a los profesores para mejorar la calidad de los mismos y su compromiso con el esquema propuesto.

- Escenario 4: sensibilización de los gastos administrativos

Gastos administrativos	1	2	3	4	5
Proyectados	19.860	19.860	19.860	19.860	19.860
Sensibilizados	33.361	33.361	33.361	33.361	33.361
Diferencia	68%	68%	68%	68%	68%

	0	1	2	3	4	5
Inversiones	-38.315				-8.060	
Flujo Caja		-15.793	7.876	22.363	33.580	42.964
Rec capital trabajo						6.000
Valor de desecho						2.687
Flujo Final	-38.315	-15.793	7.876	22.363	25.520	51.651

Tasa Mínima Retorno Accionistas	20%
VAN	0,00

TASA DE RETORNO	20,00%
-----------------	--------

Se podría aceptar hasta unos 59% de aumento en los gastos de administración proyectados para que el negocio llegue a su punto de equilibrio en el cual todavía es aceptable para los accionistas.

9.4. Resumen

Debido a que el proyecto presenta interesantes niveles de retorno y amplia capacidad de recuperación de la inversión en términos de Van, consideramos que es atractivo para cualquier inversionista que esté interesado en capacitación para un segmento de mercado que actualmente está pobremente atendido.

El análisis de sensibilidad de las variables de precio, volumen, gastos y costos nos arroja que el proyecto acepta variaciones importantes con respecto a las estimaciones iniciales, por lo tanto se puede concluir que tiene un nivel de riesgo moderado en términos de resultados financieros.

ANEXO 1 – RESUMEN DE ENCUESTA

ESTUDIO DE MERCADO DE CAPACITACION EMPRESARIAL PARA MICROEMPRESARIOS

RESULTADOS DE ESTUDIO DE MERCADO

MERCADO OBJETIVO

Todas las microempresas que tengan hasta 10 empleados y que se dedican al comercio de alimentos, bebidas y otros artículos en la ciudad de Guayaquil.

Otros artículos no es vestuario y zapatos, productos de uso personal y limpieza, artículos pequeños, chucherías o varios.

POBLACION

La población total nacional de microempresas, es decir empresas hasta 10 empleados es de 650.000, de las cuales en Guayas hay un 42% que significa 270.000.

En Guayaquil habría entre 160.000 a 180.000, de las cuales en el sector de comercio están el 55% lo que representa 95.000 microempresas tomando la media de la población en Guayaquil.

En Guayaquil en el sub-sector de bares, restaurantes y otros está el 50% de las microempresas del sector comercio ó lo que significa 42.500 posibles clientes.

Fuente: Proyecto SALTO/Ecuador, Encuesta Nacional de la Microempresa del Ecuador, 2004.

OBJETIVOS

La encuesta realizada tiene como objetivo principal conocer el grado de interés de los microempresarios en recibir capacitación para mejorar el manejo de sus negocios y la disposición de pagar por dicha capacitación.

Entre los objetivos de la encuesta tenemos:

- Conocer el grado de interés de recibir capacitación y con qué frecuencia, es decir cuántos cursos en el año tomarían en nuestro mercado objetivo
- Investigar cuáles temas de capacitación son de interés en nuestro mercado objetivo.
- Saber si nuestro mercado objetivo estaría dispuesto a pagar por recibir capacitación y hasta cuanto pagarían por curso.
- Conocer en qué horario estarían dispuestos a recibir la capacitación.
- Saber si estarían dispuestos a recibir capacitación en un centro especializado.

DESARROLLO DEL ESTUDIO

- Como primer paso se definió el mercado objetivo con el apoyo de la Ingeniera Ximena Carrillo de la ESPAE, experta en estudios de mercado.
- Como segundo paso se definieron los objetivos del estudio y el cuestionario modelo para las encuestas con el apoyo de la Ing Maria Elizabeth Arteaga catedrática de la ESPAE.
- En tercer lugar se contrató a la estudiante Carla Quintero, egresada de la carrera de Ingeniería en Estadística de la ESPOL con amplia experiencia en encuestas y recomendada por los directivos del Instituto de Matemáticas para hacer la encuesta piloto, para lo cual se tomaron 30 casos.
- La encuesta piloto determinó que un 57% de los entrevistados estaría dispuesto a recibir capacitación (nivel de p) y un 43% no estaba interesado (nivel de q).
- Con dicha información se procedió a determinar el tamaño de la muestra considerando la población de 42.500 microempresas y un nivel de confianza del 93%. El error muestral se determinó en 7% ya que con errores menores el tamaño de la muestra era muy grande y representaba costos superiores para este estudio.
- Se obtuvo un número de 167 encuestas como muestra representativa para el estudio.
- Carla Quintero, egresada en estadística realizó las 167 encuestas dentro del mercado objetivo segmentando la ciudad de Guayaquil en 4 zonas (norte, sur, este, oeste) durante el 30 de Mayo y el 06 de Junio del 2006.

RESULTADOS

La edad promedio es de 47 años y la mayoría (57%) de entrevistados estuvo entre 23 y 49 años.

Tabla 1.1				
Distribución de frecuencias - Edad de entrevistados				
Edad	F. Absoluta	F.Relativa	F.Ab. Acumulada	F.R. Acumulada
23-31	31	19%	31	19%
32-40	30	18%	61	37%
41-49	35	21%	96	57%
50-59	33	20%	129	77%
Mayor a 59	38	23%	167	100%

Fuente: Elaborado por Gustavo Cassis

En la muestra encuestada existe una pareja distribución por tipo de negocio.

Tabla 1.2		
Distribución de Negocios por tipo		
Tipo	Frecuencia	%
Bar	35	20,96%

Restaurante	38	22,75%
Comida	38	22,75%
Picantería	38	22,75%
Otro	18	10,78%
Total	167	100,00%

La mayoría de encuestados son independientes, es decir no están inscritos en ningún tipo de asociación o gremio de comerciantes, apenas 13 estaban afiliados a la cámara de comercio y 1 a la cámara de turismo.

Tabla 1.3		
<i>Distribución por Afiliación</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Gremio	12	7,19%
Asociación	27	16,17%
Gremio y Asociación	0	0,00%
Federación	0	0,00%
Independiente	114	68,26%
Otro	14	8,38%
Total	167	100,00%

La mayor parte de encuestados tienen menos de 5 empleados, acorde con la información secundaria del Proyecto Salto.

Tabla 1.4		
<i>Distribución por Número de empleados</i>		
Tipo	Frecuencia	%
De 1 a 5	100	59,88%
De 6 a10	67	40,12%
Total	167	100,00%

Existe poca capacitación técnica en este segmento de mercado ya que alrededor del 65% no ha recibido ningún tipo de capacitación.

Tabla 1.5		
<i>Distribución por Capacitación recibida</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Si	59	35,33%
No	108	64,67%
Total	167	100,00%

De los que si han recibido capacitación se determina que la mayoría no recibe más de dos cursos al año.

Tabla 1.6		
<i>Distribución por Número de cursos tomados año</i>		
Tipo	Frecuencia	%
1	25	42,37%
2	18	30,51%
3	8	13,56%
4	1	1,69%
5	4	6,78%
6	3	5,08%
Total	59	100%

El lugar donde más asisten a capacitación es la Cámara de Comercio, la cual cuenta con un lugar especializado para dar capacitación.

Tabla 1.7		
<i>Distribución por lugar donde se capacitó</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Centro especializado	2	3,39%
Asociación comerciantes	16	27,12%
Cámara afiliado	30	50,85%
Instituto de apoyo	5	8,47%
Otros	6	10,17%

De los que si han recibido capacitación una amplia mayoría ha pagado por este servicio.

Tabla 1.8		
<i>Distribución de Pago por capacitación recibida</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Si	53	89,83%
No	6	10,17%
Total	59	100%

Los valores cancelados por capacitación están entre 35 y 45 dólares por curso y muy pocos han pagado más de 50 dólares.

Tabla 1.9		
<i>Distribución por Valor pagado por capacitación</i>		
Tipo	Frecuencia	%
De 30 a 39	21	39,62%
De 40 a 49	29	54,72%
De 50 a 59	2	3,77%
Más de 60	1	1,89%
Total	53	100%

De los que pagaron por recibir capacitación más del 70% considera que la misma ha estado entre buena y excelente.

Tabla 1.10		
<i>Distribución por calidad de la capacitación recibida</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Excelente	25	42,37%
Buena	18	30,51%
Regular	7	11,86%
Mala	9	15,25%
Total	59	100%

Ventas es el principal tema en que los microempresarios se capacitan y dentro de los otros temas se presentaron temas como servicio al cliente y preparación de cócteles y comidas.

Tabla 1.11		
<i>Distribución por tema de capacitación recibida</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Administración	12	20,34%
Contabilidad	10	16,95%
Ventas	26	44,07%
Otros	11	18,64%
Total	59	100%

Los días en los que los microempresarios han recibido capacitación están más concentrados entre días entre semana pero muy de cerca también está el sábado, el domingo presenta la menor preferencia.

Tabla 1.12		
<i>Distribución por días en los que recibió capacitación</i>		
Tipo	Frecuencia	%

Lunes a viernes	24	40,68%
Sábado	20	33,90%
Domingo	15	25,42%
Total	59	100%

El horario en el cual han recibido capacitación se concentra en la mañana y en segundo lugar durante la noche, mientras que en la tarde no han recibido.

Tabla 1.13 <i>Distribución por horarios en los que recibió capacitación</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Por la mañana	33	55,93%
Por la tarde	6	10,17%
Por la noche	20	33,90%
Total	59	100%

El principal medio por el cual se enteraron de la capacitación es la prensa escrita y en segundo lugar por amistades o conocidos. No se está acostumbrado a recibir la visita de un vendedor para el servicio de capacitación.

Tabla 1.14 <i>Distribución a través de que medio se enteró de la capacitación recibida</i>		
Tipo	Frecuencia	%
Prensa	35	59,32%
Gremio o Asociación	11	18,64%
Cámara afiliado	5	8,47%
Visita vendedor	0	0,00%
Otros	8	13,56%
Total	59	100%

La pregunta clave que corresponde al interés de los encuestados por recibir capacitación presentó resultados favorables.

Tabla 1. 15 <i>Interés de capacitación de parte de entrevistados</i>		
Repuesta	V.Absoluto	%
Si	98	58,68%
No	69	41,32%
Total	167	100%

Se puede observar en la muestra encuestada que los más jóvenes están más dispuestos a recibir capacitación que los mayores.

Tabla 1.16						
Distribución Conjunta						
Interesado en capacitación Vs. Edad						
Edad	Interesado en capacitación					%
	Si	%	No	%	Total	
23-31	26	27%	5	7%	31	18%
32-40	20	20%	10	14%	30	18%
41-49	19	19%	16	23%	35	21%
50-59	19	19%	14	20%	33	20%
Mayor a 59	14	14%	24	35%	38	23%
Total	98	100%	69	100%	168	100%

Se determina que todos los tipos de negocios encuestados tienen igual intereses por recibir capacitación, presentándose en comida y picanterías un mayor número de no interesados.

Tabla 1.17						
Distribución Conjunta						
Interesado en capacitación por tipo de negocio						
Tipo	Interesado en capacitación					%
	Si	%	No	%	Total	
Bar	22	22%	13	19%	35	21%
Restaurante	25	26%	13	19%	38	23%
Comida	21	21%	17	25%	38	23%
Picantería	20	20%	18	26%	38	23%
Otro	10	10%	8	12%	18	11%
Total	98	100%	69	100%	167	100%

Hay mayor preferencia por recibir capacitación en las empresas más pequeñas, es decir las que tienen menos de 5 empleados.

Tabla 1.18		
<i>Distribución Interesados por Número de empleados</i>		
Num. empleados	Frecuencia	%
De 1 a 5	54	55,10%
De 6 a 10	44	44,90%
Total	98	100%

Hay un importante mercado de interesados que aún no han recibido ningún tipo de capacitación y a la vez más de un 30% que ya recibieron estarían dispuestos a seguir capacitándose.

Tabla 1.19		
<i>Distribución Interesados vs. Capacitación recibida</i>		
Capacitación Recibida	Frecuencia	%
Si	36	36,73%
No	62	63,27%
Total	98	100%

Mientras que las personas no interesadas son las que mayormente no han recibido capacitación.

Tabla 1.20		
<i>Distribución No Interesados vs. Capacitación Recibida</i>		
Capacitación Recibida	Frecuencia	%
Si	23	33,33%
No	46	66,67%
Total	69	100%

Los interesados muestran preferencia por cursos completos que integren las ventas, la administración y el servicio al cliente, siendo ventas y servicio al cliente el tema más importante por sí solo.

Tabla 1. 21		
<i>Entrevistados interesados en capacitarse</i>		
<i>Aspecto a mejorar</i>		
Aspecto	Frecuencia	%
Vntas. y Servicio al Clte.	30	30,61%
Adm. Y Presupuesto	23	23,47%
Neg. con Proveedores	10	10,20%
Todas las anteriores	35	35,71%
Total	98	100%

El rango de precio en el cual hay más interesados es de 40 a 49 dólares por curso, siendo el promedio de 45 dólares, por encima de los 50 dólares hay menos de un 20% de interesados.

Con respecto al número de horas diarias que se recibiría por curso lo ideal sería hasta 2 horas donde está el 63% de la preferencia.

Tomando en cuenta ambos aspectos se puede determinar que un 51% de los entrevistados interesados en capacitación pagarían entre 30 y 49 dólares por cursos hasta 2 horas diarias

Tabla 1.22					
Distribución Conjunta					
Valor a Pagar Vs. Horas de Capacitación					
Valor a Pagar	Número de Horas dispuestos a Capacitarse				%
	1	2	3	Total	
\$30 - \$39	6	14	6	26	27%
\$40 - \$49	10	36	6	52	53%
\$50 - \$59	3	12	5	20	20%
Total	19	62	17	98	100%
Total	19%	63%	17%	100%	

Tomando en cuenta el tipo de negocio en los encuestados interesados en recibir capacitación encontramos que un 53% esta dispuesto a pagar entre 40 a 49 dólares siendo los restaurantes y bares los que presentan mayor interés.

Tabla 1.23					
Distribución Conjunta					
Valor a Pagar Vs. Tipo de Negocio					
Tipo Negocio	Valor a Pagar				%
	\$30 - \$39	\$40 - \$49	\$50 - \$59	Total	
Bar	3	17	2	22	22%
Restaurante	4	12	9	25	26%
Comida	10	8	3	21	21%
Picantería	6	10	4	20	20%
Otro	3	5	2	10	10%
Total	26	52	20	98	100%
Total	27%	53%	20%	100%	

Observamos que más del 50% de los interesados en recibir cursos completos está dispuesto a pagar entre los 40 a 49 dólares e inclusive es mayor la cantidad de los que pagarían por encima de ese rango que los que pagarían menos.

En el curso de ventas y servicio al cliente se concentra el 42% de interesados en el rango entre 30 a 39 dólares pero el 47% de los interesados en recibir esta capacitación estaría dispuesto a pagar dentro del rango de 40 a 49 dólares.

Tabla 1.24					
Distribución Conjunta - Interesados en recibir capacitación					
Valor a Pagar Vs. Tema de interés (aspecto)					
Aspecto	Valor a Pagar				%
	\$30 - \$39	\$40 - \$49	\$50 - \$59	Total	
Vtas y Servicio al Clte	11	14	5	30	31%
Adm. Y Presupuesto	9	11	3	23	23%
Neg. con Proveedores	1	8	1	10	10%
Todas las anteriores	5	19	11	35	36%
Total	26	52	20	98	100%
Total	27%	53%	20%	100%	

El 75% de los interesados en recibir capacitación informaron que la duración del curso debe ser menor a 15 días y más aún un 43% prefiere que el curso no sea mayor a 7 días

Tabla 1.25						
Distribución Conjunta - Interesados en recibir capacitación						
Tema de interés (aspecto) vs. duración de curso						
Aspecto	Duración del curso					%
	7 días	15 días	20 días	30 días	Total	
Vtas y Servicio al Clte	16	7	0	7	30	31%
Adm. Y Presupuesto	8	11	1	3	23	23%
Neg. con Proveedores	4	3	1	2	10	10%
Todas las anteriores	14	10	1	10	35	36%
Total	42	31	3	22	98	100%
Total	43%	32%	3%	22%	100%	

Sin embargo cuando desglosamos por el tema a recibir se aprecia que para los interesados en recibir un curso que tenga todos los temas la mayor proporción estaría dispuesto a participar en un curso con duración de hasta 30 días pero en todas las categorías hay una distribución parecida, lo que permite hacer un oferta semejante a la de los otros temas como ventas o presupuestos.

Tabla 1.26				
Distribución Conjunta - Interesados en recibir capacitación				
Tema de interés (aspecto) vs. duración de curso				
Aspecto	Duración del curso			
	7 días	15 días	20 días	30 días
Vtas y Servicio al Clte	38%	23%	0%	32%
Adm. Y Presupuesto	19%	35%	33%	14%
Neg. con Proveedores	10%	10%	33%	9%
Todas las anteriores	33%	32%	33%	45%
Total	100%	100%	100%	100%

Por la metodología del curso se puede ver una marcada diferencia de los interesados en que los mismos sean prácticos, algunos en menor proporción estarían dispuestos a recibir una combinación pero casi ningún entrevistado le interesa que el curso sea teórico.

Tabla 1. 27		
Entrevistados interesados en capacitarse		
Metodología del curso		
Metodología	Frecuencia	%
Práctico	65	66,33%
Teórico	1	1,02%
Mixto	32	32,65%
Total	98	100%

Con respecto al tema de interés y la metodología a usarse se puede observar que hay una preferencia marcada en el curso de ventas hacia lo práctico mientras que en los cursos globales y el de presupuestos hay mayor disposición a cursos mixtos.

Tabla 1.28					
Distribución Conjunta - Interesados en recibir capacitación					
Tema de interés (aspecto) vs. Metodología					
Aspecto	Metodología				%
	Práctico	Teórico	Mixto	Total	
Vtas y Servicio al Clte	21	0	9	30	31%
Adm. Y Presupuesto	13	1	9	23	23%
Neg. con Proveedores	6	0	4	10	10%
Todas las anteriores	25	0	10	35	36%
Total	65	1	32	98	100%
Total	66%	1%	33%	100%	

Tabla 1.29			
Distribución Conjunta - Interesados en recibir capacitación			
Tema de interés (aspecto) vs. Metodología			
Aspecto	Metodología		
	Práctico	Teórico	Mixto
Vtas y Servicio al Clte	32%	0%	28%
Adm. Y Presupuesto	20%	100%	28%
Neg. con Proveedores	9%	0%	13%
Todas las anteriores	38%	0%	31%
Total	100%	100%	100%

ANEXO 2A - PROGRAMACION DIARIA DE CURSOS

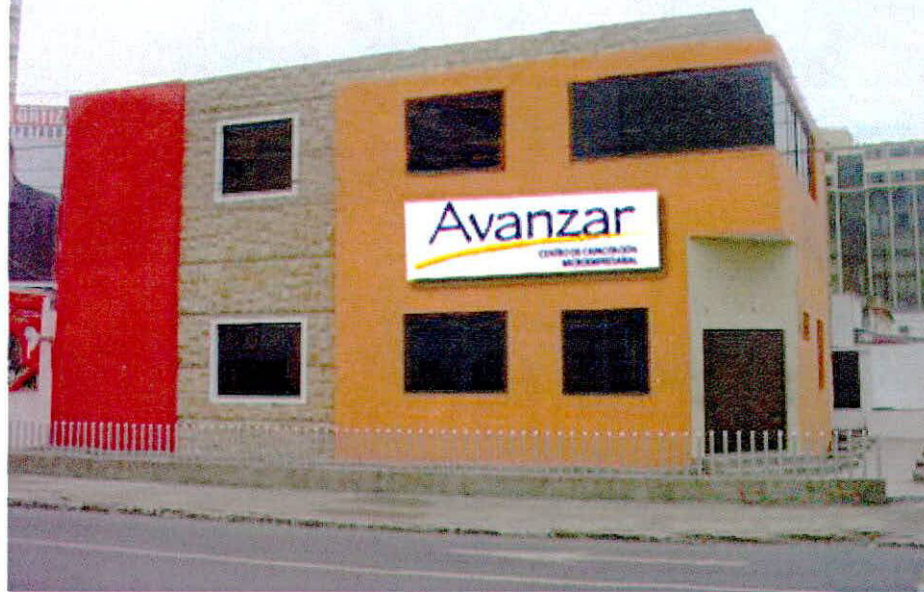
PLANIFICACION HORARIA CURSO DE ADMINISTRACION									
TEMAS		TIEMPOS DIA (minutos)		SUBTEMAS		TEMAS		TIEMPOS DIA (minutos)	
TEMAS		TIEMPOS DIA (minutos)		SUBTEMAS		TEMAS		TIEMPOS DIA (minutos)	
PLANIFICAR	5	1	1,1	ORGANIZAR	15	2	2,1	DIRIGIR	10
	10	1	1,2		10	2	2,2		5
	5	1	1,3		10	2	2,3		3
	5	1	1,4		15	2	2,4		3
	10	1	1,5		10	2	2,5		3
RECURSOS HUMANOS	10	1	1,6	FINANCIERA	15	6	6,1	PRODUCTIVIDAD	15
	10	1	1,7		45	6	6,2		15
	45	1	CASO PRACTICO		15	6	6,3		15
	20	1	RESUMEN TEÓRICO.		40	6	6,4		10
	120				20	6	DINÁMICA DE GRUPOS		10
CONTROLAR	5	5	5,1	EL LIDERAZGO	5	9	9,1	COMUNICACION	15
	10	5	5,2		10	9	9,2		10
	5	5	5,3		10	9	9,3		5
	5	5	5,4		10	9	9,4		10
	12	5	5,5		10	9	9,5		15
MODELO DE LAS 7 - S DE MCKINSEY	45	5	5,6	CASO PRACTICO	45	9	CASO PRACTICO	DINÁMICA DE EQUIPOS	45
	20	5	CASO PRACTICO		20	9	RESUMEN TEÓRICO.		20
	20	5	RESUMEN TEÓRICO.		120				120
	5	8	8,1		15	10	10,1		10
	15	8	8,2		10	10	10,2		10
DINÁMICA DE GRUPOS	10	8	8,3	CASO PRACTICO	15	10	10,3	RESUMEN TEÓRICO.	5
	10	8	8,4		10	10	10,4		10
	15	8	8,5		15	10	10,5		10
	10	8	8,6		45	10	DINÁMICA DE EQUIPOS		10
	25	8	8,7		20	10	RESUMEN TEÓRICO.		10
DINÁMICA DE EQUIPOS	20	8	RESUMEN TEÓRICO.	CASO PRACTICO	20	9	CASO PRACTICO	DINÁMICA DE EQUIPOS	45
	120				120		RESUMEN TEÓRICO.		20
	5	8	8,1		15	10	10,1		10
	15	8	8,2		10	10	10,2		10
	10	8	8,3		5	10	10,3		10
DINÁMICA DE EQUIPOS	10	8	8,4	CASO PRACTICO	10	10	10,4	RESUMEN TEÓRICO.	10
	15	8	8,5		15	10	10,5		10
	10	8	8,6		45	10	DINÁMICA DE EQUIPOS		10
	10	8	8,7		20	10	RESUMEN TEÓRICO.		10
	20	8	RESUMEN TEÓRICO.		120				120

ANEXO 2B - PROGRAMACION DIARIA DE CURSOS

PLANIFICACION HORARIA CURSO DE VENTAS

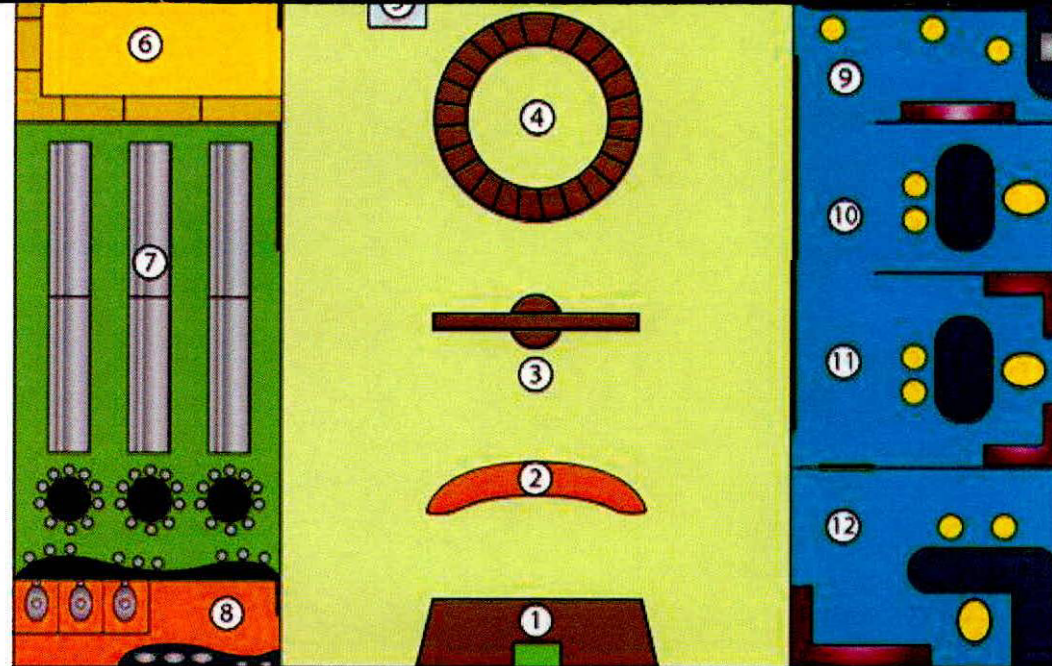
TEMAS	TIEMPOS DIA (minutos)	SUBTEMAS	TEMAS	TIEMPOS DIA (minutos)	SUBTEMAS	TEMAS	TIEMPOS DIA (minutos)	SUBTEMAS	TEMAS	TIEMPOS DIA (minutos)	SUBTEMAS
PRODUCTO	5	1 1,1	PRECIO	10	2 2,1	PROMOCION	10	3 3,1	PLAZA	5	4 4,1
	10	1 1,2		10	2 2,2		5	3 3,2		10	4 4,2
	5	1 1,3		5	2 2,3		10	3 3,3		5	4 4,3
	5	1 1,4		10	2 2,4		10	3 3,4		5	4 4,4
	10	1 1,5		10	2 2,5		10	3 3,5		10	4 4,5
	10	1 1,6		10	2 2,6		5	3 3,6		10	4 4,6
	10	1 1,7		5	2 2,7		10	3 3,7		10	4 4,7
	45	1 DINAMICA DE EQUIPOS.		45	2 DINAMICA DE GRUPOS		40	3 CASO PRACTICO		45	DINAMICA DE GRUPOS
	20	1 RESUMEN TEÓRICO.		15	2 RESUMEN TEÓRICO.		20	3 RESUMEN TEÓRICO.		20	RESUMEN TEÓRICO.
	120			120			120			120	
CONOCIMIENTO	5	5 5,1	CONOCIMIENTO	15	6 6,1	EN MARKETING	5	7 7,1	CONOCIMIENTO	5	8 8,1
	12	5 5,2		15	6 6,2		10	7 7,2		15	8 8,2
	8	5 5,3		15	6 6,3		10	7 7,3		10	8 8,3
	5	5 5,4		15	6 6,4		10	7 7,4		10	8 8,4
	5	5 5,5		40	6 CASO PRACTICO		10	7 7,5		15	8 8,5
	12	5 5,6		20	6 RESUMEN TEÓRICO.		10	7 7,6		10	8 8,6
EN MARKETING	8	5 5,7	FODA	20		CLIENTE	10	7 7,7	HIGIENE	10	8 8,7
	45	5 CASO PRACTICO		120			10	7 7,8		25	DINAMICA DE EQUIPOS
	20	5 RESUMEN TEÓRICO.					25	CASO PRACTICO		20	RESUMEN TEÓRICO.
	120						20	7 RESUMEN TEÓRICO.		120	
CLIENTES	5	5 5,1	CONOCIMIENTO	5	9 9,1	CONOCIMIENTO	10	10 10,1	CONOCIMIENTO	10	10 10,1
	12	5 5,2		10	9 9,2		10	10 10,2		10	10 10,2
	8	5 5,3		10	9 9,3		5	10 10,3		10	10 10,3
	5	5 5,4		10	9 9,4		10	10 10,4		10	10 10,4
	5	5 5,5		10	9 9,5		10	10 10,5		10	10 10,5
	12	5 5,6		10	9 9,6		10	10 10,6		45	DINAMICA INDIVIDUAL
EN MARKETING	8	5 5,7	LAS VENTAS	45	9 CASO PRACTICO	CONFIANZA	45	10 DINAMICA INDIVIDUAL	CONFIANZA	20	10 RESUMEN TEÓRICO.
	45	5 CASO PRACTICO		20	9 RESUMEN TEÓRICO.		20	10 RESUMEN TEÓRICO.		120	
	20	5 RESUMEN TEÓRICO.		120							
	120										

OPCION 1



OPCION 2

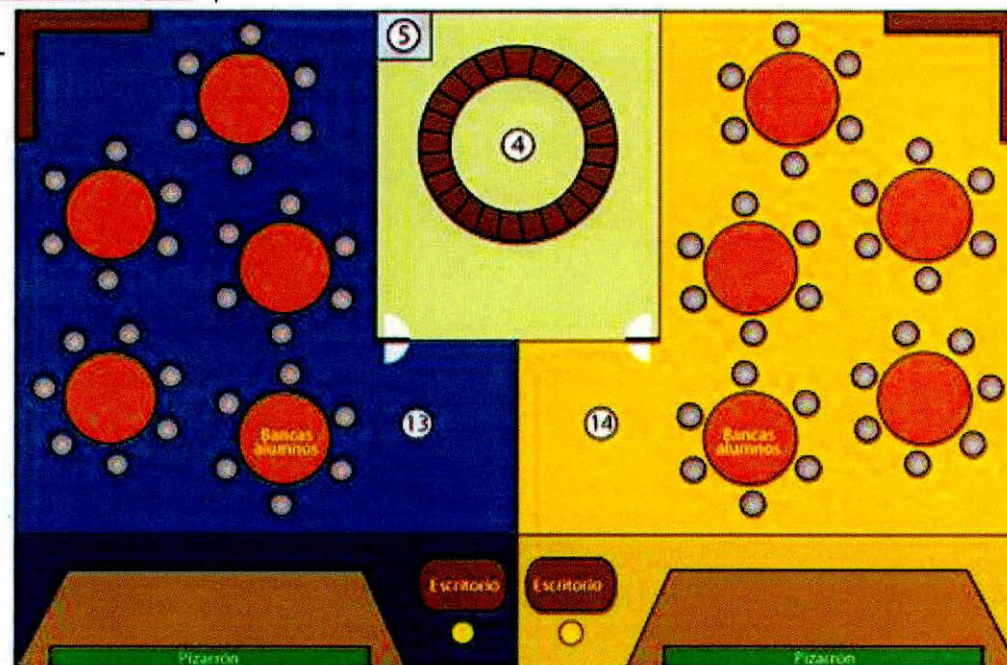




PLANTA BAJA

ANEXO 4- DISTRIBUCION FISICA

- | | | | |
|---|-----------------------|----|---------------------|
| 1 | Hall de entrada | 8 | Baños |
| 2 | Recepción | 9 | Vendedores |
| 3 | Cartelera | 10 | Asistente Académica |
| 4 | Escalera | 11 | Asistente Comercial |
| 5 | Bebedero | 12 | Gerente |
| 6 | Centro de Suministros | 13 | AULA 1 |
| 7 | Biblioteca | 14 | AULA 2 |



PLANTA ALTA

ANEXO 5 - FLUJO DE CAJA MENSUAL PRIMER AÑO PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
o estudiantes		169	177	186	195	205	215	226	237	249	262	235	188	
Precio		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	2.544
Ingresos		7.586	7.965	8.364	8.782	9.221	9.682	10.166	10.674	11.208	11.768	10.591	8.473	
Costos		3.901	3.935	3.971	4.009	4.048	4.090	4.133	4.179	4.227	4.278	4.172	3.981	114.480
Profesores		3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	48.924
Materiales		701	735	771	809	848	890	933	979	1.027	1.078	972	781	38.400
Flujo de caja bruto		3.685	4.030	4.392	4.773	5.173	5.592	6.033	6.495	6.981	7.491	6.420	4.492	10.524
Gastos		5.817	5.861	7.787	5.955	6.006	6.060	6.116	6.175	6.237	6.302	6.165	8.906	65.556
Administrativos		1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	77.385
Ventas		1.180	1.224	1.270	1.319	1.370	1.423	1.479	1.538	1.600	1.665	1.529	1.283	19.860
Sueldos		1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	1.880	16.880
Ciudad Sociales		307	307	2.187	307	307	307	307	307	307	307	307	307	22.560
Amortizacion		795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	8.548
Trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.538
Impuestos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja operativo		-2.132	-1.831	-3.394	-1.182	-834	-468	-83	320	744	1.189	255	-4.414	-11.829
Amortizacion		795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	9.538
Flujo de caja operativo neto		-1.337	-1.036	-2.600	-387	-39	327	712	1.115	1.539	1.984	1.049	-3.619	-2.291
Inversiones	38.315	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos Fijos	32.315	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	6.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamiento	38.315	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accionistas	38.315	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuenta bancaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Inicial	6.000	6.000	4.663	3.627	1.028	640	601	929	1.640	2.755	4.294	6.278	7.328	-
Saldo Final	6.000	4.663	3.627	1.028	640	601	929	1.640	2.755	4.294	6.278	7.328	3.709	

27