



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
OFICINA DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EN LAS CIUDADES DE  
MANTA Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABI.**

**AUTORES: ING. MARÍA DOLORES MENÉNDEZ  
ECO. MARCO ANTONIO ORDÓÑEZ.**

**DIRECTOR: ECO. GALO ANÍBAL SORIA  
CODIRECTOR: ECO. JOSÉ ZAPATA**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICADO DE TUTORÍA

Eco. Galo Aníbal Soria

### CERTIFICA

Que el trabajo titulado "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EN LAS CIUDADES DE MANTA Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABI", realizado por María Dolores Menéndez Mendoza y Marco Antonio Ordóñez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se cumplieron con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo de la tesis de grado, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autoriza a María Dolores Menéndez Mendoza y Marco Antonio Ordóñez que lo entregue a la Dra. Amparo Martínez, en su calidad de Directora de Postgrado.



Eco. Galo Aníbal Soria

Sangolquí, 21 de abril de 2015

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, MARIA DOLORES MENÉNDEZ MENDOZA Y MARCO ORDÓÑEZ

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de posgrado denominado: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EN LAS CIUDADES DE MANTA Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABI", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, declaramos que este trabajo es de nuestra autoría y nos responsabilizamos por el contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de posgrado en mención.



MARIA DOLORES MENÉNDEZ MENDOZA



MARCO ANTONO ORDÓÑEZ

Sangolquí, 21 de abril de 2015

## AUTORIZACIÓN

Nosotros, MARIA DOLORES MENÉNDEZ MENDOZA Y MARCO ORDÓÑEZ,

Autorizamos a la ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo: “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EN LAS CIUDADES DE MANTA Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.



MARIA DOLORES MENÉNDEZ MENDOZA



MARCO ANTONO ORDÓÑEZ

Sangolquí, 21 de abril de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi esposo Wilson y a mi hija Gabriel quienes son los pilares de mi vida y me brindaron en todos los momentos su apoyo y respaldo. Ellos llenan mi vida de alegría y son el motivo primordial por el que inicié este proyecto que ha culminado con éxito.

También dedico este trabajo a mis padres, esos seres amados que me dieron la vida, quienes gracias al Todopoderoso disfrutaron junto a mí los éxitos logrados.

### **Ing. María Dolores Menéndez**

Al terminar este trabajo de investigación y estudio, y como último paso para obtener el título de Magister en Administración de Empresas, quiero dedicar este proyecto a mi esposa Janeth Elizabeth Arteaga Mendoza por haber confiado en mí y por haberme apoyado en esta idea de avanzar en mis estudios de cuarto nivel, por su apoyo y palabras de aliento que fueron de un valor incalculable durante estos años de trabajo, investigación y estudio.

A mis dos hijas, Esthela y Priscila ya que fueron dos de las razones por las cuales tomé la decisión de estudiar este MBA, para generar en ellas ejemplo de estudio y de quienes a la vez he recibido también ejemplo de dedicación y excelencia académica ahora que ellas están estudiando la Universidad fuera del país, gracias por ser mi inspiración.

### **Ing. Marco Antonio Ordóñez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Eco. Galo Soria, nuestro director de tesis por su paciencia, sus eficiencia a dar respuestas rápidas y oportunas y por todo su conocimiento y asesoría brindado a lo largo de lo que fue este proceso.

También agradezco a mi madre, que desde algún lugar del cielo estará viendo este logro, gracias a ella por haberme dado la vida y a quien debo lo que soy.

**Ing. Marco Antonio Ordóñez**

Mi agradecimiento al Eco. Galo Soria por su paciencia y tino en guiarnos durante el desarrollo de este proyecto de tesis.

Agradezco a mi esposo por sus consejos y conocimiento brindado para el desarrollo del proyecto.

A mi hija Gabriela Isabel por ser mi inspiración.

**Ing. María Dolores Menéndez**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE TUTORÍA .....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	2
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 MARCO TEÓRICO.....	8
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.6.2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	13
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>14</b>
<b>2. INTODUCCIÓN: ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA Y CAPACITACION EN PORTOVIEJO Y MANTA.....</b>	<b>14</b>
2.1. ANTECEDENTES SOCIO-ECONÓMICOS DE LAS CIUDADES DE MANTA Y PORTOVIEJO.....	15
2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.....	17

2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.....	22
2.4 TEMAS DE MAYOR INTERÉS PARA CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN .....	23
2.5 EXPERIENCIAS Y PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN LOS CLIENTES .....	25
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>3. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>30</b>
3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO. ....	30
3.2 ESTRUCTURA DE MERCADO .....	30
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.....	31
3.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	32
3.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	34
3.3.3 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS/SUSTITUTOS .....	38
3.4 ETAPAS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	38
3.4.1 ANÁLISIS HISTÓRICO .....	40
3.4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	40
3.4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROYECTADA .....	41
3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	42
3.5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. ....	42
3.5.2 TAMAÑO DEL UNIVERSO.....	43
3.5.3 PRUEBA PILOTO.....	44
3.5.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	45
3.5.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	46
3.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	70
3.6.1 FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA.....	70
3.6.2 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA.....	75
3.6.3 DEMANDA ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.....	75
3.6.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA. ....	80
3.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	83
3.7.1 CLASIFICACIÓN DE LA OFERTA .....	85



	viii
3.7.2 FACTORES QUE AFECTAN LA OFERTA.....	86
3.7.3 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA.....	89
3.7.4 OFERTA ACTUAL.....	90
3.7.5 PROYECCIÓN DE LA OFERTA.....	94
3.8 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	94
3.8.1 TAMAÑO DEL NEGOCIO.....	97
3.9 COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.....	98
3.10 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	99
3.10.1 ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	99
3.10.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	100
3.10.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.....	101
3.10.4 ESTRATEGIAS DE PLAZA.....	103
3.11 ANÁLISIS DE PRECIOS.....	104
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>107</b>
<b>4. ESTRATEGIA COMERCIAL.....</b>	<b>107</b>
4.1 CREACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN INNOVADORES.....	107
4.1.1 MARKETING Y VENTAS.....	109
4.1.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	110
4.2 VENTAS.....	111
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>113</b>
<b>5. ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>113</b>
5.1 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO.....	113
5.1.1 EL MERCADO.....	115
5.1.2 TAMAÑO DE MERCADO.....	115
5.2 REQUERIMIENTOS.....	117
5.2.1 REQUERIMIENTOS DE RECURSOS FINANCIEROS.....	117
5.2.2 REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	118
5.2.3 REQUERIMIENTOS DE TECNOLOGÍA.....	119
5.2.4 REQUERIMIENTO DE INSUMOS, MATERIALES Y SERVICIOS.....	120
5.3 DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS ESENCIALES.....	121

	ix
5.4 EQUIPOS Y SUMINISTROS .....	122
5.5 REQUERIMIENTO DE INSUMOS. ....	124
5.6 MATERIALES DE OFICINA.....	125
5.7 HERRAMIENTAS. ....	126
5.8 TRANSPORTE Y COMUNICACIONES.....	126
5.9 INVERSIONES EN OBRAS FISICAS, INGENIERIA DEL PROYECTO. ....	127
5.9.1 INSTALACIONES. ....	127
5.9.2 DISTRIBUCIÓN EN LAS INSTALACIONES DE PERSONAL ADMINISTRATIVO, SALAS DE CAPACITACIÓN, SERVICIOS GENERALES.	128
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>132</b>
<b>6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ASPECTOS LEGALES.....</b>	<b>132</b>
6.1 MAPA ESTRATÉGICO.....	132
6.1.1 VISIÓN. ....	132
6.1.2 MISIÓN. ....	133
6.1.3 VALORES. ....	133
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	134
6.2.1 OBJETIVOS FINANCIEROS .....	135
6.2.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA. ....	136
6.3 NORMAS COMERCIALES Y REGULACIONES .....	136
6.4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	140
6.4.1 ORGANIGRAMA .....	140
6.4.2 REQUERIMIENTOS DE RECURSO HUMANO.....	140
6.4.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS. ....	141
6.4.5 CAPACITACIÓN DE PERSONAL .....	144
6.5 ASPECTOS LEGALES.....	145
6.5.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA. ....	145
6.5.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL. ....	146
6.5.3 TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA.....	146
6.5.4 TIPO DE EMPRESA.....	147
6.5.5 NORMAS PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	147
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>149</b>
<b>7. ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>149</b>

	x
7.1 PRESUPUESTOS.....	149
7.1.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	149
7.1.2 PRESUPUESTO DE OPERACIONES .....	156
7.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS. ....	169
7.2.1 PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS .....	170
7.3 PUNTO DE EQUILIBRIO. ....	175
7.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE .....	176
7.3.2 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO .....	176
7.3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA. ....	177
7.3.4 TASA DE DESCUENTO (TMAR).....	178
7.3.5 INDICADORES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	181
7.5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA .....	184
7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO.....	185
<b>CAPITULO VIII .....</b>	<b>187</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>187</b>
8.1 CONCLUSIONES. ....	187
8.2 RECOMENDACIONES.....	190
<b>BIBLIOGRAFIA. ....</b>	<b>192</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura sectorial de la PEA de Manabí .....	5
Tabla 2. Empresas de capacitación y consultoría creadas hasta julio 2013.....	6
Tabla 3. Empresas de capacitación y consultoría activas hasta julio 2013.....	6
Tabla 4. Portoviejo, Manta: empresas por actividad económica.....	43
Tabla 5. Encuesta piloto .....	45
Tabla 6. Formato de la encuesta.....	49
Tabla 7. Síntesis de los resultados de la encuesta.....	66
Tabla 8. Crecimiento de las pequeña y medianas empresas del 2010 al 2013.....	71
Tabla 9. Encuesta CENEC 2010: Inversión en capacitación .....	78
Tabla 10. Provincia de Manabí: proyecto gubernamental "si emprende" (clientes potenciales de capacitación).....	79
Tabla 11. Proyección del crecimiento de las empresas .....	80
Tabla 12. Proyección de la Demanda de Capacitación .....	81
Tabla 13. Proyección de la Demanda de Consultoría .....	83
Tabla 14. Empresas de Capacitación y Consultoría creadas.....	84
Tabla 15. Empresas de capacitación y consultoría activas .....	85
Tabla 16. Manta y Portoviejo: empresas de capacitación .....	89
Tabla 17. Manta y Portoviejo: empresas de consultoría .....	90
Tabla 18. Demanda insatisfecha de capacitación .....	95
Tabla 19. Demanda insatisfecha de consultoría .....	96
Tabla 20. Crecimiento de las empresas de capacitación y consultoría .....	98
Tabla 21. Precios por cursos de la competencia por persona con duración de 4 a 5 horas	105
Tabla 22. Proyección de la demanda de capacitación.....	115
Tabla 23. Proyección de la demanda de consultoría.....	116
Tabla 24. Estructura financiera .....	118
Tabla 25. Servicios básicos.....	122
Tabla 26. Presupuesto de inversión inicial .....	123
Tabla 27. Insumos generales.....	124
Tabla 28. Insumos para mantenimiento .....	125
Tabla 29. Recursos humanos .....	141
Tabla 30. Activos.....	150
Tabla 31. Inversiones adicionales.....	152
Tabla 32. Depreciaciones de las inversiones .....	152
Tabla 33. Activos diferidos.....	153
Tabla 34. Amortizaciones de activos diferidos .....	153
Tabla 35. Conformación del capital de trabajo .....	155
Tabla 36. Cronograma de inversiones.....	156
Tabla 37. Presupuesto de ingresos.....	159

Tabla 38. Costo laboral .....	161
Tabla 39. Presupuesto costo laboral .....	161
Tabla 40. Suministros y materiales de oficina .....	162
Tabla 41. Presupuesto de suministros .....	163
Tabla 42. Gastos anuales de servicios básicos .....	164
Tabla 43. Presupuesto de servicios .....	165
Tabla 44. Gastos de mantenimiento.....	165
Tabla 45. Presupuesto de mantenimiento .....	166
Tabla 46. Presupuesto de egresos .....	166
Tabla 47. Estructura del financiamiento.....	167
Tabla 48. Estado de origen y aplicación de fondos .....	168
Tabla 49. Amortización crédito BNF.....	168
Tabla 50. Presupuesto gastos financieros .....	169
Tabla 51. Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....	170
Tabla 52. Proyección flujos de caja del proyecto .....	174
Tabla 53. Proyección flujos de caja del inversionista .....	175
Tabla 54. Punto de equilibrio .....	176
Tabla 55. Punto de equilibrio del proyecto.....	176
Tabla 56. Cálculo costo de la deuda .....	178
Tabla 57. Cálculo costo de capital propio .....	180
Tabla 58. Cálculo costo de capital propio .....	181
Tabla 59. Evaluación financiera del proyecto.....	184
Tabla 60. Evaluación financiera del inversionista .....	184
Tabla 61. Escenarios de sensibilidad .....	185

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.- 1	
1) ¿Cuál es el número de empleados? .....	51
Cuadro N.- 2	
2) ¿Contrató en el último año servicios de capacitación? .....	51
Cuadro N.- 3	
3) ¿Contrató en el último año servicios de consultoría? .....	53
Cuadro N.- 4	
4) ¿Cuál es la inversión anual en consultoría? (en dólares).....	54
Cuadro N.- 5	
5) ¿Cuál es la inversión anual en capacitación (en dólares)?.....	55
Cuadro N.- 6	
6) ¿Indique las empresas que en el último año han brindado servicios de consultoría y capacitación?.....	56
Cuadro N.- 7	
7) ¿Cuáles son los principales requerimientos que deben cumplir los productos y servicios de consultoría y capacitación? .....	57
Cuadro N.- 8	
8) ¿Considera usted que los servicios de consultoría y capacitación son una buena alternativa para mejorar la productividad y eficiencia empresarial? .....	58
Cuadro N.- 9	
9) ¿Qué productos o servicios de capacitación requiere su organización?.....	59
Cuadro N.- 10	
10) ¿Qué productos o servicios de consultoría requiere su organización? .....	60
Cuadro N.- 11	
11) ¿Qué factores considera relevantes al momento de optar por un servicio de consultoría y capacitación? .....	61
Cuadro N.- 12	
12) ¿Qué factores considera relevantes al momento de optar por un servicio de consultoría y capacitación? .....	63
Cuadro N.- 13	
13) ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de consultoría?.....	64
Cuadro N.- 14	
14) ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de capacitación?.....	65
Cuadro N.- 15	
Clasificación de las pymes en el mercado de los servicios de capacitación y consultoría .....	73

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Manta y Portoviejo: empresas creadas (1973-2012).....	21
Figura 2. Manta y Portoviejo: % empresas creadas (1973-2012).....	22
Figura 3. Manta y Portoviejo: empresas activas (a diciembre del 2012) .....	23
Figura 4. Mapa de la ciudad de manta .....	113
Figura 5. Mapa de la ciudad de Portoviejo .....	114
Figura 6. Sala de capacitación.....	128
Figura 7. Oficina de gerencia.....	129
Figura 8. Oficinas de consultores .....	130
Figura 9. Personal administrativo, bodega y baños .....	130
Figura 10. Organigrama de la empresa GABISA S.A. ....	140

## **RESUMEN**

El propósito del proyecto de esta tesis consiste en determinar la factibilidad o no de la creación de una oficina o empresa que brinde los servicios de consultoría y capacitación en las zonas de mayor concentración de pequeñas y medianas empresas (PYMES); tales zonas son las ciudades de Manta (su área urbana, industrial y las zonas de Montecristi y Jaramijó) y Portoviejo (su área urbana e industrial). El proyecto se estructura en dos partes: la primera presenta el estudio del mercado y la segunda el análisis económico. Para el análisis del mercado utilizamos la encuesta para analizar la situación de la consultoría y la capacitación en las empresas de la provincia de Manabí. En el análisis económico el proyecto presenta una visión desde el punto de vista del proyecto y del inversionista. Con los análisis el proyecto señala las conclusiones y recomendaciones resultantes.

### **PALABRAS CLAVES:**

- ✓ **CONSULTORÍA**
- ✓ **CAPACITACIÓN**
- ✓ **ANÁLISIS DE MERCADO**
- ✓ **ANÁLISIS ECONÓMICO**
- ✓ **TASA DE DESCUENTO TMAR**



## **ABSTRACT**

The project purpose of this thesis is to determine the feasibility or otherwise of the creation of an office or company that provides consulting services and training in the areas of highest concentration of small and medium enterprises (SMEs); such areas are the cities of Manta (its urban area, industrial and areas of Montecristi and Jaramijó) and Portoviejo (its urban and industrial areas). The project is divided into two parts: the first presents the study of the market and the second economic analysis. For market analysis used the survey to analyze the situation of consulting and training companies in the province of Manabi. In the economic analysis the project presents a vision from the point of view of the project and investor. With the project analysis indicates the resulting conclusions and recommendations.

### **KEYWORDS:**

- ✓ **CONSULTING**
- ✓ **TRAINING**
- ✓ **MARKET ANALYSIS**
- ✓ **ECONOMIC ANALYSIS**
- ✓ **DISCOUNT RATE TMAR**

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES.**

### **1.1 TEMA.**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN EN LAS CIUDADES DE MANTA Y PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABI.**

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Manta, al igual que Portoviejo son ciudades relativamente pequeñas pero con grandes potenciales de desarrollo social y económico, que debe ir de la mano con la capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo de sus actores de tal forma que puedan ir al ritmo en que crecen sus economías y sus competidores.

Actualmente existe una limitada oferta local del servicio de capacitación y consultoría, lo que ocasiona que quienes quieren acceder a un servicio profesional, de calidad y personalizado, deben recurrir a Quito, Guayaquil o empresas multinacionales, mientras que las empresas pequeñas y medianas no tienen fácil acceso a capacitaciones formales o acorde a sus necesidades, por la carencia de este servicio, localmente, y por su presupuesto limitado.

La falta de capacitación incide directamente en la eficiencia y productividad de las empresas, lo que no permite un crecimiento de acuerdo a las circunstancias actuales. Como consecuencia de lo citado, notamos que en las medianas y pequeñas empresas hay una excelente oportunidad de negocio en el segmento de consultoría y capacitación.

Hay esfuerzos del gobierno por impulsar la capacitación de las pequeñas y medianas empresas por lo que ha emprendido encuestas y campañas para tal objetivo, lo cual debe ser aprovechado para la creación de empresas de capacitación.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

Manabí posee 18.893,7 km<sup>2</sup> que representan el 7,36% del territorio nacional y su población de 1.369.000 habitantes corresponde al 9,8% del total del Ecuador.

En lo financiero y social la infraestructura aeroportuaria instalada en el puerto internacional de Manta, constituye la ventana natural del país hacia el mundo, pues está solo a 25 millas náuticas de las rutas internacionales de tráfico marítimo; a 24 horas de navegación hasta el canal de Panamá y en el punto más cercano a los países del este de Asia; además es el único puerto ecuatoriano de aguas profundas.

En el año 2013 en el puerto de Manta se movió el 2,92% de la carga total del país, a través de 145 naves con 303.924,24 toneladas de carga sobre una capacidad

instalada de 2.500.000 toneladas métricas con servicios de roll-on-roll off para manejo de contenedores.

Está conectado con dos zonas especiales de desarrollo económico: ZOFRAMA con 75 Ha. Ubicada en Montecristi a 22 Km. del puerto y ZOFRAMANTA (en proceso) de 18 Ha a 3,5 Km. de distancia.

El puerto de Manta tiene ya elaborado proyectos de ampliación de sus instalaciones para darle mayor capacidad operativa.

El aeropuerto de Manta tiene características internacionales y es alterno al de Guayaquil, contando con toda la infraestructura para que en algún momento se convierta en aeropuerto de actividad regular. La ventaja del aeropuerto de Manta, además de la infraestructura y de la base naval, es que se encuentra en las cercanías del océano, lo que le da un mayor margen de operatividad.

Uno de los grandes proyectos en áreas estratégicas de interés nacional se está desarrollando en Manta en el sector del Aromo a 15 minutos de Manta, se trata de la Refinería de Pacífico, proyecto que dará un impulso enorme a la economía de Manta y Manabí directa e indirectamente, se estima que cerca de 50.000 personas vendrán a la ciudad a trabajar directamente para esta gran obra.

En las zonas aledañas a Portoviejo con una inversión de más de 700 millones de dólares se cuenta actualmente con un sistema de 2 presas de embalse, tres trasvases, con una parte del recurso hídrico de la presa Daule-Peripa, construida por la CEDEGE en suelo manabita, todo lo cual representa un total de 1.000 millones de m<sup>3</sup> de agua

suficiente para las necesidades de agua potable para todas las ciudades manabitas, además de servir para uso industrial y para las áreas posibles de riego.

En lo que respecta al capital humano y social es de anotar el hecho de que la mayoría de los cantones de Manabí cuentan con centros de educación superior, ya sean sedes (3 sedes) o extensiones lo que se constituye en una importante posibilidad de formación de profesionales en los que se sustente el desarrollo provincial.

Manabí está conformada por 22 cantones. Estos son: Portoviejo, Bolívar, Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Junín, Jipijapa, Manta, Montecristi, Paján, Pichincha, Rocafuerte, Santa Ana, Sucre, Tosagua, 24 de Mayo, Olmedo, Jaramijó, Puerto López, Jama, Pedernales, San Vicente.

La población de la provincia representa el 9,8% de la población total del Ecuador, la población económicamente activa manabita es de 382.106 habitantes que representa el 8,3% de la población total de la provincia. 151.074 están en el sector primario. 46.779 habitantes en el sector secundario y 150.417 en el terciario. 2.218 están considerados nuevos trabajadores, la distribución de la PEA por actividad económica en la provincia es la siguiente: el 37,4% de la PEA de la provincia de Manabí se dedica a la agricultura, silvicultura, caza y pesca, siendo ésta la actividad de mayor importancia para la provincia., La actividad que le sigue es comercio que representa el 18,8% de la PEA. También tienen gran importancia las actividades de servicios (14,4%) y manufactura (9,2%). Las actividades no bien especificadas alcanzan el 9% seguida por la rama de la construcción que representa el 5,8% y

transporte 5,5% de la PEA. Mientras que los establecimientos financieros representan apenas el 0,2%.

**Tabla 1.**

**Estructura sectorial de la PEA de Manabí**

<b>SECTOR</b>	<b>% PEA</b>
AGROPECUARIO	37,10%
COMERCIO	18,80%
SERVICIOS	14,40%
MANUFACTURA	9,20%
OTROS	9,00%
CONSTRUCCIÓN	5,80%
TRANSPORTE	5,50%
SERVICIOS FINANCIEROS	0,20%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (INEC, 2010)

El total de la población de Manabí es 1.369.000 habitantes, de las cuales 128.947 son empleados privados y están afiliados al IESS.

Del total de 1.369.000 habitantes de la provincia, Manta y Portoviejo tienen 221.122 y 223.086 habitantes respectivamente, juntas suman 444.200 habitantes, esto es el 32% del total de la población manabita, de los cuales 41.263 están trabajando en empresas privadas y el 86% de ellos tienen estudios superiores, esto es 35.486 personas.

En cuanto a la oferta de capacitación local si bien hay un número determinado de empresas de capacitación, entre ellas por ejemplo CENACAP, CIEP y las Cámaras de Comercio, estas ofrecen este servicio pero en aspectos artesanales y de actividades

prácticas de varias índoles por ejemplo: belleza, masajes, alta peluquería, computación básica, técnica de uñas, cosmetología, inglés, contabilidad, danza, cocina, manicure, entre otras.

Lo citado anteriormente nos permite deducir que la oferta local de capacitación no está acorde a las necesidades empresariales modernas y formales.

**Tabla 2.**

**Empresas de capacitación y consultoría creadas hasta julio 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PORTOVIEJO</b>	<b>MANTA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activas</b>	28	25	53
<b>Inactivas</b>	43	45	88

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

**Tabla 3.**

**Empresas de capacitación y consultoría activas hasta julio 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PORTOVIEJO</b>	<b>MANTA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Creadas</b>	71	70	141
<b>Inactivas</b>	43	45	88
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>53</b>

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

Como podemos observar, si bien han sido creadas 141 empresas, apenas 53 de ellas están activas (Tabla 2) y su oferta consiste en capacitaciones que no están acorde a los requerimientos de la empresa moderna, por lo que se deduce que la oferta local es prácticamente incipiente e insuficiente.

Con la creación de una empresa de capacitación y consultoría lograríamos mejorar la eficiencia, rendimiento y optimización de los recursos de las pequeñas y medianas empresas.

En resumen, este proyecto contribuiría a llenar el vacío que hay en la oferta de este servicio, aportando al desarrollo empresarial de estos dos cantones a la vez que nos generaría una oportunidad de negocio.

## **1.4 OBJETIVOS.**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.**

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa de consultoría y capacitación en las áreas de interés de la pequeña y mediana empresa.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Determinar cuál ha sido la evolución histórica y el desarrollo económico del sector.
- ✓ Cuantificar y analizar la oferta actual de empresas especializadas en Consultoría y Capacitación.



- ✓ Establecer objetivos en la investigación de mercado que permita identificar las características específicas de la oferta, y demanda de servicios de capacitación y consultoría.
- ✓ Analizar la demanda de este servicio, su tamaño, hábitos, gustos y preferencias, tasas de crecimiento y su comportamiento histórico.
- ✓ Determinar la proyección de la Demanda
- ✓ Determinar la demanda Insatisfecha que permita definir características específicas del producto mediante un plan de investigación de mercado.
- ✓ Establecer la estrategia de comercialización de los servicios de Consultoría y Capacitación.

### **1.5 MARCO TEÓRICO.**

En el estado actual de la globalización, la aplicación de nuevas técnicas y herramientas administrativas dentro de las empresas tiene como fin lograr la excelencia para marcar la diferencia con la competencia; la capacitación y consultoría son parte de estas herramientas que otorgan beneficios tanto empresariales como individuales.

La capacitación contribuye a que el desempeño, en el trabajo, de una persona mejore hasta un nivel óptimo; y los beneficios se observan durante toda la vida laboral, mejorando notablemente la competitividad de las empresas; más aún si la capacitación sigue el esquema del mejoramiento continuo.

La capacitación; según Idalberto Chiavenato (2009) , pág. 322, “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual

las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Según Sutton Carolina (2001), pág. 4 y 5, [www.monografias.com](http://www.monografias.com), ”La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.”. (Sutton, 2001)

Hoy en día, los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo, las cuales, además de propiciar un uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, así como el respeto al medio ambiente, son capaces de estimular la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los empleados.

La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen, permanente y respectivamente, conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial.

Según Principios de la Nueva Cultura Laboral (1996), pág. 273 “La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad, eficiencia en las empresas, mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros. Por estas razones, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deberán fomentar y privilegiar actividades de educación y de formación que promuevan esta nueva cultura del trabajo de tal manera, que ésta sea una realidad capaz de enriquecer a la sociedad “.

La mayoría de las organizaciones en el medio acusan graves problemas en cuanto a su estructura administrativa, lo cual impide el adecuado desarrollo de los diversos procesos que le competen, encontrándose entre éstos el proceso administrativo de la capacitación.

La implantación y el éxito de todo sistema de calidad comienzan siempre por la sensibilización de los individuos hacia la calidad, siendo la capacitación la única herramienta que permite dicha sensibilización.

Según Ramírez César. (1996), pág. 276 “Dentro de la estructura del proceso de capacitación, deberán contemplarse los elementos básicos necesarios para que las organizaciones los apliquen de manera objetiva y práctica, sin perder de vista la atención y solución a problemas reales”.

La propuesta de capacitación no pretende exhibir una normatividad que las organizaciones deban seguir fielmente para atender las necesidades de capacitación a sus recursos humanos. La intención, más bien, es que cada una de ellas la adapte a sus características y necesidades particulares, lo que deberá entenderse tanto en lo que concierne a los objetivos y delineamientos técnico-administrativos particulares de la empresa, como a las definiciones humanas y laborales específicas y concretas de su personal.

La situación actual de los países destino de los migrantes ecuatorianos, especialmente, España e Italia, ha causado el regreso de muchas familias al país; estas familias traen nuevos conceptos e ideas sobre negocios; especialmente la creación de pequeñas y medianas empresas familiares, que han generado nuevos empleos. Estas nuevas empresas, a su vez, demandan bienes y servicios de calidad: materia prima, servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet, etc.), y capacitación para su personal.

Por otro lado, las PYMES están conscientes de la necesidad de cambiar, generando nuevos productos, dada la creciente demanda nacional y global; lo cual se traduce en una demanda que debe ser satisfecha por una oferta de dichos bienes y servicios.

Con la apertura de nuevos mercados, las PYMES locales están en desventaja frente a empresas grandes; principalmente en la manera de administrar el negocio y el personal con poca o nula capacitación especializada.

En el campo de la capacitación y asesoría, localmente la oferta es deficiente, lo cual se traduce en la oportunidad de crear una empresa que brinde estos servicios a un mercado que exige cada día más bienes y servicios de calidad que redunden en su crecimiento.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **ESTUDIO EXPLORATORIO.-**

En vista que el tema propuesto no ha sido analizado a fondo, utilizaremos el método de estudio exploratorio en razón que nos va a permitir explorar la situación actual del tema central de este proyecto, lo que permitirá obtener más información que concluirá en una investigación y análisis más completos y detallados, recopilando información enmarcada dentro del medio empresarial de Manta y Portoviejo, ciudades que tienen definido sus zonas industriales y tienen la mayor concentración de pequeñas y medianas empresas.

Tabularemos la información recopilada mediante encuestas y entrevistas y efectuaremos el análisis de la información explicando los resultados obtenidos para cada una de las preguntas de la encuesta programada.

#### **ESTUDIO DESCRIPTIVO.-**

Para este estudio elegiremos ciertas variables a medir, las mismas que nos servirán para entender y analizar el tema de estudio sin que necesariamente exista una correlación entre ellas y tratando de medir con la mayor precisión posible.

Se incluirá investigación de casos específicos de empresas que han recibido capacitación, analizaremos tendencias, e investigación histórica.

#### **1.6.2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.**

En referencia a las fuentes y técnicas de recopilación de información utilizaremos las fuentes secundarias a través de libros, revistas especializadas e internet, así mismo utilizaremos también las fuentes primarias mediante encuestas ( cuestionarios) y entrevistas a empleadores para determinar las necesidades de sus empresas tanto de consultoría como de capacitación en diferentes áreas.

## **CAPÍTULO II**

### **INTODUCCIÓN: ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA Y CAPACITACION EN PORTOVIEJO Y MANTA**

Manta, al igual que Portoviejo son ciudades relativamente pequeñas pero con grandes potenciales de desarrollo social y económico, que deben ir de la mano con la capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo de sus actores de tal forma que puedan ir al ritmo en que crecen sus economías y sus competidores.

Creemos que hay una limitada oferta local del servicio de capacitación y consultoría, en vista que quienes quieren acceder a un servicio profesional, de calidad y personalizado, deben recurrir a Quito, Guayaquil o empresas Multinacionales, mientras que las empresas pequeñas y medianas no tienen fácil acceso a capacitaciones formales o acorde a sus necesidades, por su presupuesto limitado y la carencia de este servicio localmente.

La falta de capacitación incide directamente en la eficiencia y productividad de las empresas, lo que no permite un crecimiento de acuerdo a las circunstancias actuales. En consecuencia a lo anterior, creemos que en las medianas y pequeñas empresas hay una excelente oportunidad de negocio en el segmento de consultoría y capacitación.

## **2.1. ANTECEDENTES SOCIO-ECONÓMICOS DE LAS CIUDADES DE MANTA Y PORTOVIEJO.**

Oficialmente San Gregorio de Portoviejo, fundada como Villa Nueva de San Gregorio de Puerto Viejo, es la cabecera cantonal del cantón homónimo, Portoviejo, y también la capital de la provincia de Manabí, en Ecuador. Conocida por ser la primera ciudad ecuatoriana más antigua asentada en la región costanera y una de las primeras villas españolas fundadas en el contexto expansivo del Virreinato del Perú. (Marcador de Posición, 2014).

La ciudad comenzó a crecer entre el final del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX debido al crecimiento económico por la producción de artículos comestibles y sombreros de paja toquilla. No hay referencias históricas de planos y emplazamientos urbanos de la ciudad de Portoviejo; se sabe que los materiales usados para fabricar las casas eran la caña, paja, cady y clavos para sostener su estructura. Por esos años, en la ciudad había más gente en el campo que en la ciudad y se dedicaba a la agricultura, había contados burócratas, religiosos y letrados (los miembros del cabildo); los nobles eran muy raros en la sociedad. (Marcador de Posición, 2014).

Portoviejo actualmente tiene una población de 280.029 habitantes según los datos proporcionados por el INEC de acuerdo al censo realizado el 28 de Noviembre del 2010. Su área urbana tiene una población de 206.682 habitantes, pero si consideramos el crecimiento de los suburbios, la ciudad llega a tener 223.086 habitantes. La ciudad está compuesta mayoritariamente por mestizos; hay un grupo representado por



descendientes de familias españolas, italianas, libanesas y de las culturas nativas de la zona. Al ser una ciudad ubicada en el centro de la provincia, es el punto estratégico donde concurren los habitantes de los cantones y parroquias circundantes. La ciudad está ubicada 30 km mar adentro y a 35 km de la ciudad de Manta, principal puerto de la provincia.

El valle del Río Portoviejo en el que está ubicada la ciudad es rico en producción de hortalizas, legumbres y frutas tropicales para el consumo interno; también se produce maíz para la producción de balanceados. El sector industrial es incipiente y la línea más desarrollada es la agroindustria con plantas procesadoras de aguardiente refinado, salsa de tomate y plátano en rodajas, popularmente conocido como chifles.

Otro soporte de la economía con el que se quiere ganar terreno es el turismo, ya que este cantón posee playa, ciudad y campo. La ciudad tiene tres universidades de estudios presenciales y tres a distancia.

Manta, la otra ciudad objeto de nuestro estudio, limita, al norte y oeste con el océano pacífico, al sur con el Cantón Montecristi, y al este los Cantones Montecristi y Jaramijó, su ubicación es estratégica para el ingreso de todo tipo de embarcaciones, ya que se encuentra en el centro del litoral ecuatoriano. No hay una fecha exacta de la fundación de la ciudad de Manta; por referencias históricas se sabe que en 1526, el español Bartolomé Ruiz fue uno de los primeros en llegar a estas tierras que por entonces se llamaba Jocay.

La actividad pesquera, la más importante de la ciudad, además dio origen a la presencia de la banca e industria como base para la expansión de los mercados y la creación de fuentes de trabajo, así como la creación de asociaciones pesqueras. En la actualidad existen más de 300 barcos industriales con capacidad para más de 2000 toneladas métricas de carga cada uno por faena, así como un promedio de 3.000 lanchas pequeñas de pesca con motor fuera de borda, que unidas a las decenas de barcos camaroneros constituyen la mayor flota pesquera del Ecuador.

## **2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.**

Según la guía para miembros del “Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido”, se define consultoría de empresas a “los servicios prestados por una persona o un conjunto de personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, con el objeto de brindar una recomendación de medidas apropiadas y la prestación de asistencia en su aplicación”

Básicamente, el grupo humano que conforma una consultora tiene el rol de brindar asesoramiento técnico con responsabilidad, en el momento y maneras adecuados, para que el cliente o receptor de la consultoría tome las decisiones más adecuadas para la correcta administración de su empresa o institución. Podemos decir también que es un servicio, que nace de la experiencia adquirida por los integrantes de la consultora, que

proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos en una empresa o institución, sean estas de carácter privada o pública.

En cuanto al otro punto bajo estudio: la capacitación; podemos decir que son procesos organizados que sirven para complementar la educación brindada por los centros de educación de nivel medio y superior. Estos procesos implican la generación de nuevos conocimientos, el desarrollo de la creatividad, el cambio de actitud frente a los nuevos retos, con el objetivo de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir a la optimización del desempeño de las empresas e instituciones. Otra definición aceptable para capacitación es la de que es uno o más procesos continuos que concluyen en el perfeccionamiento del recurso humano para que pueda desempeñarse eficazmente en sus puestos de trabajo. En este punto diremos que la capacitación responsable es una herramienta eficaz para lograr la excelencia en la administración y formación del recurso humano que lo traducirán en un incremento de la productividad de la empresa.

Consultoría y capacitación son dos esquemas que se relacionan estrechamente; un consultor cuando aconseja, capacita a su cliente al transmitirle sus conocimientos, comportándose como un instrumento para lograr los cambios esperados para conseguir una eficiencia organizacional óptima para afrontar las condiciones actuales: globalización, competencia al más alto nivel; competencia de precios, mano de obra, escasez de recursos.

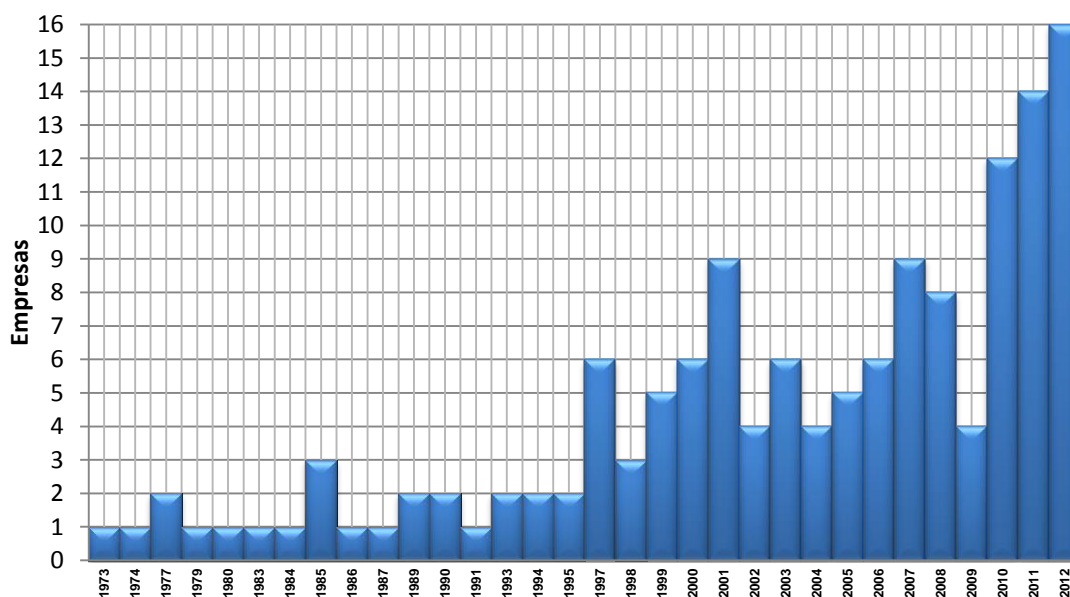
El aprendizaje es un proceso continuo y, dependiendo del punto de vista, podemos decir que está presente desde el mismo instante que el hombre adquiere capacidades de razonamiento. Nuestros antepasados transmitían todos sus conocimientos en forma oral. Los padres enseñaban a sus hijos sus oficios quienes a su vez los pasaban a sus descendientes. El conocimiento de la humanidad, entre los años 1750 y 1900 duplicó su valor respecto a los miles de años anteriores; posteriormente, durante los 100 años siguientes, esto es hasta finalizar el siglo XX, se volvió a duplicar. Lo expresado nos indica que el conocimiento del hombre tiene un crecimiento en proporción geométrica que no sabemos cuál es el límite.

En los años prehispánicos surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso; existía la esclavitud. Los artesanos podían realizar sus labores pero no congregados en gremios. En la época colonial surgen las encomiendas y las primeras huelgas; posteriormente, en los años de la independencia aparecen los talleres artesanales, luego vienen los talleres más avanzados y las fábricas, durante la revolución. En la década de los 50 empieza las carreras de relaciones industriales que se ocupan de las relaciones entre patronos y obreros. Más tarde, en la década de los 60 se motiva las cualidades de los individuos dentro de las empresas. Para los 70 nacen conceptos nuevos como la administración de los recursos humanos que comprende selección, capacitación, remuneración, salud. En la década de los 80 se crea áreas dedicadas a cada aspecto de los recursos humanos en las empresas: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional. A finales del siglo XX, se trata de explotar todas las opciones con el fin de lograr los mayores beneficios posibles tanto para la empresa como para el recurso humano; se producen cambios vitales en la gestión de las carreras universitarias, creando

especializaciones. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. En la primera década del siglo XXI, el concepto de consultoría, capacitación y otros como el coaching y la ayuda en línea toman una importancia capital, básicamente por el fenómeno de la globalización donde la competencia se ha vuelto despiadada.

En el Ecuador, más específicamente en las grandes ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca, los servicios de consultoría y capacitación empiezan a surgir en las décadas finales del siglo XX; principalmente influenciados por las empresas extranjeras que realizaban trabajos en nuestro país, las mismas que brindaban sus servicios a otras provincias como Manabí.

En Manabí, en la década de los 70 se establecen pocas empresas de consultoría y capacitación; esta aparición atrasada se debe principalmente a la situación en esos años. No había una comprensión adecuada de cómo administrar el recurso humano ya que la mayoría de las empresas eran del tipo familiar, en las cuales, generalmente, el jefe de hogar o fundador, era la persona que tomaba todas las decisiones.



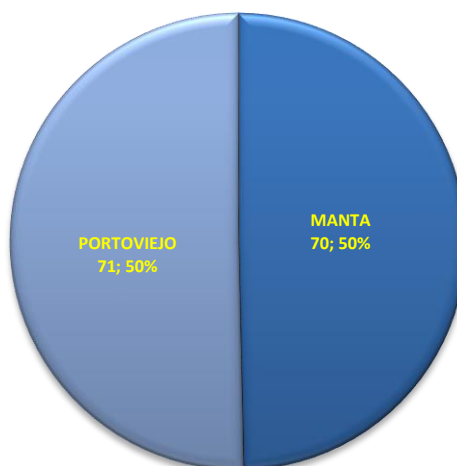
**Figura 1. Manta y Portoviejo: empresas creadas (1973-2012)**

(SUPERINTENDENCIA, 2015)

En la figura 1, observamos las empresas de consultoría registradas en la Superintendencia de Compañías a partir del año 1973 en Manta y Portoviejo. Claramente observamos que durante 20 años no hubo nuevas empresa de consultoría y capacitación. Observamos que hay un repunte en la creación de empresas a partir del año 1997, sobre todo en el año 2012 que aparecen 16 empresas de capacitación y consultoría de diferente índole. Hay que anotar que en este cuadro están representadas las empresas de Manta y Portoviejo, activas e inactivas. Más adelante analizaremos las empresas activas.

En la figura 2 vemos que la creación de empresas es igual en Portoviejo que en Manta; esto se debe a que, si bien Manta es la ciudad con más empresas industriales (especialmente de la rama pesquera), Portoviejo, en cambio, tiene un gran número de

pequeñas empresas que requieren servicios de capacitación y consultoría en el campo de ventas, marketing, contabilidad y tributario.

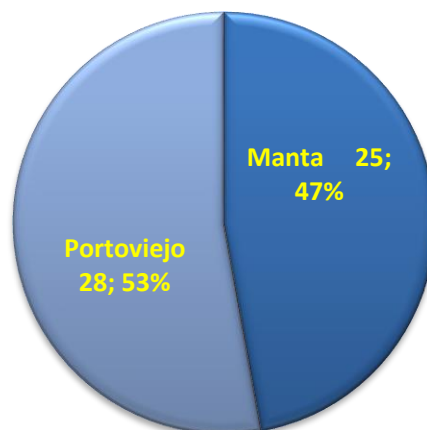


**Figura 2. Manta y Portoviejo: % empresas creadas (1973-2012)**

(SUPERINTENDENCIA, 2015)

### **2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA ACTUAL DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN**

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión.



**Figura 3. Manta y Portoviejo: empresas activas (a diciembre del 2012)**

(SUPERINTENDENCIA, 2015)

A finales del año 2012, en las ciudades de Manta y Portoviejo hay 53 empresas activas de las 141 que se han creado hasta la fecha. De estas 53 empresas, 28 (53%) están en Portoviejo y las otras 25 (47%) en la ciudad de Manta.

## **2.4 TEMAS DE MAYOR INTERÉS PARA CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN**

La globalización, la tecnología, la innovación y la internacionalización de la economía, hacen que las empresas en todos los países, necesiten capacitar su recurso humano de manera constante.

La formación y el perfeccionamiento son áreas tomadas muy seriamente en estos últimos años. La necesidad de buscar, diseñar y poner en marcha los programas de capacitación del recurso humano es un asunto que requiere mayor atención y recursos. Esta capacitación, a más de fortalecer a las empresas, enaltece al empleado,



cambiando su forma de actuar y de pensar; dando notables resultados en la eficiencia y productividad.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto en el que se ven involucrados los directores de las empresas y más específicamente, los directores de Talento Humano.

Las principales competencias para el campo de la consultoría son:

- ✓ Diagnosticar problemas de las áreas comerciales, financieras y gerenciales.
- ✓ Capacitar a los clientes en la utilización de herramientas tecnológicas, económicas y financieras para la toma de decisiones.
- ✓ Instruir a los integrantes de las empresas en la gestión por procesos (cadena de mando).
- ✓ Manejar bases de datos para realizar análisis económicos y/o diagnósticos por sectores.
- ✓ Brindar apoyo en la toma de decisiones de nuevas inversiones, contrataciones, apertura de mercados y expansiones.
- ✓ Brindar al personal de las empresas los conocimientos necesarios para que su desempeño sea más eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo.
- ✓ Transmitir a los clientes de estos servicios nuevos conocimiento para que los apliquen en sus empresas generando valor agregado a sus productos.

- ✓ Capacitar a los empleados y directivos de las empresas en la utilización de las herramientas necesarias para que sean capaces de plantear soluciones a los problemas diarios que se presentan en el trabajo.
- ✓ Instruir a los clientes para que apliquen las enseñanzas en mejorar la competitividad de las empresas.

## **2.5 EXPERIENCIAS Y PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN LOS CLIENTES**

Con la evolución de las telecomunicaciones, también han evolucionado las empresas; ahora ellas exigen calidad de un producto o servicio a precios cómodos. Las empresas escogen aquellos que les brindan un valor agregado a su adquisición; sea este un bien material o un servicio.

Los clientes toman en cuenta dos aspectos: por un lado están los beneficios que logran al adquirir un producto o servicio; por el otro lado están los costos que implican el adquirir dicho producto o servicio. La diferencia entre los dos es una ganancia o pérdida, lo cual le servirá al cliente, en base al mayor margen de beneficio que le brinde uno u otro proveedor.

La percepción de los beneficios puede variar de un cliente a otro; dependiendo de qué aspecto de un producto o servicio sea más significativo para su empresa; Adam Smith, en 1776, menciona que "el precio real de algo es la maraña de dificultades para adquirirlo". Para definir el significado de precio real.

Las nuevas necesidades de consultoría y capacitación de las empresas exigen garantías de eficiencia en todos los procesos que comprenden esos servicios; estos deben garantizar el mejoramiento continuo de los clientes.

Las empresas requieren una información oportuna, ágil y confiable, para conseguir tomar decisiones óptimas para el bien de la empresa.

Las áreas más importantes para consultoría y capacitación son:

- ✓ Administración
- ✓ Marketing
- ✓ Seguridad industrial
- ✓ Servicios financieros
- ✓ Tributación

Las necesidades de los clientes, en cuanto a consultoría y capacitación pueden resumirse en los siguientes puntos:

- ✓ Cumplimiento cabal de los servicios ofertados
- ✓ Retorno de la inversión en el tiempo predeterminado
- ✓ Disminución de costos
- ✓ Información ágil, oportuna y confiable
- ✓ Calidad en el servicio

En base a una encuesta realizada, tanto en Portoviejo como en Manta, se observa que no se tiene una cultura de capacitación responsable; los clientes, en general, después de una capacitación no realizan el respectivo seguimiento; en resumen, los resultados que podrían obtenerse de la capacitación quedan en duda debido a la falta de medición de resultados.

De las experiencias de campo, las instituciones que tienen capacitación continua son las que tienen presencia en todo el país: bancos, instituciones públicas, distribuidoras de productos masivos, franquicias: así mismo, la consultoría y capacitación se realiza a través de empresas a nivel nacional más que local.

En cuanto a las empresas locales, que no tiene presencia nacional, la inversión en consultoría y capacitación creemos que es muy baja; cosa que demostraremos más adelante en el estudio de mercado y que básicamente, se limita a las charlas de capacitación de las instituciones públicas como el SRI, Ministerio de Trabajo, SECAP, y otras. La percepción de los gerentes de estas empresas es que el costo frente al beneficio no justifica la inversión; quieren resultados inmediatos, lo cual ante la situación actual no es posible bajo ningún concepto.

Los clientes esperan que se cumplan sus perspectivas; estas pueden resumirse en los siguientes puntos:

- ✓ Beneficios que oferta el proveedor: Producto, servicios, personal, imagen, etc...
- ✓ Integración de los miembros de la empresa.

- ✓ Mejora de la cultura organizacional.
- ✓ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✓ Mayor retorno de la inversión.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Mejora de la creatividad, innovación y disposición para el trabajo
- ✓ Mejora el desempeño de los empleados.
- ✓ Mejora en la comunicación entre los miembros y departamentos de la empresa.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Disminución de conflictos internos y externos
- ✓ Optimización del trabajo en equipo.
- ✓ Obtener información de fuentes confiables
- ✓ Los procesos estén debidamente implementados y controlados mediante los indicadores adecuados, brindando valor agregado.
- ✓ Implementar en concepto de mejora continua.
- ✓ Evaluar los conocimientos y habilidades del personal.
- ✓ Apoyo continuo en los aspectos más importantes del manejo de la empresa.

En resumen, los usuarios de los servicios de capacitación y asesoría exigen que la inversión que hacen en estos servicios les devenga en mejorar la rentabilidad de sus empresas. Al lograr una mejor rentabilidad, mejoraran las utilidades para los dueños y los ingresos para los empleados.

Como conclusión podemos señalar que hay una necesidad urgente de satisfacer las necesidades de capacitación y consultorías para el perfeccionamiento y actualización

de conocimientos de las empresas en la zona de estudio y esto justifica plenamente el desarrollo y ejecución de este trabajo.

## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.**

El objetivo del estudio de mercado es identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar, evaluar las medidas de mercadeo y mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos que serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas y obtener resultados que nos permitirá saber si existe o no espacio para el proyecto de consultoría y capacitación en áreas relacionadas con la administración empresarial, ventas, servicio al cliente y marketing en las ciudades de Portoviejo y Manta. Este análisis más el complemento del análisis técnico y económico permitirán concluir en la toma de decisiones para la implantación o no del proyecto citado

#### **3.2 ESTRUCTURA DE MERCADO**

La estructura de mercado que se presenta para una empresa de Consultoría y Capacitación en las áreas relacionadas con la administración empresarial, ventas, servicio al cliente, marketing, seguridad industrial, servicios financieros y tributación,

está compuesta por pocos actores y consideramos a Manabí una zona desatendida en este aspecto. A continuación detallamos algunas de las características del mercado:

- ✓ Las empresas que ofrecen servicios de consultoría y capacitación en su mayoría son internacionales y principalmente atienden a las empresas más grandes de la provincia, mientras que las empresas de capacitación locales son poco estructuradas e informales y no tienen la imagen que se requiere.
- ✓ Si bien hay pocas empresas de consultoría y capacitación, los precios no se determinarían libremente, en un mercado con una economía débil, los precios de los servicios deben ser analizados cuidadosamente.
- ✓ Los clientes no están propensos a pagar costos reales por los servicios de consultoría y capacitación, lo cual hace masificar la oferta de estos servicios, especialmente la capacitación, lo cual redundaría en una baja de la eficiencia de los servicios ofertados.

### **3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN**

En este punto vamos a revisar particularidades en torno a este servicio y que nos permita conocer las características de capacitación y consultorías, entender las diferencias entre ambas así como los tipos de este servicio y las áreas que abarcaría.



### 3.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Ofrecer servicios de calidad es lo que impera hoy, debido al fenómeno de la globalización, la competencia mundial y al desarrollo de las tecnologías de comunicación. Los clientes exigen un rendimiento al máximo de sus productos o servicios adquiridos.

Los servicios deben tener como base principal la calidad; esta debe ser la parte fundamental para que una empresa consultora y de capacitación tenga éxito en el futuro. La calidad del servicio debe ser la base primordial para llegar al éxito y obtener beneficios; así mismo, debe servir para enfrentar a la competencia; cualidad que se impondrá sobre cualquier otra cuando un cliente decida por uno u otro proveedor de servicios de consultoría y capacitación para su empresa.

Los procesos de consultoría y capacitación deben involucrar a todas las personas de la empresa (cliente); estos procesos deben comprender la satisfacción al cliente al ligarlos a la aplicación de calidad dentro de la empresa.

Para que el proyecto de consultoría y capacitación tenga éxito, los procesos deben contemplar lo siguiente:

- ✓ Enfocar el desarrollo de las capacitaciones que permitan mostrar a las empresas (personal) la importancia del trabajo en equipo: lograr una excelente coordinación entre los procesos de trabajo de la empresa.

- ✓ Ajustarse a las necesidades específicas de cada cliente.
- ✓ Indicar a los clientes el concepto del trabajo en equipo.
- ✓ Exponer de forma clara que la empresa debe contar con procesos muy definidos para satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.
- ✓ Definir claramente el concepto de mejora continua: cuándo un producto o servicio se produce, no termina el momento en que es brindado a los clientes, después de esto, el proceso continúa para mejorar la calidad del mismo.
- ✓ Poner énfasis en que se requiere contar con procesos claros y eficientes
- ✓ Implantar metodologías para analizar el flujo de trabajo y determinar mediante indicadores los grados de eficiencia.
- ✓ Explicar las formas o maneras de analizar y resolver conflictos.

Las actividades de consultoría y capacitación siguen los criterios operacionales y educacionales que cumplan con los requisitos de calidad dado por las normas ISO 9001:2008; estas actividades pueden ser dimensionadas y adaptadas por las necesidades de los clientes. Estas actividades contendrán las siguientes características:

- ✓ Asesoramiento brindado por personal que brinden experiencias vivenciales. Estos deben ser profesionales con excelentes títulos académicos y amplia experiencia en la direcciones de empresas privadas y públicas.
- ✓ Se debe presentar casos prácticos de estudio, los cuales deben ser abordados con técnicas interactivas actuales (internet, e-learning, proyecciones en pantalla, videos, contenidos interactivos) y excelentes técnicas de transferencia

de conocimientos proveen a los estudiantes de la experiencia y elementos que pueden aplicar a sus tareas inmediatamente.

- ✓ Asesoramiento personal a los directivos de la empresa.
- ✓ Dar un mayor enfoque a las micro-finanzas (PYMES).
- ✓ Que permita al personal asistente la posibilidad de incrementar sus capacidades para el desempeño de su trabajo en todos los ámbitos.
- ✓ Que permita intercambio de conocimientos con el personal nuevo por medio de la entrega de material impreso.
- ✓ Totalmente prácticos.
- ✓ Accesible para todo el personal de la empresa del cliente.
- ✓ Las capacitaciones deben prever la toma de exámenes de evaluación.
- ✓ Certificado o diploma de asistencia/aprobación.
- ✓ Asesoría posterior (evaluación de los conocimientos adquiridos).

En resumen, el fin primordial del proyecto de consultoría y capacitación es brindar productos y servicios de calidad; que sean eficientes e involucren todas las características tecnológicas actuales.

### 3.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios se definen en dos grupos:

- ✓ **Consultoría:** Manera de resolver o transmitir los conocimiento necesarios sobre uno o más requerimientos de los clientes, brindándoles la oportunidad de

procesarlos de la manera más óptima. Estas intervenciones deben ser rápidas y directas sobre el problema planteado, es encontrar los problemas, definirlos y dar soluciones a los a los mismos.

- ✓ **Capacitación:** Es uno o más procesos de enseñanza y transmisión de conocimientos que ayudan a lograr una mejora en la producción y bienestar de un grupo de personas en una empresa.

### **Tipos de consultoría y capacitación:**

Según Rojas, Sérvulo (1999), III Encuentro Internacional de Servicios de Desarrollo Empresarial. FUNDES, los tipos de consultoría y capacitación son:

- ✓ Consultoría Particular, Operativa. Su enfoque se orienta a la solución de un determinado problema.
- ✓ Consultoría Individual. Parecida a la anterior, pero más especializada con enfoque hacia temas más específicos y utilizando patrones que definan un marco de referencia para soluciones prácticas.
- ✓ Consultoría Especializada. Su atención descansa en ayudar a seleccionar problemas más complejos y sobre una área en especial, muy concreta.
- ✓ Consultoría Grupal. Ayuda a solucionar problemas con soporte de muchos con conocimientos y experiencia en temas que son acordados.
- ✓ Consultoría sobre Resultados. Enfoca su atención al resultado de un diagnóstico, indistintamente de la herramienta que se utilice para solucionar los problemas detectados.

- ✓ Consultoría Integral. Análisis sistemático y completo (complejo) de todos los problemas que se detecten en un diagnóstico o autodiagnóstico.

El objetivo, para los dos grupos descritos, del proyecto de empresa de consultoría y capacitación es que sus productos y servicios sean accesibles a todas las PYMES de las ciudades de Portoviejo y Manta, poniendo al alcance de los clientes todo el conocimiento, experiencia, y avances tecnológicos de tal manera que los clientes tengan a su alcance todas las opciones para mejorar sus negocios; por lo que se plantea la instrumentación de estos aspectos:

- ✓ Aspectos Teóricos
- ✓ Aspectos prácticos
- ✓ Aspectos de valor agregado

Las áreas a cubrir el proyecto de consultoría y capacitación son:

- ✓ Desarrollo de habilidades gerenciales: Liderazgo, supervisión, trabajo en equipo, toma de decisiones, manejo del tiempo, etc.
- ✓ Operaciones: Sistemas de manejo de información, mejora de la productividad, estandarización de procesos, manejo de rutas de distribución, etc.
- ✓ Desarrollo y la evaluación de productos
- ✓ Recursos humanos: Selección de personal, incrementos de sueldos, ascensos, formación de grupos de trabajo, etc.

Oferta de servicios de consultoría y capacitación de acuerdo al organigrama de

cada empresa:

#### DIRECTIVOS

- ✓ Habilidades gerenciales generales
- ✓ Operaciones
- ✓ Diseño y evaluación de productos

#### MANDOS MEDIOS

- ✓ Habilidades gerenciales generales
- ✓ Operaciones
- ✓ Recursos humanos

#### PERSONAL DE OFICINA

- ✓ Habilidades gerenciales generales
- ✓ Trabajo de campo
- ✓ Diseño y evaluación de productos
- ✓ Otros (motivación, valores, autoestima)

#### PERSONAL DE APOYO

- ✓ Habilidades gerenciales generales
- ✓ Operaciones
- ✓ Recursos humanos

La duración de las capacitaciones es bastante diversa, desde un día hasta varios meses (en el caso de capacitación incluida en consultorías). La capacitación es recomendable hacerla en el lugar de trabajo del cliente y con una duración

recomendada de 3 días, lo que facilita que el personal capacitado se mantenga cerca de sus puestos de trabajo.

### **3.3.3 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS/SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos o complementarios en consultoría y capacitación no representa un riesgo que deba ser tomado en cuenta; el servicio de asesoramiento o capacitación no puede ser reemplazado por mecanismos ajenos al factor humano. A pesar de los adelantos en las comunicaciones actuales, para el diseño o estructuración de una asesoría o capacitación, siempre será necesaria la presencia de los consultores o capacitadores para sostener un proyecto.

### **3.4 ETAPAS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado es la evaluación de atributos de un producto o servicio donde se analizan y detectan las preferencias del mercado o segmento estudiado para así determinar el producto, precio, plaza y tipo de promoción es la que más nos conviene implementar así como todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, la investigación no se limita a los productos, se lleva a cabo para responder preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, marcas, publicidad, precios y cualquier otro aspecto de marketing lo que nos ayuda a determinar un comportamiento de un mercado, así como también podemos evidenciar una necesidad de un producto o servicio en un mercado determinado.

Otras finalidades del estudio de mercado es medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

Permite identificar importantes elementos que deben tomarse en cuenta, no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino también en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

Es conveniente destacar que la correcta evaluación de la dimensión del mercado es fundamental para el proyecto.

Las etapas que analizaremos en el estudio de mercado abarcarán diversos puntos que nos irán dando un camino a seguir para conseguir la información necesaria que nos permita tomar decisiones y determinar la viabilidad del proyecto.



### 3.4.1 ANÁLISIS HISTÓRICO

#### **Segmentación de mercado**

- ✓ Nos enfocaremos principalmente a las empresas pequeñas y medianas empresas, y también a las grandes empresas; la micro empresa o empresas unipersonales no será nuestro mercado objetivo en inicio pero la consideramos un mercado potencial a largo o mediano plazo.

#### **Ubicación geográfica.**

- ✓ Definiremos el estudio en Manta y Portoviejo por ser las 2 ciudades más grandes y donde se concentran casi todas las empresas.

#### **Tamaño del universo.**

- ✓ Determinaremos la cantidad de empresas que están registradas formalmente en la Superintendencia de Compañías

### 3.4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### **Información del mercado empresarial.**

- ✓ Recabaremos información para cuantificar la cantidad de empresas que hay en el mercado e incluso por segmentos para ver su composición

#### **Encuesta piloto.**

- ✓ Haremos una encuesta piloto que nos de indicios preliminares de la situación del servicio en los mercados de estudio.

**Tamaño de la muestra.**

- ✓ Mediante una fórmula determinaremos el número de encuestas que debemos realizar para recabar información y luego será tabulada y analizada.

**Metodología encuesta.**

- ✓ La metodología que utilizaremos será la encuesta directa en campo.

**Aplicación.**

- ✓ Realizaremos el número de encuestas determinadas anteriormente en las zonas de estudio, Manta y Portoviejo.

**3.4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROYECTADA****Procesamiento de la información.**

- ✓ Después de realizada la encuesta tabularemos los resultados y procesaremos la información.

**Análisis de resultados.**

- ✓ Realizada la tabulación se analizará los resultados de la encuesta para avanzar con los siguientes pasos del estudio de mercado

**Análisis de oferta y demanda.**

- ✓ Analizaremos dos puntos preponderantes, por un lado la Oferta y por el otro la Demanda, analizaremos el tamaño de la oferta y el tipo de oferta que se esté ofreciendo actualmente en el mercado de estudio para según estos resultados establecer la estrategia que nos permita ofrecer un servicio que vaya a ser aceptado en nuestro mercado objetivo, así como conocer cuál será la competencia con la que nos encontraremos.

- ✓ En cuanto a la demanda determinaremos su tamaño, sus características y los temas en donde haya oportunidades basadas en espacios desatendidos que justifiquen la implementación de este proyecto.

#### **Identificar demanda insatisfecha.**

- ✓ Identificaremos cual es la demanda insatisfecha para determinar qué porcentaje queremos atender según nuestra capacidad, es decir, cuál será el tamaño del negocio.

### **3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.**

El segmento al que la empresa dedicará sus esfuerzos de introducción será el de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que componen alrededor del 99% de las empresas existentes en Portoviejo y Manta y sus zonas de influencia. Adicionalmente vale mencionar que hay otro nicho de mercado que son las entidades públicas, como Municipios, Gobiernos Provinciales y entidades gubernamentales que podrían hacer aún más interesante las oportunidades del negocio.

Las PYMES, para nuestro proyecto, consideraremos a aquellas hasta con 100 empleados.

Para conocer los potenciales clientes, debemos considerar las siguientes variables: Geográfica y demográfica.

- ✓ **Variable Geográfica:** El proyecto contempla la ubicación de la empresa en la ciudad de Portoviejo con una sucursal (con las mismas características) en la ciudad de Manta, aunque podría darse la opción de ubicar la oficina principal en Manta. La ciudad de Portoviejo tiene la ventaja de que en ella residen la mayoría de las empresas públicas de la provincia: SRI, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de bancos, Contraloría y otras.
- ✓ **Variable Demográfica:** Para fundamentar la presente investigación, han sido tomados datos y criterios del INEC.

### 3.5.2 TAMAÑO DEL UNIVERSO

El tamaño del universo está representado por las Pequeñas y medianas Empresas (PYMES) registradas en la Superintendencia de Compañías diciembre del 2012. El número de empresas es de 1.811.

**Tabla 4.**

#### **Portoviejo, Manta: empresas por actividad económica**

<b>RAMA</b>	<b>MANTA</b>	<b>PORTOVIEJO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca</b>	<b>192</b>	<b>30</b>	<b>222</b>
<b>Explotación minas y canteras</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Industrias manufactureras</b>	<b>115</b>	<b>39</b>	<b>174</b>
<b>Suministro de electricidad, gas, vapor, aire acondicionado</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
<b>Distribución de agua, alcantarillado, deshechos, saneamiento</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>
<b>Construcción</b>	<b>132</b>	<b>120</b>	<b>552</b>
<b>Comercio al por mayor y menor</b>	<b>286</b>	<b>185</b>	<b>498</b>

<b>Transporte y almacenamiento</b>	<b>145</b>	<b>43</b>	<b>188</b>
<b>Alojamiento y servicio de comidas</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>60</b>
<b>Información y comunicación</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>51</b>
<b>Actividades financieras y de seguros</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
<b>Actividades inmobiliarias</b>	<b>130</b>	<b>43</b>	<b>174</b>
<b>Actividades profesionales, científicas y técnicas</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>153</b>
<b>Actividades de servicios administrativos y apoyo</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>140</b>
<b>Enseñanza</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>26</b>
<b>Actividades de atención a la salud y asistencia social</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>44</b>
<b>Artes, entretenimiento y recreación</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>Otras actividades de servicios</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1207</b>	<b>604</b>	<b>1811</b>

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

### 3.5.3 PRUEBA PILOTO

La prueba piloto tiene la finalidad de ejecutar una prueba inicial a las empresas de las ciudades de Portoviejo y Manta. Con esta prueba analizaremos el formato definitivo de la encuesta principal.

**Tabla 5.****Encuesta piloto**

<b>PREGUNTA</b>	<b>PORTOVIEJO</b>		<b>MANTA</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Su empresa ha recibido servicio de consultoría</b>	2	18	5	15
<b>Su empresa ha recibido servicio de capacitación</b>	7	13	9	11
<b>Si la respuesta es No</b>				
<b>Le gustaría recibir servicios de consultoría</b>	17	1	13	2
<b>Le gustaría recibir servicios de capacitación</b>	13	0	11	0

Con la prueba piloto obtenemos la información necesaria para redactar las respuestas más adecuadas de la encuesta de investigación. Esta prueba piloto debe tener preguntas claras y concisas de tal manera que no confundan a los encuestados.

Lograremos evaluar la idoneidad y efectividad de los cuestionarios, además lograremos tabular la duración de la encuesta y la calidad de la información recopilada por los encuestadores.

### **3.5.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra consideramos las empresas Pequeñas y Medianas de las ciudades de Portoviejo y Manta, cuyo número es de 1811.

La fórmula que utilizaremos es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

- ✓ n = tamaño de la muestra
- ✓ N= tamaño del universo
- ✓ Z = nivel de confianza deseado, que será del 95%, en donde el valor que representa es de 1.96 en la tabla de la curva normal.
- ✓ p = proporción estimada de éxito
- ✓ q = proporción estimada de fracaso 10%
- ✓ e = representa el error de estimación, el cual se considera del 5%.

Reemplazando la fórmula especificada, se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 2351 * 0.9 * 0.1}{0.05^2 * (2351 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

**n= 192 encuestas a realizar (mínimo recomendado)**

Se decidió realizar 98 encuestas en Portoviejo y 94 en manta.

### 3.5.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación escogida es de carácter descriptivo ya que nos proponemos determinar el estado actual de la consultoría y capacitación en las PYMES de las

ciudades de Portoviejo y Manta. Para esto aplicaremos encuestas encaminadas a obtener información del porcentaje seleccionado en la muestra.

El proyecto se conducirá a través de la recolección de datos de fuentes primarias tales como encuestas, entrevistas a competidores y posibles clientes.

Además, se utilizará fuentes secundarias de información, tales como textos, tesis, internet, apuntes de clase y otro tipo de estudios, que busquen sustentar el proyecto de consultoría y capacitación.

#### **3.5.5.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el levantamiento de la información se tomaron datos de fuentes primarias y de fuentes secundarias.

#### **FUENTES PRIMARIAS**

- ✓ La información proviene de los posibles clientes de los servicios propuestos, para esto aplicamos las encuestas con preguntas cerradas en el cual los encuestados deberán seleccionar la respuesta que más se acerque a su preferencia.
- ✓ Las encuestas serán realizadas a las PYMES registradas en la Superintendencia de Compañías. Estas encuestas nos darán la información necesaria para concluir en las necesidades actuales de consultoría y capacitación en las empresas.



- ✓ Con las encuestas también se pretende analizar la oportunidad de lograr clientes tomando en cuenta sus necesidades específicas.
- ✓ Otra fuente de información para la elaboración de este proyecto son los apuntes, exámenes de estudios universitarios y maestría en la ESPE (Escuela Politécnica del Ejército) y la ULEAM (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí).

#### **FUENTES SECUNDARIAS**

- ✓ Apuntes de clase: Sirven como guía para el proyecto.
- ✓ Libros: Análisis de mercado y estudios sobre el mercado.
- ✓ Ejemplos de estudios realizados por diversas empresas e instituciones.
- ✓ Tesis: Sobre todo las relacionadas con el tema de proyectos de creación de empresas consultoras.
- ✓ Internet: Información estadística, comportamiento de los clientes, análisis de herramientas para evaluaciones de los servicios de consultoría y capacitación a través del tiempo.

Tabla 6.

## Formato de la encuesta

<b>ENCUESTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE</b>		
<b>Razón social</b>		
<b>Presencia de la empresa (Local/Provincial/nacional/Internacional)</b>		
<b>Actividad económica (Producción/Comercialización/Servicios)</b>		
<b>Sector empresarial al que pertenece su empresa</b>		
<b>1) No. Empleados</b>		
<b>2) Contrató en el último año servicios de capacitación</b>	SI	NO
<b>3) Contrató en el último año servicios de consultoría</b>	SI	NO
<b>4)Cuál es la inversión anual en consultoría</b>		
<b>5)Cuál es la inversión anual en capacitación</b>		
<b>6) Indique las empresas que en el último año han brindado servicios de consultoría y capacitación</b>		
<b>7) Cuáles son los principales requerimientos que deben cumplir los productos y servicios de consultoría y capacitación</b>	Especialización	
	Calidad	
	Tiempo de respuesta	
	Personalización	del servicio
	Relaciones interpersonales	
	Otros (especifique)	
<b>8) Considera Ud. que los servicios de consultoría y capacitación son una buena alternativa para mejorar la productividad y eficiencia empresarial</b>	SI	NO
<b>9) Que productos o servicios de consultoría requiere su organización</b>	Ventas	
	RRHH	
	Marketing	
	Servicios al Cliente	
	Otros	
<b>10) Que productos o servicios de capacitación requiere su organización</b>	Ventas	
	RRHH	
	Marketing	
	Servicios al Cliente	
	Otros	
<b>11) Qué factores considera relevantes al momento de optar por un servicio de consultoría y capacitación</b>	Visitas programadas	
	Costos	
	Adaptabilidad del servicio	

Continúa →

	Experiencia	
	Metodología de estudio	
	Calidad del servicio	
	Profesionalidad	
	Otros	
<b>12) Qué aspectos deben mejorar los servicios que ofrecen las empresas de consultoría y capacitación</b>		
<b>13) Estaría dispuesto a contratar servicios de consultoría</b>	SI	NO
<b>14) Estaría dispuesto a contratar servicios de capacitación</b>	SI	NO

### **3.5.5.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Este proceso comprende la codificación, digitación y verificación de la información recopilada.

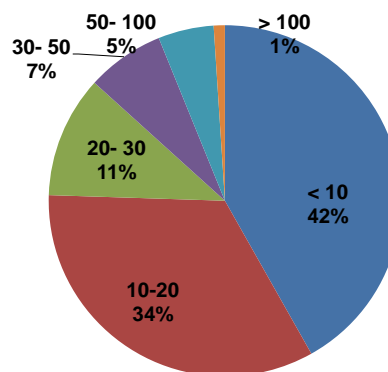
### **3.5.5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **PREGUNTAS: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

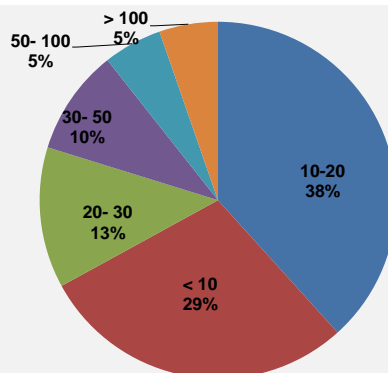
## Cuadro N.- 1

## 1) ¿Cuál es el número de empleados?

PORTOVIEJO		
< 10	41	41,84%
10-20	33	33,67%
20- 30	11	11,22%
30- 50	7	7,14%
50- 100	5	5,10%
> 100	1	1,02%
	<b>98</b>	<b>100,00%</b>



MANTA		
10-20	36	38,30%
< 10	27	28,72%
20- 30	12	12,77%
30- 50	9	9,57%
50- 100	5	5,32%
> 100	5	5,32%
	<b>94</b>	<b>100,00%</b>

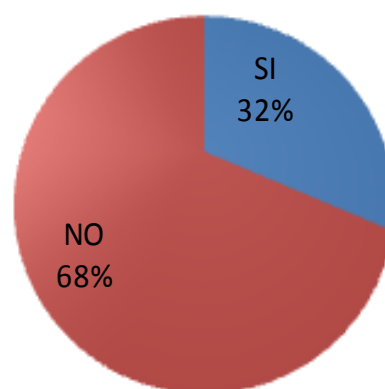


Analizando los datos, notamos que en la ciudad de Portoviejo, cerca del 50.00% de las empresas tienen menos de 10 empleados; en promedio diremos que hay 5 por empresa. Esta información es coherente con el tipo de empresas que se han creado en la ciudad. En Manta, donde están asentadas la mayor parte de industrias de Manabí, los resultados reflejan que hay un mayor número de empleados por empresa; observamos que cerca del 40% de las empresas tienen en promedio 15 empleados.

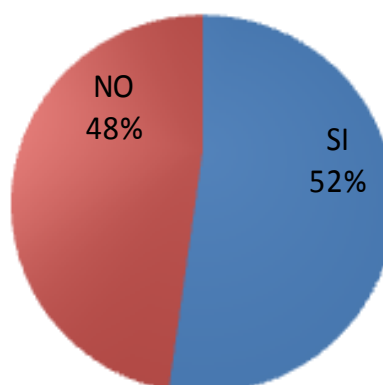
Cuadro N.- 2

## 2) ¿Contrató en el último año servicios de capacitación?

PORTOVIEJO		
SI	31	31.63%
NO	67	68.37%



MANTA		
SI	49	52.13%
NO	45	47.87%

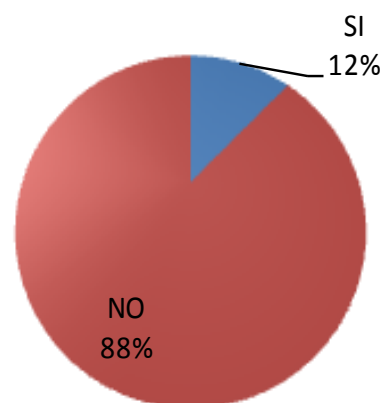


Los resultados en las ciudades tienen diferencias en cuanto a la inversión realizada en capacitación; los resultados también están acordes con el status de las ciudades; hay más empresas de Manta, por tener mayor movimiento económico, que realizan inversión en capacitación: más del 50.00%; por otro lado, en Portoviejo, el presupuesto para la inversión en capacitación lo realizan el 32.00% de las empresas.

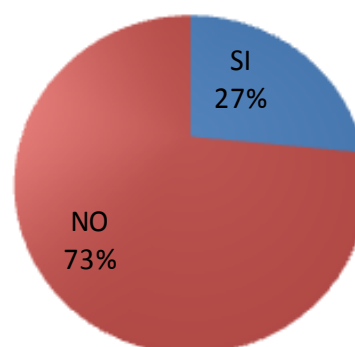
## Cuadro N.- 3

## 3) ¿Contrató en el último año servicios de consultoría?

PORTOVIEJO		
SI	12	12.24%
NO	86	87.76%



MANTA		
SI	25	26.60%
NO	69	73.40%

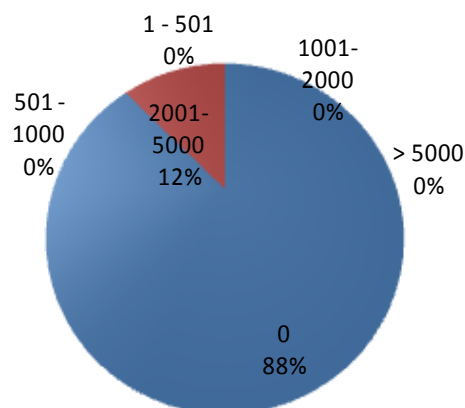


Los datos reflejan una situación un tanto diferente a la de capacitación en vista que la contratación de consultoría depende mucho de las necesidades puntuales del cliente. Los resultados también indican que no hay una oferta relevante en el mercado, lo cual da una pauta para la oferta de estos servicios a las ciudades de Manta y Portoviejo.

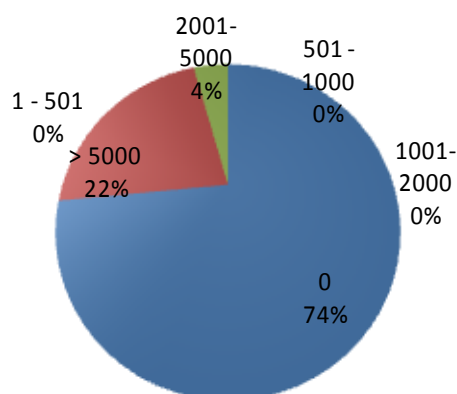
#### Cuadro N.- 4

#### 4) ¿Cuál es la inversión anual en consultoría? (en dólares)

PORTOVIEJO		
0	86	87.76%
2001- 5000	12	12.24%
1 - 501	0	0.00%
501 - 1000	0	0.00%
1001- 2000	0	0.00%
> 5000	0	0.00%



MANTA		
0	69	73.40%
> 5000	21	22.34%
2001- 5000	4	4.26%
1 - 501	0	0.00%
501 - 1000	0	0.00%
1001- 2000	0	0.00%



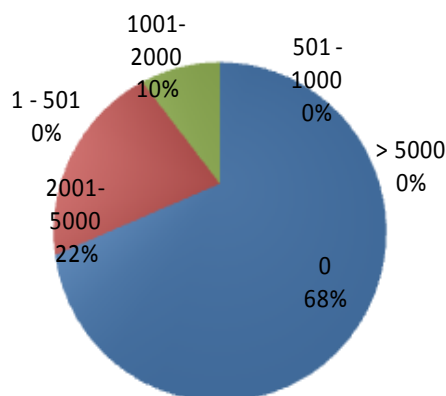
Manta: Un porcentaje bajo de empresas (4.26%) realiza inversiones entre los \$2,000.00 y los \$5,000.00 por año; en promedio son \$300.00 mensual. Estos datos son muy interesantes para el proyecto; hay una gran demanda insatisfecha en consultoría (más del 70%), que representa un potencial que la empresa a crearse debe estudiarlo.

Portoviejo: La inversión en consultoría es superior a los \$5,000.00 anuales; que en promedio representan \$500.00 mensual.

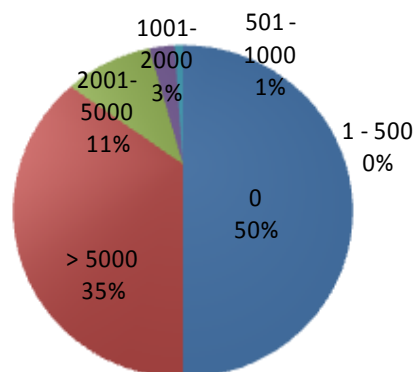
## Cuadro N.- 5

## 5) ¿Cuál es la inversión anual en capacitación (en dólares)?

PORTOVIEJO		
0	67	68.37%
2001- 5000	21	21.43%
1001- 2000	10	10.20%
1 - 501	0	0.00%
501 - 1000	0	0.00%
> 5000	0	0.00%



MANTA		
0	47	50.00%
> 5000	33	35.11%
2001- 5000	10	10.64%
1001- 2000	3	3.19%
501 - 1000	1	1.06%
1 - 500	0	0.00%



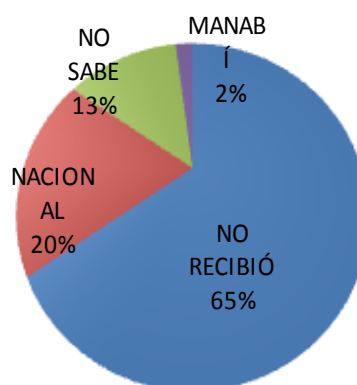
La inversión en capacitación es menor a la de consultoría debido principalmente a que los cursos de capacitación tienen una duración concreta (entre una semana y un mes). Por esta razón hay un mayor porcentaje de empresas que invierten en capacitación. En Portoviejo, el 32.63% de las empresa invierte entre \$1,000.00 y \$5,000.00 al año, que por mes representa \$250.00. En Manta hay más inversión; está entre \$2,000.00 y los \$5,000.00 (promedio de \$300.00 mensual); hay un 35.11% de empresa que invierten más de \$5,000.00 (en promedio, más de \$420.00 por mes).



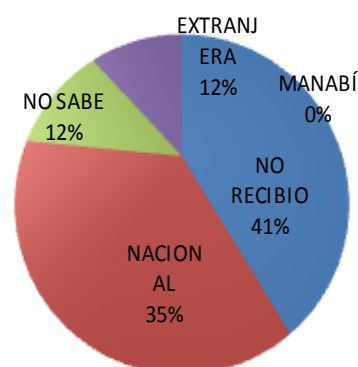
## Cuadro N.- 6

6) ¿indique las empresas que en el último año han brindado servicios de consultoría y capacitación?

PORTOVIEJO		
NO RECIBIÓ	64	65.31%
NACIONAL	19	19.39%
NO SABE	13	13.27%
MANABÍ	2	2.04%



MANTA		
NO RECIBIO	39	41.49%
NACIONAL	33	35.11%
NO SABE	11	11.70%
EXTRANJERA	11	11.70%
MANABÍ	0	0.00%

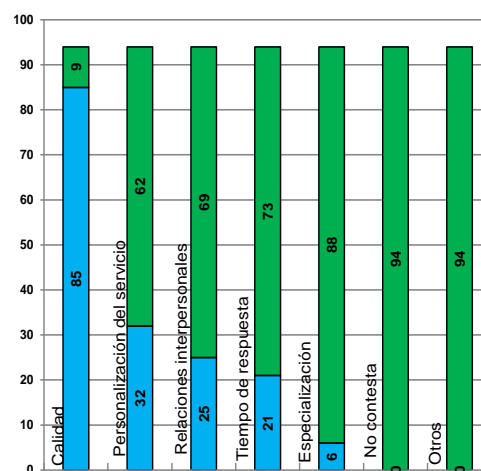


La demanda de servicios de capacitación y asesoría representada por empresa nacionales (Portoviejo: 19.39%, Manta: 35.11%. En Manta hay oferta de empresas extranjeras (12%). Curiosamente, en las dos ciudades hay un 12.00% de empresas que no recuerda el nombre de la empresa que brindó los servicios de capacitación y consultoría; esto nos da la pauta de que estas empresas no ofertaron servicios de calidad que perduren en la mente de los usuarios.

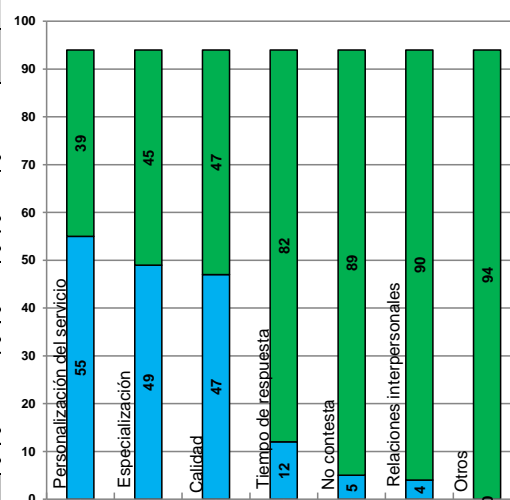
Cuadro N.- 7

7) ¿Cuáles son los principales requerimientos que deben cumplir los productos y servicios de consultoría y capacitación?

PORTOVIEJO				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
Calidad	85	86,73%	13	13,27%
Personalización del servicio	32	32,65%	66	67,35%
Relaciones interpersonales	25	25,51%	73	74,49%
Tiempo de respuesta	21	21,43%	77	78,57%
Especialización	6	6,12%	92	93,88%
Otros (especifique)	0	0,00%	98	100,00%
No contesta	0	0,00%	98	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>			



MANTA				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
Personalización del servicio	55	58,51%	39	41,49%
Especialización	49	52,13%	45	47,87%
Calidad	47	50,00%	47	50,00%
Tiempo de respuesta	12	12,77%	82	87,23%
No contesta	5	5,32%	89	94,68%
Relaciones interpersonales	4	4,26%	90	95,74%
Otros	0	0,00%	94	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>			



Las empresas que necesitan los servicios de capacitación y consultoría actualmente son muy exigentes en cuanto a los beneficios que puedan brindarles; por esta razón, en Portoviejo hacen hincapié en calidad (86.73%) y la personalización del

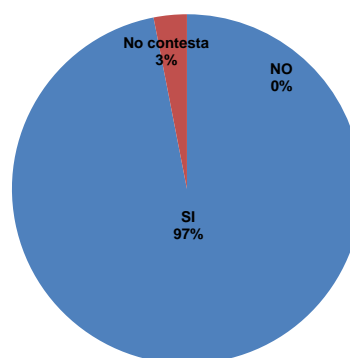
servicio (32.65%). En Manta, los usuarios se fijan en tres aspectos: personalización del servicio (58.51%), especialización (52.13%), y en la calidad (50%).

Estos datos deben considerarse para el análisis del contenido de los cursos de capacitación y la consultoría. Estos deben cumplir a cabalidad las exigencias de los clientes.

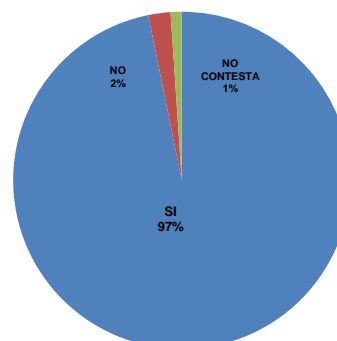
#### Cuadro N.- 8

**8) ¿Considera usted que los servicios de consultoría y capacitación son una buena alternativa para mejorar la productividad y eficiencia empresarial?**

PORTOVIEJO		
SI	95	96,94%
No contesta	3	3,06%
NO	0	0,00%
<b>98</b>		



MANTA		
SI	91	96,81%
NO	2	2,13%
NO CONTESTA	1	1,06%
<b>94</b>		



La respuesta que han dado las empresas tiene mucho sentido, dadas las exigencias actuales para la competitividad. Prácticamente, todas las empresas expresan que la

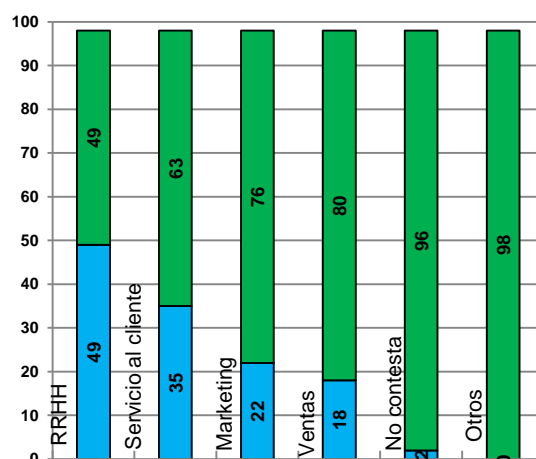
inversión en capacitación y consultoría es una excelente opción para mejorar la productividad, la rentabilidad, y la competitividad.

La comercialización de los productos y servicios, con la globalización y el avance de las comunicaciones, está al alcance de todos los clientes potenciales.

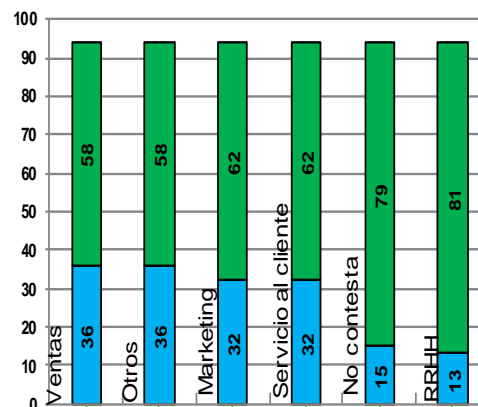
### Cuadro N.- 9

#### 9) ¿Qué productos o servicios de capacitación requiere su organización?

PORTOVIEJO				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
RRHH	49	50,00%	49	50,00%
Servicios al Cliente	35	35,71%	63	64,29%
Marketing	22	22,45%	76	77,55%
Ventas	18	18,37%	80	81,63%
Otros	2	2,04%	96	97,96%
No contesta	0	0,00%	98	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>			



MANTA				
REQUERIMIENTOS	SI	%	NO	%
Ventas	36	38,30%	58	61,70%
Otros	36	38,30%	58	61,70%
Marketing	32	34,04%	62	65,96%
Servicios al Cliente	32	34,04%	62	65,96%
No contesta	15	15,96%	79	84,04%
RRHH	13	13,83%	81	86,17%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>			

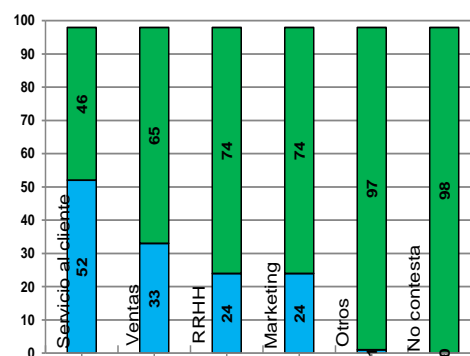


Las necesidades de capacitación difieren en las dos ciudades; En Portoviejo la mayoría de empresas (50.00%) necesita servicios de capacitación en RRHH, servicios al cliente (35.71%), y Marketing (22.45%); en Manta, las necesidades se decantan por ventas (38.30%), otros (38.30%), marketing (34.04%), y servicios al cliente (34.04%); el resultado de otros demanda que se creen nuevos servicios de capacitación para las empresas localizadas en Manta.

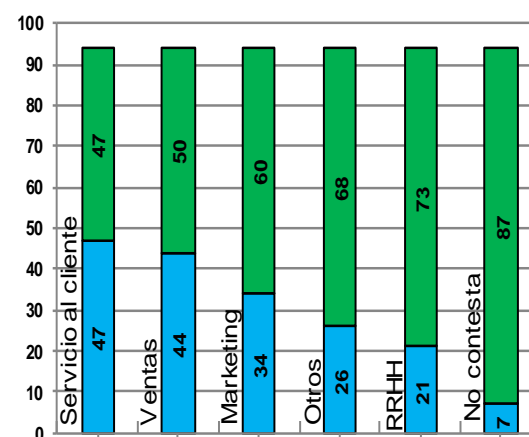
### Cuadro N.- 10

#### 10) ¿Qué productos o servicios de consultoría requiere su organización?

PORTOVIEJO				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
Servicios al Cliente	52	53,06%	46	46,94%
Ventas	33	33,67%	65	66,33%
RRHH	24	24,49%	74	75,51%
Marketing	24	24,49%	74	75,51%
Otros	1	1,02%	97	98,98%
No	0	0,00%	98	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>			



MANTA				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
Servicios al Cliente	47	50,00%	47	50,00%
Ventas	44	46,81%	50	53,19%
Marketing	34	36,17%	60	63,83%
Otros	26	27,66%	68	72,34%
RRHH	21	22,34%	73	77,66%
No	7	7,45%	87	92,55%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>			



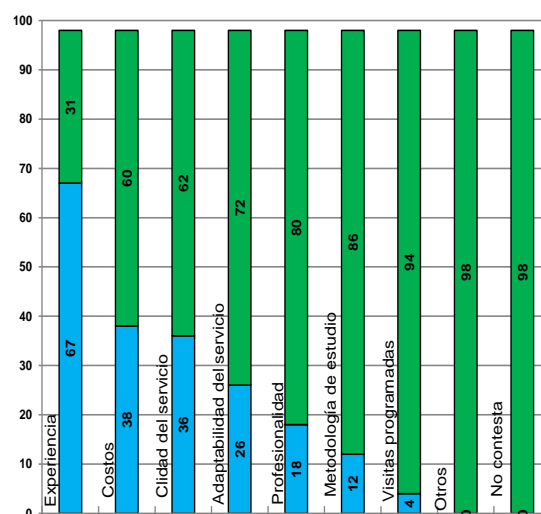
Los resultados de la encuesta sobre que necesidades de consultoría de las empresas son similares; las empresas de Portoviejo y manta necesitan de servicios al cliente (50.00%, ventas (33.67 - 46.81%), marketing (25.00%) y RRHH (23.00%); debemos acotar que en Manta, al igual que capacitación, las empresas también requieren de otros servicios (27.66%).

El porcentaje de 27.66% para otros servicios, indica que en Manta, las empresas van más allá de las necesidades habituales de consultoría; requieren, y en un alto porcentaje, de consultoría en campos especializados.

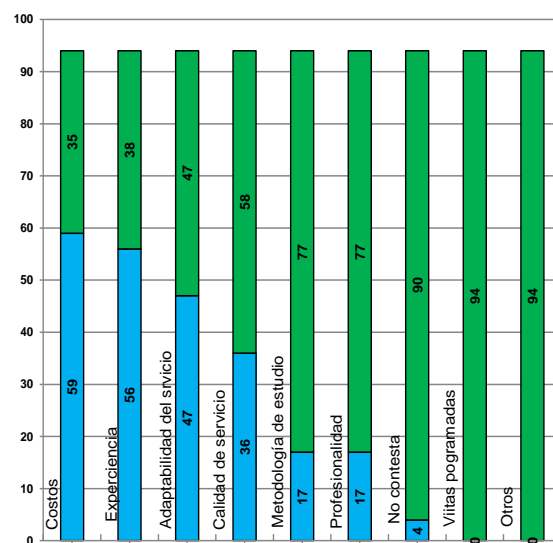
#### Cuadro N.- 11

#### 11) ¿Qué factores considera relevantes al momento de optar por un servicio de consultoría y capacitación?

PORTOVIEJO				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
Experiencia	67	68,37%	31	31,63%
Costos	38	38,78%	60	61,22%
Calidad del servicio	36	36,73%	62	63,27%
Adaptabilidad del servicio	26	26,53%	72	73,47%
Profesionalidad	18	18,37%	80	81,63%
Metodología de estudio	12	12,24%	86	87,76%
Visitas	4	4,08%	94	95,92%
Otros	0	0,00%	98	100,00%
No contesta	0	0,00%	98	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>			



MANTA				
REQUERIMIENTOS	SI		NO	
Costos	59	62,77%	35	37,23%
Experiencia	56	59,57%	38	40,43%
Adaptabilidad del servicio	47	50,00%	47	50,00%
Calidad servicio	36	38,30%	58	61,70%
Metodología de estudio	17	18,09%	77	81,91%
Profesionalidad	17	18,09%	77	81,91%
No contesta	4	4,26%	90	95,74%
Visitas programadas	0	0,00%	94	100,00%
Otros	0	0,00%	94	100,00%
<b>TOTAL</b>			<b>94</b>	

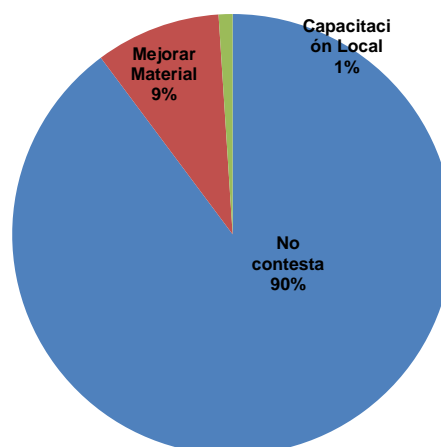


Según los datos tabulados de la encuesta, las empresas esperan que los servicios de capacitación y consultoría tengan en cuenta costos (62.00%), experiencia (68.00%), calidad del servicio (38.00%). Es importante también señalar que la metodología de estudio y la profesionalidad son aspectos muy importantes que tienen en cuenta los clientes al solicitar los servicios.

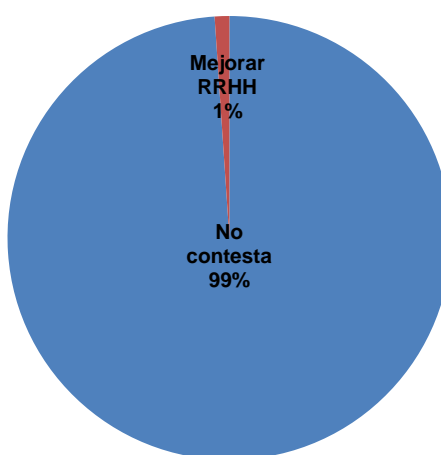
## Cuadro N.- 12

12) ¿Qué factores considera relevantes al momento de optar por un servicio de consultoría y capacitación?

PORTOVIEJO		
No contesta	88	89,80%
Mejorar Material	9	9,18%
Capacitación Local	1	1,02%
<b>98</b>		



MANTA		
No contesta	93	98,94%
Mejorar RRHH	1	1,06%
No	0	
<b>94</b>		



Los resultados nos dicen que los servicios ofertados de capacitación y consultoría, en general son bastante aceptados; requiriendo un bajo porcentaje de mejoras en el recurso humano (capacitadores con más preparación), material de mejor calidad, y que los cursos y seminarios sean en el lugar donde se asienta la empresa).

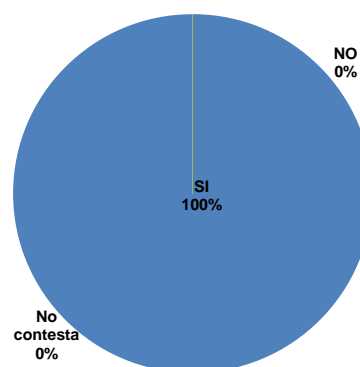


Debemos acotar también que, dado que el porcentaje bajo de empresas con planes de capacitación, no hay información histórica relevante para hacer un análisis más profundo de estos resultados.

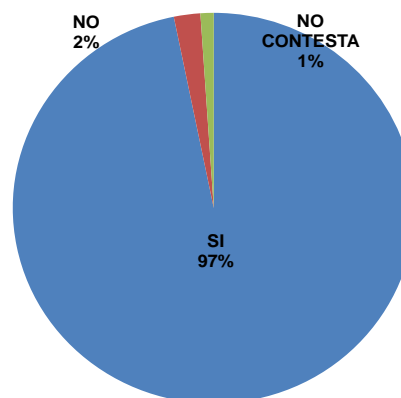
### Cuadro N.- 13

#### 13) ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de consultoría?

PORTOVIEJO		
SI	98	100,00%
NO	0	0,00%
No contesta	0	0,00%
	<b>98</b>	



MANTA		
SI	83	88,30%
No contesta	9	9,57%
NO	2	2,13%
	<b>94</b>	



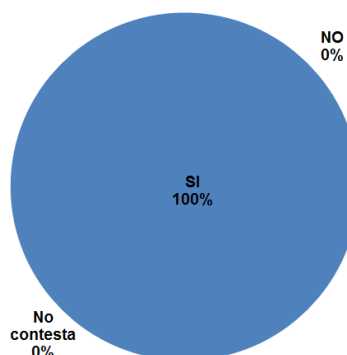
Los resultados de la pregunta 13 (ver los datos en el cuadro 13) muestran que las empresas si están propensas a invertir en consultoría, lo que nos da una pauta para la oferta de servicios de la empresa a un mercado potencial.

Dado el mercado potencial para los servicios de consultoría, el proyecto debe contemplar una oferta especializada en varios campos: recursos humanos, reestructuración de las instalaciones, inversión de equipos para la producción de nuevos productos y expansión hacia mercados internacionales. Debemos tomar en cuenta también que oferta existente proviene de fuentes externas de la provincia; de ciudades como Quito y Guayaquil específicamente.

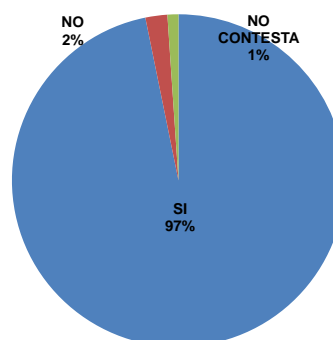
#### Cuadro N.- 14

#### 14) ¿Estaría dispuesto a contratar servicios de capacitación?

PORTOVIEJO		
SI	98	100,00%
NO	0	0,00%
No contesta	0	0,00%
<b>98</b>		



MANTA		
SI	83	88,30%
No contesta	9	9,57%
NO	2	2,13%
<b>94</b>		



Las respuestas a la pregunta 14 (ver cuadro 14) son exactamente similares a las respuestas dadas a la pregunta 13: el 100.00% de las empresas expresa que si invertiría

en capacitación, lo que nos da una pauta para la oferta de servicios de la empresa; lo cual indica que hay un gran mercado para ofertar.

**Tabla 7.**

**Síntesis de los resultados de la encuesta**

1) ¿No. EMPLEADOS?						
	< 10	10 - 20	21-30	31-50	51-100	> 101
PORTOVIEJO	41	33	11	7	5	1
MANTA	27	36	12	9	5	5

2) ¿CONTRATÓ EN EL ÚLTIMO AÑO SERVICIOS DE CAPACITACIÓN		
	SI	NO
PORTOVIEJO	31	67
MANTA	49	45

3) ¿CONTRATÓ EN EL ÚLTIMO AÑO SERVICIOS DE CONSULTORÍA		
	SI	NO
PORTOVIEJO	12	86
MANTA	25	69

4) ¿CUÁL ES LA INVERSIÓN ANUAL EN CONSULTORÍA?						
	\$ 0	\$ 1- \$500	\$501-\$1000	\$1001- \$2000	\$2001-\$5000	> \$5001
PORTOVIEJO	86	0	0	0	12	0
MANTA	69	0	0	0	4	21

5) ¿CUÁL ES LA INVERSIÓN ANUAL EN CAPACITACIÓN?						
	\$ 0	\$ 1- \$500	\$501-\$1000	\$1001- \$2000	\$2001-\$5000	> \$5001
PORTOVIEJO	67	0	0	10	21	0
MANTA	47	1	0	3	10	33

6) ¿INDIQUE LAS EMPRESAS QUE EN EL ÚLTIMO AÑO HAN BRINDADO SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN					
	NO RECIBIO	NO SABE	LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERA
PORTOVIEJO	64	13	2	19	0
MANTA	39	11	0	33	11

Continúa →

7) ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES REQUERIMIENTOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN?

	Calidad	Personas lización del	Relacio nes interper	Tiempo de respues	Especia lización	Otros	No contesta
PORTOVIEJO	85	32	25	21	6	0	0
MANTA	47	55	4	12	49	0	5

8) ¿CONSIDERA UD. QUE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN SON UNA BUENA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

	SI	NO
PORTOVIEJO	95	3
MANTA	91	3

9) ¿QUE PRODUCTOS O SERVICIOS DE CAPACITACIÓN REQUIERE SU ORGANIZACIÓN?

	RRHH	Servicios al Cliente	Marketing	Ventas	Otros	No contesta
PORTOVIEJO	49	35	22	18	2	0
MANTA	13	32	32	36	36	15

10) ¿QUE PRODUCTOS O SERVICIOS DE CONSULTORÍA REQUIERE SU ORGANIZACIÓN?

	Servicios al Cliente	Ventas	RRHH	Marketing	Otros	No contesta
PORTOVIEJO	52	33	24	24	1	0
MANTA	47	44	21	34	26	7

11) ¿QUÉ FACTORES CONSIDERA RELEVANTES AL MOMENTO DE OPTAR POR UN SERVICIO DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN?

	Experien cia	Costos	Calidad del servicio	Adaptabi lidad del servicio	Profesio nalidad	Metodol ogía estudio	Visitas program adas	Otros/No contesta
PORTOVIEJO	67	38	36	26	18	12	4	0
MANTA	56	59	36	47	17	17	0	4

12) ¿QUÉ FACTORES CONSIDERA RELEVANTES AL MOMENTO DE OPTAR POR UN SERVICIO DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN?

	No contesta	Mejorar material	Capacitación local	Mejorar RRHH
PORTOVIEJO	88	9	1	0
MANTA	93	0	0	1

13) ¿ESTARÍA DISPUESTO A CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA?

	SI	NO	NO CONTESTA
PORTOVIEJO	98	0	0
MANTA	83	9	2

Continúa →

14) ¿ESTARÍA DISPUESTO A CONTRATAR SERVICIOS DE CAPACITACIÓN?			
	SI	NO	NO CONTESTA
PORTOVIEJO	98	0	0
MANTA	91	2	1

Al finalizar el análisis de resultados, es importante anotar que de las 192 empresas que forman nuestra base de estudio, el 86% de ellas tienen una cantidad inferior a 30 empleados y más del 60% de ellas no han contratado capacitación para sus colaboradores en el último año.

Al investigar sobre si han solicitado los servicios de consultoría, en el último año, el 81% de las empresas en estudio contestaron que no.

La inversión que las pocas empresas han hecho en consultoría, al año es de máximo \$5,000.00 y en Capacitación encontramos que 78 empresas de las 192 en estudio han invertido no más de \$5,000.00 al año en capacitar a su personal.

Un dato interesante luego de tabular los resultados: de las empresas que han dado los servicios de Capacitación y Consultoría, pertenecen al medio nacional. Un 28% de las empresas en estudio contrataron los servicios de un consultor o capacitador local y apenas un 5% han invertido en Consultores extranjeros. Este resultado demuestra que los empresarios de Manta y Portoviejo, dan apertura a capacitadores o consultores locales.

Otro dato interesante es que 24 empresas que habían contratado el servicio de Capacitación o Consultores no recordaron el nombre u origen de a quienes ellos contrataron. Esto nos da una pauta importante sobre el valor que las empresas dan a la calidad y al servicio personalizado y especializado ya que la mejor publicidad para un buen consultor o capacitador, son los clientes satisfechos que recomiendan el servicio a otras compañías.

Las preguntas finales de la encuesta ratifican que si el Servicio de la empresa Consultora o Capacitadora es de Calidad y mantiene una relación razonable entre costo y resultados, el 100% de las empresas encuestadas están convencidas de que contratar este servicio es importante y necesario para elevar la productividad de las mismas.

Vale anotar que los encuestados le dan mucho peso al costo a la calidad y especialización del servicio, y el 95% de ellos coinciden en que es una buena opción invertir en capacitación, dando mayor énfasis en áreas de RRHH, Servicio al cliente, Ventas y Marketing, y para ellos es muy importante el costo del servicio así como la experiencia del consultor y capacitador lo que nos indica que nuestro proyecto va a tener un espacio en el mercado ya que ha sido un mercado que no está lo suficientemente explotado.

Como conclusión podemos establecer que, en teoría, si hay espacio para la consecución de este proyecto por todo lo expuesto.

### **3.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

#### **3.6.1 FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA**

Como podemos ver en los resultados de la encuesta realizada los elementos que más interesa conseguir al contratar el servicio son en Portoviejo la calidad (86.73%) y la personalización del servicio (32.65%). En Manta, los usuarios se fijan en tres aspectos: Personalización del servicio (58.51%), especialización (52.13%), y en la calidad (50%), razón por la cual nuestro servicio debe estar orientado a cumplir con estas expectativas que el cliente se genera cuando contrata el servicio.

Las necesidades de la demanda de capacitación difieren en las dos ciudades, en Portoviejo la mayoría de empresas (50.00%) necesita servicios de capacitación en RRHH, servicios al cliente (35.71%), y Marketing (22.45%) mientras que en Manta, las necesidades se orientan más por ventas (38.30%), marketing (34.04%), y servicios al cliente (34.04%).

Otro dato importante que arrojó la encuesta en lo referente a la demanda es que las cosas que más pesan al momento de tomar la decisión de contratar o no los servicios esta; El costo (62.00%), la experiencia (68.00%), y la calidad del servicio (38.00%).

##### **3.6.1.1 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN**

De acuerdo a la tabla 8, notamos que el crecimiento de la las empresas, que en nuestro caso es la parte demandante, es del 3.29% entre los años 2010 y 2013 de acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, para

las empresas pequeñas y medianas; es decir, para las PYMES, que son el objetivo principal de la empresa en estudio.

**Tabla 8.**

**Crecimiento de las pequeña y medianas empresas del 2010 al 2013**

Tamaño de empresa	Variable de clasificación por tamaño		Histórico			
	Ventas Anuales	# empleados	2010	2011	2012	2013
			51,601	49,669	54,582	57,311
Micro empresa	menores a de \$100 mil	menos de 9 personas	48.646	46.824	51.455	54.028
Pequeña empresas	de \$101 mil a \$1 millón	de 10 a 49 personas	2.416	2.325	2.555	2.683
Mediana empresa "A"	de \$1 millón a \$2 millones	de 50 a 99 personas	272	262	288	302
Mediana empresa "B"	de \$2 millones a \$5 millones	de 100 a 199 personas	158	152	167	176
Grande empresa	\$5 millones en adelante	200 empleados en adelante	110	106	116	122

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

El crecimiento histórico del mercado empresarial en Manta y Portoviejo, ciudades donde está concentrado el 90% de las empresas registradas en el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, estos datos históricos nos sirvieron para estimar y proyectar la tasa de crecimiento anual en años futuros y de esta manera establecer la proyección de la demanda incluso por tamaño de empresa aplicando una variable de clasificación por tamaño de la Superintendencia de Compañías (ver Tabla No.8).



### 3.6.1.2 HÁBITOS DE CONSUMO

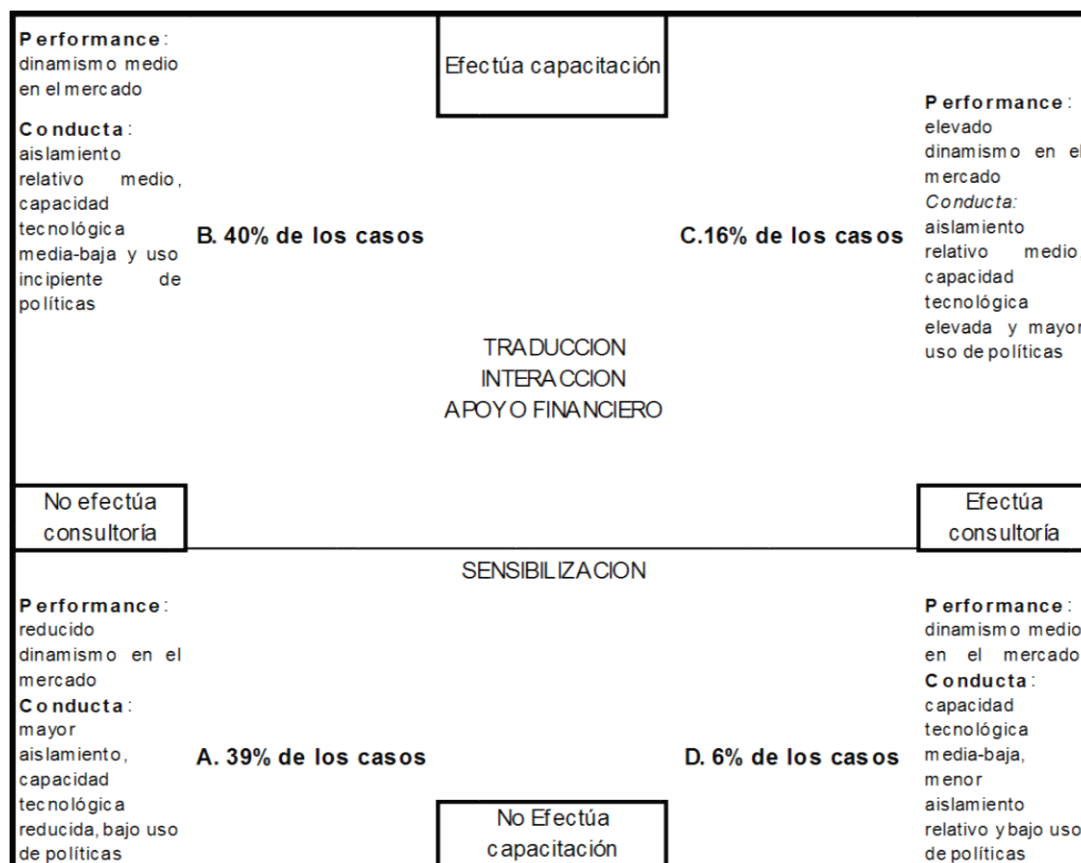
Los hábitos de consumo reflejan las características que los clientes de un servicio asocian al momento de decidir su adquisición. Si bien, la opción de adquirir servicios de capacitación y asesoría no debe ser clasificada como gasto; lo correcto es definirlo como una inversión. Según datos de la encuesta realizada, los clientes de Portoviejo y Manta se fijan en las siguientes características: Experiencia (68.37%-59.57%), Costos (38.78%-62.77%), Calidad del servicio (36.73%-38.30%), Adaptabilidad del servicio (26.53%-50.00%), y en la Profesionalismo (18.37%-18.09%).

La demanda de servicios de capacitación y consultoría puede ser afectada por la intervención de oferentes externos, sean del resto de provincias o del exterior. Indudablemente, los gerentes o jefes de capacitación de las empresas perciben que la inversión en los servicios provistos por empresas externas de renombre es una excelente inversión. Esta tendencia se nota especialmente en el cantón Manta donde el 20.00% de las empresas que han requerido servicios de consultoría o capacitación externa.

La empresa a crearse debe establecer entre las características de los servicios aquellas que ayuden a enfrentar o vencer el hábito de consumo de servicios de las empresas externas, entre esas características está la infraestructura, la calidad del recurso humano, el prestigio a nivel nacional e internacional, un aspecto a favor nuestro sería los precios de los servicios ofertados.

Cuadro N.- 15

### Clasificación de las pymes en el mercado de los servicios de capacitación y consultoría



Fuente: (Rabetino & Yoguel, 1998)

En el cuadro 15, se presenta un análisis de los hábitos de consumo de servicios de capacitación y consultoría en las PYMES del mercado argentino. Este cuadro nos sirve para explicar la conveniencia de optar por el consumo de servicios de capacitación y consultoría.

### **3.6.1.3 GUSTOS Y PREFERENCIAS**

Según la encuesta que realizamos se obtiene de la tabulación de los resultados que, las empresas requieren servicios que tengan las siguientes características: Personalización del servicio (58.51%), Especialización (52.13%) y Calidad (50.00%). Estas características exigidas por los clientes son independientes de su capacidad de pago ya que comprenden que la inversión en capacitación y consultoría es una estrategia para enfrentar los retos actuales.

### **3.6.1.4 NIVELES DE INGRESO Y PRECIOS**

Naturalmente, los consumidores (PYMES), analizan o presupuestan sus ingresos y egresos de acuerdo a la naturaleza de su negocio; en nuestro caso, la inversión en capacitación y consultoría debe ir acorde al nivel de los ingresos por la venta de sus productos o servicios. Las PYMES pequeñas invertirán menos que las medianas.

De acuerdo a los datos de la encuesta las inversiones de las empresas de Portoviejo en capacitación notamos que el 41.00% invierte entre \$2,000.00 y \$5,000.00 anuales; en Manta es el 13.00% que invierte entre \$1,000.00 y \$5,000.00 y hay un porcentaje representativo (33.00%) que invierte más de \$5,000.00. Observamos que en Manta hay mayores niveles de ingresos, que no representaría una variación en los precios a ofertarse por los servicios de capacitación y consultoría.

En cuanto a las inversiones en consultoría tenemos los siguientes resultados en Portoviejo, sólo el 12.24% de las empresa invierte entre \$2,000.00 y \$5,000.00 anualmente; en Manta es el 4.26% que invierte entre \$2,000.00 y \$5,000.00 y hay un porcentaje representativo (21.00%) que invierte más de \$5,000.00. Estos resultados reflejan la situación económica de las empresas de Manta y Portoviejo.

### **3.6.2 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA.**

Podemos decir poco sobre el comportamiento histórico de la demanda ya que en la provincia no hay información histórica sobre este tipo de demanda.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos concluir que 50% de las empresas no ha contratado servicios de capacitación para sus empleados, y el 81% de estas empresas no ha contratado los servicios de consultoría. Esto nos dice que, acotando que muchas de las empresa o recuerdan la empresa que brindo el servicio, la demanda histórica ha sido baja y de escasa relevancia.

### **3.6.3 DEMANDA ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN**

De acuerdo a los resultados en la pregunta No. 2 referente a la demanda, que recogimos en la encuesta y donde se evidencia en base a estos resultados que si hay espacio para la consecución de este proyecto por la cantidad de demanda existente, se deduce lo siguiente:

- ✓ Portoviejo: La demanda actual de servicios de capacitación esta en 31.63% y del 12.24% para consultoría,
- ✓ Manta: La demanda actual de servicios de capacitación esta en 52.13% y del 26.60% para consultoría.

De acuerdo a los datos tabulados y analizados, hay un camino promisorio para recorrer en el campo de los servicios de capacitación y asesoría; prácticamente, la mitad de las empresas no tiene servicios de capacitación y asesoría. Con los datos de la pregunta # 2 y 3, realzamos que la demanda actual es muy cercana al 90% de las empresas.

Para analizar un proyecto de inversión, la base fundamental es la realización del estudio de mercado, tanto la oferta como la demanda. Con el análisis de la demanda se determinará la cantidad de clientes (PYMES) de Portoviejo y Manta dispuestos a adquirir los servicios de consultoría y capacitación.

Según Angelelli Pablo, Gatto Francisco y Yoguel Gabriel (1999), “En el camino de construcción de competencias, las firmas Pymes deben llevar a cabo procesos de aprendizaje que requieren, además de las actividades informales de aprendizaje tácito desarrolladas en su interior, incorporar desde fuera de la empresa nuevos conocimientos, experiencias y saberes codificados y formales que se transmiten, en general, a partir de actividades de vinculación externa, interacción productiva con otros agentes e instituciones, consejerías, capacitación y consultoría”.

En la pregunta No. 4 de la encuesta realizada se observa, tanto para la ciudad de Portoviejo como para la de Manta que más del 90.00% de las empresa no han invertido en capacitación, lo que demuestra el poco interés que dan las empresas a la capacitación por lo que es fundamental estimular a dichas empresas a la inversión en capacitación y consultarías mediante una oferta diferenciadora y que les haga notar los beneficios de esta inversión para que no sea vea como un gasto ya que será retribuida en un mejoramiento de sus resultados.

En la tabla 9 se muestra la encuesta realizada por el CENEC (Centro de Estudios y Capacitación) a varias empresas a nivel provincial, sobre las inversiones en capacitación y formación profesional, Se corrobora que existe una gran demanda que las empresas que brindan servicios de capacitación no lo han aprovechado; las empresas no tienen una perspectiva de desarrollo organizacional y del recurso humano; razón por la cual la inversión en capacitación es mínima.

Si bien, la encuesta fue realizada en el año 2010, se concluye que hay una gran demanda de los servicios de capacitación y asesoría, las empresas no repararán en invertir en la capacitación a sus empleados con la finalidad de mejorar la competitividad y la producción en los actuales mercados, muy exigentes con la calidad.

**Tabla 9.****Encuesta CENEC 2010: Inversión en capacitación.**

	<b>PORTOVIEJO</b>	<b>MANTA</b>
<b>INVERSION EN CAPACITACIÓN</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>EMPRESAS</b>
<b>\$1 - \$500</b>	224	556
<b>\$501 - \$1000</b>	58	166
<b>\$1001 - \$2000</b>	45	120
<b>\$2001 - \$5000</b>	50	95
<b>\$5001 - a más</b>	23	58
<b>Empresas con inversión en Capacitación</b>	<b>400</b>	<b>994</b>
<b>% Empresas con inversión</b>	<b>1.94%</b>	<b>3.21%</b>
<b>Total empresas</b>	<b>20,641</b>	<b>30,961</b>

Fuente: (CENEC, 2010)

Otra fuente consultada fue el proyecto SI Emprende (datos del censo del 2010, ver Tabla 10), que brinda los siguientes resultados sobre el grupo objetivo para recibir capacitación:

**Tabla 10.****Provincia de Manabí: proyecto gubernamental "si emprende" (clientes potenciales de capacitación)**

<b>POTENCIALES CLIENTES</b>		
<b>GRUPO OBJETIVO</b>	<b>96.551</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Hombres	47.139	49.00%
Mujeres	49.412	51.00%
Uso de computadora(últimos 6 meses)	30.094	31.00%
Uso de internet(últimos 6 meses)	26.307	27.00%
Uso de celular(últimos 6 meses)	71.513	74.00%

Fuente: (INEC, Portal de consultas para emprendimiento "SI EMPRENDE", 2010)

Con el avance actual de la tecnología y las comunicaciones, la información está cada día más al alcance de todos, y hoy en día no sólo las empresas son las que necesitan capacitación de su personal, sino que las personas para ser más competitivas y tener más opciones en las pocas fuentes de trabajo que hay también van a demandar capacitación, así podemos observar, según el cuadro No. 6, que un 31% de la población ha utilizado una computadora en los últimos 6 meses lo que nos da un indicio que son personas que manejan sistemas utilitarios, consultan en internet y por ende tienen intereses generales de conseguir información y están familiarizados con el manejo de tecnología, misma que ante su rápido crecimiento y actualización constante siempre dejan abierta la posibilidad de oportunidades de capacitación en estas áreas o bien en las áreas tradicionales de capacitación pero con ayuda de la tecnología, lo que facilitaría los procesos de capacitación en su parte operativa.



### 3.6.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.

Para este análisis de determinación de la demanda solo hemos considerado los datos de empresas pequeñas, medianas A, medianas B y grandes empresas, pero con la aclaración que todo lo que es micro empresa si bien no será nuestro, mercado objetivo en este momento, las consideramos un mercado potencial que podría incrementar la demanda en el mediano o largo plazo a más de que las personas individualmente también pueden buscar capacitarse en diferentes temas de interés.

**Tabla 11.**

#### Proyección del crecimiento de las empresas

Variable de clasificación por tamaño			Proyección			
Tamaño de empresa	Ventas Anuales	# empleados	2014	2015	2016	2017
Micro empresa	menores a de \$100 mil	menos de 9 personas	57,270	61,279	66,181	70,813
Pequeña empresas	de \$101 mil a \$1 millón	de 10 a 49 personas	2,844	3,043	3,286	3,517
Mediana empresa "A"	de \$1 millón a \$2 millones	de 50 a 99 personas	321	343	370	396
Mediana empresa "B"	de \$2 millones a \$5 millones	de 100 a 199 personas	186	199	215	230
Grande empresa	\$5 millones en adelante	200 empleados en adelante	129	138	149	160

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

Así por ejemplo, podemos utilizar estrategias como la utilizada por la INCAE cuando abrió mercado en Ecuador impartiendo cursos de capacitación a la personas de manera gratuita para ir cultivando una cultura de capacitación, de tal forma que cuando estas micro empresas crezcan tendremos potenciales nuevos clientes que atender y con

quienes desde antes ya hemos creado un vínculo dando cursos genéricos a muy bajo costo para hacernos conocer por ejemplo.

Según la encuesta realizada, en la pregunta 14 donde se consultó si estaría dispuesto a contratar este servicio, el 98% de las empresas respondieron que SI, por lo que concluimos que de nuestro mercado objetivo que incluye desde pequeñas hasta grandes empresas, el 98% de ellas estarían dispuestas a contratar este tipo de servicios, esto es alrededor de:

- ✓ 3.480 empresas en el 2014
- ✓ 3.723 empresas en el 2015
- ✓ 4.041 empresas en el 2016
- ✓ 4.303 empresas en el 2017

**Tabla 12.**

**Proyección de la Demanda de Capacitación**

AÑO	DEMANDA				
	PORTOVIEJO		MANTA		TOTAL EMPLEADOS
	EMPRESAS	EMPLEADOS	EMPRESAS	EMPLEADOS	
2014	1,392	13,920	2,088	20,880	34,800
2015	1,489	14,890	2,234	22,340	37,230
2016	1,608	16,080	2,413	24,130	40,210
2017	1,721	17,210	2,582	25,820	43,030

Fuente:(SUPERINTENDENCIA, 2015)

Para elaborar el cuadro de la proyección de la demanda desde la óptica de quienes van a recibir la capacitación (los empleados), calculamos el número de empleados que necesitarían servicios de capacitación, para esto tomaremos como 10 el promedio de empleados para las empresa futuras. A su vez, asumimos que cada empleado tomará 1 cursos anual de capacitación.

Para el análisis de la demanda de Consultoría, establecemos que una empresa requiere los servicios de consultoría al menos 1 vez al año.

### **PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL MERCADO TOTAL DE CAPACITACION.**

Como sabemos el tamaño de nuestra empresa en inicio será pequeña y nuestra capacidad de reacción ante requerimientos de capacitación está enmarcada en poder hacer una capacitación semanal (en grupos mínimos de 30 personas), es decir 4 capacitaciones al mes, lo que representan 48 capacitaciones anuales, es decir 48 empresas al año.

Llegando a cumplirse con este objetivo nosotros estaríamos capacitando a 1.440 personas anuales en grupos de 30 personas mensualmente, lo que representaría un 1.43% de participación de mercado (48 empresas al año).

**Tabla 13.****Proyección de la Demanda de Consultoría**

AÑO	DEMANDA		
	PORTOVIEJO	MANTA	TOTAL EMPRESAS
	EMPRESAS	EMPRESAS	
2014	1,392	2,088	3,480
2015	1,489	2,234	3,723
2016	1,608	2,413	4,021
2017	1,721	2,582	4,303

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

Bajo el mismo criterio que usamos en la capacitación y considerando el tamaño de nuestra empresa, nuestra capacidad de reacción ante requerimientos de consultoría estaríamos en capacidad de atender con este servicio a dos empresas mensualmente.

Llegando a cumplirse con este objetivo nosotros estaríamos capacitando a 24 empresas al año, lo que representa un 0.70 % de participación de mercado para comenzar.

### **3.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

En cuanto a los datos históricos de las empresas de consultoría y capacitación, nos regiremos a la información de la Superintendencia de Compañías.

Como podemos observar en los siguientes cuadros, hasta diciembre del 2012 se han creado 141 (ver tabla 14) empresas que están registradas en la Superintendencia de Compañías para la prestación de servicios de consultoría y capacitación que cubren diversos campos, de estas, actualmente hay 53 activas (tabla 15).

**Tabla 14.**

**Empresas de Capacitación y Consultoría creadas**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PORTOVIEJO</b>	<b>MANTA</b>	<b>TOTAL</b>
Activas	28	25	53
Inactivas	43	45	88
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>141</b>

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

En este análisis es importante recalcar que las universidades locales, están brindando únicamente capacitación sobre temas curriculares a sus estudiantes, profesores y empleados; mas no a empresas.

Como ejemplo, la Universidad Técnica de Manabí ofrece el taller de capacitación “Más Producto Financiero” dirigido a estudiantes de los últimos niveles de las tres carreras con que cuenta la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM), y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), coordinan ciclos de capacitación sobre Bibliotecas Virtuales para los empleados.

**Tabla 15.****Empresas de capacitación y consultoría activas**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PORTOVIEJO</b>	<b>MANTA</b>	<b>TOTAL</b>
Creadas	71	70	141
Inactivas	43	45	88
<b>TOTAL ACTIVAS</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>53</b>

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

**3.7.1 CLASIFICACIÓN DE LA OFERTA**

La oferta podemos clasificarla de acuerdo al número de oferentes:

- ✓ Oferta competitiva o de mercado libre: Es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencias, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza por que generalmente ningún productor domina el mercado.
- ✓ 2) Oferta oligopólica: Se caracteriza por que el mercado se denomina por solo unos cuantos productores. El ejemplo clásico es el mercado de automóviles nuevos. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tiene acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria. Tratar de penetrar en ese tipo de mercado es no sólo riesgoso sino en ocasiones hasta imposible.
- ✓ Oferta monopólica: Es en la que existen un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y

cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor único. Si el productor domina o posee más del 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad. [Baca Urbina, 1995]

### **3.7.2 FACTORES QUE AFECTAN LA OFERTA**

#### **3.7.2.1 NÚMERO Y CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES**

El mercado de los proveedores de servicios de consultoría y capacitación en las ciudades de Portoviejo y Manta tiene muy pocos competidores locales, hay un número aproximado de 53 empresas de consultoría y capacitación (este valor representa el 3 % de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías) esto nos dice que hay escasa competencia debiendo también indicar que los servicios de capacitación de estas empresas son muy heterogéneos: contables-tributarios, informática, etc. Prácticamente, no hay empresas que ofrezcan servicios de consultoría y capacitación que brinden servicios que son objeto del presente estudio.

#### **3.7.2.2 INCURSIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES**

Dado la poca creación de empresas que ofrezcan los servicios de Capacitación y Consultoría, hay un riesgo muy escaso por la incursión de nuevos competidores que tengan la misma naturaleza de negocio. El riesgo está dado por la incursión de empresas nacionales o extranjeras que tiene gran presencia en la oferta local, especialmente en el cantón Manta; para contrarrestar este riesgo, el proyecto tiene

varias estrategias para asegurar una presencia firme en el mercado: Productos innovadores que procuren calidad, servicio personalizado, crear buenas relaciones interpersonales y un tiempo de respuesta óptimo, entre otras.

Con el afán de generar un elemento diferenciador con la competencia se propone plantear formas innovadoras de mejoramiento continuo a nivel ejecutivo y personal, por ejemplo el coaching ejecutivo, que apunta al acompañamiento del cliente para alcanzar sus propias metas, así como también la programación neurolingüística que es otra metodología innovadora que facilita el mejoramiento de la comunicación y la interacción entre personas.

### **3.7.2.3 CAPACIDAD DE INVERSIÓN FIJA**

El proyecto contemplará el análisis de la capacidad instalada y subutilizada de los proveedores de servicios complementarios en lo referente a mobiliario, equipos de computación, suministros de oficina, contenidos de cursos o seminarios para capacitación, proveedores de servicios de internet.

### **3.7.2.4 PRECIOS DE LOS SERVICIOS RELACIONADOS**

De acuerdo a los resultados de la encuesta los costos de servicios de capacitación y consultoría están definidos en los siguientes rangos:

**Portoviejo**



- ✓ Consultoría: Sólo el 12.24% de las empresas invierte en consultoría con valores en el rango de \$2,000.00 a \$5,000.00, anual. Estos valores representan una inversión promedio \$300 mensuales.
- ✓ Capacitación: La inversión está clasificada en dos rangos: el 10.20% de las empresas invierte entre \$1,000.00 y \$2,000.00 anuales que representa una inversión promedio de \$125 por mes; el 21.43% invierte entre \$2,000.00 y \$5,000.00 que en promedio es una inversión de \$300. En resumen, el 31% de las empresas invierte en capacitación.

### **Manta**

- ✓ Consultoría: El 22.34% de las empresas invierte en consultoría con valores superiores a \$5,000.00; generalmente son empresas que tiene más de 50 empleados. Estos valores representan una inversión mensual superior a los \$500.00. El 4.26% de las empresa invierte entre \$2,000.00 y \$5,000.00 que significa un promedio mensual de \$300.00.
- ✓ Capacitación: La inversión está clasificada en los rangos siguientes: el 35.11% invierte más de \$5,000.00 anuales que mensualmente un promedio superior a \$500.00, el 10.64% invierte entre \$2,000.00 y \$5,000.00 anuales que es un promedio de \$125 al mes; el 3.19% invierte entre \$1,000.00 y \$2,000.00 que en promedio es una inversión mensual de \$125.00, finalmente, el 1.06% invierte entre \$500.00 y \$1,000.00 anuales, que mensualmente equivalen a \$65.00. Este cantón registra una mayor participación de las empresas en capacitación de sus empleados (50.00%).

Notamos que tanto la inversión en capacitación como en consultoría es mayor en la ciudad de Manta, lo cual se explica por el mayor nivel industrial y empresarial del puerto manabita.

### 3.7.3 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA

El sector dentro del cual el proyecto trabajará está ligado al mercado de servicios, industrial y comercial de las ciudades de Manta y Portoviejo incluyendo los cantones aledaños a cada localidad.

**Tabla 16.**

**Manta y Portoviejo: empresas de capacitación**

<b>AÑO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>CANTON</b>
2010	2	MANTA
2011	2	MANTA
2012	3	MANTA
2010	2	PORTOVIEJO
2011	2	PORTOVIEJO
2012	4	PORTOVIEJO

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

La oferta para el presente estudio está dada por la cantidad de empresas de consultoría y capacitación activas y legalizadas en la Superintendencia de Compañías de Manta y Portoviejo, que se han ido creando e incorporando a este negocio, como se ve en los dos cuadros 16 Y 17.

Podemos ver en las tablas No. 16 y 17, como se han ido incorporando nuevas empresas a este mercado en los últimos años sin que necesariamente signifique que todas ellas estén activas y operando.

**Tabla 17.**

**Manta y Portoviejo: empresas de consultoría**

<b>AÑO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>CANTON</b>
1999	1	MANTA
2000	3	MANTA
2003	2	MANTA
2006	1	MANTA
2007	1	MANTA
2010	2	MANTA
2011	1	MANTA
2012	4	MANTA
1986	1	PORTOVIEJO
2003	1	PORTOVIEJO
2007	3	PORTOVIEJO
2008	3	PORTOVIEJO
2009	1	PORTOVIEJO
2010	1	PORTOVIEJO
2011	5	PORTOVIEJO

Fuente: (SUPERINTENDENCIA, 2015)

### **3.7.4 OFERTA ACTUAL**

El análisis del mercado es complicado debido a la informalidad de las empresas dedicadas a la actividad de prestación de servicios de capacitación y consultoría. Como vimos en los cuadros anteriores hay 53 empresas similares a las del proyecto registradas en la Superintendencia de Compañías entre Manta y Portoviejo, donde se

nota que el número de competidores no representa una amenaza destacada al proyecto que nos concierne debido principalmente a la débil infraestructura de estas empresas; ya que la mayoría sirve como nexo de empresas a nivel nacional o sus actividades son ambiguas en lo referente a los servicios que prestan.

Debemos anotar que las empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías, no son todas las empresas que actúan en el campo de la consultoría y capacitación; de acuerdo a la información recopilada en el SRI, hay 189 sociedades registradas con la actividad de asesoría y capacitación; de estas no se puede deducir cuantas están realmente activas; de estas 189 empresas, 109 están en manta y 79 en Portoviejo. Por otro lado, hay 109 empresas registradas en el SRI pero no inscritas en la Superintendencia de Compañías; estas sociedades se presume que son en su gran mayoría unipersonales.

Lo citado anteriormente representa una ventaja para la empresa a crearse ya que el campo para ofertar sus servicios tiene muchas posibilidades de triunfar; además, con la consigna de brindar a los clientes un servicio con valor agregado, que actualmente no brindan las empresas del sector.

Adicionalmente el Gobierno Nacional a través de la SETEC, Secretaría Técnica de capacitación y formación Profesional apoya a las empresas que quieren capacitarse mediante un programa que consiste en crear un fondo de dinero que resulta de las aportaciones patronales de las empresas al IESS, fondo que la SETEC usa para ayudar a financiar el costo de cursos de capacitación a las empresas que lo requieran.

Adicionalmente a esta ayuda del gobierno se espera que en el futuro, las Pymes, que por razones de costos, no pueden por si solas afrontar los procesos de capacitación de sus empleados puedan incluir dentro de sus presupuestos un rubro para la utilización de servicios de consultoría y capacitación paulatinamente conforme vayan creando conciencia de la importancia del mismo.

El mercado actual de las empresas que prestan servicios de asesoría y capacitación en Portoviejo y Manta es muy limitado, ya que en el mercado hay pocas empresas dedicadas a estos fines, además, el crecimiento de estas empresas a lo largo de los años ha sido muy irregular por lo que es difícil hacer una proyección del crecimiento de este tipo de empresas en el futuro.

Como se aprecia, la empresa tiene un futuro prometedor en el mercado local, ya que la falta de competencia y el aumento del número de microempresas en las ciudades de estudio representan una demanda desatendida y creciente.

Efectivamente existe oferta, pero no la suficiente en vista que no se ha estimulado suficientemente la demanda para que las empresas busquen capacitar al personal.

La oferta actual es muy difícil de cuantificar con exactitud, pero realmente la oferta siempre va a estar presente y siempre está abierta la posibilidad que sigan entrando empresas al negocio pero dado el tamaño del mercado desatendido no representaría una afectación al proyecto.

La oferta actual está compuesta por los siguientes ofertantes:

- ✓ 19 empresas de Capacitación:
  - 9 en Manta y 10 en Portoviejo.
- ✓ 34 empresas de Consultoría:
  - 16 en Manta y 18 en Portoviejo.

Debemos recalcar que muchas de las empresas en el mercado ofertan servicios de consultoría y capacitación en varios campos y su definición resulta ambigua.

De las empresas de capacitación registradas en la Superintendencia de Compañías 4 son operadores reconocidos por la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional):

- ✓ FINDER
- ✓ FUNDACAV (Venezuela)
- ✓ SECAP (Manta)
- ✓ SETEC (Portoviejo)

Cabe recalcar que estas empresas, solo las 2 primeras son citadas en la encuesta.

### **3.7.5 PROYECCIÓN DE LA OFERTA**

La oferta proyectada es el cálculo del crecimiento de la oferta, tomando en cuenta la evolución de la oferta en años anteriores.

Como vemos en los cuadros del punto anterior, la presencia de nuevos ofertantes de servicios de Capacitación y Asesoría no es representativa, por lo que no es posible realizar un pronóstico del crecimiento. A futuro, en los próximos años, en la región se crearán unas 2 empresas de este tipo en promedio cada año.

En conclusión, la futura presencia de nuevos ofertantes locales de los servicios de Capacitación y Asesoría es insípida y sin bases formales lo que no representa una amenaza tan fuerte.

### **3.8 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

Aún bajo el supuesto que cada empresa de capacitación estuviera en capacidad de atender a 5 empresas (clientes) mensuales, es decir 60 empresas al mes, todas ellas apenas podrían atender un 10% del mercado quedando desatendido un 90% del mercado que no ha determinado como una necesidad la inversión en capacitación y consultoría ni hay suficientes empresas que cubran con esta necesidad en relación al tamaño del mercado.

Para cuantificar todo este mercado que no está siendo atendido, elaboramos un cuadro donde calculamos la cantidad de capacitaciones que la oferta actual está en capacidad de atender, bajo el supuesto que cada empresa puede atender a 2 empresas (clientes) mensuales, es decir 24 empresas al año y la diferencia con el total de la demanda nos dará la demanda insatisfecha que la hemos cuantificado de manera porcentual.

**Tabla 18.**

**Demanda insatisfecha de capacitación**

AÑO	DEMANDA			OFERTA MANTA Y PORTOVIEJO		DEMANDA INSATISFECHA ( Empresas)	%
	PORTOVIEJO	MANTA	TOTAL	EMPRESAS DE CAPACITACION	EMPRESAS ATENDIDAS		
	EMPRESAS	EMPRESAS					
2014	1,392	2,088	3,480	6	144	3,336	95.86%
2015	1,489	2,234	3,723	8	192	3,531	94.84%
2016	1,608	2,413	4,021	10	240	3,781	94.03%
2017	1,721	2,582	4,303	12	288	4,015	93.31%

Para el análisis de la demanda insatisfecha de Consultoría, aplicamos el mismo esquema pero bajo el criterio que cada empresa de consultoría puede atender a una empresa (cliente) al mes, es decir 12 empresas al año.

El estimado de las empresas ofertantes arranca en el 2014 con el número de las 6 empresas de Capacitación registradas en la Superintendencia de Compañías, y que son operadores reconocidos por la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y



Formación Profesional) estimando un crecimiento de 2 compañías anuales que se irán incorporando anualmente de acuerdo al histórico presentado en la tabla No.16.

**Tabla 19.**

**Demanda insatisfecha de consultoría**

AÑO	DEMANDA			OFERTA MANTA Y PORTOVIEJO		DEMANDA INSATISFECHA	%
	PORTOVIEJO	MANTA	TOTAL	EMPRESAS DE CONSULTORIA	EMPRESAS ATENDIDAS		
	EMPRESAS	EMPRESAS					
2014	1,392	2,088	3,480	8	96	3,384	97.24%
2015	1,489	2,234	3,723	10	120	3,603	96.78%
2016	1,608	2,413	4,021	12	144	3,877	96.42%
2017	1,721	2,582	4,303	14	168	4,135	96.10%

Como podemos ver hay un alto porcentaje de demanda insatisfecha en vista de que la demanda supera con creces la capacidad de oferta, lo que justifica el proyecto.

El estimado de las empresas ofertantes arranca en el 2014 con el número de las 8 empresas de Capacitación registradas en la Superintendencia de Compañías, y que son operadores reconocidos por la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional) estimando un crecimiento de 2 compañías anuales que se irán incorporando anualmente de acuerdo al histórico presentado en la tabla No. 17.

La cantidad de empresas atendidas la calculamos con el criterio que cada empresa de consultoría puede ofrecer una consultoría al mes, es decir 12 consultorías al año.  
(8 x12= 96)

Como podemos ver hay un alto porcentaje de demanda insatisfecha en vista de que la demanda supera con creces la capacidad de oferta, lo que justifica el proyecto.

### **3.8.1 TAMAÑO DEL NEGOCIO**

Como planteamos en el punto de proyección de la demanda, la empresa debe conseguir una participación de mercado de un 1.43% en el servicio de capacitación, y un 0.70% en el servicio de consultoría para el primer año. También planteamos un anual de un punto porcentual en los dos servicios, de tal manera que tomando como base la información de las tablas No. 18 y 19 podemos cuantificar el tamaño de nuestro negocio en función de nuestra capacidad inicial.

El tamaño del negocio es fundamental para definir las proyecciones futuras, dado que la situación puede cambiar drásticamente por varios factores: inestabilidad política o el ingreso al mercado de competidores nuevos con ideas frescas.

Como vimos en el punto de proyección de la demanda, nos planteamos obtener una participación de mercado de un 1.43% en el servicio de capacitación, un 0.70% en el servicio de consultoría para el primer año y planteándonos un crecimiento anual de un punto porcentual en los dos servicios, de tal manera que tomando como base la información de las tablas No. 18 y 19 podemos cuantificar el tamaño de nuestro negocio en función de nuestra capacidad inicial.

Tabla 20.

**Crecimiento de las empresas de capacitación y consultoría**

AÑO	CAPACITACIÓN		PARTICIPACION	
	DEMANDA INSATISFECHA # DE EMPRESAS	%	# EMPRESAS	% CRECIMIENTO
2014	3,336	95.86%	48	1.43%
2015	3,531	94.84%	86	2.43%
2016	3,781	94.03%	130	3.43%
2017	4,015	93.31%	178	4.43%

AÑO	CONSULTORIA		PARTICIPACION	
	DEMANDA INSATISFECHA # DE EMPRESAS	%	# EMPRESAS	% CRECIMIENTO
2014	3,384	97.24%	24	0.70%
2015	3,603	96.78%	61	1.70%
2016	3,877	96.42%	105	2.70%
2017	4,135	96.10%	153	3.70%

### 3.9 COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN

La comercialización de los servicios de la empresa estará determinada por la o las estrategias que se usarán para introducir el paquete de servicios de capacitación y asesoría al mercado en el momento y lugar precisos para el fin de lograr beneficios para la empresa.

Para que las estrategias de comercialización surtan efecto, es necesario diseñar estas con la debida provisión de tiempo, recursos humanos y recursos monetarios. Es

vital diseñar las estrategias adecuadas porque el éxito del negocio depende de las estrategias, especialmente cuando se trata de introducirse en el mercado.

Nuestra empresa de capacitación y asesoría brindará sus servicios en un local arrendado que dispondrá inicialmente de 2 salas de enseñanza, así como también, dispondrá de oficinas para gerencia, capacitadores, y consultores. El local dispondrá de una sala de recepción para los clientes y el área de recepción para la secretaria.

### **3.10 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **3.10.1 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Los precios de los cursos de capacitación deben ser alcanzables para las PYMES; teniendo en cuenta que los valores de inversión están entre los \$1,000.00 y los \$5,000.00 anuales (en promedio \$250.00). En los datos de la figura 7, referente a la consultoría, observamos que la inversión en este campo está entre los \$2,000.00 y \$5,000.00 para PYMES con pocos empleados; los costos mayores a \$5,000.00 son exclusivos de las empresas con más de 50 empleados. Los precios deben ser inferiores a los ofertados por las empresas de otras regiones, evitando afectar la calidad de los cursos, seminarios y asesoría propuestos.

Los precios establecidos para capacitación y para asesoría deben concluir en un óptimo funcionamiento de la empresa con el fin de lograr la rentabilidad que todo negocio desea.

En resumen, los precios de capacitación deben estar en un rango entre \$40.00 y \$60.00 por persona capacitada. Para los servicios de consultoría, la franja de precios debe ser de \$200.00 a \$750.00 por empresa.

### 3.10.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

La promoción de los productos (en este caso servicios de capacitación y consultoría) debe planificarse para informar a los potenciales clientes de las bondades de los servicios y su diferencia con los de la competencia.

Para ofertar cualquier tipo de servicios, es posible aplicar diversas estrategias de promoción; obviamente, las estrategias para vender productos comestibles difícilmente podrían aplicarse para vender servicios de capacitación y asesoría.

En el campo del marketing se han dado muchos avances, de la mano de la tecnología, debido a estos la empresa desarrollará herramientas innovadoras para comunicar las características del producto a las empresas.

Entre las estrategias que se aplicarán en la empresa, donde se dará mayor énfasis a las redes sociales, podemos citar:

- ✓ Correo electrónico (email). Actualmente es una práctica muy usada por la facilidad que brinda al llegar a un número muy amplio de potenciales clientes.

Esta herramienta que debe ser usada con precaución por las implicaciones que representa este tipo de promoción en las redes sociales (Facebook, twitter, etc.).

- ✓ Publicidad: En medios para promocionar la gama de servicios. Los medios que se utilizarán son: Prensa escrita, radio y documentación impresa (dípticos y trípticos).
- ✓ Página Web: Diseño de una página WEB interactiva bajo una plataforma que brinde facilidades para el e-learning (Moodle, Jomla, etc.).
- ✓ Promociones: En este campo, las promociones deben orientarse a los descuentos a empresa que soliciten capacitación por grupos (más de cinco personas).

### **3.10.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

Para diseñar la estrategia de los servicios a ofertar debemos tomar en cuenta las necesidades y exigencias de los potenciales clientes para estos productos ofertados. Los clientes exigen Calidad, Especialización, Personalización del servicio, y un tiempo de respuesta óptimo.

Los productos deben cumplir estas exigencias para llenar las expectativas de los clientes y una vez cumplidos, mantener estas características en el tiempo y mejorarlas y añadir nuevas y novedosas particularidades a los servicios para lograr abarcar más mercado y diferenciarse de los competidores.

Los servicios de la empresa de capacitación y asesoría contemplarán la utilización de material interactivo y dinámico que se aplicará a los participantes tomando en cuenta su ritmo de trabajo, estos aspectos se estructurarán aplicando conceptos actuales como el e-learning (enseñanza en línea).

En la actualidad se aplica un nuevo concepto a la forma de enseñanza de cursos de capacitación y asesorías, este componente es el programación neuro-lingüística (PNL). Según Bandler , Richard, “La PNL es la aventura de la experiencia, y estudia la interacción entre la mente la lingüística y el cuerpo...”. El concepto de PNL es que se debe preparar al usuario para que aplique las estrategias y herramientas inducidas en la resolución de problemas o retos futuros en su empresa, decimos con esto que el cliente se impone los límites en la aplicación de las estrategias.

Otro elemento nuevo e innovador en capacitación es el Coaching ejecutivo individual y grupal que se presenta como una nueva alternativa que propone que el Coach sea un catalizador o facilitador que ayuda a liberar el potencial de las personas sin enseñar, sino más bien ayudándole a aprender, creando conciencia y responsabilidad interior para alcanzar los objetivos planificados.

Otro aspecto de los servicios a ofertar es la auditoría continua de los servicios al cliente, proceso que se gestionará más allá de la terminación del curso o seminario.

Para diseñar las estrategias de los productos (servicios), debemos tomar en cuenta los resultados de la encuesta donde se señalan áreas de interés como: costos,

experiencia del personal, la adaptabilidad a las necesidades de cada una de las empresas, la profesionalidad (seriedad) y la calidad.

En el diseño de los servicios debemos tomar en cuenta las preferencias o necesidades más apremiantes de las empresas, así vemos que las empresas de Portoviejo requieren capacitación en RRHH (50.00%) y servicio al cliente (35.71%); las empresas de Manta necesitan los servicios de ventas (38.30%), otros (38.30%), y marketing (34.04%).

En el diseño de los servicios de consultoría de las empresas de Portoviejo requieren consultoría en servicio al cliente (53.06%) y ventas (33.67%), las empresas de Manta necesitan de consultoría en servicio al cliente (50.00%), ventas (46.81%), marketing (36.17%), y otros (27.66%).

#### **3.10.4 ESTRATEGIAS DE PLAZA**

Como punto de partida, el centro de capacitación y asesoría estará ubicado en la ciudad de Portoviejo, sin embargo hay que indicar que los clientes pueden solicitar la capacitación en las instalaciones de la empresa. En cuanto a la asesoría, no tiene mucha importancia la localización de las instalaciones de la empresa ya que este servicio está orientado para ser ofertado en las instalaciones de la empresa solicitante.

Según los resultados de la encuesta realizada, en la pregunta # 2, vemos que la plaza de Portoviejo brinda más expectativas para la capacitación, ya que el 68.37% no



ha recibido estos servicios, frente al 47.87% en la ciudad de Manta. En cuanto a la consultoría, según los resultados de la pregunta # 3 de la encuesta, observamos que un 73.40% de la empresa de Manta necesita servicios de consultoría, frente a un 87.76% de la ciudad de Portoviejo. Si bien, Manta es una plaza más sólida, Portoviejo tiene más empresa pequeñas y un mayor porcentaje de ellas que no han recibido capacitación y asesoría.

Por otro lado, según la pregunta # 6 de la encuesta referente a las empresas ofertantes, la ciudad de Manta tiene más competencia, especialmente de oferentes nacionales y extranjeros (80.00%).

### **3.11 ANÁLISIS DE PRECIOS**

El análisis de precios definirá los futuros ingresos para una empresa, de aquí la importancia de generar una estrategia para conceptualizarlos, establecerlos y definir su alcance.

De acuerdo a la experiencia, los precios por los servicios de Capacitación y consultoría dependen de la plaza, el material de los cursos, la experiencia de los capacitadores y consultores, la infraestructura de la empresa y la estrategia de la competencia. En la definición de los precios también interviene la rentabilidad que se quiere lograr.

Los precios para la capacitación están definidos entre \$30.00 y \$300.00 por curso que se dictan en un día de aproximadamente 4 horas, no se analiza los descuentos que

se otorgan a las empresas cuando se contratan paquetes por grupos. Cuando los cursos son mensuales, generalmente el costo viene definido, algunas empresa cobran un pago adicional por matrícula, que en nuestro caso no está contemplado. Los precios más altos están determinados por las empresas nacionales, las que por su infraestructura tienen un precio más elevado para los cursos o seminarios de capacitación; también disponen de recurso humano con más experiencia y preparación.

Los precios de la consultoría se establecen entre \$250.00 y \$500.00 mensuales. Estos costos varían de acuerdo a la gama de servicios que se desee obtener por el servicio de consultoría, el servicio puede requerir el análisis de los balances, el análisis de incremento de precios, la auditoría de los inventarios, etc. El costo del servicio de consultoría también está regido por la cantidad de subproductos que contenga el servicio en sí, dependiendo de estos, el precio se calcula tomando en cuenta el tiempo que tome su análisis.

**Tabla 21.**

**Precios por cursos de la competencia por persona con duración de 4 a 5 horas**

<b>CAPACITACIÓN</b>	
<b>CURSO</b>	<b>PRECIO</b>
MARKETING	\$100-\$300
ATENCIÓN AL CLIENTE	\$30 - \$250
VENTAS	\$30 - \$300

La empresa de capacitación y consultoría debe analizar las necesidades de sus potenciales clientes para establecer los precios, los usuarios necesitados de

capacitación y consultoría exigen que los servicios tengan los ingredientes de experiencia (59% al 68% de las encuestadas), adaptabilidad (entre el 26% y el 50%) y la calidad (el 37% en los dos cantones), obviamente, los clientes también analizan los costos que representa la inversión en capacitación y consultoría, en Portoviejo el 38.78% de los encuestados repasa en su análisis y en Manta es el 62.77%.

## **CAPITULO IV**

### **ESTRATEGIA COMERCIAL**

#### **4.1 CREACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN INNOVADORES.**

Dado que nuestra finalidad de mercado se enfoca a la pequeña y mediana empresa estableceremos como estrategia diversas alternativas que se ajusten a las necesidades particulares de cada cliente en la prestación de servicios de capacitación y consultoría con el propósito de que nuestros clientes sientan que es un programa hecho a su medida, con un precio competitivo que se ajuste a sus presupuestos y con programas hechos acorde a sus necesidades puntuales.

Además de ampliar nuestro espectro de acción de marketing, ventas, y servicio al cliente ofreceremos capacitación en cualquier área que lo requiera el cliente para lo cual subcontrataremos a profesionales expertos en estos temas.

Diferenciaremos nuestro servicio dando especial énfasis al seguimiento posterior de la capacitación para evidenciar los efectos que esta ha causado en los participantes y si se ha conseguido un efecto perceptible a favor de la empresa que permita cuantificar la relación costo beneficio de tal forma que el cliente llegue a la conclusión

que no fue un gasto sino una inversión y por ende se creen relaciones comerciales de largo plazo con los clientes.

Mantener el criterio de la mejora continua será una de las estrategias orientadas a la excelencia, por lo que daremos mucho énfasis en la mejora constante y capacitación interna continua de nuestro personal así como de nuestros consultores, asistiendo a cursos y seminarios para actualizar sus conocimientos y renovar los servicios que ofreceremos con conocimientos frescos e innovadores que nos permita estar siempre a la vanguardia del negocio.

Después de cada curso o seminario pasaremos una encuesta a todos los asistentes para monitorear como ha estado nuestro servicio así como el desempeño del consultor, lo que nos dará un feedback que nos permitirá identificar oportunidades de mejora.

Conocer de antemano los cambios en el mercado le dará a la empresa la oportunidad de reaccionar a tiempo con la creación de nuevos y mejores servicios con el fin de mantener satisfechos a los clientes.

En lo financiero, cuidar el nivel de gastos variables, mismos que serán monitoreados y autorizados directamente por la gerencia para efectos de evitar un gasto desmedido que pueda dificultar llegar a nuestro punto de equilibrio y posterior utilidad.

Conseguir los clientes suficientes que permitan a la empresa obtener las ganancias esperadas, unas finanzas sanas y rentables, mediante visitas personalizadas a las empresas, a más de la utilización de los medios masivos de comunicación.

No aumentar el nivel de endeudamiento a más del inicial ya previsto, para efectos de no sobre-endeudar a la compañía y en caso de requerirlo, optar por deuda de largo plazo para no comprometer la liquidez de la compañía.

#### **4.1.1 MARKETING Y VENTAS.**

Para las empresas que brindan servicios de capacitación y consultoría, el marketing es fundamental para hacer frente a la competencia y cambios constantes de la tecnología.

Los procesos de marketing deben ser estructurados tomando en cuenta que las empresas tienen serios problemas en manejar la información, especialmente la económica. Estos procesos deben incorporar nuevas y novedosas herramientas que brinden confianza a las empresas y les faciliten la conducción de las mismas.

Nuestra estrategia de marketing estará enfocada a:

- ✓ Definir: Que mercado o segmento se va a cubrir
- ✓ Identificar, Evaluar: Necesidades del mercado
- ✓ Crear, Desarrollar, Servir: Demanda del mercado
- ✓ Desarrollar, Analizar: Planes de Marketing
- ✓ Coordinar: Utilización de Recursos y Necesidades de Personal

- ✓ Suministrar: Satisfacción al Cliente
- ✓ Alcanzar: Objetivos Organizacionales

#### **4.1.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS.**

##### **4.1.2.1 PENETRACIÓN LENTA**

Lanzaremos nuestro producto a un precio relativamente bajo y con bajo nivel de promoción. El precio bajo estimulará la aceptación rápida del producto.

Los precios del mercado para la capacitación están definidos entre \$40.00 y \$160.00 por persona en curso de aproximadamente 7 horas, algunas empresa cobran un pago adicional por inscripción, que en nuestro caso no está contemplado.

En resumen, Los precios de mercado de la consultoría oscilan entre \$300.00 y \$800.00 mensuales; el precio convenido para el mercado será de \$120.00 al inicio de las operaciones. Para los servicios de consultoría, la franja de precios debe ser de \$250.00 a \$500.00 mensual y empezaremos con \$250.00.

Esta estrategia tiene sentido cuando:

- ✓ El tamaño del mercado es grande
- ✓ El mercado tiene gran conciencia del producto
- ✓ El mercado es sensible al precio

- ✓ Cuando existe alguna competencia

#### **4.1.2.2 PRECIOS DIFERENCIADOS POR VOLUMEN.**

Fijaremos precios en función de la cantidad de veces que nos contrate un empresa por año, es decir que si durante el año nos han contratado dos o tres veces se considerará un precio especial para la última contratación de servicio y adicionalmente se lo hará también en función de la cantidad de participantes a una capacitación, es decir que se asignará un descuento al precio individual de capacitación por persona para grupos siendo que mientras más grande es el grupo mayor será el descuento del precio por persona.

#### **4.1.2.3 FIJACIÓN DE PRECIOS POR PAQUETE DE SERVICIOS.**

Fijaremos precios en función de los servicios que requiera el cliente, así por ejemplo si una empresa nos contrata para una capacitación en ventas y una en servicio al cliente, tendrá un descuento especial en función de que nos está contratando para dos capacitaciones que se complementan.

### **4.2 VENTAS.**

Nuestra estrategia de ventas estará enfocada en la estrategia de Ventas directas, para lo que contaremos con 1 vendedor que visitará a las empresas para ofrecer



nuestros servicios, y utilizaremos las referencias de los clientes que ya han sido atendidos para apoyar la gestión y credibilidad de nuestro servicio.

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO TÉCNICO.

#### 5.1 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO.

La localización de la empresa debe ser tal que permita manejar los costos de movilización de insumos, equipos y personal. La localización adecuada de las instalaciones de la empresa facilitará la comunicación con los clientes.



**Figura 4. Mapa de la ciudad de manta**

Fuente: Google Maps

Como las ciudades de Portoviejo y Manta son relativamente medianas (alrededor de 250,000 habitantes), la importancia de la localización de las instalaciones no es un aspecto relevante para el estudio. El tiempo de movilización entre las dos ciudades es

de 20 minutos; y el traslado entre dos puntos lejanos en cada una de las ciudades demora alrededor de 10 minutos.

Por lo expuesto anteriormente, la cercanía a los proveedores de insumos y equipos, la localización de la empresa no representa un peso importante en la consideración del estudio.

En este punto es importante subrayar que la ciudad de Portoviejo, es el centro geográfico de la provincia de Manabí, por lo cual implica que esta ciudad sea la más aconsejable para disponer las instalaciones de la empresa. Cerca de Portoviejo está, los cantones de Santa Ana, Tosagua, Jipijapa, y Chone que pueden significar plazas que aporten con demanda de servicios a la empresa, sin embargo nuestro servicio puede ir directamente donde el cliente se encuentre sin que necesariamente sea Manta y Portoviejo si así lo amerita, siendo nosotros quienes vayamos donde esté el cliente.



**Figura 5. Mapa de la ciudad de Portoviejo**

Fuente: Google Maps

### 5.1.1 EL MERCADO

Para establecer el tamaño del mercado que la empresa va a captar tomaremos como base a la demanda insatisfecha del proyecto obtenida en el estudio de mercado.

Según la encuesta realizada, en la pregunta 14 donde se consultó si estaría dispuesto a contratar este servicio, el 98% de las empresas respondieron que SI, por lo que concluimos que nuestro mercado objetivo incluye desde pequeñas hasta grandes empresas de este total, ya que el 98% de ellas estarían dispuestas a contratar este tipo de servicios.

### 5.1.2 TAMAÑO DE MERCADO.

El tamaño del mercado que pretendemos atender representa un 0.70 % de participación de mercado para comenzar en consultoría y un 1.43% de participación de mercado (48 empresas al año) en capacitación, lo que representa:

**Tabla 22.**

#### Proyección de la demanda de capacitación

AÑO	DEMANDA			OFERTA MANTA Y PORTOVIEJO		DEMANDA INSATISFECHA ( Empresas)	%
	PORTOVIEJO	MANTA	TOTAL	EMPRESAS DE CAPACITACION	EMPRESAS ATENDIDAS		
	EMPRESAS	EMPRESAS					
2014	1,392	2,088	3,480	6	144	3,336	95.86%
2015	1,489	2,234	3,723	8	192	3,531	94.84%
2016	1,608	2,413	4,021	10	240	3,781	94.03%
2017	1,721	2,582	4,303	12	288	4,015	93.31%

**Tabla 23.****Proyección de la demanda de consultoría**

AÑO	DEMANDA			OFERTA MANTA Y PORTOVIEJO		DEMANDA INSATISFECHA	%
	PORTOVIEJO	MANTA	TOTAL	EMPRESAS DE CONSULTORIA	EMPRESAS ATENDIDAS		
	EMPRESAS	EMPRESAS					
2014	1,392	2,088	3,480	8	96	3,384	97.24%
2015	1,489	2,234	3,723	10	120	3,603	96.78%
2016	1,608	2,413	4,021	12	144	3,877	96.42%
2017	1,721	2,582	4,303	14	168	4,135	96.10%

**5.1.2.1 OPTIMIZACIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO.**

Al inicio de las operaciones, la empresa presupuestará un rubro para el alquiler de las instalaciones, conforme se den los resultados esperados, se proyecta dentro de unos años disponer de instalaciones propias.

La optimización del tamaño del proyecto se lo logrará cuando se cuente con todas las herramientas, mano de obra especializada (instructores, consultores), instalaciones optimizadas para brindar los mejores servicios de capacitación.

La empresa contará con instalaciones donde estarán ubicadas las oficinas y aulas que contarán con todos los beneficios de la tecnología (red de voz, datos e imagen), que puede ser cualquiera de las ciudades: Portoviejo o Manta.

Es importante señalar que la empresa tendrá la capacidad de flexibilizar su capacidad de atención en función de la operación y la demanda; podremos subcontratar a especialistas que estén en capacidad de dar capacitación bajo pedido, o incluso en nuestras mismas áreas se podrá subcontratar a más profesionales con los perfiles adecuados para atender a posibles requerimientos que superen inicialmente nuestra capacidad de reacción.

## **5.2 REQUERIMIENTOS**

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere varias clases de recursos:

- ✓ Financieros
- ✓ Humanos
- ✓ Insumos y Materiales
- ✓ Tecnológicos
- ✓ Servicios.

### **5.2.1 REQUERIMIENTOS DE RECURSOS FINANCIEROS**

Para la puesta en marcha del proyecto se plantea un aporte inicial de los socios de \$ 14,979.60 cada uno más un crédito bancario de \$ 30,000.00 para la compra de equipos, insumos de oficina, arrendamiento y adecuación del local.

**Tabla 24.****Estructura financiera**

<b>Socios</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
María Dolores Menéndez	\$ 14.979,60	24,98%
Marco Ordóñez	\$ 14.979,60	24,98%
<b>Aporte socios</b>	<b>\$ 29.959,19</b>	<b>49,97%</b>
<b>Préstamo</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>50,03%</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 59.959,19</b>	<b>100,00%</b>

**5.2.2 REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Para la ejecución del proyecto, se planifica la selección y contratación del personal administrativo: contadora, secretaria, conserje, provenientes de la provincia de Manabí. Los socios prestarán su contingente para brindar los servicios de asesoría y capacitación.

Los resultados de la encuesta aplicada en el estudio de mercado nos dan la pauta de lo que deben ser los servicios, una de estas características es la especialización que deben tener estos productos, esto tiene relación con el recurso humano, los instructores y los consultores, es indudable que se debe disponer de personal muy experimentado para brindar servicios de capacitación de altísima calidad y consultoría especializada y personalizada para cada cliente. En primera instancia, los socios de la empresa serán la base para el soporte de la consultoría y la capacitación; los dos tienen un nivel de estudios de cuarto nivel.

En la provincia, y especialmente en las ciudades de Portoviejo y Manta, hay recurso humano muy capacitado para brindar su aporte en consultoría y especialmente en capacitación y de ser necesario se podrá subcontratar a profesionales de otras ciudades.

### **5.2.3 REQUERIMIENTOS DE TECNOLOGÍA.**

El mercado actual exige que la oferta de los servicios tenga prestaciones de calidad, especialización, respuesta a tiempo, profesionalidad y costos equitativos. Bajo estas premisas la empresa utilizará todos los recursos tecnológicos disponibles para brindar un servicio de calidad.

El uso de tecnología se distribuirá a los equipos de enseñanza:

- ✓ Computadores de escritorio
- ✓ Computadores portátiles
- ✓ Teléfonos inteligentes
- ✓ Proyector
- ✓ Equipos de multimedia
- ✓ Software de oficina: Procesador de palabras, Hoja electrónica, Presentaciones, Video, Animación
- ✓ Software Nómina
- ✓ Software Gestión
- ✓ Libros digitales (Leyes, reglamentos, manuales, tutoriales)



La herramienta que será usada de manera preponderante es Internet, ya que la empresa dispondrá entre sus productos de valor agregado la consultoría y capacitación virtual a través de la interacción con sus clientes usando el e-learning y la tecnología on-line.

#### **5.2.4 REQUERIMIENTO DE INSUMOS, MATERIALES Y SERVICIOS.**

Los proveedores seleccionados para proveer los insumos y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa estarán localizados en Portoviejo o Manta, estos proveedores pueden suministrar equipos y tecnologías a tiempo, lo que es una ventaja logística para la empresa. Estos proveedores están en capacidad de ofertar los siguientes insumos y materiales para la empresa de consultoría y capacitación:

- ✓ Suministros y útiles de oficina
- ✓ Equipos de Hardware (PCs, Laptops, tablets, teléfonos celulares, equipos de sonido, proyectores).
- ✓ Suministro de Software (hoja electrónica, procesador de palabras, video, presentaciones, manejador de base de datos)
- ✓ Servicios de Internet y Telecomunicaciones.
- ✓ Suministros y servicios de mantenimiento de instalaciones.
- ✓ Servicios de Seguridad.

Los proveedores deben tener la infraestructura necesaria para brindar la provisión sin contratiempos de los diversos insumos y materiales necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Actualmente, es posible conseguir un proveedor de insumos o equipos a través de internet, se puede utilizar los servicios de pago y facturación electrónica.

El insumo principal de la empresa son los servicios de consultoría y capacitación, y estos están garantizados por el aporte de los socios y por la contratación de consultores e instructores externos (nacionales o extranjeros).

### **5.3 DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS ESENCIALES.**

Portoviejo y Manta cuentan con los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, servicio telefónico de forma permanente.

Los servicios son necesarios para que la empresa de consultoría y capacitación se desempeñe con normalidad y brinde un servicio de calidad a sus clientes.

**Tabla 25.****Servicios básicos**

<b>SERVICIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Energía</b>	1000 Kw/h
<b>Agua</b>	50 m <sup>3</sup>
<b>Servicio telefónico</b>	1
<b>Servicio internet</b>	1
<b>Servicio TV Cable</b>	1
<b>Seguridad</b>	1

**5.4 EQUIPOS Y SUMINISTROS**

Los equipos que utilizaremos serán básicamente equipos audiovisuales tales como.

- ✓ Proyectores
- ✓ Pantallas gigantes
- ✓ DVD
- ✓ Equipo de sonido
- ✓ Computadoras de escritorio y portátiles (laptops)

En el siguiente cuadro listamos los equipos necesarios para la empresa.

Tabla 26.

## Presupuesto de inversión inicial

CONCEPTO	Cant.	Pre. U.	Precio T.	Depreciación	
Instalaciones/Adecuaciones	1	3,000.00	3,000.00	5	600.00
Laptops	2	500.00	1,000.00	3	333.33
Impresora láser color	1	900.00	900.00	3	300.00
Impresoras laser	1	300.00	300.00	3	100.00
Proyector	1	400.00	400.00	5	80.00
Proyectores Salas	2	500.00	1,000.00	5	200.00
Capacitación					
Computadoras escritorio	4	450.00	1,800.00	3	600.00
Laptops (Salas Capacitación)	2	500.00	1,000.00	3	333.33
Central telefónica	1	300.00	300.00	5	60.00
Teléfonos	8	45.00	360.00	5	72.00
Acondicionador de Aire	1	800.00	800.00	5	160.00
Acondicionador de Aire (Salas)	2	600.00	1,200.00	5	240.00
Aspiradora	1	700.00	700.00	5	140.00
Sillas (2 salas de capacitación)	32	45.00	1,440.00	5	288.00
Escritorio (2 salas de capacitación)	32	70.00	2,240.00	5	448.00
Pizarras (Salas capacitación)	2	400.00	800.00	5	160.00
Pizarras	1	250.00	250.00	5	50.00
Escritorio Gerencia	1	250.00	250.00	5	50.00
Sillón Gerencia	1	130.00	130.00	5	26.00
Escritorios oficinas	4	150.00	600.00	5	120.00
Escritorios (Salas Capacitación)	2	120.00	240.00	5	48.00
Sillones oficinas	4	80.00	320.00	5	64.00
Sillones (aulas capacitadores)	2	70.00	140.00	5	28.00
Sillas clientes	8	55.00	440.00	5	88.00
Tachos basura	5	20.00	100.00	6	16.67
Muebles Archivadores	10	90.00	900.00	5	180.00
		<b>TOTAL</b>	<b>20,610.00</b>		<b>4,785.33</b>

## 5.5 REQUERIMIENTO DE INSUMOS.

Los insumos básicamente son aquellos materiales que se utilizan para la sección administrativa del negocio y nos referimos a los materiales y útiles de oficina como papel, carpetas, lápices, etc.

Los requerimientos de materiales e insumos son los siguientes:

**Tabla 27.**

### Insumos generales

MATERIALES			ADMINISTRACIÓN Y OFICINA			MATERIALES			CAPACITACIÓN Y ASESORÍA					
									CAPACITADORES Y ASESORES			CLIENTES		
Material	UND	Costo	Cant.	Costo Mes	Costo Año	Material	UND	Costo	Cant.	Costo Mes	Costo Año	Cantidad	Costo Mes	Costo Año
Papel A4	U	3,50	2	7,00	84,00	Papel A4	U	3,50	1	3,50	42,00	25,00	87,50	1.050,00
Marcadores Pizarra	U	2,50	1	2,50	30,00	Marcadores Piz	U	2,50	10	25,00	300,00	0,00	0,00	0,00
Lápices	U	0,25	10	2,50	30,00	Lápices	U	0,25	5	1,25	15,00	1.152,00	288,00	3.456,00
Esferos	U	0,40	12	4,80	57,60	Esferos	U	0,40	5	2,00	24,00	1.152,00	460,80	5.529,60
Carpetas	U	0,25	60	15,00	180,00	Carpetas	U	0,25	5	1,25	15,00	0,00	0,00	0,00
Carpetas membretadas	U	0,35	0	0,00	0,00	Carpetas mem	U	0,35	0	0,00	0,00	1.152,00	403,20	4.838,40
Toner B/N	U	80,00	0,5	40,00	480,00	Toner B/N	U	80,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toner color	U	120,00	0,33	39,60	475,20	Toner color	U	120,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diplomas	U	0,30	0	0,00	0,00	Diplomas	U	0,30	0	0,00	0,00	1.152,00	345,60	4.147,20
Archivadores	U	3,50	36	126,00	1.512,00	Archivadores	U	3,50	5	17,50	210,00	0,00	0,00	0,00
Pega	U	0,75	2	1,50	18,00	Pega	U	0,75	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clips	U	1,25	2	2,50	30,00	Clips	U	1,25	1	1,25	15,00	0,00	0,00	0,00
Grapas	U	1,00	2	2,00	24,00	Grapas	U	1,00	1	1,00	12,00	0,00	0,00	0,00
Perforadora	U	6,00	2	12,00	144,00	Perforadora	U	6,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Engrapadora	U	6,00	2	12,00	144,00	Engrapadora	U	6,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sacapuntas	U	2,50	2	5,00	60,00	Sacapuntas	U	2,50	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALES</b>				<b>272,40</b>	<b>3.268,80</b>	<b>TOTALES</b>				<b>52,75</b>	<b>633,00</b>		<b>1.585,10</b>	<b>19.021,20</b>

**Tabla 28.****Insumos para mantenimiento**

<b>Material</b>	<b>Unid.</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Mes</b>	<b>Costo Año</b>
<b>Detergente</b>	U	3	3.50	10.50	126.00
<b>Jabón</b>	U	12	0.75	9.00	108.00
<b>Escobas</b>	U	0.5	2.25	1.13	13.50
<b>Trapeador</b>	U	0.5	3.00	1.50	18.00
<b>Ambientador</b>	U	2	5.00	10.00	120.00
<b>Líquido Ventanas</b>	U	2	2.00	4.00	48.00
<b>Repelentes</b>	U	1	5.00	5.00	60.00
<b>Focos</b>	U	2	4.00	8.00	96.00
<b>Otros</b>	U	1	10.00	10.00	120.00
			<b>TOTAL</b>	<b>59.13</b>	<b>709.50</b>

**5.6 MATERIALES DE OFICINA**

Pueden ser muy variados, entre los que tenemos:

- ✓ Videos
- ✓ Carpetas
- ✓ Presentaciones
- ✓ Animaciones
- ✓ Cuadernos de apuntes
- ✓ Carpetas membretadas
- ✓ Diplomas
- ✓ Bolígrafos
- ✓ Materiales de oficina

Lo importante es que estén en el lugar adecuado, el tiempo adecuado, en la cantidad requerida y en condiciones deseables.

Siempre consideraremos como un punto de mucha importancia el lugar apropiado para las capacitaciones, no solo por su tamaño sino también por sus comodidades.

### **5.7 HERRAMIENTAS.**

En este aspecto, las herramientas más importantes que nos darán soporte son las tecnológicas: hardware y software; tanto para el manejo de la información así como para la proyección y presentación de la misma. Usaremos tecnología inalámbrica en los equipos que utilizaremos así como en el audio como son los micrófonos que usualmente suelen molestar por la cantidad de cables que se utilizara tanto para el audio, como el video y micrófonos, esto nos dará más versatilidad, más eficiencia y mejor imagen.

Adicionalmente, se dispondrá de herramientas auxiliares como apuntadores laser, cámaras digitales proyectores y otras que se requieran según las necesidades de consultoría y capacitación.

### **5.8 TRANSPORTE Y COMUNICACIONES.**

Tanto la ciudad de Portoviejo como la de Manta cuentan con facilidades de acceso y comunicaciones en buenas condiciones. Las ciudades cuentan con servicio de

transporte muy buenos; red de comunicaciones e internet de alta velocidad. El transporte entre las dos ciudades es rápido ya que están situadas a 35 Km. De distancia y hay una vía de comunicación en excelente estado.

Inicialmente los vehículos que utilizaremos serán nuestros propios vehículos y de preferencia los capacitadores deberán contar con vehículo propio para su movilización.

En cuanto a las comunicaciones, se cuenta con varios proveedores de estos servicios que los ofrecen en paquete por lo que los costos de estos nos favorecen.

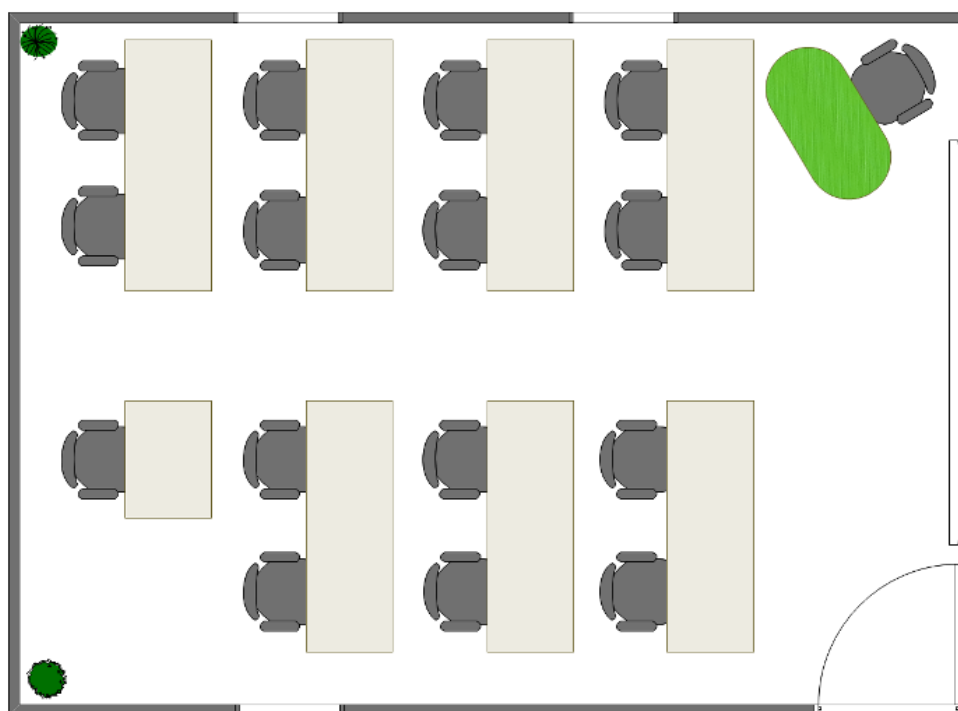
## **5.9 INVERSIONES EN OBRAS FISICAS, INGENIERIA DEL PROYECTO.**

### **5.9.1 INSTALACIONES.**

Las instalaciones de la empresa brindarán todas las facilidades para que los clientes que las usen tengan la mejor atención y reciban los servicios de óptima calidad.



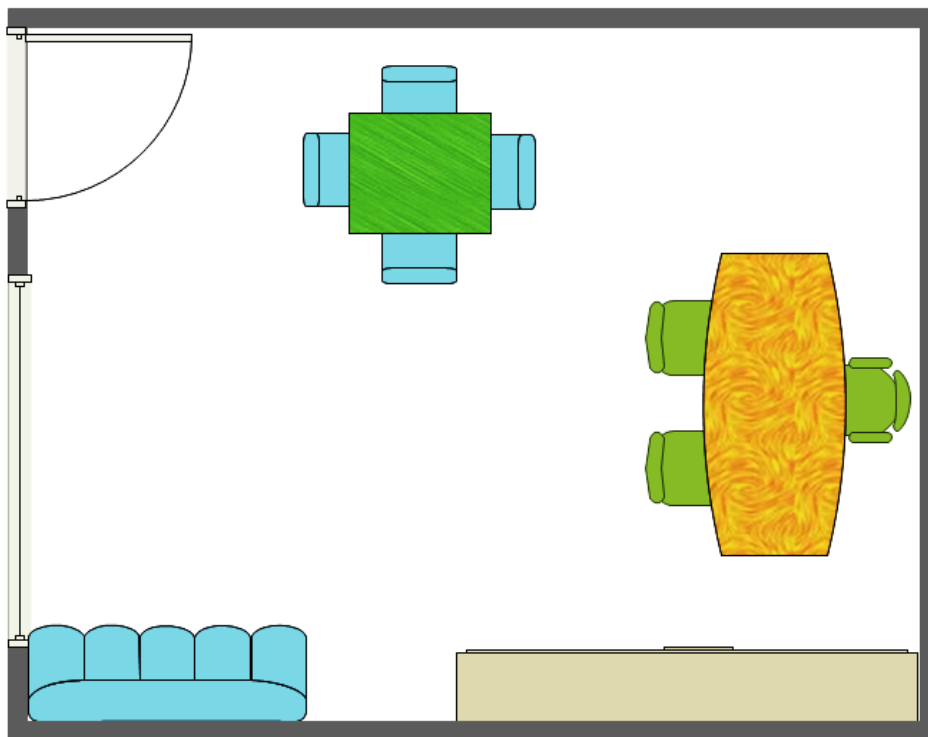
## 5.9.2 DISTRIBUCIÓN EN LAS INSTALACIONES DE PERSONAL ADMINISTRATIVO, SALAS DE CAPACITACIÓN, SERVICIOS GENERALES.



**Figura 6. Sala de capacitación**

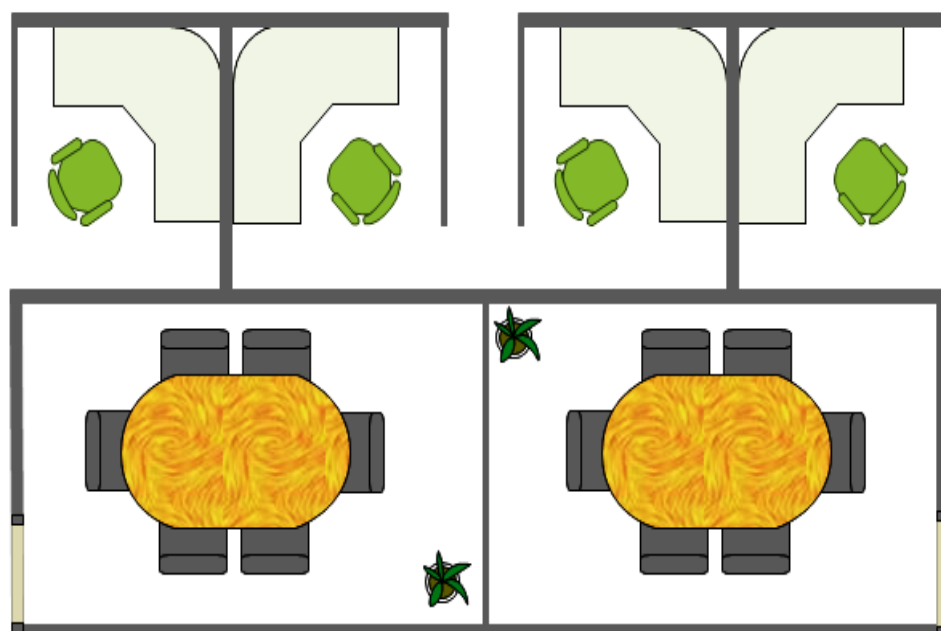
Las salas de capacitación dispondrán de aire acondicionado, escritorios o mesas de trabajo cómodas e iluminación adecuada, además de los séricos tecnológicos.

El área planificada para la sala de capacitación es de 22.50 x 16.50 mts.

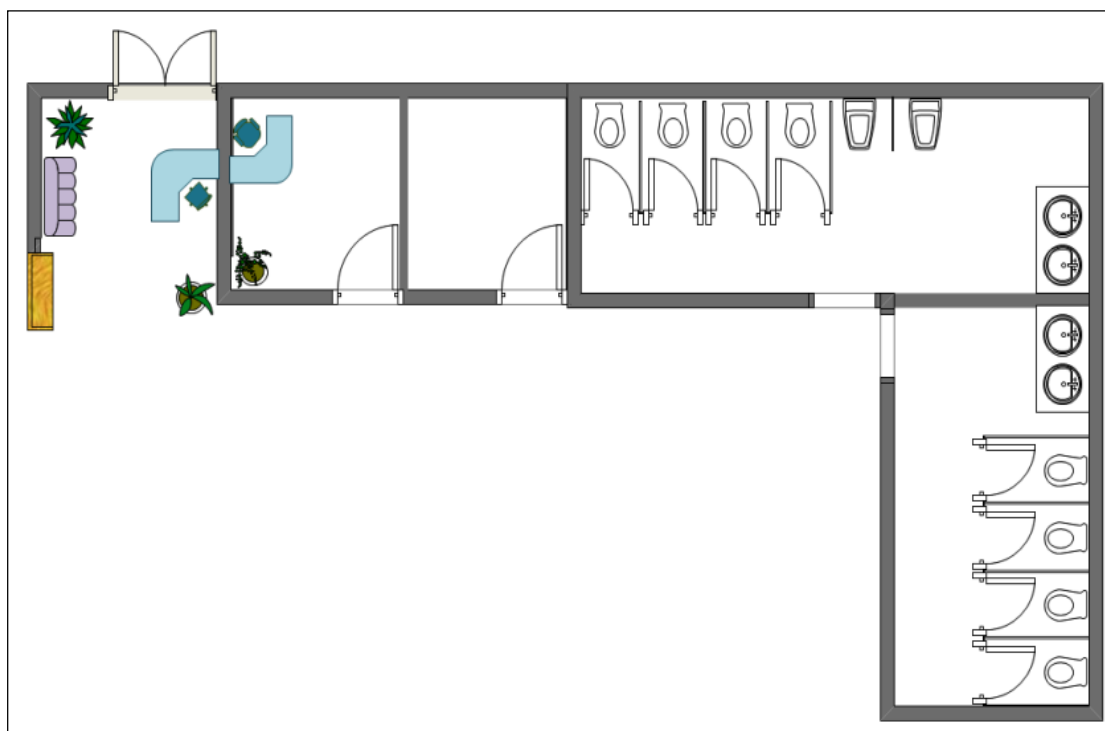


**Figura 7. Oficina de gerencia**

La oficina de Gerencia tendría un área de 6.00 x 7.50 mts.



**Figura 8. Oficinas de consultores**



**Figura 9. Personal administrativo, bodega y baños**

El área adecuada para el trabajo de instructores y consultores es de 9.00 x 6.50 mts.

Para el funcionamiento de estas departamentos, el área planificada es de 24.00 x 13.50mts.

## **CAPÍTULO VI**

### **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ASPECTOS LEGALES**

#### **6.1 MAPA ESTRATÉGICO**

Identificaremos cual será el norte de la empresa, hacia donde queremos ir y donde nos vemos en el futuro, cuáles serán los objetivos institucionales y lineamientos que marcarán el camino a seguir apoyados en una estrategia comercial que de soporte a la consecución de los objetivos planteados según la realidad comercial del sector y con estrategias que logren una penetración de mercado, veremos también las normas, leyes y regulaciones que rigen para esta actividad y que deberán ser cumplidas para estar alineados con la ley y el orden.

##### **6.1.1 VISIÓN.**

Llegar a liderar el mercado de prestación de servicios de capacitación y consultoría en Manta y Portoviejo, con un sólido prestigio como empresa prestadora de servicios, basada en una gestión eficiente, mediante la práctica de políticas y valores institucionales establecidos que ayudan al desarrollo de la empresa y de cada uno de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al crecimiento económico de estas ciudades y del país.

### **6.1.2 MISIÓN.**

La misión de la empresa de Capacitación y Consultoría es la de brindar apoyo para el crecimiento institucional de las PYMES, empresas pequeñas y medianas de Manabí mediante un portafolio de servicios de consultoría y capacitación empresarial calificados, de manera eficiente y eficaz, aplicando los conocimientos y la experiencia, proporcionando e implantando nuevas alternativas de estos servicios con el fin de promover el desarrollo económico de Manta, Portoviejo y la provincia.

### **6.1.3 VALORES.**

La empresa basará su gestión a través de los siguientes principios y valores:

- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Honestidad y Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto a todas las personas
- ✓ Trabajo en equipo

## **6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

### **FINALIDAD DEL MERCADO:**

- ✓ Enfocarnos en atender al mercado empresarial formal de empresas pequeñas y medianas, principalmente en todas las áreas de desarrollo que estas requieran así como al desarrollo personal de sus empleados. Atendiendo también las áreas de especialización de cada empresa.

### **TIPO DE OFERTA DE SERVICIO:**

- ✓ Ofrecer una oferta de servicios de capacitación y consultoría diferenciados y de forma directa a nuestros clientes potenciales así como también mediante los diferentes medios de comunicación masiva, Implementando un sistema integral de mejora continua en los servicios que presta la empresa
- ✓ Brindar un servicio en donde trabajemos con el cliente, en lugar de trabajar para el cliente, con enfoque del servicio en el mercado objetivo, que para el caso es Manta y Portoviejo principalmente.

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

- ✓ Tener como prioridad el perfeccionamiento y mejora continua para mejorar la especialización del talento humano a través de la formación y capacitación

permanente, logrando que nuestra empresa sea un lugar con un excelente ambiente para trabajar.

- ✓ Fomentar la cultura organizacional, con ética, valores y liderazgo a más de trabajo en equipo.
- ✓ Evaluar continuamente al talento humano de la empresa.
- ✓ Difundir y practicar constante y continua la misión y visión de la empresa a todos sus colaboradores, con el objetivo de que sea conocida y practicada por todos, y de esta manera trabajar comprometidos y alineados con el desarrollo de la organización.

### **6.2.1 OBJETIVOS FINANCIEROS**

- ✓ Llegar al punto de equilibrio financiero que nos permita cubrir en principio los gastos operativos del negocio haciéndolo autosustentable.
- ✓ Alcanzar una utilidad neta que represente ganancias para la empresa, mismas que ayuden al crecimiento del negocio así como al reparto de utilidades para sus accionistas.
- ✓ Evitar el sobre endeudamiento financiero de corto plazo para precautelar la liquidez de la empresa.



### **6.2.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA.**

Consolidarnos como la primera empresa en l provincia de Manabí en brindar los servicios de capacitación y consultoría de manera formal y profesional ajustándose a las necesidades del mercado, superando las expectativas del cliente, pensando siempre en la mejora continua y con rentabilidad para sus accionistas. Y sobre todo, pensando siempre en brindar servicios de calidad.

### **6.3 NORMAS COMERCIALES Y REGULACIONES**

Las normas y regulaciones deben seguirse a cabalidad para cumplir con todos los requisitos de un desempeño correcto y evitar las infracciones. Las normas y regulaciones son:

#### **REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC):**

Requisito necesario para crear la empresa consultora y capacitación; para sus clientes y proveedores. De esta manera se cumpliría con las obligaciones tributarias.

Los requisitos para obtener el RUC son los siguientes:

- ✓ Escritura pública de constitución.
- ✓ Tipo de sociedad
- ✓ Objeto Social
- ✓ Número de Socios

- ✓ Capital suscrito
- ✓ Formulario 01- A y Formulario 01- B
- ✓ Nombramiento del representante legal e identificación del mismo.
- ✓ Carta suscrita del contador que certifique la relación contractual o laboral con la empresa.
- ✓ Documento de ubicación de la matriz de la empresa (planilla de servicio básico a nombre de uno de los socios o contrato de arrendamiento legalizado)
- ✓ Hojas de inscripción en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías: Administradores de la sociedad, Registro de Socios, Existencia Legal, Capital Suscrito.
- ✓ Registro Mercantil

#### **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:**

Se debe cumplir con la Superintendencia de Compañías, ya que es la institución que recopila la información financiera; las actividades de la empresa, los riesgos posibles, justificación de pérdidas y evaluación del concepto de negocio en marcha y, la evaluación de los controles internos y el fiel cumplimiento de las leyes.

- ✓ Pago de una cuota anual que se calcula en base a los activos que la empresa posee y esta es del 0.1% sobre los mismos.

#### **CAMARA DE COMERCIO:**

- ✓ Formulario de inscripción
- ✓ Pago inicial de afiliación

**MUNICIPIO:**

- ✓ PATENTE MUNICIPAL:
  - ✓ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación
  - ✓ Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC)
  - ✓ Copia del Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
  - ✓ Formulario de Declaración de Patente Municipal y Activos Totales (3,57 dólares)
- ✓ PROCEDIMIENTO:
  - ✓ Presentación de los requisitos en el Departamento Financiero para su valoración.
  - ✓ Declaración en Departamento Financiero
  - ✓ Ingreso de la Información en la Sección de Avalúos y Catastros
  - ✓ Liquidación de Patente Municipal y Activos Totales
  - ✓ Pago del Formulario en Tesorería

**PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS:**

Con respecto a esta regulación, este tipo de servicio posee otros complementarios, por lo cual al proveerse el negocio de otros servicios deberá tomar en cuenta que:

- ✓ Las oficinas en donde se encuentre ubicada la empresa debe contar con este permiso en el cual especifique que se cumpla con las normas mínimas de seguridad y prevención de incendios.
- ✓ Contar con uno o varios extintores de incendios de acuerdo a la superficie del lugar dependiendo de los equipos y materiales que se encuentren en el sitio, dichos extintores pueden ser de 10 o 5 lbs. de capacidad y con contenido en polvo o de agua.

## 6.4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

### 6.4.1 ORGANIGRAMA

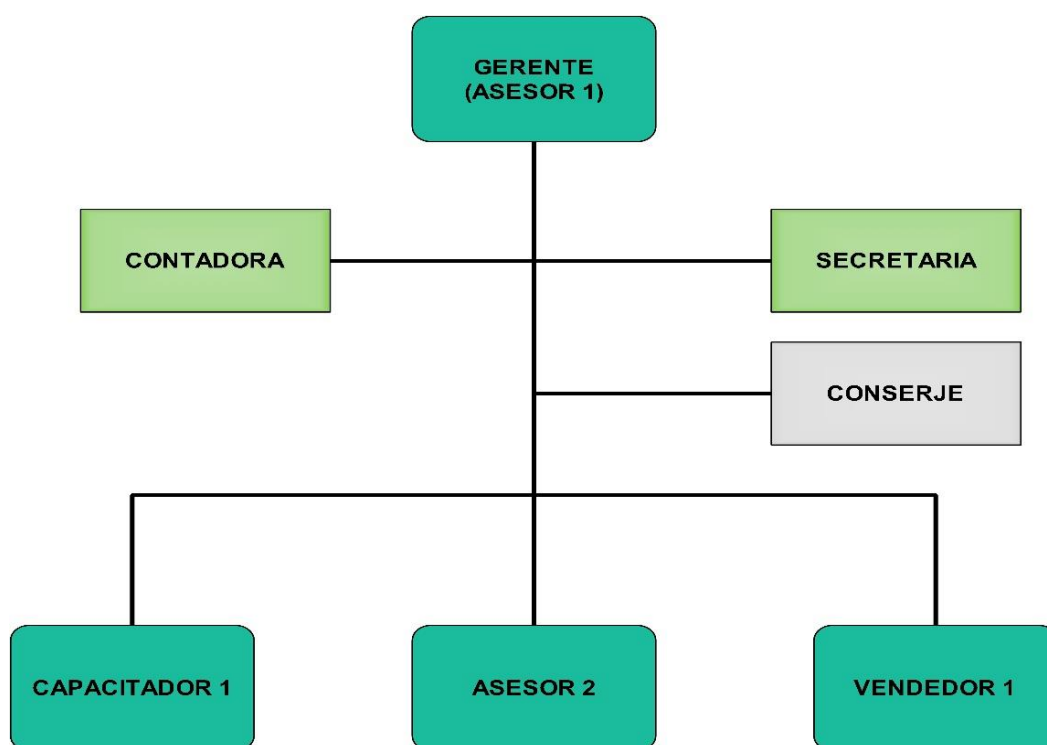


Figura 10. Organigrama de la empresa GABISA S.A.

### 6.4.2 REQUERIMIENTOS DE RECURSO HUMANO.

El recurso humano que se necesita para la empresa de consultoría y capacitación debe tener el perfil definido para cada uno de los puestos de trabajo. Especial atención se dará al personal para brindar los cursos o seminarios de capacitación y a los consultores.

En la siguiente tabla definimos el recurso humano necesario para la empresa.

**Tabla 29.****Recursos humanos**

<b>RRHH</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Gerente (socio 1)</b>	1
<b>Secretaria/Recepcionista</b>	1
<b>Consultores (socios)</b>	1
<b>Capacitadores (socios + 1 adicional)</b>	2
<b>Vendedor</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Conserje</b>	1

**6.4.3 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.****JUNTA DE ACCIONISTAS (CONFORMADA POR LOS DOS SOCIOS):**

- ✓ Aprobar los Estados Financieros anuales de la sociedad.
- ✓ Aprobar la gestión de los directores de cada área, así como la propuesta de aplicación de resultados.
- ✓ Designar o delegar en el directorio la designación de los auditores externos así como determinar su retribución.
- ✓ Aprobar la política de remuneración de los empleados.
- ✓ Acordar la enajenación en un solo acto de activos cuyo valor contable exceda el cincuenta por ciento del capital social de la sociedad.

- ✓ Aprobar fusiones escisiones o cualquier reorganización societaria de la Compañía
- ✓ Aprobar modificaciones a los Estatutos.
- ✓ Aprobar aumentos o reducciones del capital social.
- ✓ Emitir obligaciones.
- ✓ Disponer investigaciones y auditorías especiales.
- ✓ Disponer la aplicación de utilidades, en caso las hubiera.

**GERENTE:**

- ✓ Representación legal y comercial de la empresa
- ✓ Gestionar y planificar la adquisición de activos.
- ✓ Establecer relaciones comerciales con proveedores y clientes.
- ✓ Administrar recurso humano calificado (instructores y consultores).
- ✓ Diseñar la planeación empresarial (estratégica).
- ✓ Contratación de servicios.
- ✓ Administración del recurso humano
- ✓ Supervisión de atención al cliente.

**CONTADOR(A):**

- ✓ Diseñar, instaurar y controlar los procesos contables de la empresa.
- ✓ Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna.

- ✓ Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- ✓ Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- ✓ Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa junto con el Gerente y accionistas.
- ✓ Presentar los estados financieros de la empresa a tiempo.
- ✓ Administrar los activos de la empresa.

### **SECRETARIA**

- ✓ Dar asistencia directa a la Gerencia y dar soporte a las demás áreas de requerirlo, elaborar cartas, memorándum, llamadas telefónicas y de más requerimientos que necesite de parte de la Gerencia.

### **CAPACITADORES**

- ✓ Su responsabilidad será asistir de manera puntual a las capacitaciones previamente contratadas y coordinadas con el gerente Administrativo y Ventas, teniendo para esto, todo el material listo para la capacitación, velando siempre por su buena presentación tanto de su persona como del material a ser expuesto y entregado.
- ✓



## **CONSULTORES**

- ✓ Su responsabilidad será asistir de manera puntual a las asesorías previamente contratadas y coordinadas con el gerente Administrativo y Ventas, teniendo para esto, todo el material listo para la consultoría, velando siempre por su buena presentación tanto de su persona como del material a ser expuesto y entregado.

## **VENEDORES**

- ✓ Generar nuevos contratos de capacitación y consultoría aumentar la cartera de clientes, dar seguimiento post-venta para retro alimentación, abrir nuevos mercados o segmentos.

### **6.4.5 CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

La capacitación a nuestro personal tendrá como propósito generar un cambio permanente en el comportamiento y resultados de nuestros empleados en sus trabajos.

El modelo de capacitación que utilizaremos para capacitar al personal será:

- ✓ Diagnosticar las necesidades de capacitación
- ✓ Definir los objetivos a lograr con la capacitación
- ✓ Diseñar e implementar los programas de capacitación

✓ Asegurar la formación humana e intelectual del empleado, que permita y promueva su desarrollo humano y profesional.

✓ Asegurar la formación integral y continua del personal, en función de las exigencias de ética, calidad y sentido de servicio en los términos humanos, intelectuales y técnicos requeridos para la gestión óptima de la empresa.

✓ Evaluar, supervisar y dar seguimiento al proceso de Capacitación

## **6.5 ASPECTOS LEGALES**

### **6.5.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.**

En cuanto a la constitución de la empresa, es la referencia a la parte legal de la empresa que se tiene que analizar y gestionar para que esta pueda desarrollar sus actividades de prestación de servicios dentro del marco legal y jurídico.

Se ha establecido crear una empresa de responsabilidad limitada en la cual los socios (dos) aportan con su capital propio o mediante un préstamo bancario a nombre de la empresa. El capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles. Los socios no responden personalmente por las obligaciones sociales. Otra razón para adoptar la empresa de responsabilidad limitada se basa en que los aportes de capital sirven para establecer las garantías para las deudas que se causen durante el ejercicio de las actividades.

### **6.5.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.**

La empresa que presta servicios de Capacitación y Consultoría será inscrita en el Registro Mercantil bajo la siguiente Razón Social: GABISA CÍA. LTDA.

### **6.5.3 TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA**

La empresa GABISA se constituirá como Compañía Limitada bajo lo establecido en la Sección V de la Compañía de Responsabilidad Limitada de la Ley de Compañías, la misma que tiene la responsabilidad de constituirse con la participación de mínimo dos y máximo quince socios, los mismos que responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social.

Nuestra Compañía de responsabilidad limitada, responderá por las obligaciones sociales solamente hasta el monto de las aportaciones individuales, cuyo capital dividido en cuotas no puede constituirse, ni aumentarse mediante suscripción pública, ni sus aportaciones negociarse libremente, y que, opera bajo razón social.

La empresa GABISA se constituirá mediante:

- ✓ Escritura Pública
- ✓ Inscripción de la escritura en el Registro Mercantil
- ✓ Registro Único de Contribuyentes

- ✓ Registro Municipal
- ✓ Certificado de Dirección de la Propiedad
- ✓ Permisos de la Superintendencia de Compañías

Los socios que a la fecha de la inscripción de la compañía suscribieron su creación son:

- ✓ María Dolores Menéndez
- ✓ Marco Antonio Ordóñez

Los mismos que cumplen con lo establecido en los artículos 98 al 101 de la Ley de Compañías concerniente a las personas que pueden asociarse para la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada.

#### **6.5.4 TIPO DE EMPRESA**

La empresa GABISA Cía. Ltda., pertenecerá al sector económico terciario, ya que desempeñará la actividad de “prestación de Servicios Profesionales”.

#### **6.5.5 NORMAS PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Las contrataciones que sean necesarias se las realizará tomando en cuenta los perfiles requeridos para cada puesto y en función de las competencias necesarias para dichos puestos y después de realizar pruebas escritas para medir su aptitud y actitud,

verificar referencias personales y laborales y finalmente una entrevista personal y el contrato de trabajo se sujetará a todo lo dispuesto en el Código del Trabajo mismo que será debidamente legalizado.

## **CAPÍTULO VII**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero comprende el análisis de la parte económica del proyecto: Presupuestos, Balances, Proyecciones y Análisis de resultados.

#### **7.1 PRESUPUESTOS**

Los presupuestos son un estimativo de los ingresos y egresos de la empresa en un período determinado y sirven para hacer la evaluación financiera para determinar la factibilidad o no de la puesta en marcha del proyecto; analizando la rentabilidad entre varias alternativas. Se toma en cuenta los costos de inversión, los costos financieros, los futuros ingresos por venta, y los precios de venta de los servicios. Con los costos y beneficios identificados y cuantificados se realiza un balance que permite obtener los flujos netos de caja esperados para cada periodo.

##### **7.1.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

El presupuesto de inversión comprende tres fases: la primero es la adquisición de todos activos fijos o tangibles necesarios para realizar las operaciones de la empresa, los cuales son depreciables, excepto los terrenos, segundo es la adquisición de activos intangibles necesarios para la fase inicial de la puesta en marcha, y tercero, el

presupuesto de capital de trabajo necesario para que la empresa opere en un ciclo inicial (3 meses).

### 7.1.1.1 ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos son los bienes tangibles que se usaran para el desarrollo normal de las actividades administrativas y operativas de la empresa para brindar los servicios de capacitación y consultoría.

La inversión inicial del proyecto estará compuesta de Activos Fijos como escritorios, pupitres, pizarras, muebles de oficina y equipos de computación; también es necesario presupuestar las adecuaciones de las instalaciones (cuando son arrendadas, como será el caso de la empresa de Capacitación y Consultoría).

**Tabla 30.**

#### Activos

CONCEPTO	CANT	P. U.	PRE. TO.	DEPRECIACIÓN	
<b>Instalaciones/Adecuaciones</b>	1	3.000,00	3.000,00	5,00	600,00
<b>Laptops</b>	2	500,00	1.000,00	3,00	333,33
<b>Impresora láser color</b>	1	900,00	900,00	3,00	300,00
<b>Impresoras laser</b>	1	300,00	300,00	3,00	100,00
<b>Proyector</b>	1	400,00	400,00	3,00	133,33
<b>Proyectores Salas</b>	2	500,00	1.000,00	3,00	333,33
<b>Capacitación</b>					
<b>Computadoras escritorio</b>	4	450,00	1.800,00	3,00	600,00
<b>Laptops (Salas Capacitación)</b>	2	500,00	1.000,00	3,00	333,33
<b>Central telefónica (incluido fax)</b>	1	300,00	300,00	5,00	60,00

<b>Teléfonos</b>	8	45,00	360,00	5,00	72,00
<b>Acondicionador de Aire</b>	1	800,00	800,00	5,00	160,00
<b>Acondicionador de Aire (Salas)</b>	2	600,00	1.200,00	5,00	240,00
<b>Aspiradora</b>	1	700,00	700,00	5,00	140,00
<b>Sillas (2 salas de capacitación)</b>	32	45,00	1.440,00	5,00	288,00
<b>Escritorio (2 salas de capacitación)</b>	32	70,00	2.240,00	5,00	448,00
<b>Pizarras (Salas capacitación)</b>	2	400,00	800,00	5,00	160,00
<b>Pizarras</b>	1	250,00	250,00	5,00	50,00
<b>Escritorio Gerencia</b>	1	250,00	250,00	5,00	50,00
<b>Sillón Gerencia</b>	1	130,00	130,00	5,00	26,00
<b>Escritorios oficinas</b>	4	150,00	600,00	5,00	120,00
<b>Escritorios (Salas Capacitación)</b>	2	120,00	240,00	5,00	48,00
<b>Sillones oficinas</b>	4	80,00	320,00	5,00	64,00
<b>Sillones (aulas capacitadores)</b>	2	70,00	140,00	5,00	28,00
<b>Sillas clientes</b>	8	55,00	440,00	5,00	88,00
<b>Tachos basura</b>	5	20,00	100,00	5,00	20,00
<b>Muebles Archivadores</b>	10	90,00	900,00	5,00	180,00
		<b>TOTAL</b>	<b>20610,00</b>		<b>4975,33</b>

Los activos fijos tienen su tiempo de vida útil, por lo que debe contemplarse su depreciación, tomando en cuenta las normas y regulaciones de los organismos de control.

Para el cálculo de las depreciaciones de los activos fijos se utilizó el método depreciación de línea recta; esto es, dividiendo el valor del activo para el número de años de su vida útil. Inicialmente, la empresa no dispone de terrenos, los cuales no se deprecian.



**Tabla 31.****Inversiones adicionales**

INVERSIONES ADICIONALES AL FINAL DEL TERCER AÑO					
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO U.	PRECIO T.	DEPRECIACIÓN	
Laptops	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	3	\$ 466,67
Impresoras laser	1	\$ 200,00	\$ 200,00	3	\$ 66,67
Proyectores	1	\$ 700,00	\$ 700,00	3	\$ 233,33
		<b>Total</b>	<b>\$ 2.300,00</b>		<b>\$ 766,67</b>

INVERSIONES ADICIONALES AL FINAL DEL CUARTO AÑO					
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO U.	PRECIO T.	DEPRECIACIÓN	
Laptops (2 salas)	2	\$ 650,00	\$ 1.300,00	3	\$ 433,33
Computadoras escrito	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	3	\$ 400,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 2.500,00</b>		<b>\$ 833,33</b>

Así mismo para los equipos de cómputo (Laptops, PC, Proyectores) que son más susceptibles a deterioro, en los años 3 y 4 se prevén reemplazo de los mismos.

**Tabla 32.****Depreciaciones de las inversiones**

DEPRECIACIÓN	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>INVERSIONES INICIALES</b>					
Administración (3 añ	866,67	866,67	866,67		
Administración (5 añ	1.630,00	1.630,00	1.630,00	1.630,00	1.630,00
Capacitación (3 años	1.266,67	1.266,67	1.266,67		
Capacitación (5 años	1.212,00	1.212,00	1.212,00	1.212,00	1.212,00
<b>INVERSIONES AL TERCER AÑO</b>					
Administración (3 años)				766,67	766,67
Administración (5 años)					
<b>INVERSIONES AL CUARTO AÑO</b>					
Capacitación (3 años)					833,33
<b>RESUMEN</b>					
Administración (Tota	2.496,67	2.496,67	2.496,67	2.396,67	2.396,67
Capacitación (Total)	2.478,67	2.478,67	2.478,67	1.212,00	2.045,33

### 7.1.1.2 ACTIVOS DIFERIDOS

**Tabla 33.**

#### Activos diferidos

<b>CONCEPTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio T.</b>
Registro sanitario	1	120,00
Permisos funcionamiento	1	300,00
Inscripción mercantil	1	120,00
Integración de Capital	1	800,00
Licencias software (Office, Contabilidad, otros)	1	2.500,00
Honorarios Legales	1	750,00
Publicidad inicial	1	500,00
Imprevistos	1	509,00
	<b>Total</b>	<b>5.599,00</b>

Los activos intangibles son los activos diferidos que son los costos en los que debe incurrir la empresa para la constitución legal; dentro de estos valores se incluyen los gastos para imprevistos (generalmente se calcula como el 5% de los activos diferidos).

Las amortizaciones de los activos diferidos se ejecutan en los primeros 4 años de vida del proyecto.

**Tabla 34.**

#### Amortizaciones de activos diferidos

<b>Amortización</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	1.399,75	1399,75	1399,75	1399,75	0,00

### 7.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es necesario para poner un proyecto en operación, es conocida como "Inversión" de la empresa. Dicha inversión podrá estar integrada por capital propio, créditos de organismos financieros nacionales y/o internacionales, y de proveedores. El capital total requerido para realizar y operar el proyecto se compone de dos partes:

- ✓ CAPITAL FIJO (IF) es la cantidad de dinero necesaria para construir o adecuar totalmente las instalaciones con sus servicios auxiliares y ubicarla en situación de poder comenzar a producir. Es básicamente la suma del valor de todos los activos de la empresa.
- ✓ CAPITAL DE TRABAJO (LW) también llamado "capital de giro", comprende las disponibilidades de capital necesario para que una vez que la empresa se encuentre instalada y adecuada en régimen normal de operación, pueda operar a los niveles previstos en los estudios técnico-económicos.

El monto de este capital varía dentro de límites muy amplios, dependiendo de la modalidad del mercado al cual va dirigida la empresa, en este proyecto hemos determinado los gastos corrientes que se generarán en función del giro del negocio de nuestra empresa, tal como se detalla en la tabla No. 32.

Para efectos de calcular nuestro capital de trabajo debemos tomar en cuenta dos elementos importantes y diferenciar el flujo de ingresos que recibiremos tanto en

capacitaciones como en asesorías ya que la forma de pago o crédito que se otorga es diferente uno del otro, así por ejemplo cuando se trata de capacitaciones normalmente las empresas pagan de contado o 50% antes de la capacitación y 50% terminada la misma, mientras que en lo referente a asesorías es un tanto diferente, en este caso las empresas contratan, se realiza el trabajo, se pasa la factura y luego la empresa hace el pago que generalmente suele ser a 30 días.

**Tabla 35.**

**Conformación del capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>TOTAL</b>
S ueldos	7.483,81	22.451,44
E nergía E léctrica	276,00	828,00
A gua	30,00	90,00
T eléfono e internet	225,00	675,00
T VC able	80,00	240,00
G as tos transporte	250,00	750,00
S eguridad	45,00	135,00
A rriendo	600,00	1.800,00
S eguros	150,00	450,00
P ublicidad	200,00	600,00
S uministros y Materiales Directos	1.637,85	4.913,55
S uministros y Materiales Indirectos	272,40	817,20
	<b>TOTAL</b>	<b>33.750,19</b>

Otro elemento importante a considerar en el capital de trabajo es que obviamente al comienzo de las operaciones no vamos a tener inmediatamente el flujo de ingresos; eso significa que necesitaremos cubrir los gastos fijos de la operación de la empresa mientras se estabilizan los ingresos por ventas, de tal forma que los primeros 60 días serán de comercialización y captación de clientes, si a esto le sumamos los 30 días que daremos de crédito, significa que necesitaremos un ciclo de 90 días para presupuestar el capital de trabajo.

### 7.1.1.4 CRONOGRAMA DE INVERSIONES

**Tabla 36.**

#### **Cronograma de inversiones**

AÑOS	0	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>20.610,00</b>			<b>2.300,00</b>	<b>2.500,00</b>		<b>25.410,00</b>
Instalaciones/Adecuaciones	3.000,00						
Equipos de oficina	9.760,00			2.300,00	2.500,00		
Muebles y Enseres	7.850,00						
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>5.599,00</b>						<b>5.599,00</b>
Activos Diferidos	5.599,00						
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>33.114,04</b>						<b>33.114,04</b>
Capital de trabajo	33.114,04						
<b>TOTAL</b>	<b>59.323,04</b>			<b>2.300,00</b>	<b>2.500,00</b>		<b>64.123,04</b>

Una vez que se ha determinado los rubros necesarios en activos fijos, gastos pre-operacionales y capital de trabajo, se procede a elaborar el cronograma de inversiones.

### 7.1.2 PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Sirve para proyectar los valores de las actividades operacionales de la empresa en base a los ingresos y egresos durante un período de 1 año. Son proyecciones de las ventas y los gastos que implica ofertar los servicios de capacitación y consultoría.

### 7.1.2.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Como sabemos el tamaño de nuestra empresa en inicio será pequeña y nuestra capacidad de reacción ante requerimientos de capacitación está enmarcada en poder hacer una capacitación semanal (en grupos mínimos de hasta 30 personas), es decir 4 capacitaciones al mes, lo que representan 48 capacitaciones anuales, es decir 48 empresas al año.

Llegando a cumplirse con este objetivo nosotros estaríamos capacitando a 576 personas anuales (1152 por que se asume que cada empleado recibirá 2 capacitaciones anuales) en grupos de hasta 30 personas mensualmente, lo que representaría un 1.43% de participación de mercado (48 empresas al año).

Bajo el mismo criterio que usamos en la capacitación y considerando el tamaño de nuestra empresa, nuestra capacidad de reacción ante requerimientos de consultoría estaríamos en capacidad de atender con este servicio a dos empresas mensualmente.

Llegando a cumplirse con este objetivo nosotros estaríamos brindando asesoría a 24 empresas al año, lo que representa un 0.70 % de participación de mercado para comenzar.

Como observamos en el punto de proyección de la demanda en el estudio de mercado, nos planteamos obtener una participación de mercado de un 1.43% en el servicio de capacitación, un 0.70% en el servicio de consultoría para el primer año y planteándonos un crecimiento anual de un punto porcentual en los dos servicios, en

función de esta proyección calculamos el presupuesto de los ingresos tal como se muestra en la tabla 37.

Los precios para la capacitación están definidos entre \$ 100.00 y \$ 125.00 por curso y por persona, no se analiza los descuentos que se otorgan a las empresas cuando se contratan paquetes por grupos. Estos precios se establecen sin importar la duración del curso siempre que este no tenga una duración de 1 a 4 semanas. Cuando los cursos son mensuales, generalmente el costo viene definido en el mismo período, ocasionalmente, algunas empresa cobran un pago adicional por matrícula, que en nuestro caso no está contemplado. Los precios más altos están determinados por las empresas nacionales, las que por su infraestructura tienen un precio más elevado para los cursos o seminarios de capacitación; también disponen de recurso humano con más experiencia y preparación.

Los precios de la consultoría se establecen entre \$200.00 y \$350.00 mensuales. Estos costos varían de acuerdo a la gama de servicios que se desee obtener por el servicio de consultoría, el servicio puede requerir los análisis de los balances, el análisis de incremento de precios, la auditoría de los inventarios, etc.

Tabla 37.

## Presupuesto de ingresos

<b>1er AÑO</b>								
CURSOS	#	Empr esas	Emple ados	Cursos	PRECIO	MES	TOTAL MES	TOTAL ANUAL
Capacitación	2	48	576	1152	120,00	96	11.520,00	138.240,00
Asesorías	2	24			350,00	2	700,00	8.400,00
							<b>12.220,00</b>	<b>146.640,00</b>
<b>2do AÑO</b>								
Capacitación	2	85	680	1360	120,00	113	13.600,00	163.200,00
Asesorías	5	61			350,00	5	1.750,00	21.000,00
							<b>15.350,00</b>	<b>184.200,00</b>
<b>3er AÑO</b>								
Capacitación	2	130	780	1560	125,00	130	16.250,00	195.000,00
Asesorías	8	105			350,00	8	2.800,00	33.600,00
							<b>19.050,00</b>	<b>228.600,00</b>
<b>4to AÑO</b>								
Capacitación	2	177	885	1770	125,00	148	18.437,50	221.250,00
Asesorías	12	153			350,00	12	4.200,00	50.400,00
							<b>22.637,50</b>	<b>271.650,00</b>
<b>5to AÑO</b>								
Capacitación	2	228	1140	2280	125,00	190	23.750,00	285.000,00
Asesorías	16	204			400,00	16	6.400,00	76.800,00
							<b>30.150,00</b>	<b>361.800,00</b>
<b>RESUMEN</b>								
CONCEPTO	AÑOS			1	2	3	4	5
Cursos Capacitación				138.240,00	163.200,00	195.000,00	221.250,00	285.000,00
Asesorías				8.400,00	21.000,00	33.600,00	50.400,00	76.800,00
<b>TOTAL</b>				<b>146.640,00</b>	<b>184.200,00</b>	<b>228.600,00</b>	<b>271.650,00</b>	<b>361.800,00</b>

El costo del servicio de consultoría también está regido por la cantidad de subproductos que contenga el servicio en sí, dependiendo de estos, el precio se calcula tomando en cuenta el tiempo que tome realizar el análisis de la situación de la empresa cliente, en el o las áreas solicitadas.



Generalmente, las consultorías se solicitan después de emitirse los balances; aunque el estudio de otras áreas de una empresa puede ser ejecutado en cualquier período.

#### **7.1.2.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Los principales gastos en que incurrirá la empresa durante su funcionamiento serán: remuneraciones, suministros y materiales de oficina, servicios básicos y mantenimiento general.

Para el inicio de operaciones contratará al personal básico: un gerente, una secretaria, un capacitador, un consultor, un vendedor, un contador y un conserje; a los cuales se les pagará un sueldo acorde al mercado y considerando todos los beneficios sociales. Al vendedor se le pagará un rubro adicional por comisiones. En los años posteriores se incrementarán el número de capacitadores, vendedores y consultores, según las proyecciones de ventas de la empresa. Cada año habrá un incremento en los rubros laborales del 5%.

**Tabla 38.****Costo laboral**

AÑO 1										
CARGO	#	SUELDO MENSUAL	COMISIONES	SUELDO ANUAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDOS RESERVA	VACACIONES	TOTAL INGRESOS
GERENTE	1	1.500,00		18.000,00	2.007,00	1.500,00	340,00	1.500,00	750,00	24.097,00
SECRETARIA	1	400,00		4.800,00	535,20	400,00	340,00	400,00	200,00	6.675,20
CAPACITADOR	1	900,00		10.800,00	1.204,20	900,00	340,00	900,00	450,00	14.594,20
CONSULTOR	1	1.200,00		14.400,00	1.605,60	1.200,00	340,00	1.200,00	600,00	19.345,60
VENDEDOR	1	340,00	500,00	10.080,00	1.123,92	840,00	340,00	840,00	420,00	13.643,92
CONTADOR	1	340,00		4.080,00	454,92	340,00	340,00	340,00	170,00	5.724,92
CONSERJE	1	340,00		4.080,00	454,92	340,00	340,00	340,00	170,00	5.724,92
<b>TOTALES</b>		<b>5.020,00</b>	<b>500,00</b>	<b>66.240,00</b>	<b>7.385,76</b>	<b>5.520,00</b>	<b>2.380,00</b>	<b>5.520,00</b>	<b>2.760,00</b>	<b>89.805,76</b>

**Tabla 39.****Presupuesto costo laboral**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administración	\$ 55.865,96	\$ 58.574,26	\$ 76.425,54	\$ 95.885,77	\$ 100.561,06
Capacitación	\$ 14.594,20	\$ 30.613,82	\$ 32.110,51	\$ 50.523,05	\$ 52.998,21
Asesoría	\$ 19.345,60	\$ 20.295,88	\$ 21.293,67	\$ 22.341,36	\$ 46.882,85
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 89.805,76</b>	<b>\$ 109.483,96</b>	<b>\$ 129.829,73</b>	<b>\$ 168.750,18</b>	<b>\$ 200.442,12</b>

Los suministros y materiales de oficina cubren todos los insumos que la empresa necesita para ejercer su actividad administrativa: papelería, tintas, archivadores, carpetas, entre otros. Así también los materiales necesarios para los asistentes a los cursos de capacitación: Papelería, notas, literatura referente a los cursos, materiales para escribir y diplomas. En este rubro se considera un incremento del 5% en su valor

por cada año de operación; y los materiales directos (clientes) aumentan según la proyección de ingresos.

**Tabla 40.**

**Suministros y materiales de oficina**

MATERIALES			ADMINISTRACIÓN Y OFICINA		
Material	UND	Costo	Cant	Costo Mes	Costo Año
Papel A4	U	3,50	2	7,00	84,00
Marcadores					
Pizarra	U	2,50	1	2,50	30,00
Lápices	U	0,25	10	2,50	30,00
Esferos	U	0,40	12	4,80	57,60
Carpetas	U	0,25	60	15,00	180,00
Carpetas membretadas	U	0,35	0	0,00	0,00
Toner B/N	U	80,00	0,5	40,00	480,00
Toner color	U	120,00	0,3	39,60	475,20
Diplomas	U	0,30	0	0,00	0,00
Archivadores	U	3,50	36	126,00	1.512,00
Pega	U	0,75	2	1,50	18,00
Clips	U	1,25	2	2,50	30,00
Grapas	U	1,00	2	2,00	24,00
Perforadora	U	6,00	2	12,00	144,00
Engrapadora	U	6,00	2	12,00	144,00
Sacapuntas	U	2,50	2	5,00	60,00
<b>TOTALES</b>				<b>272,40</b>	<b>3.268,80</b>

Continúa →

MATERIALES			CAPACITACIÓN Y ASESORÍA					
			CAPACITADORES Y ASESORES			CLIENTES		
Material	UND	Costo	Cant.	Costo Mes	Costo Año	Cant.	Costo Mes	Costo Año
Papel A4	U	3,50	1	3,50	42,00	25,00	87,50	1.050,00
Marcadores								
Pizarra	U	2,50	10	25,00	300,00	0,00	0,00	0,00
Lápices	U	0,25	5	1,25	15,00	1.152,00	288,00	3.456,00
Esferos	U	0,40	5	2,00	24,00	1.152,00	460,80	5.529,60
Carpetas	U	0,25	5	1,25	15,00	0,00	0,00	0,00
Carpetas membretada	U	0,35	0	0,00	0,00	1.152,00	403,20	4.838,40
Toner B/N	U	80,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toner color	U	120,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diplomas	U	0,30	0	0,00	0,00	1.152,00	345,60	4.147,20
Archivadores	U	3,50	5	17,50	210,00	0,00	0,00	0,00
Pega	U	0,75	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clips	U	1,25	1	1,25	15,00	0,00	0,00	0,00
Grapas	U	1,00	1	1,00	12,00	0,00	0,00	0,00
Perforadora	U	6,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Engrapadora	U	6,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sacapuntas	U	2,50	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALES</b>				<b>52,75</b>	<b>633,00</b>		<b>1.585,10</b>	<b>19.021,20</b>

Tabla 41.

## Presupuesto de suministros

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Materiales de Oficina</b>	3.268,80	3.432,24	3.603,85	3.784,04	3.973,25
<b>Materiales de Capacitación (Personal)</b>	633,00	664,65	697,88	732,78	769,42
<b>Crecimiento participantes cursos</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,43%</b>	<b>7,43%</b>	<b>8,43%</b>	<b>9,43%</b>
<b>Materiales de Capacitación (Clientes)</b>	19.021,20	20.244,26	21.748,41	23.581,80	25.805,57

Para que la empresa funciones con normalidad tiene que incurrir en el pago de arrendamiento del local, servicios básicos (luz, agua, teléfonos, etc.), servicios para la

comodidad de los clientes (internet, televisión por cable) y otros como: transporte, seguridad, seguros, y publicidad.

La mayoría de estos rubros también aumentan un 5% cada año, hay ciertos rubros que su costo permanece en el tiempo, ya que históricamente no sufren mayor variación.

**Tabla 42.**

**Gastos anuales de servicios básicos**

RUBRO	Und.	Costo	ADMINISTRACIÓN			CAPACITACIÓN/ASESORÍA		
			Cant.	Costo Mes	Costo Año	Cant.	Costo Mes	Costo Año
Energía Eléctrica	Kwh	0,12	300	36,00	432,00	2000	240,00	2.880,00
Agua	m3	0,50	20	10,00	120,00	40	20,00	240,00
Teléfono	Min	0,05	2500	125,00	1.500,00	2000	100,00	1.200,00
Internet	U	35,00	1	20,00	240,00	2	70,00	840,00
TVCable	U	80,00	1	80,00	960,00	0	0,00	0,00
Transporte	U	50,00	1	250,00	3.000,00	0	0,00	0,00
Seguridad	U	45,00	1	45,00	540,00	0	0,00	0,00
Arriendo	U	500,00	1	600,00	7.200,00	0	0,00	0,00
Seguros	U	150,00	1	150,00	1.800,00	0	0,00	0,00
Publicidad	U	200,00	1	200,00	2.400,00	0	0,00	0,00
<b>Total</b>				<b>1.516,00</b>	<b>18.192,00</b>		<b>430,00</b>	<b>5.160,00</b>

Tabla 43.

## Presupuesto de servicios

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Servicios básicos (Administración)	4.092,00	4.092,00	4.092,00	4.092,00	4.092,00
Servicios básicos (Capacitación)	3.120,00	3.276,00	3.439,80	3.611,79	3.792,38
Teléfono, Internet, TV Cable (Administración)	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Teléfono, Internet (Capacitación/Asesoría)	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
Seguros	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Publicidad	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Arriendos	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65

De igual manera la empresa deberá destinar una partida para el mantenimiento de las oficinas y salas de capacitación. Y considera un incremento del 5% en su valor por cada año de operación.

Tabla 44.

## Gastos de mantenimiento

MATERIAL	Unidad	Cantidad	Costo	Costo Mes	Costo Año
Detergente	U	3	3,50	10,50	126,00
Jabon	U	12	0,75	9,00	108,00
Escobas	U	0,5	2,25	1,13	13,50
Trapeador	U	0,5	3,00	1,50	18,00
Ambientador	U	2	5,00	10,00	120,00
Líquido Ventanas	U	2	2,00	4,00	48,00
Repelentes	U	1	5,00	5,00	60,00
Focos	U	2	4,00	8,00	96,00
Otros	U	1	25,00	25,00	300,00
			<b>Total</b>	<b>74,13</b>	<b>889,50</b>

Tabla 45.

## Presupuesto de mantenimiento

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Mantenimiento	889,50	933,98	980,67	1029,71	1081,19

Una vez determinados todos los egresos que la empresa incurrirá en su operación, se procede a elaborar el Presupuesto de egresos.

Tabla 46.

## Presupuesto de egresos

AÑOS	1	2	3	4	5
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>19021,20</b>	<b>20244,26</b>	<b>21748,41</b>	<b>23581,80</b>	<b>25805,57</b>
Materiales Directos	19021,20	20244,26	21748,41	23581,80	25805,57
<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>	<b>42211,47</b>	<b>59369,02</b>	<b>62060,53</b>	<b>80460,98</b>	<b>108528,19</b>
Materiales Indirectos	633,00	664,65	697,88	732,78	769,42
Remuneraciones	33939,80	50909,70	53404,19	72864,41	99881,06
Servicios básicos	3120,00	3276,00	3439,80	3611,79	3792,38
Teléfono, Internet, TVCable	2040,00	2040,00	2040,00	2040,00	2040,00
Depreciaciones	2478,67	2478,67	2478,67	1212,00	2045,33
<b>GASTOS ADMIN. Y VENTAS</b>	<b>82112,68</b>	<b>85598,89</b>	<b>104266,99</b>	<b>124484,86</b>	<b>128660,94</b>
Remuneraciones	55865,96	58574,26	76425,54	95885,77	100561,06
Suministros de Oficina	3268,80	3432,24	3603,85	3784,04	3973,25
Servicios básicos	4092,00	4092,00	4092,00	4092,00	4092,00
Arriendos	7200,00	7560,00	7938,00	8334,90	8751,65
Teléfono, Internet, TVCable	2700,00	2700,00	2700,00	2700,00	2700,00
Mantenimiento	889,50	933,98	980,67	1029,71	1081,19
Publicidad	2400,00	2520,00	2646,00	2778,30	2917,22
Seguros	1800,00	1890,00	1984,50	2083,73	2187,91
Depreciaciones	2496,67	2496,67	2496,67	2396,67	2396,67

Continúa →

<b>Amortizaciones</b>	1399,75	1399,75	1399,75	1399,75	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>143345,34</b>	<b>165212,17</b>	<b>188075,93</b>	<b>228527,65</b>	<b>262994,69</b>

### 7.1.2.3 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Para que el proyecto se ponga en ejecución necesariamente se debe contar con un financiamiento, consecuentemente se debe tener claro cómo se financiará el proyecto; sea este por aporte de los socios o con un crédito bancario más un aporte adicional de los socios.

**Tabla 47.**

#### **Estructura del financiamiento**

<b>Socios</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
María Dolores Menéndez	\$ 14.979,60	24,98%
Marco Ordóñez	\$ 14.979,60	24,98%
<b>Aporte socios</b>	<b>\$ 29.959,19</b>	<b>49,97%</b>
<b>Préstamo</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>50,03%</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 59.959,19</b>	<b>100,00%</b>

La estructura de financiamiento detalla el desembolso que realizará el inversionista en el presente proyecto y la parte de la inversión que se cubrirá con crédito bancario. Para la implementación de la empresa de Capacitación y Consultoría se ha definido la siguiente estructura de financiamiento:

### 7.1.2.4 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS



El estado de Origen y Aplicación de Recursos es el resumen de la adquisición de los activos fijos, diferidos y capital de trabajo, necesarios para la puesta en marcha del proyecto; en el siguiente cuadro se reseña como serán financiados dichos componentes.

**Tabla 48.****Estado de origen y aplicación de fondos**

<b>ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS</b>			
	<b>COSTO</b>	<b>PROPIOS 49,97%</b>	<b>CRÉDITO 50,03%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 20.610,00</b>	<b>\$ 10.297,99</b>	<b>\$ 10.312,01</b>
Instalaciones/Adecuaciones	\$ 3.000,00	\$ 1.498,98	\$ 1.501,02
Equipos de oficina	\$ 9.760,00	\$ 4.876,68	\$ 4.883,32
Muebles y Enseres	\$ 7.850,00	\$ 3.922,33	\$ 3.927,67
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 5.599,00</b>	<b>\$ 2.797,59</b>	<b>\$ 2.801,41</b>
Activos Diferidos	\$ 5.599,00	\$ 2.797,59	\$ 2.801,41
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 33.750,19</b>	<b>\$ 16.863,61</b>	<b>\$ 16.886,58</b>
Capital de trabajo	\$ 33.750,19	\$ 16.863,61	\$ 16.886,58
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 59.959,19</b>	<b>\$ 29.959,19</b>	<b>\$ 30.000,00</b>

**Tabla 49.****Amortización crédito BNF**

<b>Período</b>	<b>Cuota</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo Capital</b>
<b>0</b>				30.000,00
<b>1</b>	1.924,41	1.174,41	750,00	28.825,59
<b>2</b>	1.924,41	1.203,77	720,64	27.621,81
<b>3</b>	1.924,41	1.233,87	690,55	26.387,94
<b>4</b>	1.924,41	1.264,72	659,70	25.123,23
<b>5</b>	1.924,41	1.296,33	628,08	23.826,89
<b>6</b>	1.924,41	1.328,74	595,67	22.498,15
<b>7</b>	1.924,41	1.361,96	562,45	21.136,19
<b>8</b>	1.924,41	1.396,01	528,40	19.740,18
<b>9</b>	1.924,41	1.430,91	493,50	18.309,28
<b>10</b>	1.924,41	1.466,68	457,73	16.842,59
<b>11</b>	1.924,41	1.503,35	421,06	15.339,24
<b>12</b>	1.924,41	1.540,93	383,48	13.798,31
<b>13</b>	1.924,41	1.579,46	344,96	12.218,86

<b>14</b>	1.924,41	1.618,94	305,47	10.599,91
<b>15</b>	1.924,41	1.659,42	265,00	8.940,50
<b>16</b>	1.924,41	1.700,90	223,51	7.239,60
<b>17</b>	1.924,41	1.743,42	180,99	5.496,17
<b>18</b>	1.924,41	1.787,01	137,40	3.709,16
<b>19</b>	1.924,41	1.831,68	92,73	1.877,48
<b>20</b>	1.924,41	1.877,48	46,94	0,00

El financiamiento de los \$30.000 (ver tabla 49) se ha planeado solicitarlo al Banco Nacional de Fomento (BNF), bajo el segmento “Producción, Comercio y servicios” el cual financia proyectos de inversión hasta \$300.000 a una tasa del 10.00% anual con pagos trimestrales y a 5 años plazo.

**Tabla 50.**

**Presupuesto gastos financieros**

<b>TABLA AMORTIZACION DIVIDENDOS IGUALES</b>				
<b>AÑO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>DIVIDENDO</b>	<b>SALDO CAPITAL</b>
0				30.000,00
1	4.876,77	2.820,88	7.697,66	25.123,23
2	5.383,04	2.314,61	7.697,66	19.740,18
3	5.941,87	1.755,78	7.697,66	13.798,31
4	6.558,72	1.138,94	7.697,66	7.239,60
5	7.239,60	458,06	7.697,66	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>30.000,00</b>	<b>8.488,28</b>	<b>38.488,28</b>	

**7.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.**

Los estados financieros nos permitirán analizar la rentabilidad del proyecto y la justificación de financiamiento del inversionista. En la proyección de flujos de caja del proyecto, no se considera el apalancamiento; mientras que en el del inversionista sí.

Para la proyección de flujos del inversionista si se considera la estructura de capital de la empresa. El estado de resultados proyectado se estructura en base a los ingresos y egresos de la futura empresa de Capacitación y Consultoría.

## **7.2.1 PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **7.2.1.1 ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados expresa los ingresos y egresos de una empresa en un período determinado: generalmente 1 año. La información sirve para analizar la viabilidad o no de un proyecto, estableciendo la rentabilidad en el futuro con la proyección de los ingresos y egresos.

Tabla 51.

## Estado de pérdidas y ganancias proyectado

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANCIAS</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>146.640,00</b>	<b>184.200,00</b>	<b>228.600,00</b>	<b>271.650,00</b>	<b>361.800,00</b>
Ventas por Servicios de Capacitación	138.240,00	163.200,00	195.000,00	221.250,00	285.000,00
Ventas por Servicios de Consultoría	8.400,00	21.000,00	33.600,00	50.400,00	76.800,00
<b>COSTOS DIRECTO:</b>	<b>19.021,20</b>	<b>20.244,26</b>	<b>21.748,41</b>	<b>23.581,80</b>	<b>25.805,57</b>
Materiales Directo	19.021,20	20.244,26	21.748,41	23.581,80	25.805,57
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>127.618,80</b>	<b>163.955,74</b>	<b>206.851,59</b>	<b>248.068,20</b>	<b>335.994,43</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>SERVICIOS</b>					
<b>CAPACITACIÓN</b>					
<b>CONSULTORÍA (-)</b>	<b>42.211,47</b>	<b>59.369,02</b>	<b>62.060,53</b>	<b>80.460,98</b>	<b>108.528,19</b>
Materiales Indirectos	633,00	664,65	697,88	732,78	769,42
Remuneraciones Capacitadores/Asesores	33.939,80	50.909,70	53.404,19	72.864,41	99.881,06
Servicios básicos	3.120,00	3.276,00	3.439,80	3.611,79	3.792,38
Teléfono, Internet, TVCable	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
Depreciaciones	2.478,67	2.478,67	2.478,67	1.212,00	2.045,33

Continúa →

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS(-)</b>	<b>82.112,68</b>	<b>85.598,89</b>	<b>104.266,99</b>	<b>124.484,86</b>	<b>128.660,94</b>
Personal de Adm. y Ventas	55.865,96	58.574,26	76.425,54	95.885,77	100.561,06
Suministros de Oficina	3.268,80	3.432,24	3.603,85	3.784,04	3.973,25
Servicios	4.092,00	4.092,00	4.092,00	4.092,00	4.092,00
Arriendo	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
Teléfono, Internet, TVCable	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Publicidad	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Mantenimiento	889,50	933,98	980,67	1.029,71	1.081,19
Seguros	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Depreciaciones	2.496,67	2.496,67	2.496,67	2.396,67	2.396,67
Amortizaciones	1.399,75	1.399,75	1.399,75	1.399,75	0,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>3.294,66</b>	<b>18.987,83</b>	<b>40.524,07</b>	<b>43.122,35</b>	<b>98.805,31</b>
Gastos financieros					
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>3.294,66</b>	<b>18.987,83</b>	<b>40.524,07</b>	<b>43.122,35</b>	<b>98.805,31</b>
15 % Participación de empleados (-)	494,20	2.848,17	6.078,61	6.468,35	14.820,80
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.800,46</b>	<b>16.139,66</b>	<b>34.445,46</b>	<b>36.654,00</b>	<b>83.984,51</b>
22 % Impuesto a la Renta (-)	616,10	3.550,72	7.578,00	8.063,88	18.476,59
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.184,36</b>	<b>12.588,93</b>	<b>26.867,46</b>	<b>28.590,12</b>	<b>65.507,92</b>

### 7.2.1.2 FLUJO NETO DE FONDOS

Para este estudio se van a determinar dos tipos de flujos: el flujo de caja que genera el proyecto en sí y el flujo de caja para los inversionistas.

El flujo de fondos se basa en los estudios de mercado, técnico, y organizacional de la futura empresa. Obviamente, para un resultado coherente dichos estudios deben ser totalmente objetivos.

Para determinar el flujo de caja del proyecto se parte desde la utilidad operacional a la cual se le resta la parte impositiva (participación de empleados e impuesto a la renta), se suman las depreciaciones y amortizaciones (ya que no representan salidas de efectivo), se resta la inversión en activos fijos, gastos pre-operacionales y capital del trabajo, se suma el valor de desecho (el cual es el valor al que podríamos vender los activos fijos al final del proyecto) y se le suma la recuperación de capital de trabajo.

Para el valor de desecho o rescate, se considera que al final de los 5 años los equipos y muebles que se adquirieron al inicio de las operaciones se pueden vender al 30% del costo de su adquisición, y los que equipos que se adquirieron en los años 3 y 4, podrán venderse al 50% y 70% de su costo de adquisición respectivamente.

**Tabla 52.****Proyección flujos de caja del proyecto**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad operacional		3.294,66	18.987,83	40.524,07	43.122,35	98.805,31
(-) 15% Participación empleados		494,20	2.848,17	6.078,61	6.468,35	14.820,80
(-) 22% Impuestos a la renta		616,10	3.550,72	7.578,00	8.063,88	18.476,59
NO PAT		2.184,36	12.588,93	26.867,46	28.590,12	65.507,92
(+) Depreciaciones		4.975,33	4.975,33	4.975,33	3.608,67	4.442,00
(+) Amortizaciones		1.399,75	1.399,75	1.399,75	1.399,75	0,00
(-) Inversión activos fijos (CAPEX)	20.610,00			2.300,00	2.500,00	
(+) Valor de rescate						6.022,03
(-) Gastos preoperacionales	5.599,00					
(-) Capital de trabajo	33.750,19	0,00	3.644,47	3.810,63	6.969,73	5.838,91
(+) Recuperación capital de trabajo		10.921,81		0,00		43.092,12
<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>-59.959,19</b>	<b>19.481,25</b>	<b>15.319,54</b>	<b>27.131,91</b>	<b>24.128,81</b>	<b>113.225,15</b>

Para determinar el flujo de caja del inversionista se parte desde la utilidad neta se le suman las depreciaciones y amortizaciones, se resta la inversión en activos fijos, gastos pre-operacionales y capital del trabajo, se suma el valor de desecho, se suma la recuperación de capital de trabajo y se restan los pagos de capital del préstamo.

**Tabla 53.****Proyección flujos de caja del inversionista**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad neta		2.184,36	12.588,93	26.867,46	28.590,12	65.507,92
(+) Depreciaciones		4.975,33	4.975,33	4.975,33	3.608,67	4.442,00
(+) Amortizaciones		1.399,75	1.399,75	1.399,75	1.399,75	0,00
(-) Inversión activos fijos (CAPEX)	20.610,00			2.300,00	2.500,00	
(+) Valor de rescate						6.022,03
(-) Gastos preoperacionales	5.599,00					
(-) Capital de trabajo	33.750,19	0,00	3.644,47	3.810,63	6.969,73	5.838,91
(+) Recuperación capital de trabajo		10.921,81		0,00		43.092,12
(+) Crédito	30.000,00					
(-) Amortización capital préstamo		4.876,77	5.383,04	5.941,87	6.558,72	7.239,60
(-) Pago intereses		1.870,25	1.534,59	1.164,08	755,12	303,69
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-29.959,19</b>	<b>12.734,24</b>	<b>8.401,91</b>	<b>20.025,96</b>	<b>16.814,97</b>	<b>105.681,87</b>

**7.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Cuando los ingresos son iguales a los costos y gastos; la utilidad es cero; decimos que la empresa está en su punto de equilibrio. El punto de equilibrio nos brinda información muy importante: el punto mínimo de la empresa de servicios de capacitación y consultoría para no incurrir en pérdidas.

La fórmula para el punto de equilibrio es:

$$PE = ((\text{Costos Fijos}) / (1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas})))$$



### 7.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE

Muestra la situación de los resultados de una empresa, en términos de los ingresos que genera y los costos en que se incurre para obtener esos ingresos.

**Tabla 54.**

#### **Punto de equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Costos Fijos	124.324,14
Costos Variables	19.021,20
Ingresos	146.640,00
<b>PE =</b>	<b>142.854,28</b>

### 7.3.2 PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO

Punto de equilibrio del proyecto establece la relación entre los ingresos y egresos de caja, sin considerar las depreciaciones y amortizaciones como gastos reales ya que no hay un egreso de caja. Dentro de los egresos se debe considerar los pagos por préstamos o inversiones en activos que participan en la creación de los ingresos que se consideran para el cálculo del equilibrio.

Tabla 55.

## Punto de equilibrio del proyecto

<b>Capacitación = 85,97%</b>	<b>122.814,48</b>
Costo unitario =	120,00
Estudiantes x año =	1.023
Estudiantes x mes =	85
<b>Asesoría = 14,03%</b>	<b>20.039,81</b>
Costo unitario =	250,00
Asesorías x año =	80,16
<b>Asesorías x mes =</b>	<b>7</b>

## 7.3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA.

La evaluación financiera consiste en el análisis teórico que nos sirve para determinar los costos y beneficios más convenientes para la puesta en marcha de un proyecto.

En la evaluación comparamos alternativas de los beneficios y los costos inherentes a un proyecto, que nos ayudará a determinar los riesgos que enfrentarán los inversionistas y las utilidades futuras del mismo en caso de resultar favorables los resultados de la evaluación.

Para llevar a cabo esta evaluación es necesario definir la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad), la cual se convertirá en la tasa de descuento de los flujos a analizar, así para el flujo del proyecto se considerará el Costo Promedio Ponderado

de Capital (WACC por sus siglas en inglés) y para el flujo del inversionista se considerará el Costo de capital propio.

#### **7.3.4 TASA DE DESCUENTO (TMAR)**

La tasa de descuento, expresada en porcentaje, es la rentabilidad mínima aceptable; también se denomina la tasa de oportunidad ya que considera los parámetros y variables del mercado.

Como se van a analizar dos flujos distintos, se requiere dos tasas de descuentos diferentes, una será la tasa del costo de capital propio ( $K_p$ ) y la otra será el WACC, este último se obtiene ponderando el costo de la deuda y el coste del capital propio según la estructura de capital de la empresa.

El costo de la deuda se obtiene a partir de la ecuación:  $K_d = \text{Tasa préstamo} * (1 - \text{Tasa impositiva})$ . Esto con el fin de considerar el escudo fiscal que se genera al tomar deuda, ya que el pago intereses es un gasto deducible, que permite pagar menos impuestos.

**Tabla 56.**

##### **Cálculo costo de la deuda**

COSTO DE LA DEUDA	10,0%
IMPUESTOS	33,70%
<b>COSTO REAL DE LA DEUDA <math>R_d</math></b>	<b>6,63%</b>

El 33,70% corresponde al efecto combinado del 15% participación de empleados y el 22,70 % de impuesto a la renta.

El costo del capital propio se puede obtener a partir del modelo de valuación de activos de capital (CAPM por sus siglas en inglés) el cual plantea que la tasa de retorno exigida a un activo debe estar en función de su riesgo sistemático (beta); su ecuación es sencilla: se suma al rendimiento libre de riesgo ( $R_f$ ), una prima por el riesgo que se corre invirtiendo en dicho activo, variando la prima de riesgo  $[ E(R_M) - R_f ]$  según la beta ( $\beta$ ) des apalancada de la empresa.

$$K_p = R_f + \beta_P [ E(R_M) - R_f ]$$

En vista que a las empresas ecuatorianas tienen baja presencia bursátil y/o sus mercados de valores no están desarrollados debemos recurrir a betas referenciales de empresas que se dediquen al mismo negocio. Para la tasa libre de riesgo tomamos como referencia los T-Bonds 30Y ya que consideramos que la empresa seguirá en el mercado por varios años más. Para la Prima de Riesgo de Mercado (PRM) tomamos como referencia la PRM histórica de Estados Unidos (por ser un mercado desarrollado) esto debido a que en Ecuador es difícil calcular la PMR a partir de índices bursátiles internos por la falta de presencia bursátil. (Ya que debemos utilizar la mayor cantidad de datos posibles para eliminar la Desviación estándar, el promedio geométrico es la mejor estimación de una prima a largo plazo, ya que a diferencia del promedio aritmético que tiene un sesgo hacia arriba, el promedio geométrico no tiene sesgo alguno).

**Tabla 57.****Cálculo costo de capital propio**

Rubro	Valor	Fuente
Beta desapalancada	1,09	Betas promedio por sector (www.damodaran.com)
Prima de riesgo de mercado	4,62%	Promedio historico geometrico (1928-2013) de los excesos de retornos del mercado accionario sobre los T-Bonds (www.damodaran.com)
Tasa libre de riesgo	3,07%	Promedio del rendimiento anual en 30Y T.Bonds durante el mes de noviembre del 2014 (www.finance.yahoo.com)
Default Spread Ecuador	5,46%	Riesgo pais promedio noviembre/2014 (www.bce.fin.ec.com) Ajuste por riesgo país (www.damodaran.com)
Costo patrimonial	8,11%	$K_p = R_f + \beta_p [E(R_M) - R_f]$
<b>Costo patrimonial ajustado</b>	<b>13,57%</b>	$K_p = R_f + \beta * PRM_{US} + Spread$

Fuente: (Aswath, s.f.)

Una vez que obtenemos el costo patrimonial y al tratarse de un país emergente debemos realizar el ajuste por riesgo país, en este caso se utiliza la primera opción que plantea Damodaran (ver tabla 57) que es sumarle al costo patrimonial inicial el Default Spread ya que se asume que este encierra el impacto del riesgo país.

Una vez que se ha obtenido el costo de la deuda y el costo del capital propio, se procede a calcular el Costo promedio ponderado de capital (WACC) según la estructura de capital tomada de la tabla 57.

**Tabla 58.****Cálculo costo de capital propio**

% Deuda (D)	50,03%
% Patrimonio (P)	49,97%
Costo deuda (Kd)	6,63%
Costo Patrimonio (Kp)	13,57%
<b>WACC = (D x Kd) + (P x Kp)</b>	<b>10,10%</b>

**7.3.5 INDICADORES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**

Los indicadores a utilizarse para realizar la factibilidad de los flujos serán: TIR (Tasa Interna de Retorno), VAN (Valor actual Neto (VAN), Índice de rentabilidad y el Período de Recuperación de la Inversión (Payback). Estos indicadores son los usados en el ámbito económico para el análisis y diseño de proyectos de inversión a nivel mundial.

Los criterios que se utilizan para la evaluación de los proyectos siguen los siguientes parámetros:

- ✓  $TIR > TMAR$
- ✓  $VAN > 0$
- ✓ Índice de rentabilidad  $> 1$
- ✓ Período de recuperación  $< 3$  años

### **7.3.5.1 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Determinado el WACC, el primer parámetro a evaluar es la TIR (Tasa Interna de retorno); según Baca Gabriel. (2006), Evaluación de Proyectos, define que la “TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de las salidas de efectivo esperadas con el valor presente de los ingresos esperados”, es decir, es la tasa en la que se igualan la suma de los flujos de la inversión inicial y representa la tasa de interés que ganaría el dinero invertido en el proyecto. Si la TIR es mayor a la TMAR, el proyecto es rentable.

### **7.3.5.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

El siguiente es el VAN (Valor Actual Neto); este es muy utilizado para la evaluación de proyectos, básicamente porque calcula los valores presentes de los ingresos y egresos futuros. Cuando el VAN es positivo hay una ganancia para el inversionista y el proyecto es viable.

### **7.3.5.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK).**

El cálculo del periodo de recuperación sirve para definir la conveniencia o no de invertir en una empresa; los resultados de los cálculos pueden ayudar a definir al inversionista sus estrategias de inversión. El periodo de recuperación es el tiempo que necesita el inversionista para recuperar la inversión inicial.

Los ingresos actualizados contemplan las entradas por la venta de los servicios de capacitación y consultoría, la venta de activos, y las recuperaciones (capital de trabajo); los egresos actualizados considerados son los costos de operación, inversiones, impuestos, depreciaciones, pagos de préstamos, intereses. Tanto los ingresos y egresos son calculados para cada uno de los años de duración del proyecto.

Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades; en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

#### **7.5.3.4 ÍNDICE DE RENTABILIDAD.**

Es un método de valoración de inversiones que mide el valor actualizado de los cobros generados, por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión. Analíticamente se calcula dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial.



## 7.5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO Y DEL INVERSIONISTA

**Tabla 59.**

### Evaluación financiera del proyecto

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	-59,959.19	19,481.25	15,319.54	27,131.91	24,128.81	113,225.15
<b>SALDO POR RECUPERAR</b>	-59,959.19	-40,477.94	-25,158.39	1,973.52	26,102.33	139,327.48
<b>WACC</b>	10.10%					
<b>VAN</b>	77,128.64					
<b>TIR</b>	39.27%					
<b>PAYBACK</b>	4					
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	2.29					

**Tabla 60.**

### Evaluación financiera del inversionista

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	-29,959.19	12,734.24	8,401.91	20,025.96	16,814.97	105,681.87
<b>SALDO POR RECUPERAR</b>	-29,959.19	-17,224.95	-8,823.04	11,202.92	28,017.89	133,699.76
<b>Costo patrimonial</b>	13.57%					
<b>VAN</b>	67,495.14					
<b>TIR</b>	57.96%					
<b>PAYBACK</b>	3					
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	3.25					

Para determinar los indicadores de evaluación, partimos de los flujos de caja proyectados hasta 5 años.

Una vez se han determinado los diferentes flujos y sus respectivas tasas de descuento se procede a evaluar los mismo en base al VAN, TIR, Payback e Índice de

rentabilidad, con el fin determinar la viabilidad del proyecto según los criterios de evaluación establecidos anteriormente.

En base al análisis realizado se logró determinar que el proyecto es viable, tanto con financiamiento como sin financiamiento.

## 7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO.

El análisis de sensibilidad se realiza para observar los efectos sobre el plan financiero del proyecto cuando cambian los parámetros de las variables importantes que afectarían el proyecto de inversión en el caso de variaciones: Ingresos (Ventas) y Egresos (Costos).

**Tabla 61.**

### Escenarios de sensibilidad

ESCENARIOS	FLUJO DEL PROYECTO				FLUJO DEL INVERSIONISTA				CONCLUSION
	VAN	TIR	PB	IR	VAN	TIR	PB	IR	
1 Ventas sin crecimiento / Costos iguales	-65,580.74	N/A	N/A	-0.09	-83,226.58	N/A	N/A	-1.78	No viable
2 Crecimiento de ventas solo de 20% / Costos iguales	32,061.93	25%	5	1.53	27832.25	36%	5	1.93	VIABLE
3 Aumento de costos del 10% / Ventas iguales	64,890.16	35%	4	2.08	56605.12	52%	3	2.89	VIABLE
4 Aumento de costos del 30% / Ventas iguales	27,564.76	22%	5	1.46	23570.54	32%	5	1.79	VIABLE
5 Crecimiento de ventas solo de 20% / Aumento costos del 10%	19,823.44	20%	5	1.33	16942.24	28%	5	1.57	VIABLE

En base al análisis realizado, se deduce que el plan de marketing de la empresa de capacitación y consultoría debe ser muy precisos ya que si la empresa no cumple con la captación de clientes puede verse seriamente afectados sus ingresos y por ende su sostenibilidad, ya que el proyecto es muy sensible a las variaciones de los ingresos.

En cuanto al aumento de costos, la viabilidad del proyecto no se ve mayormente afectada, soporta hasta un 20% de incremento.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES.

- ✓ Las ciudades objeto del estudio tienen una necesidad evidente de contar con una oferta formal de servicios de capacitación y consultoría en función de las necesidades específicas de la zona y con precios ajustados a la economía local.
- ✓ La capacitación en: Ventas, Marketing y Servicio al Cliente son las de mayor demanda en las empresas de orden comercial ya que su inversión en capacitación está orientada a conseguir un aumento en sus ventas y crear un elemento diferenciador con sus principales competidores.
- ✓ Las empresas y personas le dan una valoración importante a la inversión en capacitación y están conscientes de la importancia del mismo a pesar de que muchos de ellos no lo han hecho por no tener una oferta que se ajuste a sus necesidades funcionales pero sobre todo a sus economías.
- ✓ Hay un amplio mercado donde ofrecer los servicios objeto del estudio a la vez que hay una demanda insatisfecha que justifica la inversión.
- ✓ Según las estadísticas e investigación realizada, en los últimos años hay un crecimiento racional de empresas dedicadas a la capacitación y asesoría, sin embargo no está acorde al crecimiento empresarial e industrial de la zona lo que denota un crecimiento potencial de la oportunidad del negocio.

- ✓ Es interesante notar que a pesar que poco a poco ha comenzado a entenderse en el medio empresarial la necesidad de capacitarse y se comienza a ver de a poco a este rubro no como un gasto sino como una inversión, y esto se demuestra por el aumento de empresas dedicadas al negocio en los últimos años. Aún no está desarrollada una cultura de capacitación y mejora continua, o al menos no está entendida plenamente como debiera ya que las contrataciones se limitan a capacitaciones casi genéricas, es decir los mismos cursos de ventas para vendedores de bebidas que para vendedores de lubricantes o visitadores médicos o para vendedores de campo como para los de cobertura o para vendedores de mostrador cuando sabemos que no es ni el mismo producto, ni el mismo cliente, ni el mismo mercado ni el mismo entorno al momento de vender, igual cosa sucede con los cursos de servicio al cliente, no es el mismo cliente que entra a un concesionario de vehículos que el que entra a comprar a un almacén de ropa o de víveres. Aún no se propone por parte de quienes brindan el servicio ni aún se lo exige por parte de quien los contrata, quienes en muchos de los casos ni siquiera saben que se lo puede hacer, el medir los resultados de las capacitaciones luego de efectuadas, de tal forma que no se convierta en un gasto más sino en una inversión, solo así se demostrará la relación costo beneficio de esta inversión y sus impactos en la organización, midiendo los cambios que genera en la gente un correcto plan de capacitación lo que deja la puerta abierta para ingresar al negocio bajo una nueva y correcta perspectiva planteando una propuesta que pueda entregar resultados y beneficios más tangibles y medibles para quienes contratan el servicio.

- ✓ La globalización, el concepto de la mejora continua, las certificaciones de calidad, las normas ISO, entre otros factores son elementos que hoy por hoy están empujando cada vez con más fuerza a las empresas a mejorar e invertir más en capacitación aún en las empresas pequeñas y medianas para evitar quedar fuera de mercados competitivos en donde tienen que competir con rivales aún más grandes y con mayores recursos, y la única forma de sobrevivir en estas circunstancias es siendo eficientes y eso se consigue entre otras cosas invirtiendo en capacitación.
- ✓ Ahora ya hay muchas empresas que han comenzado a entenderlo y muchas más lo comenzarán a entender en el corto y mediano plazo y son precisamente estas empresas pequeñas y medianas nuestro mercado potencial ya que no tienen los recursos para pagar a las grandes empresas nacionales e internacionales que normalmente brindan estos servicios, esa es la brecha que queremos cubrir, aquí es donde encontramos la oportunidad de negocio.
- ✓ En cuanto al análisis financiero, cabe resaltar que el proyecto requiere de una inversión relativamente baja, pues no supera los \$60.000,00. Además se cuenta con la ventaja, de que la banca pública ecuatoriana (BNF, CFN) está sumamente interesada en financiar proyectos de inversión, otorgando facilidades de crédito a tasas competitivas.
- ✓ El proyecto, de acuerdo a los diferentes criterios de evaluación es VIABLE: para el inversionista ya que el VAN supera los \$65.000, y una TIR de 57% y la inversión se recuperaría en aproximadamente en tres años.
- ✓ El proyecto es muy sensible a una disminución en ventas, por lo que se recomienda trabajar en una campaña exhaustiva de marketing.

## 8.2 RECOMENDACIONES.

- ✓ Se debe elaborar una oferta de servicios de capacitación y consultoría que se ajuste a las necesidades específicas de la zona y focalizada a los requerimientos específicos del cliente teniendo una reunión previa de diagnóstico que permita determinar de manera específica sus necesidades, además de proponer un precio razonable y más competitivo que los precios de empresas de nivel nacional que por gastos de movilización y viáticos a sus instructores son mucho más costosos.
- ✓ En vista que las áreas de Ventas, Marketing y Servicio al cliente son las de mayor demanda, se debe enfocar en principio la mayor atención a estas áreas que son las de mayor proyección a corto plazo y proyectar una imagen de especialización en estas áreas a más de proporcionar un valor agregado dando seguimiento para verificar y poner en evidencia el costo beneficio de la inversión en capacitación.
- ✓ Aprovechar el hecho de que existe consciencia clara de la importancia de la capacitación generando confianza en los clientes, mediante la demostración de resultados específicos fruto de la capacitación mediante mediciones de indicadores antes y después.
- ✓ Ejecutar el proyecto y comenzar lo más pronto posible, se considera el momento idóneo dado el crecimiento empresarial exponencial que tiene la región objeto del estudio y el crecimiento del país como tal, y ya que aún las propuestas locales no son lo suficientemente contundentes, por tanto es el momento ideal para iniciar el proyecto.

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de la provincia para captar un mayor número de participantes y así el proyecto tenga el éxito deseado. Arrancar al menos el primer año con servicios inicialmente solo en Manta y Portoviejo y en empresas pequeñas, con el propósito de ir ganando experiencia, corregir errores e ir ganando referencias generalmente solicitadas en empresas grandes, luego del primer año avanzar a zonas aledañas a estas dos ciudades y a las empresas medianas y luego a las más grandes ya con un grado más amplio de experiencia, así como de mayores recursos.
- ✓ Contar con instructores con amplia experiencia y alta capacidad de transmisión de conocimientos, de ser el caso que una empresa requiera los servicios que proponemos y que a la vez requiera capacitación o asesoría en un área del cual no estamos preparados aún para realizar, se deberá subcontratar a especialistas que a nombre nuestro las puedan realizar, con esto conseguiríamos aprender de nuevas áreas y temas, así como hacer alianzas estratégicas con otros profesionales o empresas, a más de evitar tener que decir NO al cliente y por el contrario ser una alternativa completa y adaptable a las necesidades de nuestros clientes a las vez que abrimos nuevas oportunidades de negocios.
- ✓ Se recomienda que los cursos a ofrecer, se adapten a las nuevas tendencias empresariales; con el fin de estar a la vanguardia como proveedores del servicio de capacitación y asesoría.



## BIBLIOGRAFIA.

- ✓ Aswath. (s.f.). DAMODARAN. Obtenido de [www.pages.stern.nyu.edu/~adamodar/](http://www.pages.stern.nyu.edu/~adamodar/)
- ✓ Baca, G. (2001). Evaluación de proyectos . Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Bonilla, L. (1975). Breve historia de la técnica y del trabajo. Madrid: Istmo.
- ✓ Capacitación Interactiva o rediseñando la capacitación en las empresas. (1997). Revista México Laboral .
- ✓ CENEC. (2010). Censo 2010, Centro de Estudios y Capacitación. Quito.
- ✓ De la Torre Villar, E. (1988). Historia de Mexico II. De la Independencia de la época actual. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Flores, & Robledo , J. (1996). El carácter social de la capacitación y su vinculación con la nueva cultura laboral. México.
- ✓ Frost, & Cecilia, E. (1974). El trabajo y los trabajadores en la historia de México. México: El colegio de México y University of California Press.
- ✓ Guerrero, A. (1997). El proceso administrativo de la capacitación. Mexico.
- ✓ Idalberto, C. (2009).
- ✓ Idalberto, C. (2009). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ INEC. (2010). Portal de consultas para emprendimiento "SI EMPRENDE". Obtenido de [www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html](http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html)
- ✓ INEC. (2014). VI Censo de Poblacion y Vivienda. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos .
- ✓ Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido. (2014). Obtenido de [www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtm](http://www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtm)
- ✓ Marcador de Posición. (2014). Obtenido de [www.es.wikipedia.org/wiki/Portoviejo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Portoviejo)
- ✓ Pablo, A., Gatto, F., & Yoguel, G. (1999). Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría y capacitación para PYMES en argentina. Argrrtina.

- ✓ Pinto, & Villatorio, R. (1992). Proceso de capacitación. México: Diana.
- ✓ Principios de la Nueva Cultura Laboral. (2014). Laboral.
- ✓ Rabetino, R., & Yoguel, G. (1998). Visión de las firmas. Argentina: Proyecto Fundes y Universidad Nacional de General Sarmiento.
- ✓ Ramírez, C. (1996). Reingeniería en capacitación . Mexico.
- ✓ Rodríguez, M. (1992). Psicología del mexicano en el trabajo. Mexico.
- ✓ Rojas, S. (1999). III Encuentro Internacional de Servicios de Desarrollo Empresarial. FUNDES.
- ✓ Siliceo, A. (1995). Capacitación y adiestramiento de personal. México.
- ✓ Smith, A. (1776). Doctrina Económica. EE-UU.
- ✓ SUPERINTENDENCIA. (2015). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- ✓ Sutton, C. (2001). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos89/programa-capacitacion-gestion-economica/programa-capacitacion-gestion-economica2.shtml>
- ✓ Trillas. (1996). Nueva Ley Federal del Trabajo. México.
- ✓ Vega, & Roberto, L. (1997). Emprendedores. En El problema de la administración en las pequeñas y medians empresas (pág. 44). Mexico.