



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA  
DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIONES “JUSTO A  
TIEMPO”, EN MODALIDAD PRESENCIAL Y ONLINE**

**AUTOR:**

**PALACIOS LARA, JULIÁN BOLÍVAR, ING.**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**ING. CARCHI RIVERA, ERICK LEONARDO, MAE.**

**Guayaquil, Ecuador  
2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Julián Bolívar Palacios Lara**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Erick Leonardo Carchi Rivera, MAE.**

**REVISORA**

---

**Econ. Shirley Segura Ronquillo, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.**

**Guayaquil, a los 03 días del mes de diciembre del año 2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Julián Bolívar Palacios Lara**

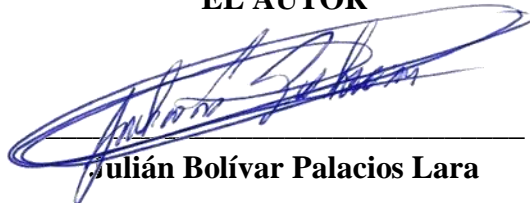
**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Análisis de factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo”, en modalidad presencial y online** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 03 días del mes de diciembre del año 2020**

**EL AUTOR**



---

**Julián Bolívar Palacios Lara**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Julián Bolívar Palacios Lara**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis de factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo”, en modalidad presencial y online**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 03 días del mes de diciembre del año 2020**

**EL AUTOR:**



---

**Julián Bolívar Palacios Lara**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Informe de Urkund**

secure.orkund.com/old/view/81375397-447846-128320#DcQxDoNADEXBu2z9FH07NgtcBEgBGgLaChR7h6mmKecdxknYdhbYIIVrMdx4YEnXvksJB2VYabc7bja3tbl... En pausa

**URKUND**

Documento: [tesis\\_julian\\_palacios.docx](#) (D85027854)  
 Presentado: 2020-11-12 17:31 (-05:00)  
 Presentado por: julian.palacios.lara@hotmail.com  
 Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com  
 Mensaje: Tesis para urkund Julian Palacios [Mostrar el mensaje completo](#)  
 2% de estas 42 páginas, se componen de texto presente en 8 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">Tesis Fisiocare Urkund.docx</a> <input checked="" type="checkbox"/>
	<a href="#">Viviana Palacios Urkund Tesis MBA.docx</a> <input type="checkbox"/>
	<a href="#">Tesis Bustamante whisky Urkund.docx</a> <input type="checkbox"/>
	TESIS GARCIA-BURGOS.docx <input checked="" type="checkbox"/>
	<a href="#">Tesis Diego Lopez Urkund Nov 2020.docx</a> <input type="checkbox"/>

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir

87% el capitulo con la elaboración del marco legal. En el capitulo tres se desarrolló el enfoque, alcance, tipo y métodos de la investigación, sumado al cálculo de la muestra y las herramientas utilizadas para la recolección de datos y así conocer las necesidades de capacitación y actualización de conocimiento de la población objeto de estudio. Dentro del capitulo cuatro se elaboró el plan de negocios partiendo del tipo de empresa y los requerimientos legales para su constitución, también se abordó la estructura organizacional necesaria, la cadena de valor, análisis interno y externo, marketing mix, para finalmente culminar con el capitulo cinco donde se realizó el análisis financiero el cual dio como resultado la factibilidad del plan de negocios de la empresa de capacitaciones justo a tiempo bajo la modalidad presencial y online. Antecedentes La capacitación a través del tiempo ha sido considerada como un conjunto de actividades desarrolladas con la finalidad de mejorar las competencias de las personas independientes, así como también a las pertenecientes de una institución sea esta pública o privada. Este aumento de competencia es logrado por medio de cursos, programas, seminarios entre otras actividades académicas que tienen como fin incrementar los conocimientos de las personas que lo consumen, potenciando las habilidades de los mismos. Las capacitaciones tuvieron su nacimiento desde los gremios, donde los maestros brindaban el conocimiento sin costo alguno a los aprendices y los oficiales los cuales eran personas ya formadas por los maestros, realizaban las labores del puesto de trabajo cobrando una remuneración determinada CITATION Inf17 \l 12298 (Infante & Brejlo, 2017). La siguiente etapa de la historia de las capacitaciones estuvo dada en la revolución industrial, donde los dueños de las empresas tuvieron que realizar inversiones en capacitación a los obreros para que adquirieran competencias en función del manejo de maquinarias. Por tanto, en la aparición de los sindicatos estos grupos buscaron de la mejor forma posible

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Viviana Palacios Urkund... 87% el capitulo con la presentación del marco legal. En el capitulo tres se

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios y a mi familia por su apoyo en todo este proceso.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por la enseñanza brindada.

A la Econ. María del Carmen Lapo, Ph. D. por su valiosa gestión y liderazgo a lo largo de todo este proceso.

A mi tutor Erick Carchi Rivera, MAE. por su paciencia y profesionalismo en la elaboración de esta investigación.

**Julián Bolívar Palacios Lara**

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a Dios, a mi madre porque ella ha dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que soy es gracias a ella.

A toda mi familia que es lo mejor y lo más valioso que Dios me ha dado.

**Julián Bolívar Palacios Lara**

## Índice General

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Objeto de Estudio.....	6
Campo de Acción.....	6
Problema de investigación .....	6
Formulación del problema .....	11
Justificación.....	11
Preguntas de investigación.....	13
Objetivos .....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Capítulo I.....	15
Marco Teórico.....	15
Plan de negocios.....	15
Just in time .....	19
Matriz de factores internos.....	21
Matriz de factores externos .....	22
Matriz FODA .....	23
Marketing mix.....	24
Factibilidad financiera.....	26
Educación, aprendizaje y competencias.....	27
Marco conceptual .....	29
Capítulo II .....	33
Marco Referencial.....	33
Investigaciones referenciales .....	33
Estudios referenciales sobre capacitación laboral.....	33
Estudios sobre implementación de centros de capacitación .....	37
Competencia directa de la industria .....	41
Intelecto.....	41
Novaway .....	42
IDEPRO .....	42
Marco legal.....	44



Capítulo III.....	47
Marco Metodológico.....	47
Objetivo general.....	47
Objetivos específicos.....	47
Enfoque.....	47
Alcance.....	48
Tipo de investigación.....	48
Método.....	49
Población.....	49
Muestra.....	50
Técnica de investigación.....	51
Instrumento.....	51
Técnicas de análisis de información.....	52
Análisis de encuesta.....	53
Análisis general de resultados.....	66
Cruce de variables.....	67
Capítulo IV.....	70
Plan de Negocios.....	70
Empresa.....	70
Matriz EFI.....	72
Matriz EFE.....	72
Matriz FODA.....	73
Cinco fuerzas de Porter.....	75
Estructura organizacional.....	76
Funciones.....	76
Estrategias de marketing.....	80
Producto.....	81
Precio.....	83
Plaza.....	84
Promoción.....	87
Evidencia física.....	90
Personal.....	91
Procesos.....	92
Capítulo V.....	94

Análisis Financiero.....	94
Inversión inicial.....	94
Demanda objetivo .....	96
Costos variables .....	96
Ingresos .....	99
Costos fijos.....	100
Análisis de estados financieros .....	104
Factibilidad financiera.....	106
Punto de equilibrio .....	108
Conclusiones .....	110
Recomendaciones.....	113
Referencias.....	114
Apéndices.....	125
Apéndice A. Cuestionario .....	125
Apéndice B. Tablas financieras.....	128

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Cruce de variable ingreso versus dispuesto asistir</i> .....	68
Tabla 2. <i>Cruce de variable edad versus dispuestos asistir</i> .....	68
Tabla 3. <i>Cruce de variable nivel de instrucción versus dispuestos asistir</i> .....	69
Tabla 4. <i>Cruce de variables sexo versus dispuestos asistir</i> .....	69
Tabla 5. <i>Matiz EFI</i> .....	72
Tabla 6. <i>Matriz EFE</i> .....	73
Tabla 7. <i>Matriz FODA</i> .....	74
Tabla 8. <i>Estrategia FODA</i> .....	74
Tabla 9. <i>Cinco fuerzas de Porter</i> .....	75
Tabla 10. <i>Descripción de cargo gerente general</i> .....	77
Tabla 11. <i>Descripción de cargo asesor financiero</i> .....	78
Tabla 12. <i>Descripción de cargo asesor de programas de formación</i> .....	79
Tabla 13. <i>Descripción de cargo asesor comercial</i> .....	80
Tabla 14. <i>Plan email marketing</i> .....	89
Tabla 15. <i>Inversión en activos no corrientes</i> .....	95
Tabla 16. <i>Gastos pre-operativos</i> .....	95
Tabla 17. <i>Capital de trabajo</i> .....	95
Tabla 18. <i>Inversión inicial</i> .....	95
Tabla 19. <i>Demanda objetivo</i> .....	96
Tabla 20. <i>Costo unitario curso presencial</i> .....	98
Tabla 21. <i>Costo unitario curso online</i> .....	98
Tabla 22. <i>Costos directos totales</i> .....	98
Tabla 23. <i>Detalle de costos mano de obra directa</i> .....	98
Tabla 24. <i>Mano de obra directa total</i> .....	99
Tabla 25. <i>Costos indirectos totales</i> .....	99
Tabla 26. <i>Costos totales</i> .....	99
Tabla 27. <i>Ingresos por ventas cursos presenciales</i> .....	100
Tabla 28. <i>Ingreso por ventas cursos online</i> .....	100
Tabla 29. <i>Ingresos totales</i> .....	100
Tabla 30. <i>Gasto en personal administrativo</i> .....	102
Tabla 31. <i>Sueldos y salarios</i> .....	102
Tabla 32. <i>Servicios básicos</i> .....	102

Tabla 33. <i>Suministros de oficina</i> .....	102
Tabla 34. <i>Capacitación de empleados</i> .....	102
Tabla 35. <i>Internet y teléfono</i> .....	103
Tabla 36. <i>Alquiler de oficina</i> .....	103
Tabla 37. <i>Depreciación activos no corrientes</i> .....	103
Tabla 38. <i>Gastos administrativos anuales</i> .....	103
Tabla 39. <i>Gastos de publicidad</i> .....	103
Tabla 40. <i>Gastos de venta y publicidad anuales</i> .....	104
Tabla 41. <i>Gastos financieros (condiciones de financiamiento)</i> .....	104
Tabla 42. <i>Estado de situación financiera proyectado</i> .....	104
Tabla 43. <i>Estado de situación financiera proyectado</i> .....	105
Tabla 44. <i>Factibilidad financiera</i> .....	107
Tabla 45. <i>Punto de equilibrio cursos presenciales</i> .....	108
Tabla 46. <i>Punto de equilibrio cursos online</i> .....	109
Tabla 47. <i>Oferta de capacitación</i> .....	128
Tabla 48. <i>Equipos y materiales para grabar videos</i> .....	128
Tabla 49. <i>Ponderación de la demanda</i> .....	128
Tabla 50. <i>Suministro de oficina</i> .....	129
Tabla 51. <i>Amortización de la deuda</i> .....	129
Tabla 52. <i>Costo promedio ponderado del capital</i> .....	130

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Presupuesto ejecutado de capacitación 2010 - 2017 .....	10
<i>Figura 2.</i> Sexo.....	53
<i>Figura 3.</i> Edad .....	53
<i>Figura 4.</i> Estado civil.....	54
<i>Figura 5.</i> Nivel de instrucción .....	54
<i>Figura 6.</i> Situación laboral .....	55
<i>Figura 7.</i> Ingresos del hogar .....	56
<i>Figura 8.</i> Temas de capacitación .....	56
<i>Figura 9.</i> Aporte significativo de capacitación.....	57
<i>Figura 10.</i> Asistido a programas de capacitación.....	58
<i>Figura 11.</i> Modalidad de capacitación.....	58
<i>Figura 12.</i> Frecuencia de capacitaciones .....	59
<i>Figura 13.</i> Razones para asistir a una capacitación .....	59
<i>Figura 14.</i> Lugares de capacitación .....	60
<i>Figura 15.</i> Característica valorada .....	61
<i>Figura 16.</i> Factores valorados.....	61
<i>Figura 17.</i> Necesidades de capacitaciones Just in Time.....	62
<i>Figura 18.</i> Asistiría a las capacitaciones Just in Time.....	63
<i>Figura 19.</i> Horas de capacitación .....	63
<i>Figura 20.</i> Días de capacitación.....	64
<i>Figura 21.</i> Precio dispuesto a pagar.....	65
<i>Figura 22.</i> Dispuesto a pagar curso online .....	65
<i>Figura 23.</i> Medios de información .....	66
<i>Figura 24.</i> Organigrama.....	76
<i>Figura 25.</i> Logo .....	83
<i>Figura 26.</i> Ubicación de oficina .....	85
<i>Figura 27.</i> Oficina gerente general .....	85
<i>Figura 28.</i> Oficina administración, formación y comercial.....	86
<i>Figura 29.</i> Sala de capacitación formato presencial .....	87
<i>Figura 30.</i> Página web .....	88
<i>Figura 31.</i> Punto de equilibrio cursos presenciales .....	109
<i>Figura 32.</i> Punto de equilibrio cursos online.....	109

## Resumen

El objetivo general de la investigación fue analizar la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online, por medio de la determinación de las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales de la ciudad de Guayaquil, para la creación de un plan de negocios. La metodología de la investigación que se implementó en el proyecto fue no experimental, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y método deductivo. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta, la cual se aplicó a una muestra de 385 personas. Entre los resultados más relevantes estuvieron que la capacitación es importante para el crecimiento profesional; por tanto, acuden a los mismos hasta tres veces por año en formato presencial y online. Lo que más valoran de las capacitaciones es que aumentan las competencias profesionales y perfil laboral, también establecieron que los factores que más aprecian son el precio, horario y servicio; además la mayoría de personas están dispuestas a asistir a un programa de capacitación bajo el esquema Just in Time. En la propuesta se estableció una empresa que estará conformada por cuatro colaboradores, la estrategia genérica aplicada fue de enfoque. Con respecto a la factibilidad financiera el plan de negocios es viable puesto que obtuvo una TIR del 63% y VAN de \$34,963.8 con una recuperación del capital de ocho meses y 16 días.

**Palabras claves:** Plan de negocios, Just in time, capacitación, factibilidad financiera, investigación de mercado.

### **Abstract**

The general objective of the research was to analyze the economic and financial feasibility of a training company "Just in time" in the face-to-face and online modality, by determining the training needs and updating of knowledge of the city's professionals from Guayaquil, for the creation of a business plan. The research methodology that was implemented in the project was non-experimental, with a quantitative approach, a descriptive scope and a deductive method. The instrument used for data collection was the survey, which was applied to a sample of 385 people. Among the most relevant results were that training is important for professional growth; therefore, they attend them up to three times a year in person and online. What they value the most about the training is that they increase professional skills and work profile. They also established that the factors that they most appreciate are price, hours and service. In addition, most people are willing to attend a training program under the Just in Time scheme. In the proposal, a company was established that will be made up of four collaborators, the generic strategy applied was focused. Regarding financial feasibility, the business plan is viable since it obtained an IRR of 63% and NPV of \$ 34,963.8 with a capital recovery of eight months and 16 days.

**Keywords:** Business plan, Just in time, training, financial feasibility, market research

## **Introducción**

En la actualidad existe una tendencia mundial en la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en función del sistema educativo y de las formas de adquisición de conocimientos de los individuos para lograr una formación profesional adecuada al medio competitivo que se vive en estos tiempos. La utilización de las TIC permite al usuario del conocimiento poder formarse profesionalmente administrando la toma de clases de acuerdo al tiempo que tenga disponible para la capacitación y así no intervenga en la ejecución de sus actividades diarias; es decir, la fortaleza del uso de este tipo de tecnología a la educación está dada en el tiempo, el cual se convierte en el más conveniente para el usuario (Morales, 2017).

Dada su tendencia mundial se ha incurrido en una serie de modelos con la finalidad de aprovechar la continua evolución de las herramientas tecnológicas: el E-learning tiene la particularidad de brindar el conocimiento bajo una estructura basada en 100% online; es decir, todo el proceso desde la inscripción hasta las clases se realiza por medio del internet con la ayuda del aula virtual. Otro modelo que se incurre es el B-learning o también denominado como mixto, ya que hace uso del método presencial y online; por tanto, este sistema es considerado como semipresencial. El C-learning tiene la particularidad de ser un método de estudio en el cual el estudiante realiza una interacción de contenido que se encuentra alojado en la nube teniendo la disponibilidad de aprendizaje colaborativo, ya que puede ser enviado a otros miembros de la misma; por tanto, se denomina como software social y finalmente el V-learning tiene la capacidad de poder crear mundos virtuales con la finalidad de que los profesores y alumnos puedan tener una interacción adecuada en relación al tema de estudio (Sánchez, 2015b).



La capacitación ha formado parte importante de las personas que desean aumentar sus competencias profesionales, por medio de cursos, programas, seminarios, entre otras actividades de educación continua, con la finalidad de mantener un perfil óptimo que sea competitivo ante el mercado laboral actual. Por tanto, es de vital importancia la accesibilidad de programas que sean semipresencial o por medio de clases online entre los cuales las ventajas están dadas en: la gran cantidad de variedad de oportunidades de formación, los costos son relativamente más bajos debido a que los materiales son vía electrónica, también permitirá de forma satisfactoria un ahorro de tiempo importante logrando elegir cuando es el momento ideal para estudiar. Otro factor a remarcar está dado en la flexibilidad que se tiene al momento de poder cumplir con las tareas asignadas, logrando con ello un equilibrio idóneo entre el trabajo y el estudio, pudiendo con ello enfocarse en las necesidades de la persona interesada en adquirir el conocimiento convirtiéndose en un servicio justo a tiempo (Amigo, Zamorano, Porta, Bottione & Amerise, 2014).

El objetivo general del presente proyecto consiste en analizar la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online, por medio de la determinación de las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales de la ciudad de Guayaquil, para la creación de un plan de negocios. Para determinar de manera adecuada estas necesidades se desarrollaron los siguientes capítulos. En el capítulo uno se partió de la elaboración de un marco teórico el cual contuvo temas como emprendimiento, innovación, planes de negocio, comportamiento del consumidor, estructura organizacional, cadena de valor, matriz de factores tanto internos como externos, matriz FODA, marketing mix y factibilidad financiera,

para culminar con el marco conceptual que tuvo como finalidad tener el conocimiento de los conceptos más importantes del proyecto.

A su vez, en el capítulo dos se elaboró un marco referencial en el cual se abarcaron investigaciones tanto nacionales como internacionales acerca del tema de investigación, también se analizó la competencia para conocer la situación actual de las empresas de capacitación de forma adecuada y se culminó el capítulo con la elaboración del marco legal. En el capítulo tres se desarrolló el enfoque, alcance, tipo y métodos de la investigación, sumado al cálculo de la muestra y las herramientas utilizadas para la recolección de datos y así conocer las necesidades de capacitación y actualización de conocimiento de la población objeto de estudio.

Dentro del capítulo cuatro se elaboró el plan de negocios partiendo del tipo de empresa y los requerimientos legales para su constitución, también se abordó la estructura organizacional necesaria, la cadena de valor, análisis interno y externo, marketing mix, para finalmente culminar con el capítulo cinco donde se realizó el análisis financiero el cual dio como resultado la factibilidad del plan de negocios de la empresa de capacitaciones justo a tiempo bajo la modalidad presencial y online.

### **Antecedentes**

La capacitación a través del tiempo ha sido considerada como un conjunto de actividades desarrolladas con la finalidad de mejorar las competencias de las personas independientes, así como también a las pertenecientes de una institución sea esta pública o privada. Este aumento de competencia es logrado por medio de cursos, programas, seminarios entre otras actividades académicas que tienen como fin incrementar los conocimientos de las personas que lo consumen, potenciando las habilidades de los mismos. Las capacitaciones tuvieron su nacimiento desde

los gremios, donde los maestros brindaban el conocimiento sin costo alguno a los aprendices y los oficiales los cuales eran personas ya formadas por los maestros, realizaban las labores del puesto de trabajo cobrando una remuneración determinada (Infante & Breijo, 2017).

La siguiente etapa de la historia de las capacitaciones estuvo dada en la revolución industrial, donde los dueños de las empresas tuvieron que realizar inversiones en capacitación a los obreros para que adquirieran competencias en función del manejo de maquinarias. Por tanto, en la aparición de los sindicatos estos grupos buscaron de la mejor forma posible luchar por el incremento de las inversiones en las organizaciones en función de la capacitación a los colaboradores, ya que al tener conocimientos especializados el trabajador puede tener un rendimiento superior, el cual da como consecuencia que la empresa tenga beneficios más atractivos en su actividad empresarial (González, 2017).

Según Cabrera et al. (2016) debido a los cambios importantes que ha experimentado el mundo en los últimos años, el cual parte desde el nacimiento de la globalización llegando hasta la actualidad la cual se fundamenta en la era de la tecnología de la información y comunicación, los negocios se han visto obligados a mejorar la calidad del talento humano mediante la implementación de capacitaciones que fomenten las competencias de los mismos. Esto se da debido a que los entornos de mercado son cada vez más competitivos en la realización de sus actividades; por tanto, el tener colaboradores con competencias adecuadas a los cambios en los negocios aportarán a las empresas una ventaja competitiva, lo que dará como resultado una gestión equilibrada que se fundamente en la mejora continua del personal, sistematizando los procesos y el trabajo en equipo, mejorando con esto los beneficios empresariales.

Según el estudio realizado por López (2018) en el Ecuador, debido al entorno competitivo que se vive en las empresas se han enfocado en especializar al talento humano de las organizaciones por medio de las capacitaciones, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva que les permita una eficacia y eficiencia en sus operaciones empresariales, convirtiendo a las capacitaciones en un factor obligatorio gracias a las ventajas que estas brindan a los negocios. Es decir, el implementar este tipo de estrategias mejora los procesos de las empresas, pudiendo obtener el máximo provecho de los recursos; por tanto, las capacitaciones constituyen la mejor forma de incrementar la competitividad empresarial.

Aquí es donde aparece el término Just in Time, el cual hace referencia a un sistema de origen japonés aplicado por la empresa Toyota desde inicio de los 50's, lo cual tuvo su apogeo desde 1974 donde la organización antes mencionada crea el Sistema de Producción Toyota (TPS); cabe destacar que, el Just in Time tiene como finalidad organizar la producción de las fábricas; es decir, adquirir el inventario necesario evitando así pérdidas del mismo en bodega (Badillo & Cetre, 2018). La aplicación de este método permite reducir los costos de inventario y trasladado; para el caso de este proyecto, permitirá a las personas tomar los cursos en horarios que no afecten sus actividades laborales; por tanto, la oferta se ajusta a las necesidades del consumidor.

Por lo expuesto con anterioridad, la capacitación continua que se apegue a las necesidades de tiempo del colaborador o persona particular permitirá a las empresas tener una ventaja competitiva en función del ambiente empresarial que se vive en la actualidad en las empresas del país; por tanto, se torna obligatorio tener este tipo de programas para mejorar de forma satisfactoria el desempeño

laboral de las personas que ejercen funciones en una institución pública o privada. Cabe recalcar que las personas también buscan por sí mismas superarse profesionalmente, siendo esto atractivo para el negocio ya que puede otorgar valor tanto a empresas como a personas naturales. Estas capacitaciones pueden realizarse de forma semipresencial, lo que es una mezcla de la modalidad presencial y online buscando apuntar a una capacitación online que es la tendencia que maneja el planeta y el Ecuador debe de ser parte de la misma.

### **Objeto de Estudio**

Factibilidad económica y financiera.

### **Campo de Acción**

Empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online.

### **Problema de investigación**

En las últimas décadas los gobiernos de la zona de América Latina han realizado esfuerzos importantes con la finalidad de mejorar el sistema de educación, dando como consecuencia una mejora favorable en el mismo; pero estos esfuerzos realizados no han sido suficientes en relación a los países desarrollados, ya que la gran mayoría de los adultos de la región poseen bajas habilidades debido a que se encuentran en un rango de educación formal de 0 a 8 años. Esta reducida habilidad de la población ha dado como resultado considerables inconvenientes en la productividad, lo que se transmite en el lento crecimiento económico de los países y esto se da debido a que la región tiene una producción 25% más baja en relación con la de los Estados Unidos. Por tanto, la capacitación de la población de los países se hace relevante, debido a que por este medio se podrá mejorar de manera adecuada las habilidades de los colaboradores

de las empresas, lo que permite aumentar la productividad de las labores empresariales otorgando beneficios óptimos a las compañías (García, 2016).

Fiszbein, Cumsille y Cueva (2016) manifestaron que en la actualidad aproximadamente el 10% de la población que es considerada económicamente activa realiza algún tipo de capacitación al año, donde Brasil es el que más inversión realiza con el 31.6%, seguido de Uruguay con el 15.5% y Ecuador con el 11.2%. Cabe recalcar que, al comparar con la media de los países europeos la cual es del 48%, donde Italia es considerado el de más baja inversión con el 22%, se nota una diferencia notable con la región de América Latina; no obstante, la media de los países del viejo continente tiende a tener capacitaciones especializadas más frecuentes, es por ello el resultado de su crecimiento económico. Con respecto a la edad se identificó que la misma es un factor predominante en el acceso a capacitaciones, donde los más jóvenes tienen un acceso bajo notando un crecimiento importante a partir de los 31 a 40 años para posteriormente reducir el mismo en edades superiores; cabe recalcar que quienes tienen más acceso a las capacitaciones en los negocios son los de nivel estudiantil superior (Fiszbein, Cumsille & Cueva, 2016).

Dentro de las empresas que mayor esfuerzo realizan por brindar capacitaciones para aumentar las competencias de los colaboradores son las industrias, donde se incrementa el porcentaje de acceso en función al tamaño de la misma, esto se da debido a los inconvenientes que tienen las empresas al momento de encontrar personas calificadas al momento de aplicar para un empleo específico, ya que se considera como una limitante el no poseer empleados calificados para sus negocios. Según el estudio de déficit de talento realizado por Manpower entre las habilidades más relevantes que los empleadores valoran de

los postulantes están: habilidades básicas las cuales hacen referencia a las numéricas y de escritura, seguido de las técnicas las mismas que son adquiridas bajo capacitaciones especializadas como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación y las socioemocionales las cuales permiten la resolución de problemas, trabajo en equipo, priorizar tareas, entre otras (ManpowerGroup, 2018).

Según Lasio et al. (2017) en el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado por la Escuela de Negocios ESPAE, se pudo determinar que la tasa de emprendimientos en el Ecuador es alta debido a que el 29.6% de las personas con edades entre 18 a 64 años han emprendido un negocio; por tanto, es considerado el país con la tasa más alta de la región, aunque a pesar de esta elevada estadística el tiempo de duración de los negocios no logra superar el tiempo de tres meses de operaciones, debido a la limitante de conocimiento especializado, financiamiento y rentabilidad en los emprendimientos. Es por ello que la existencia de una empresa de capacitaciones que permita obtener conocimientos especializados a los emprendedores se vuelve un atractivo importante para el proyecto.

Según el estudio realizado por la Revista Líderes (2017) el Ecuador se encuentra posicionado como el país más emprendedor de la región de América Latina, dicha información que es proveniente del Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) y apoyado por el estudio GEM. El índice TEA representa para el Ecuador el 31.8% y también establece que se deben de enfocar en el nivel de conocimiento especializado para tener las herramientas necesarias para poder realizar innovación de procesos, productos y servicios para tener un

grado de valor agregado al giro de negocios y así poder tener un negocio estable a lo largo del tiempo.

En relación a la falta de conocimiento especializado por parte de los emprendedores al momento de emprender un negocio, es fundamental su acceso para poder alargar la vida de los negocios. Es por ello que la creación de la empresa de capacitaciones Justo a tiempo, en modalidad presencial y online aportará un valor importante a los negocios del país, logrando mantenerse generando empleo y representando ingresos para el Estado ecuatoriano por medio de la figura de impuestos.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) la característica que tienen los negocios en el país es que el 89.6% son microempresas, esta categoría en su gran mayoría se encuentran concentrada en las ciudades principales del Ecuador como Guayaquil y Quito. Esta información actualizada al año 2017 significó el 95% de acuerdo a la información obtenida por la Cámara de la Pequeña Empresa (CANAPE). Por tanto, este tipo de empresas representan un factor clave para el ingreso fiscal del país; sin embargo entre los problemas que padecen día a día está que la gran mayoría de los integrantes no poseen conocimientos claves para el éxito empresarial lo que resulta que se vea comprometido de manera importante la productividad; es decir, el tener acceso a un programa de capacitaciones de primer nivel mejorará las condiciones de las empresas más representativas en el país (Valencia, Cira & Brito, 2017).

Con respecto al sector estatal las capacitaciones están avaladas por el Plan Nacional de Capacitación para el Sector Público 2018 - 2021, el cual tiene como particularidad el incremento de las competencias de los funcionarios para que por medio de ello se pueda brindar un servicio de calidad a la ciudadanía en general.



El programa de capacitación impulsado por el gobierno nacional cogió mayor impulso por la política de alianza entre entidades privadas y públicas logrando con ello una mejor calidad en la prestación de servicios por parte de los funcionarios públicos por medio de la capacitación vía online o presencial acerca de los problemas concernientes a la atención y conocimientos especializados (Ministerio de Trabajo, 2019).

La base legal de esta iniciativa está dada por el cumplimiento de la política uno, la cual busca lograr que el sector este en constante innovación y esto es posible por medio de la capacitación constante, brindando a los colaboradores públicos las competencias necesarias para alcanzar una productividad adecuada que fomente la mejora continua en la prestación del servicio a la sociedad ecuatoriana. Este manual está en función de los principios de equidad, eficiencia, eficacia, relevancia, participación, revalorización y articulación. La caracterización se encuentra dividida en ejecutiva con el 67.17%, leyes 24.75%, control social y transparencia 5.05%, judicial 1.52%, electoral 1.01% y legislativo 0.51%, con una participación de Guayas con el 18.96% y Pichincha de 27.81% (Villota, López, De La Rosa & Villacís, 2018). A continuación, se presenta el comportamiento del presupuesto ejecutado del 2010 al 2017:

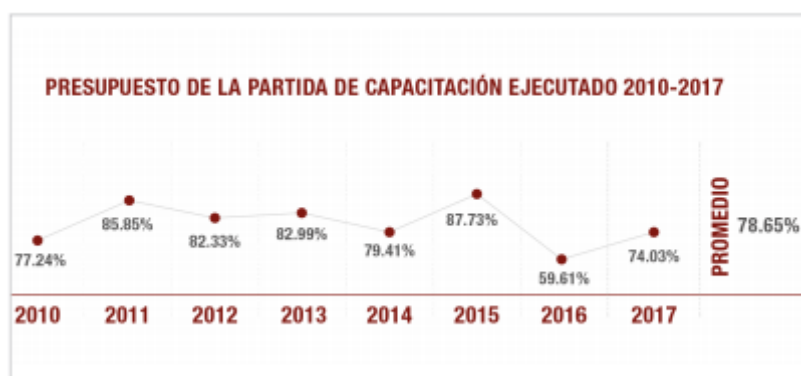


Figura 1. Presupuesto ejecutado de capacitación 2010 - 2017

Por lo expuesto con anterioridad se puede apreciar que la situación actual de las capacitaciones del mercado laboral es apremiante indistintamente el enfoque que se le de individuos o empresas, ya que no es suficiente el esfuerzo que se ha estado realizando por parte de los gobiernos, he aquí donde la intervención de la empresa privada es fundamental para dar mayor alcance a los servicios de capacitación de las empresas que tienen menos alcance como las pequeñas y medianas. Es de fundamental importancia reconocer que la oferta que existe en el medio, entorno a las habilidades técnicas y socioemocionales no están siendo las adecuadas en función de la demanda de habilidades y competencias que requieren los empleadores; por tanto, se puede apreciar que existe una oportunidad a satisfacer en el mercado de conocimiento no satisfecho por medio de capacitaciones bajo el sistema justo a tiempo en modalidades presenciales y online a las empresas privadas, públicas y profesionales independientes o emprendedores.

### **Formulación del problema**

¿Cuál es la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online?

### **Justificación**

La justificación del proyecto está dada por el cumplimiento del objetivo cuatro del Plan Nacional de Desarrollo, el mismo que hace referencia a la consolidación y sostenibilidad del sistema económico social y solidario para por medio de ello poder de manera satisfactoria afianzar la dolarización en el país. Esto se da debido que en el desarrollo del proyecto al momento de dotar de conocimientos especializados a los colaboradores de las empresas estos mejorarán su eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades empresariales lo que da

como resultado mejores beneficios a los negocios y por ende mayor tributación por parte del Estado ecuatoriano. También cumple con el objetivo cinco el cual se enfoca de manera particular a el impulso adecuado de la productividad y competitividad logrando con ello un crecimiento económico óptimo (Senplades, 2017).

Los beneficiarios del proyecto en primera instancia serán las personas, ya que al tener acceso a conocimiento especializados podrán optar por mejores posiciones laborales con sueldos adecuados permitiendo darles una vida digna a sus familias, otros beneficiarios son las empresas públicas y privadas ya que al tener colaboradores con competencias idóneas tendrán una ventaja competitiva, lo que les permite obtener mejores beneficios en sus actividades empresariales y el Estado ecuatoriano, ya que al momento que las empresas tengan mejores beneficios, el país obtendrá mayores ingresos por concepto de recaudación tributaria aportando de manera positiva al Presupuesto General del Estado.

Otro beneficiario a mencionar es el autor de la presente, ya que en la ejecución del proyecto podrá aplicar de manera satisfactoria los conocimientos adquiridos durante el lapso de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Cabe recalcar que dentro de la ejecución se hará uso de fundamentos técnicos de negocios tales como la investigación de mercados, finanzas, recursos humanos, marketing, entre otras cumpliendo fielmente con la línea de investigación proporcionada por Universidad, la cual hace referencia al Análisis Costo Beneficio.

El proyecto enfocado a la capacitación bajo el sistema justo a tiempo en las modalidades presencial y online, aportará valor a las empresas para potenciar su fuerza laboral existente para obtener mayor productividad en sus procesos

cotidianos, también brindará valor a las personas en busca de empleo, ya que al tener mejores habilidades podrán optar por mejores condiciones laborales. Es por ello que la determinación de las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales es fundamental para el plan de negocios.

### **Preguntas de investigación**

¿Cuál es el marco teórico necesario para la ejecución del plan de negocios de la empresa de capacitaciones?

¿Cuáles son las investigaciones referenciales concernientes al tema de investigación y la situación actual de la industria?

¿Cuáles son los gustos y preferencias de los profesionales consumidores de conocimiento de la ciudad de Guayaquil?

¿Cuál es el plan de negocios a realizar para la creación de una empresa de capacitaciones?

¿Cuál es el diagnóstico de la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Analizar la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online, por medio de la determinación de las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales de la ciudad de Guayaquil, para la creación de un plan de negocios.

#### **Objetivos específicos**

Definir un marco teórico y conceptual que aporte de manera satisfactoria al conocimiento en la ejecución de un plan de negocios.

Identificar las investigaciones concernientes al tema a nivel nacional e internacional, así como la situación actual de la industria de las capacitaciones.

Determinar los gustos y preferencias de conocimiento de los consumidores de la ciudad de Guayaquil por medio de una investigación de mercados.

Evaluar un plan de negocios que aporte de manera adecuada a la creación de una empresa de capacitaciones bajo el sistema justo a tiempo en las modalidades presencial y online.

Calcular la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online.

## Capítulo I

### Marco Teórico

En el presente capítulo se aborda temas concernientes al tema de estudio en los cuales resaltan el emprendimiento, la innovación, plan de negocios, comportamiento del consumidor, estructura organizacional, cadena de valor, método *just in time*, matriz de factores internos y externos, matriz FODA, marketing mix y los elementos que intervienen en la factibilidad financiera. También se aborda el marco conceptual, donde se mencionan los conceptos más relevantes en torno al tema de investigación los cuales aportan valor al momento del desarrollo del plan de negocios.

#### Plan de negocios

De acuerdo con Pico (2017) la creación de empresas se encuentra estrechamente relacionada con el reconocimiento de una oportunidad, lo cual en primer lugar se define como una idea, donde el sujeto tiene como finalidad buscar recursos necesarios para su ejecución es decir materializar dicha idea en un proyecto. A nivel empresarial las ideas buenas se caracterizan por ser oportunas y perdurables, estas se basan en servicios o productos que agregan valor a los usuarios finales. Se ha determinado que una idea bien planificada mantendrá mayor posibilidad de expectativa ante la rentabilidad y productividad de un negocio.

Dentro del desarrollo del plan de negocios es importante nombrar al emprendimiento que es el motor para la creación de estos planes. Rodríguez (2016) indicó que el emprendimiento es la capacidad que tiene una o varias personas para desarrollar una idea de negocios desde cero, con la finalidad de resolver problemas que se encuentran latentes en la humanidad. Estos cambios

son conseguidos por medio de la innovación, dando como resultado un cambio satisfactorio en la vida de la sociedad en general. Es decir, el emprendedor tiene la característica de crear un producto o servicio que le genere un beneficio y a su vez resuelva problemas detectados en la población. El proceso del emprendimiento toma una idea particular y la ejecuta; generando y tomando acción de las ideas propias o externas para resolver un problema en particular.

Como se señaló anteriormente, dentro del ecosistema de negocios y emprendimiento la innovación es un componente fundamental. Robayo (2016) acotó que la innovación tiene la característica de ser el pilar de las empresas para detectar de manera oportuna las necesidades que pudieran presentarse en el mercado, logrando con esto la creación de productos que aporten en la resolución de dichos problemas. Cabe recalcar que la innovación no solo se enfoca en la creación de nuevos productos y servicios, sino también en la mejora de los procesos en las organizaciones, lo que les proporciona mayor calidad a las prestaciones ofrecidas al cliente y mejorando los costos implicados en el proceso. Por tanto, la innovación es importante para mantener la competitividad en el mercado globalizado, permitiendo tener reacción satisfactoria a los cambios en el mismo, es por ello que este es utilizado como herramienta principal en el desarrollo de los países desarrollados; ya que les proporciona una mayor productividad en las operaciones del día a día. En la actualidad las empresas se enfocan en el conocimiento, formación especializada y la creación de capital intelectual orientado a la economía del conocimiento (Robayo, 2016).

Santos (2015) afirmó que el plan de negocios tiene la finalidad de ser una hoja de ruta que permite determinar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto específico antes de ponerlo en marcha. Este documento contiene los objetivos

empresariales que se persigue en el negocio; es decir, es el que describe de manera detallada todo lo concerniente al mismo. La estructura que tiene este documento parte con la definición del negocio como tal, para posteriormente describir los aspectos relevantes de la investigación de mercado y la situación actual de la industria. Otro factor está en el plan técnico; es decir, cómo se obtiene el producto terminado y de qué manera se le hará llegar al consumidor. También se describe la estructura organizacional y las funciones que los colaboradores realizarán para alcanzar los objetivos empresariales, para finalmente establecer la inversión necesaria acompañada de la forma de financiamiento y así obtener la factibilidad financiera por el análisis de los estados financieros proyectados.

Un aspecto importante dentro del plan de negocios es la cadena de valor. Padilla (2014) determinó que la cadena de valor dentro de las organizaciones tiene como particularidad mostrar cómo se da el desarrollo de las actividades del negocio, con la finalidad de lograr detectar aquellas actividades que generan valor para la compañía, logrando con ello identificar de manera oportuna las fuentes de ventaja competitiva. Por tanto, la cadena de valor tiene como premisa la creación de valor de los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado; es decir, lograr un margen satisfactorio con respecto al valor que perciben los clientes del bien o servicio en función de los costos incurridos para su obtención. Por lo expuesto se puede concluir que el precio es lo que se paga y valor es lo que se recibe; por ende, a mayor valor brinde un artículo o prestación más valorado será para los consumidores.

Según Chirinos y Rosado (2016) para poder obtener valor se debe de clasificar las actividades que aportan beneficios al proceso por medio de tareas diferenciadoras; por tanto, estas se dividen en actividades primarias y de apoyo.



La primera actividad hace referencia al proceso general del producto desde la transformación o adquisición del artículo, proceso de comercialización y entrega del mismo al consumidor; mientras que las de apoyo tienen la particularidad de proporcionar las condiciones para que se pueda desarrollar el producto por medio de la adquisición de insumos, talento humano, tecnología e infraestructura; es decir, sirve de apoyo a las actividades principales a ejecutarse en la cadena de valor.

Adicional a la cadena de valor, otro punto importante dentro del desarrollo de un plan de negocios es el talento humano, el cual viene direccionado por una jerarquía. Para Guaraca, Ortiz y Del Rosario (2017) la estructura organizacional está conformada por el talento humano que tiene la empresa, la misma que posee funciones específicas con la finalidad de cumplir de manera satisfactoria los objetivos y metas empresariales. Esta estructura está dividida por niveles jerárquicos los cuales se clasifican en departamentales, funcionales y demás unidades de negocios que conforman la empresa. Por tanto, la finalidad de la estructura organizacional radica en lograr el crecimiento sostenido de la organización por medio del uso de los conocimientos que tiene cada uno de sus integrantes. La importancia de contener este tipo de estructuras está dada porque se tiene conocimiento pleno sobre las actividades a realizar; es decir, todos los miembros saben cuáles son sus funciones, lo que permite que se ejecuten procesos estandarizados que permiten que el trabajo sea productivo, dando como resultado el logro de los objetivos planteados por la administración.

Debido a que el presente proyecto de investigación tiene que ver con el desarrollo de un plan de negocios just in time; a continuación, se presenta este concepto.

### **Just in time**

De acuerdo a Shaw (1991) el uso del just in time en las empresas de servicio es diferente que en las empresas de bienes; debido a que los servicios son consumidos en el mismo momento que son producidos por lo cual no se pueden almacenar los cambios en la posición de un cliente. Por ese motivo, el costo de la capacidad sin usar de una empresa de servicios es igual al costo de sus existencias para las industrias, debido a esto la capacidad no usada pueden ser el exceso de personal, los asientos vacíos de un avión, las habitaciones vacías de un hotel e incluso las camas vacías de un hotel. Para gestionar la capacidad sin utilizar se requiere de otros instrumentos, en lo que se refiere a la práctica se pueden usar varias estrategias como descuentos en precios, eliminar exceso de capacidad o contratando trabajadores por horas parciales cuando existe mayor demanda. Es indudable que el just in time se puede usar en las empresas de servicio, el exceso de capacidad se lo gestiona por medio de ofrecimiento de incentivos para solventar la situación o reduciendo precios, por esa razón en estos casos se debe dar soluciones centradas en la gente y con un alto grado de sensibilidad.

Según Fessard (1995) la puesta en marcha del just in time provocó un cambio de visión radical, donde las empresas que tienen como estrategia en comparación a sus competidores el tiempo, buscan clientes de acuerdo a plazos; ya que muchos compradores están dispuestos a pagar más por un servicio rápido. Por ese motivo, el tiempo es para dichas empresas su preocupación central; debido a esto las empresas de servicios deben tener en cuenta tres retos importantes que son contar con personal que va a exigir el tiempo elegido, una empresa que practica el libre servicio permanente y un cliente que busca ser servido y libre, es decir que van a

querer el servicio como ellos lo quieren, en el lugar que ellos prefieren y en el tiempo que desean.

Badillo y Cetre (2018) señalaron que el Just in Time es una metodología que tiene como particularidad que los negocios fabriquen o usen los recursos netamente necesarios; es decir, producir las cantidades que se van a utilizar de acuerdo a la demanda establecida, con la finalidad de reducir o eliminar la necesidad que tienen los negocios de mantener un inventario disponible. Este método se enfoca principalmente a evitar a toda costa el desperdicio o derroche de recursos que utilizan las organizaciones en el proceso productivo y comercial del negocio. Por lo expuesto su enfoque está dado en evitar el despilfarro en la producción y distribución logrando suprimir aquellas operaciones empresariales que no agregan valor a los artículos y prestaciones de servicio; por tanto, el significado que se le da es la utilización justo a tiempo de las materias primas y o equipo de maquinarias o humano necesario para el giro empresarial.

Para Muñoz (2014) el sistema anteriormente mencionado tiene como característica la adaptación de la producción en función de la demanda dotando de ventaja competitiva a los negocios que usan este sistema, permitiéndoles la diversificación de artículos. Los beneficios que ofrece la implementación del modelo en las empresas está en la eliminación adecuada de desperdicios en la adquisición de materias primas que normalmente ocurren en el proceso de fabricación del producto, también mejora de manera satisfactoria la distribución y la cantidad de recurso humano necesario para la realización de las tareas administrativas, teniendo las personas justas y necesarias mejorando los flujos empresariales y la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente.

En la creación de un plan de negocios en general o just in time es importante contar con herramientas que permitan analizar la situación actual tanto interna como externa de la industria. Por esta razón, a continuación, se presentan los conceptos de matrices de evaluación.

### **Matriz de factores internos**

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) tiene un valor fundamental en las empresas, ya que por medio de la misma se resume y evalúa de forma adecuada las debilidades y fortalezas más relevantes en torno a la organización, pudiendo con ello evaluar las relaciones existentes entre las diferentes áreas del negocio, lo que da como consecuencia poder implementar estrategias con la finalidad de maximizar las fortalezas y reducir las debilidades (Millan, Torrealbay & Ortiz, 2015).

Del mismo modo Boza y Manjarez (2016) afirmaron que para el desarrollo de la matriz de factores internos se parte de realizar una lista con todas las fortalezas y debilidades que tiene un negocio en particular, para posteriormente asignarles valores en función de la importancia de cada uno de los mismos, los cuales deben de sumar un valor igual a uno. Después se procede con la asignación de calificaciones, donde uno es la debilidad superior, dos la debilidad inferior, tres la fortaleza menor y cuatro la fortaleza mayor para finalmente definir la calificación ponderada fruto de la multiplicación del peso con la calificación. Si la calificación ponderada total de todos los factores es igual o superior a 2.5 se interpreta que la empresa tiene mayor fortaleza que debilidades; mientras que, si es inferior, las debilidades son representativas.

Así como existe una forma de evaluar los factores internos, también existe una forma de evaluar los factores externos como se muestra a continuación.

### **Matriz de factores externos**

Por otra parte, Taipe y Pazmiño (2015) mencionan que la Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite a las organizaciones tener una herramienta que les ayude a evaluar e identificar los factores que pudieran inferir en el crecimiento, así como también en la expansión de la empresa por medio de la valoración de las oportunidades y amenazas de la industria, así como también del país y mundo, con esto se puede aprovechar de manera satisfactoria las oportunidades presentes en el mercado y así lograr con ello minimizar de la mejor forma posible las amenazas que son resultado del exterior y no son controlables por la organización.

Por lo expuesto la utilización de esta herramienta en las organizaciones es de fundamental importancia. Para Trejo, Trejo y Zúñiga (2016) esta matriz parte con la selección de un conjunto de oportunidades y amenazas, las cuales puedan influir de manera positiva o negativa en la marca y en la industria que se desenvuelve la organización, para posteriormente asignar un peso a cada uno de los factores de acuerdo a la importancia, los cuales deben de dar como resultado uno. A continuación, se procede con la calificación de cada uno de los factores puestos en la lista, donde la debilidad mayor tendrá un valor de uno, la debilidad menor dos, la fuerza menor tres y la fuerza mayor cuatro. Para finalmente obtener la calificación ponderada que en caso de ser igual o superior a 2.5 se define como que la organización está aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado; mientras que si es inferior las amenazas externas son peligrosas para la marca.

## **Matriz FODA**

Referente al tema, Villagómez, Mora, Barradas y Vázquez (2014) acotaron que la matriz FODA hace referencia a la composición proveniente de la evaluación de los factores internos que hace alusión a las fortalezas y debilidades y la evaluación de factores externos en los cuales entran las oportunidades y amenazas; por tanto, esta matriz tiene la finalidad de brindar información concerniente a los factores favorables que tienen las instituciones representadas por las fortalezas y los aspectos que constituyen el lado positivo del entorno dado por las oportunidades, los cuales pueden ser maximizados por las fortalezas. Por otro lado, con respecto a los aspectos críticos negativos que tiene la empresa hace referencia a las debilidades; mientras que las amenazas constituyen el riesgo más importante del giro del negocio, ya que este evita que la organización cumpla con los objetivos planteados.

Por lo expuesto, se establece que la matriz FODA es una herramienta de planeación estratégica que permite determinar de manera adecuada la situación actual de la organización, para que por medio de ello se pueda establecer las estrategias necesarias para mejorar la situación actual del negocio o su vez mejorar las proyecciones futuras de la misma (Nikulin & Becker, 2015).

Luego de revisar los conceptos de las matrices de evaluación de la situación actual de un negocio o industria es importante conocer las herramientas para poder monetizar los factores identificados. Para esto, se utilizan las estrategias de marketing que sirven para actuar conforme a las necesidades y deseos del mercado.

## **Marketing mix**

Por otro lado, Estaún (2019) señaló que el marketing tiene como finalidad optimizar el alcance de un producto o servicio para que por medio de ello se pueda mejorar de forma satisfactoria la comercialización del mismo. Para lograr lo mencionado, el marketing se clasifica en estratégico y operativo, donde el primero hace referencia al entendimiento del mercado para conocer la situación actual por medio de los factores internos y externos para después proceder a la ejecución de estrategias enfocadas a mejorar estos, dado la situación detectada. Por otro lado, el marketing operativo es el encargado de elaborar las políticas a implementar en función del marketing mix, donde interviene el producto, precio, distribución y promoción, con la finalidad de poder llegar de una forma óptima al público objetivo de la organización. Antes de conocer los conceptos de la mezcla de marketing es importante definir el concepto de comportamiento del consumidor, ya que este es quien demandará el servicio.

Según Sánchez (2015a) el comportamiento del consumidor tiene como finalidad definir las acciones a realizar por parte de las personas, las cuales orientan sus actividades internas o externas a la adquisición de un producto o servicio en particular. Este proceso tiene como característica evaluar, adquirir, buscar o desechar un artículo o prestación con la consigna de que el mismo satisfaga sus necesidades de forma adecuada. Es decir, este tipo de comportamiento está en función de la disposición de las personas de incurrir en un gasto de recursos los cuales pueden ser económicos, de tiempo o de esfuerzo para la adquisición de bienes o servicios que son destinados para el consumo. Entre las particularidades que tiene el comportamiento del consumidor está la frecuencia de compra, donde y cuando lo adquiere y la forma que lo evalúa. A continuación, se

presentan los conceptos del marketing mix en base al producto, precio, plaza y promoción.

La primera variable del marketing mix es el producto, el cual hace referencia al bien o servicio que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del público objetivo de la organización. Según Sudian (2015) para que la estrategia de producto sea efectiva esta debe de agregar valor; por tanto, esta debe de contener un diseño adecuado acompañado de una calidad óptima y que contenga variedad de artículos con empaque que sea atractivo para el consumidor, para que por medio de ello se logre dar valor al producto y así fortalecer la marca de la empresa.

El precio hace referencia a la cantidad monetaria que está dispuesto a cancelar un consumidor por la adquisición de un bien o por disfrutar de un servicio. Para Thabit y Manaf (2018) este precio puede ser colocado de acuerdo a lo que el público objetivo está dispuesto a pagar, tomando en consideración también el precio que está cobrando la competencia por el bien o servicio. Por tanto, las estrategias a utilizar para la colocación de precios son: precio en base al consumidor el cual es obtenido en la investigación de mercados, precios en base a la competencia el mismo que se consigue al comparar y utilizar el promedio y los precios basados en los costos.

Plaza hace referencia a la forma de cómo se va a comercializar el producto, y si para ello se hará la utilización de canales directos o indirectos para hacer llegar el mismo al consumidor final. Según Sudian (2018) los canales directos son todos aquellos que tienen como finalidad hacer llegar el producto de manera directa al cliente y este puede ser por medio de puntos de venta, ecommerce, marketplace, email marketing, entre otros; mientras que el canal indirecto es cuando en el



proceso de comercialización existen intermediarios como mayoristas, comerciantes, minoristas entre otros participantes que permiten una cobertura superior en la gestión de distribución del producto.

Referente al tema, Vidal (2016) determinó que la promoción tiene la particularidad de hacer llegar información al consumidor sobre las particularidades que tiene un bien o servicio, lo que da como resultado poder crear una imagen adecuada con respecto a la marca que se está desarrollando. La manera de comunicar en la era que se encuentran los negocios es la digital, la cual permite llegar a consumidores de manera más eficiente reduciendo una cantidad importante de costos en el proceso. Entre las estrategias de comunicación está la publicidad, la misma que tiene como fin hacer llegar información al cliente contribuyendo a la imagen de la marca; la promoción por ventas tiene como característica incentivar al público objetivo a realizar una compra por la reducción de precios; es decir, esta P del marketing mix tiene la finalidad de mantener una comunicación constante con el público objetivo.

Luego de establecer los conceptos más importantes de marketing se procede a analizar conceptos concernientes a la factibilidad financiera, cuyo análisis será necesario para poder responder al objetivo general de este proyecto.

### **Factibilidad financiera**

De acuerdo con Mete (2014) el análisis de factibilidad financiera es la etapa final del plan de negocios, el cual tiene la particularidad de demostrar si el proyecto es viable; es decir, si este se puede poner en marcha y en caso de ser un negocio existente si se puede mantener. Esta factibilidad se consigue midiendo la rentabilidad del mismo en función de los beneficios que desean alcanzar los accionistas; por tanto, para ello se hace uso de tres herramientas: la Tasa Interna

de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y periodo de recuperación de la inversión.

La primera herramienta hace referencia a la rentabilidad que se obtiene por determinada inversión y esta es presentada en porcentaje con la finalidad de saber si esta satisface al inversor. Para Haro y Rosario (2017) el VAN tiene la particularidad de traer a valor presente los flujos de efectivo proyectados en el plan de negocios para establecer si este cumple con la tasa mínima requerida por el inversor, lo cual se da al momento de que el VAN sea igual o mayor a cero y finalmente el periodo de recuperación de la inversión es el tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión realizada.

### **Educación, aprendizaje y competencias**

La educación busca comprender y predecir cuáles son las prácticas más adecuadas para transmitir conocimiento a las personas, por medio de la inclusión de ramas como la pedagogía y a través de la aplicación de políticas educativas. No obstante, se busca que por medio de ello el aprendizaje sea más oportuno y se maximice el aprovechamiento (Gargallo, 2002)

Según Álvarez (2012) una de las teorías de la educación es la psicología evolutiva que establece diferentes estadios como el sensorio-motor, pre-operatorio, operaciones concretas y operaciones formales. Otro enfoque señala que la educación es la forma de cómo se logra el dominio social, ya que las personas que tienen acceso a la misma se imponen por encima del que no las tiene. Por otro lado, la globalización e intereses hacen referencia a la forma de cómo se puede captar el interés en la adquisición del conocimiento, he aquí donde se hace indispensable la aplicación adecuada de métodos educativos que estén en sintonía con la forma de cómo las personas perciben el mundo. Otra teoría es la

que abarca la importancia del entorno; es decir, el medio social en el que se desenvuelven las personas influirá de manera importante en el proceso de aprendizaje.

A su vez, otro enfoque teórico es la de escuela nueva, la cual tiene como particularidad aplicar una pedagogía que esté en función de los intereses de los estudiantes, ya que esto permite que tengan un rol activo en el proceso de adquisición del conocimiento. Finalmente, la que se utiliza en la actualidad establece que la pedagogía debe centrarse en las situaciones de la vida cotidiana de las personas, para que por medio de la adquisición del conocimiento puedan darle solución a los problemas que aparecen en el día a día. Por tanto, debe existir una relación adecuada entre la teoría y la práctica del proceso de enseñanza que esté enfocado a la solución de problemas de la sociedad.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se transmite el conocimiento a las personas con la finalidad de incrementar sus destrezas y habilidades, lo cual es el resultado del estudio de una temática en particular. Con base en eso aparecieron teorías enfocadas a mejorar el aprendizaje de los individuos, partiendo de la premisa que esta se produce de manera adecuada cuando en el proceso se asocian dos estímulos al mismo tiempo como lo son el incondicionado y condicionado. Otra teoría hace referencia a la adaptación que tienen las personas con respecto al entorno donde se ejecuta el aprendizaje, logrando que este sea significativo; es decir, para que el éxito del mismo pueda darse se debe actuar con base en los conocimientos previos para que las personas aprendan. Las diversas teorías se cimientan en el conductismo, cognoscitivismo, constructivismo y competencias (Carranza, 2017).

Las teorías de la educación y aprendizaje conllevan a mecanismos para incrementar las competencias genéricas y específicas en los individuos, lo que ha dado paso a una nueva estrategia educativa enfocada a la sociedad del conocimiento. No obstante, esta nueva estrategia se debe ejecutar en todas las etapas de formación, dándole mayor importancia a la etapa universitaria. Esta etapa es denominada enseñanza – aprendizaje y tiene como finalidad la construcción del material de enseñanza donde el individuo es un protagonista activo para construir y reconstruir el aprendizaje y así adquirir de forma satisfactoria las competencias necesarias para su entorno (Tejada, 2015).

### **Marco conceptual**

#### **Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta que tiene como finalidad analizar de manera adecuada los procesos internos realizados por las empresas; es decir, describe las actividades de los negocios con miras a detectar cuales son las fuentes de ventaja competitiva (Padilla, 2014). Por tanto, esta cadena empresarial está dirigida a aportar valor al producto final por medio del análisis de las actividades que realiza la organización, desagregando aquellas que se constituyen como generadoras de valor (Moreno, 2016).

#### **Emprendimiento**

Es la capacidad que tienen los emprendedores para detectar una oportunidad de negocios, con la finalidad de ejecutar una idea para así generar ganancias en el proceso de lanzar de un nuevo producto o servicio al mercado (Rodríguez, 2016). El emprendimiento es una idea de negocio materializada por un emprendedor por medio del uso de la innovación para dar solución a un problema latente en la sociedad (Rodríguez, 2016).

### **Factibilidad financiera**

Es el resultado final de una evaluación financiera, donde se revisa la rentabilidad del proyecto por medio de la aplicación de herramientas de gestión de proyectos para determinar si el negocio se puede o no poner en marcha (Mete, 2014). Por tanto, la factibilidad financiera tiene la finalidad de analizar los ingresos, egresos e inversión de un plan de negocios para determinar si la idea propuesta es rentable para que la misma pueda ser puesta en marcha (Silva, Medina, Jiménez & Sarzosa, 2016).

### **FODA**

El FODA es una herramienta de planeación estratégica que permite realizar un estudio de los factores internos y externos de la organización, por medio del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para por medio de ello establecer estrategias que permitan mejoras futuras en la empresa (Villagómez et al., 2014). A su vez, se establece que esta herramienta también es conocida como DAFO o SWOT, su principal función es realizar el estudio de un negocio por medio del análisis de las características internas y externas para ser presentadas en una matriz, con el fin de establecer de forma oportuna la situación actual y posibles estrategias (Nikulin & Becker, 2015).

### **Just in time**

Este método es una herramienta utilizada por las organizaciones con la finalidad de reducir costos, principalmente enfocado a los inventarios, donde se busca minimizar el desperdicio y almacenamiento de materia prima; esta metodología es de origen japonés creada por la empresa Toyota (Mankazana & Mukwakungu, 2018). En la empresa se va a usar el just in time enfocado en la proximidad al cliente; por ese motivo la empresa da la opción de ajustar el

servicio a horarios que el cliente lo requiera, así como, acoplarse al lugar que este decida; por lo cual, el just in time permite brindar un servicio de calidad y oportuno, no solo se le da la opción a los clientes de tener capacitaciones presenciales, sino que por su comodidad fueron desarrollarlas desde vía online, brindando por ambos medios la misma calidad del mismo.

### **Marketing mix**

El marketing mix tiene la particularidad de ser un analizador de estrategias con respecto a los aspectos internos de la organización, los cuales toma como referencias variables tales como producto, precio, plaza y promoción (Estaún, 2019). El marketing mix conocido también como las cuatro Ps del marketing tiene como finalidad alcanzar los objetivos comerciales planteados por la organización enfocando sus esfuerzos a las partes sensibles del mismo (Fernández, 2015).

### **Payback**

El Payback es un criterio utilizado en los planes de negocio que consiste en la evaluación de la inversión realizada con la finalidad de conocer cuál es el periodo en que un proyecto recupera la inversión realizada y así determinar la viabilidad del mismo (Gallo, 2016). La forma del cálculo de este criterio se da al sumar todos los flujos de caja neto obtenidos en los periodos de proyección y compararlo con la inversión realizada para el proyecto; si el resultado de esta operación es que se recupera la inversión el proyecto será satisfactorio y el riesgo del mismo se disminuirá en función de que tan rápido se logre la recuperación de la inversión inicial (Cheremushkin, 2016).

### **Plan de negocios**

El plan de negocios es un documento en el cual se describe las actividades a realizar en la ejecución de una idea de negocios, comenzando con los objetivos y

metas empresariales hasta la evaluación financiera del mismo; es decir, constituye en una guía para elaborar una proyección y su posterior evaluación (Santos, 2015). Otro autor establece que el plan de negocios tiene como particularidad ser una descripción de forma desglosada de la idea de negocio que se desea establecer; es decir, describe la forma de cómo se va a ejecutar la operativa y los diferentes obstáculos y oportunidades que van a parecer en el proceso del desarrollo del negocio (Puente & Carrasco, 2017).

### **Tasa interna de retorno**

La TIR tiene la particularidad de ser un calculador de la rentabilidad de un proyecto para determinar la viabilidad financiera del mismo, y es obtenida por medio de los flujos de caja proyectados del proyecto (Milanesi, 2017). La TIR es la tasa de rendimientos futuros que un determinado proyecto espera obtener al momento de realizar una inversión, en los cuales se presentan un conjunto de supuestos con la finalidad de establecer cuál sería el resultado de la ejecución del proyecto (González, 2019).

### **Valor actual neto**

Es una herramienta financiera que tiene la particularidad de medir la viabilidad de un proyecto determinado por medio de la evaluación adecuada de los ingresos y egresos a los cuales posteriormente se le descuenta la inversión realizada para así diagnosticar la factibilidad del proyecto; es decir, en caso de que el valor resultante sea mayor a cero se indica que es viable el proyecto (Canales, 2015). El VAN tiene como finalidad calcular cuál será el valor presente de un conjunto de flujos de efectivo neto a una tasa determinada, para que por medio de esta se pueda establecer la viabilidad de la inversión en un proyecto en particular (Vásquez et al., 2017).

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

En el presente capítulo se abordaron investigaciones de carácter nacional e internacional relevantes al trabajo, para así enriquecer el desarrollo del plan de negocios por medio de la determinación oportuna de la situación actual en la que se encuentra la industria de las capacitaciones en el Ecuador y el mundo. También se analizó la competencia existente en la industria anteriormente mencionada para culminar con el desarrollo del marco legal que interviene en la realización del proyecto.

#### **Investigaciones referenciales**

##### **Estudios referenciales sobre capacitación laboral**

Fiszbein et al. (2016) desarrollaron una investigación sobre la capacitación laboral en América Latina donde se pudo observar que los esfuerzos que han realizado las empresas y los Estados en capacitar a las personas ha sido satisfactorio, aunque se pudo ver que estos no han sido distribuidos de manera equitativa, ya que las personas que tienen un nivel de educación superior tienden a recibir mayor capacitación, lo mismo sucede en relación a las empresas pequeñas versus las grandes. Otro factor que se evidenció en el estudio fue la diferencia existente entre países debido a las debilidades existentes en las habilidades cognitivas, técnicas y socio-emocionales. Por tanto, se concluyó que las capacitaciones que se realizan a los colaboradores e individuos particulares no están adecuadas en función de la demanda existente de habilidades empresariales.

Estos resultados permiten evidenciar que se debe reforzar el acceso de habilidades y competencias a las personas que tienen menor nivel educativo y a los colaboradores de empresas pequeñas para que puedan fomentar una eficiencia



operativa en las operaciones cotidianas, también se debe de enfocar en adquirir habilidades de acuerdo a lo que necesitan las empresas para maximizar los beneficios y así se cumplan las metas empresariales propuestas.

En una investigación realizada en el Estado de Guanajuato, México con la finalidad de implementar un proceso capacitador se estableció que la capacitación tiene como finalidad dotar de nuevas herramientas a los colaboradores por medio de la actualización de conocimiento, logrando con ello el desarrollo de las competencias del personal, lo cual es uno de los principales requerimientos que tienen las empresas para poder lograr avances tecnológicos adecuados y así alcanzar la anhelada productividad que es el enfoque que tienen las organizaciones en función de los colaboradores. Para esto se debe de partir con un diagnóstico situacional del área y puesto en particular para detectar las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de las personas, logrando con esto implementar el programa de capacitación más adecuado para posteriormente evaluar los resultados alcanzados por el incremento de competencias del colaborador, concluyendo que en un 93% el beneficio de este tipo de programas es alentador para los colaboradores y las empresas (Flores, Huerta, Paramo & León, 2016).

En relación de la investigación realizada el ejecutar un diagnóstico situacional de las personas y área de la empresa mejorará satisfactoriamente la asignación de recursos en el programa de capacitación, debido a que al conocer las necesidades particulares del área de la empresa se podrá mejorar el incremento de competencias de los colaboradores dando como resultado el incremento de los beneficios de las organizaciones.

Araneda, Pedraja y Rodríguez (2016) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de “explorar en las regiones de Chile la relación que tiene el volumen de empresas que realizan innovación con la cantidad de empresas que poseen infraestructura para la investigación y también aquellas que capacitan en innovación a su personal” (p. 70). Se pudo conocer que las empresas optan por implementar planes de capacitación para introducir nuevas innovaciones que vayan de la mano con la infraestructura que poseen. Para demostrar los resultados alcanzados se trabajó con una encuesta enfocada a la innovación de las empresas tomando como rango de estudio a los años 2011-2012 la cual fue ejecutada por el Ministerio de Economía del país anteriormente mencionado. A la información obtenida se le aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, aplicando un análisis de regresión múltiple. Los resultados establecieron que aquellas empresas que implementan programas de capacitación a los colaboradores son aquellas que introducen mejores innovaciones, lo cual refleja una mejora en la productividad de las mismas.

En resumen, se constató que el promedio de las empresas que han introducido innovaciones al mercado son las que poseen estructura I+D. La innovación en las empresas se ha configurado como un aspecto que ha sido capaz de desarrollar una ventaja competitiva cobrando mayor relevancia; por tanto, el inicio para que las empresas enfoquen sus esfuerzos a este método es por medio de la capacitación del personal, ya que se considera como la etapa principal para poder implementar nuevas fases de innovación en los productos, servicios y procesos (Araneda et al., 2016).

En el estudio de Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014) cuyo objetivo fue “analizar el proceso de capacitación y adiestramiento en 17 medianas compañías del sector

industrial de la ciudad de Chihuahua, estado de Chihuahua, México, para identificar la forma en que se definen las necesidades de capacitación” (p. 124), se pudo conocer que tienen como punto de vista no considerar a la capacitación laboral como una inversión que pueda aportar valor a la obtención de objetivos empresariales. La metodología de la investigación aplicada al trabajo fue de tipo exploratorio de alcance descriptivo y no experimental, la muestra fue tomada de manera aleatoria; por tanto, se consideró 17 empresas medianas y entre los resultados obtenidos se concluyó que se debe de tomar acciones para que las capacitaciones no sean consideradas como un gasto sino como una inversión, ya que por medio de ella se puede lograr un mejor desenvolvimiento de la organización alcanzando una productividad adecuada y esto se da al momento de convertir el adiestramiento del personal como una cultura laboral en cualquier negocio.

Se determinó dicho criterio, debido que el personal no se encuentra muy interesado en temas de capacitación, debido que los resultados no sobrepasaron el 50% de la media, de tal forma que la falta de interés se ha visualizado como un factor que impide el proceso de capacitación generando la inexistencia de oportunidades que permitan al personal mejorar. En función a los resultados obtenidos en el estudio a pesar de que existen empresas que si toman las consideraciones adecuadas al plan de capacitación la gran mayoría de organizaciones no lo están realizando, debido al desconocimiento que tienen acerca de las implicaciones que da el mismo en el resultado empresarial; por tanto, es indispensable que los ejecutivos encargados de fomentar estas acciones tomen carta sobre el asunto para impulsarlo, ya que la capacitación continua mejorará el crecimiento de las organizaciones y todas las empresas deberían

contar con una asignación de recursos para implementar este tipo de inversiones para obtener una ventaja competitiva (Sapién et al., 2014).

### **Estudios sobre implementación de centros de capacitación**

Según Prieto et al. (2018) en su estudio realizado sobre *just in time teaching* bajo las nuevas combinaciones de aula inversa, se pudo observar que los estudiantes objeto de estudio no lograron comprender el conocimiento implantado en los materiales instructivos; por tanto, para mejorar este comportamiento se aplicó el método basado en análisis de respuestas de los alumnos, con la finalidad de que el profesor tenga un conocimiento personalizado acerca de los temas que se le complican comprender a los mismos en el aprendizaje. Estas dudas que tienen los estudiantes sirven como base para realizar una retroalimentación en función del problema detectado, esta técnica se denomina aprendizaje inverso y tiene como característica que el docente responda vía email las dudas que tengan los estudiantes de acuerdo a la utilidad que tenga ésta en la clase con una clasificación por colores. Concluyendo que la aplicación de este método disminuye el fracaso en los estudiantes logrando incrementar el aprovechamiento.

Este método presenta su importancia ya que evita que el estudiante pase a otros temas de estudio sin llenar los vacíos que se pudieran presentar en un tema específico; por tanto, que el maestro resuelva las interrogantes de los estudiantes por medio de retroalimentación, dará como resultado el éxito estudiantil de los alumnos aumentando las calificaciones ponderadas. El impacto que ha mantenido dicho método ha permitido que el estudiante mejore progresivamente, de tal manera que se ha visualizado que los programas de preparación incrementan de forma significativa las calificaciones de los alumnos en las pruebas de aprendizaje.

Durán (2015) llevó adelante un estudio realizado en Panamá cuyo objetivo general era “demostrar que la educación virtual es una alternativa didáctica para el desarrollo de competencias genéricas de Alfa Tuning Latinoamérica y para la adopción de buenas prácticas educativas dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje” (p. 15). Se pudo observar que existe un problema importante debido a que solo el 1% de todas las carreras las cuales hacen referencia a 745, ofrecen el tipo capacitación bajo el esquema virtual. Para verificar la incidencia se realizó un estudio comparativo entre el aprendizaje bajo el esquema presencial y virtual dando como resultado que los estudiantes objeto de estudio en un 50% mejoraron de manera óptima las competencias bajo la modalidad virtual, sumado a que el aprendizaje obtenido representó una ponderación satisfactoria. Por tanto, se concluyó en el estudio que la modalidad virtual es una buena herramienta para potenciar las competencias genéricas y el aprendizaje en los estudiantes universitarios.

En relación a lo expuesto con anterioridad a través de los resultados se confirmó la hipótesis referente a que la educación virtual se ha definido como un medio para incrementar y otorgar un mejoramiento continuo en las competencias y aprendizajes de los estudiantes universitarios, adicionando que el 44% de las competencias genéricas registraron mayor desempeño en la modalidad virtual que presencial. De acuerdo a lo descrito en el estudio se debe de dar apertura a la adquisición de competencias genéricas y de aprendizaje por medio de la modalidad virtual, ya que se comprobó la eficacia que tiene la misma sumado al valor que proporciona en el ahorro de costos y tiempo acoplándose de manera satisfactoria a las condiciones de la persona que desea adquirir las habilidades y competencias (Durán, 2015).

Pajuelo (2017) desarrolló una investigación, cuyo objetivo general fue “demostrar la factibilidad de la implementación de un centro de capacitación en Gestión de Proyectos en Lima Metropolitana” (p. 4). Se determinó que para que un emprendedor o profesional pueda ejecutar de manera adecuada una gestión de proyectos debe de contener habilidades blandas, así como también conocimientos técnicos. El autor afirmó que de estas competencias dependerá el éxito o fracaso del proyecto a realizar, es por ello la importancia de la creación del centro de capacitación especializado en la rama anteriormente mencionada, ya que en la actualidad en Lima la oferta existente no es suficiente para satisfacer a la demanda de estos tipos de habilidades; por lo tanto, la realización del proyecto se dio a partir de satisfacer la demanda insatisfecha, concluyendo después del análisis técnico que es viable la creación del centro de capacitación debido a que se obtuvo una TIR del 24.55%.

El estudio anteriormente descrito utilizó una encuesta que estuvo estructurada por un total de ocho preguntas y se aplicó a una muestra de 381 estudiantes de pregrado y egresados, se determinó como ítem de gran importancia que el 98.95% considera que la gestión de proyectos es un tema indispensable que genera valor a su carrera, por lo cual la implementación de un centro de capacitación, dado el grado de demanda y los niveles positivos de los indicadores financieros, se consideró factible tanto económico como financieramente. En el estudio se pudo apreciar que para la elaboración de un proyecto se deben de tener claros los conceptos básicos y técnicos para la realización del mismo, ya que el no tenerlo puede causar el fracaso en el plan de negocios. Por tanto, el tener las habilidades y competencias adecuadas es fundamental para el éxito y estos se adquieren por

medio de la capacitación, he aquí donde radica la factibilidad del proyecto planteado (Pajuelo, 2017).

Toapanta (2015) llevó a cabo un estudio en Otavalo, cuyo objetivo general fue “realizar un diagnóstico situacional del entorno para la creación de un centro de capacitación técnico artesanal que permita determinar los principales aspectos geográficos, demográficos, sociales, económicos para brindar mayores oportunidades de desarrollo” (p. 26). Se determinó que la gran mayoría de las personas de esta región se dedican a la actividad textil y en el levantamiento del perfil de la situación actual se pudo observar que necesitan una empresa de capacitaciones enfocada al sector que ellos manejan, ya que el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) no hace capacitaciones orientadas a este nicho. La demanda proyectada histórica fue de 754 a la cual se le aplicó una tasa de crecimiento del 1.29%; por tanto, la demanda proyectada al 2020 está en 764 módulos de capacitación. El público a alcanzar estuvo dado en 50 módulos, los cuales se desea alcanzar con los esfuerzos de mercadeo. A través de un muestreo se determinó la aplicación de una encuesta dirigida a 347 artesanos de la parroquia Miguel Egas. Adicional, se implementó una entrevista enfocada a la responsable de Gestión Operativa del SECAP de la provincia de Ibarra.

El 67% manifestó que para mejorar la calidad de vida es necesario mantenerse capacitado de forma constante a fin de cumplir con las exigencias del mercado. Por otra parte, en el estudio técnico se pudo determinar que se necesita una inversión de \$120,200 de los cuales en el análisis financiero se obtuvo una TIR del 18.5% y un VAN de \$20,295.74 los cuales de manera óptima superan al costo de oportunidad recuperando la inversión realizada en el proyecto en cuatro

años siete meses con un beneficio sobre costo de 1.17, concluyendo la factibilidad del proyecto y un impacto adecuado en el sector. De acuerdo a lo establecido en la investigación se puede observar que la creación de una empresa de capacitación que aporte valor al requerimiento de conocimiento en las áreas textiles es imprescindible para el desarrollo de la actividad económica del cantón en mención de manera adecuada, ya que el conocimiento especializado es considerado por las organizaciones como una fuente de ventaja competitiva lo que resulta en una eficiencia operativa (Toapanta, 2015).

### **Competencia directa de la industria**

Entre la competencia más relevante en la industria de capacitaciones en la ciudad de Guayaquil están las empresas Intelecto, Novaway y el Instituto de Desarrollo Profesional (IDEPRO), las cuales se analizaron para ver el efecto que causan en la realización del plan de negocios, el cual tuvo como objetivo la creación de un centro de capacitación Justo a tiempo, en las modalidades presencial y online. A continuación, se presenta el análisis de la competencia.

#### **Intelecto**

Intelecto es una empresa ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil en la avenida Francisco de Orellana, edificio Blue T

owers, torre 1, piso 13, oficina 1305. Este centro está orientado principalmente a la capacitación enfocada a las ramas de finanzas, contabilidad, tributación, administración de talento humano, marketing, ventas, administración en general y comercio exterior; ya que son las especializaciones de más demanda en el medio ecuatoriano. Por tanto, la organización al enfocarse a estas ramas contribuye al desarrollo de competencias adecuadas a los colaboradores y público en general que acude a las charlas dictadas por la empresa (Intelecto, 2019).



Es decir, tienen como misión brindar servicios de capacitación enfocados a suministrar las herramientas prácticas que le sirva a los profesionales para mejorar su productividad empresarial, cabe recalcar que esta se enfoca en brindar material actualizado. Por otro lado, la visión se enfoca de manera específica a ser una empresa líder tanto nacional como internacionalmente por medio de la prestación de servicios de capacitación de calidad.

### **Novaway**

La empresa Novaway Consulting & Training tiene como eslogan inteligencia en formación y desarrollo empresarial y se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil en el edificio Torres del Norte, torre B, piso 4, oficina 404. La razón de ser de la empresa está enfocada a dictar servicios de capacitación a la medida de las áreas funcionales tales como logística, administración, talento humano, marketing y ventas (Novaway, 2019).

Es decir, se ajusta a los requerimientos específicos que tiene el mercado ecuatoriano en cuanto a alcance, objetivos y tiempo, también ofrecen asesoría empresarial y tienen una alianza estratégica con Eventar, que es una organización especializada en eventos varios. La compañía tiene la particularidad de tener una estructura organizacional con profesionales de larga trayectoria en el medio; por tanto, están en las condiciones de satisfacer las exigencias más extremas en torno a las áreas de especialización dotando a los oyentes de las capacitaciones de las competencias necesarias para mejorar de forma satisfactoria su desenvolvimiento empresarial (Novaway, 2019).

### **IDEPRO**

El competidor más relevante por el alcance que tiene es el IDEPRO, el cual forma parte de la Cámara de Comercio de Guayaquil y se encuentra ubicado en el

norte de la ciudad en mención en el Centro Empresarial Las Cámaras, Mezzanine, avenida Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar. Este centro fue creado en 1985 con la finalidad de poder orientar de manera adecuada a los profesionales del Ecuador por medio de capacitación integral logrando con esto aumentar de manera representativa la productividad en las organizaciones. Estas actividades de capacitación están dirigidas a los socios de la Cámara de Comercio de Guayaquil y al público en general para satisfacer las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos impulsando la mejora continua (IDEPRO, 2019).

Entre los valores institucionales que tiene esta entidad están brindar ética en los procedimientos, cultura de sostenibilidad, calidad de servicio, trabajo en equipo teniendo como meta principal el cumplimiento a cabalidad de los objetivos proyectando imagen y actitud profesional. Entre las fortalezas que tiene esta entidad están los convenios académicos con la Cámara de comercio de Santa Elena, Ecuatoriano-China, Quevedo y los colegios de Ingenieros comerciales y economistas (IDEPRO, 2019).

La especialización de los colaboradores de una empresa y el aumento de las competencias de las personas individuales constituye un factor clave en el mercado global que se vive en la actualidad; por tanto, con las investigaciones nacionales e internacionales realizadas se puede contribuir con lo descrito, es por ello que las organizaciones en la actualidad se enfocan en este tipo de mecanismo para mejorar la productividad en la elaboración de productos o prestación de servicios, ya que un colaborador capacitado dota al negocio de ventaja competitiva. Esto se da debido que aparte que el empleado obtiene mejores habilidades se siente motivado y esto repercute en su desempeño de forma satisfactoria, logrando con ello maximizar los beneficios empresariales.

Con respecto a lo descrito en la competencia que tiene la industria de capacitaciones en la ciudad de Guayaquil, se torna complejo el ingreso a esta actividad, aunque cabe mencionar que la demanda de colaboradores y personas individuales con deseos de adquirir conocimiento especializados no está satisfecha de manera adecuada; por tanto, es aquí donde se ve la relevancia del plan de negocios sumado a que las empresas en mención no tienen una posición definida en las capacitaciones vía online, lo que se convierte en una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios. A continuación, se presenta el marco legal necesario para la creación de una empresa de capacitaciones.

### **Marco legal**

En la Constitución de la República del Ecuador en el art. 39 establece que:

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 20).

Otro deber del Estado ecuatoriano está descrito en el art. 229 el cual hace referencia a que los servidores públicos tendrán acceso constante a capacitaciones para mejorar sus capacidades técnicas y blandas y que la remuneración que tengan los mismos irán en función de los estudios, capacitación, experiencia y responsabilidad que tengan en los puestos que ejerce sus actividades (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Las capacitaciones que garantizará el Estado para los servidores públicos de acuerdo a lo establecido en el art. 234 están en función de su área de competencia y pueden ser realizadas por medio de “escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 81).

En el art. 329 establece que el Estado ecuatoriano impulsará la adquisición de habilidades especializadas a los jóvenes con la finalidad de mejorar la adquisición de mejores condiciones de empleo, así como también las iniciativas de los emprendedores por medio del trabajo autónomo (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En art. 1 de la ley de compañías establece que el contrato de compañía es cuando “dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades” (Asamblea Nacional Constituyente, 2017, p. 1). En el art. 5 indica que toda constitución de compañía que se realice en el territorio ecuatoriano deberá tener como domicilio fiscal el Ecuador.

En el art. 460 que hace referencia a la constitución de la compañía cuando el usuario realice un procedimiento simplificado como la creación vía online, no necesitará de la firma de un profesional de derecho para la realización del proceso de inscripción de la razón social (Asamblea Nacional Constituyente, 2017).

De acuerdo a lo establecido en el art. 460 cuando se haga uso de la creación de la compañía bajo el método simplificado, el contribuyente deberá tener habilitado de forma obligatoria la firma electrónica de acuerdo a lo establecido en la ley de comercio electrónico, para ser usada ante al notario al momento de la

escritura de la constitución de la compañía (Asamblea Nacional Constituyente, 2017).

Al momento de la creación de la empresa esta puede ser calificada en función de los parámetros establecidos por el estudio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el directorio de empresas, donde establece que el tamaño de la compañía está en función de las ventas considerándose grande las que tienen ingresos de cinco millones en adelante y más de 200 colaboradores, las medianas B entre dos y cinco millones y entre 100 a 199 empleados, medianas A entre uno y dos millones y entre 50 a 99 colaboradores, pequeña ventas entre cien mil y un millón con empleados de 10 a 49 y microempresa con ingresos inferiores a cien mil dólares con nómina de uno a nueve. Cabe recalcar que el principal argumento para la calificación del tamaño de la empresa está en función de los ingresos generados (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).

Una vez indagado el marco referencial el cual estuvo compuesto por investigaciones nacionales e internacionales para aportar al desarrollo del plan de negocios, haber analizado la competencia principal en la industria de las capacitaciones en la ciudad de Guayaquil y haber realizado el marco jurídico se da paso a la realización del marco metodológico, donde se abordarán el enfoque, técnicas, herramientas y demás instrumentos necesarios para el desarrollo adecuado de la investigación.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

En el presente apartado se expone el marco metodológico que se utilizó en la investigación. Se encuentra conformado por el enfoque, alcance y tipo de investigación. Adicional, se evidencian los instrumentos necesarios para llevar a cabo la recolección de la información incluyendo la operacionalización de las variables propias del estudio. Se identificó la población, muestra y las técnicas empleadas para ejecutar el procesamiento de datos a fin de obtener información clara y veraz que contribuya con el desarrollo del estudio.

#### **Objetivo general**

Desarrollar una investigación de mercado de las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales de la ciudad de Guayaquil en las modalidades presencial y online.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores sociodemográficos de la población objetivo.
- Descubrir las características y preferencias del mercado de capacitaciones bajo el sistema justo a tiempo en las modalidades presencial y online.
- Determinar los factores que influyen en la decisión de compra del servicio de la empresa de capacitaciones bajo el sistema justo a tiempo en las modalidades presencial y online.

#### **Enfoque**

La presente investigación se encuentra bajo el enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza porque nace de una idea donde se recogen datos y se analizan por medio de una serie de interrogantes. La investigación cuantitativa determina la

fuerza de las variables correlacionadas, es objetiva y se orienta a los resultados con mayor objetividad (Cadena et al., 2017).

Para la investigación se estableció dicho enfoque, debido que implica criterios estadísticos a través de la recolección de datos empleando métodos indispensables para interpretar resultados y con los mismos conocer la opinión de la sociedad en cuanto a la creación de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo”, en modalidad presencial y online.

### **Alcance**

De acuerdo con Barragán y Terceros (2017) la investigación descriptiva tiene como finalidad especificar las características, propiedades, perfiles de comunidades, grupos, personas, objetos, procesos o cualquier fenómeno que se establezca como un criterio de investigación. Por medio de una investigación descriptiva se definen las tendencias que mantiene un determinado grupo sobre un tema o situación problemática.

Se utilizó el alcance descriptivo en el presente estudio, debido que se busca conocer, describir y analizar las tendencias que se relacionan con la problemática objeto de estudio. Esto se ejecutará por medio de información evidenciada en las técnicas de recolección de datos y gráficos estadísticos establecidos por medio de las encuestas realizadas.

### **Tipo de investigación**

La investigación no experimental se caracteriza por el hecho de que no existe manipulación en las variables que desea interpretar, es decir se observan los fenómenos que se han delimitado en un contexto actual a fin de analizarlos y obtener datos interpretables (Dorantes, 2018). Por otra parte, la investigación transversal se encarga de recopilar datos en un determinado momento con el

propósito de identificar las variables presentes para luego ser analizadas. Este tipo de investigación se encarga de estudiar dicha información en un único momento, más no cuando en los cambios que se hayan efectuado a lo largo del tiempo (Dulcey, 2016).

En la presente investigación se utilizó la investigación no experimental bajo un diseño transversal, lo cual indica que, no se manipularon las variables debido que se prevé analizar los datos en un contexto actual. Además, es de tipo transversal, dado que la información recolectada se ejecutó en un determinado momento sin tomar en cuenta cómo fue evolucionando con el paso del tiempo dichas indagaciones.

### **Método**

Según Valenti (2018) el método deductivo permite la implementación de un vínculo entre la teoría y la observación a fin de deducir fenómenos por medio de la teoría. Es decir, el método deductivo tiene como finalidad pasar de afirmaciones a hechos, mediante la toma de conclusiones generales para lograr declaraciones particulares.

Se estableció el método deductivo, debido que se ejecutó un análisis de las diversas bases teóricas establecidas en el desarrollo de la investigación, permitiendo realizar un análisis numérico y estadístico, criterio indispensable para establecer conclusiones lógicas que definieron resultados favorables para otorgar una solución a la problemática establecida.

### **Población**

Según Arias, Villasís y Miranda (2016) la población se encuentra definida como el conjunto de casos limitados, definidos y accesibles que tendrán como objetivo formar parte de la elección de la muestra y que cumple con diversos



criterios. La población no solo hace referencia a seres humano, sino también a expedientes, objetos, organizaciones, familias, entre otros factores que pueden estar sujetos a un fenómeno de investigación.

En la presente investigación se tomó en consideración las personas de Guayaquil que tengan como mínimo el bachillerato culminado. Según el Censo Nacional Económico 2010, el 34.28% de la población de Guayaquil tuvo un grado de escolaridad 13 o superior; es decir, bachillerato completo (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020b). Si se considera la población proyectada para 2020 de la ciudad de Guayaquil que es de 2 723 665 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020a), se obtiene una población de 933 672 que son los ciudadanos de Guayaquil en 2020 con bachillerato culminado. Como criterio de exclusión, se tiene a individuos con enfermedades mentales u otras que le impidan tomar los cursos de capacitación en los formatos presencial u online.

### **Muestra**

Ventura (2017) definió la muestra como un subconjunto proveniente de la población, la misma que se encuentra conformada por diversas unidades de análisis. Existe un carácter inductivo en la muestra, lo cual indica que se pasa de lo particular a lo general esperando que la parte de observación mantenga altos niveles representativos para la realidad.

Bajo la siguiente fórmula, se procedió a calcular la muestra del presente estudio De tal forma que, la población se encuentra conformada por un total de 933 672 personas. Se empleó el nivel de confianza del 95%, para las probabilidades de éxito y fracaso se utiliza para ambas variables el 0.5, en cuanto al error máximo permisible se empleó el 5%. Se identificó que la muestra se constituye de un total de 385 personas.

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

$$n = \frac{933\ 672 * 1.962^2 * 0.5 * 0.5}{0.05 * (933\ 672 - 1) + 1.962^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 385$$

### **Técnica de investigación**

La encuesta se define como una investigación que se realiza bajo una muestra de sujetos, empleando procesos estandarizados de interrogación con el objetivo de lograr un sondeo cuantitativo de acuerdo a un conjunto de características subjetivas y objetivas derivadas de la población. Bajo la encuesta se logra obtener datos de interés, y tiene como ventaja ser aplicada a un conjunto masivo de la sociedad para conseguir todo tipo de información relativa y de apoyo para un tema investigativo (Departamento de Estadística de la Universidad de Sonora, 2020).

En la presente investigación se empleó el uso de la encuesta, la misma que estuvo dirigida a la población que habita en la ciudad de Guayaquil. La encuesta estuvo conformada por un total de 21 preguntas, las cuales hicieron referencia a diversas peculiaridades que se necesitan para indagar sobre la problemática planteada.

### **Instrumento**

Para llevar a cabo la recolección de datos, se hizo uso de una encuesta aplicada por medio de un cuestionario. Según López y Fachelli (2015) el cuestionario es un instrumento de la investigación, el cual se emplea con la finalidad de recolectar información relevante a un tema de interés. Es un instrumento de medición que plantea preguntas las cuales serán administradas a la población o muestra determinada, donde se establece de forma estructurada una

serie de preguntas sean estas abiertas o cerradas donde se prevé al entrevistado la posibilidad de contestar o no los ítems establecidos en dicho documento.

El cuestionario planteado en la presente investigación se encuentra basado en aspectos determinados por Pajuelo (2017) y Toapanta (2015). Dicho instrumento se encuentra conformado por un total de 21 preguntas, donde se indaga de forma inmediata datos sociodemográficos de la población a encuestar, como la edad, sexo, estado civil, nivel de instrucción e ingresos del hogar. Adicional, se visualizan aspectos como la importancia de asistir a programas de capacitación, las modalidades, sean estas de forma presencial, virtual o mixta, el número de cursos que han realizado al año, el lugar y el motivo por el cual asisten a los cursos de capacitación. Asimismo, se examina cuáles son los criterios por los cuales una persona valora un curso de capacitación incluyendo factores como el precio, horario, servicio y promoción.

Por otra parte, se evidencian interrogantes referentes al tiempo de duración de un curso que la población estaría dispuesta a recibir, los días preferidos, medios de publicidad por el cual desean conocer la existencia de dicha empresa junto con los programas y el precio que estarían dispuestos a pagar al momento de tomar un curso de 40 horas.

### **Técnicas de análisis de información**

El tratamiento de la información se lo realizó por medio del uso del programa Microsoft Excel 2016, el mismo que permitió realizar la tabulación de los datos obtenidos en la encuesta presentando la información mediante tablas de frecuencia y gráficos de pasteles, con lo cual se pudo apreciar de una mejor manera la información recolectada por el cuestionario, para su posterior análisis.

## Análisis de encuesta

### 1. Sexo

En la encuesta realizada a la muestra seleccionada objeto de estudio, se estableció que con respecto al sexo el 57.9% fue masculino; mientras que el 42.1% femenino.

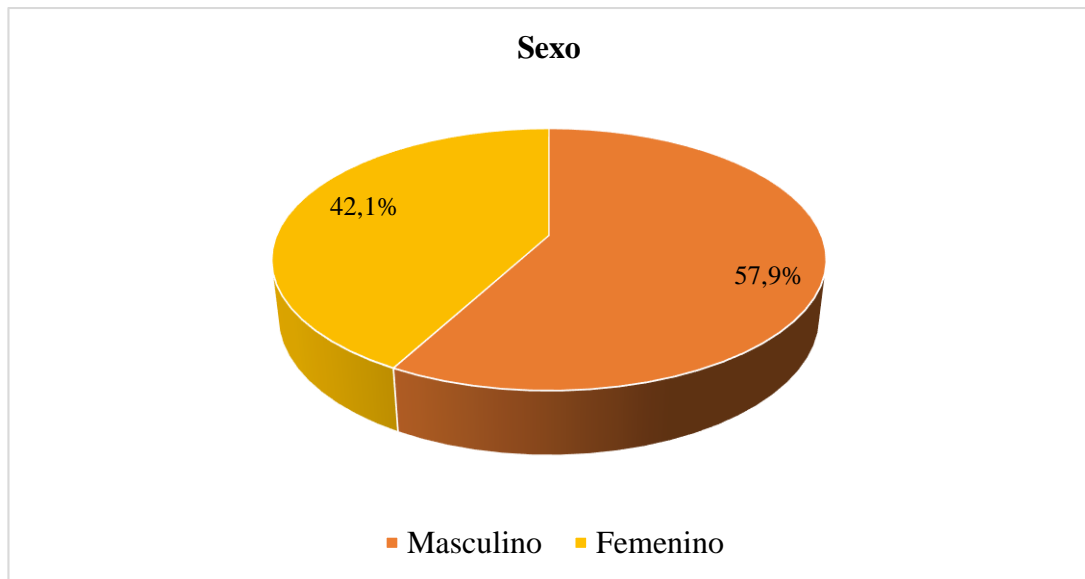


Figura 2. Sexo

### 2. Edad

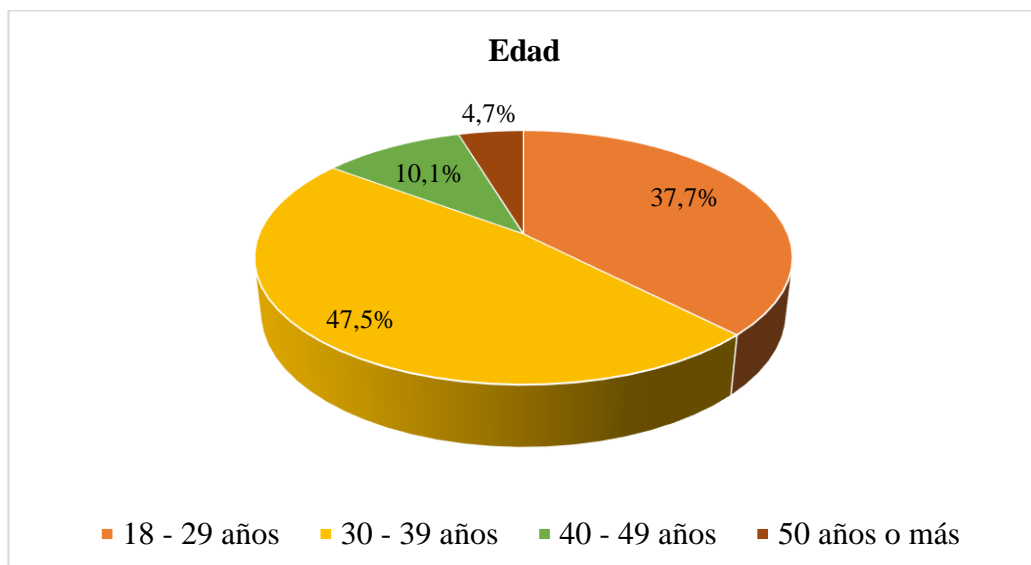


Figura 3. Edad

Con respecto a las edades de los encuestados, el 47.5% estuvo entre el rango de 30 a 39 años, seguido del 37.7% entre 18 a 29 años; mientras que el 10.1%

estuvo en el rango de 40 a 49 años. Es decir, el 85.2% de los encuestados estuvo entre las edades de 18 a 39 años.

### 3. Estado civil

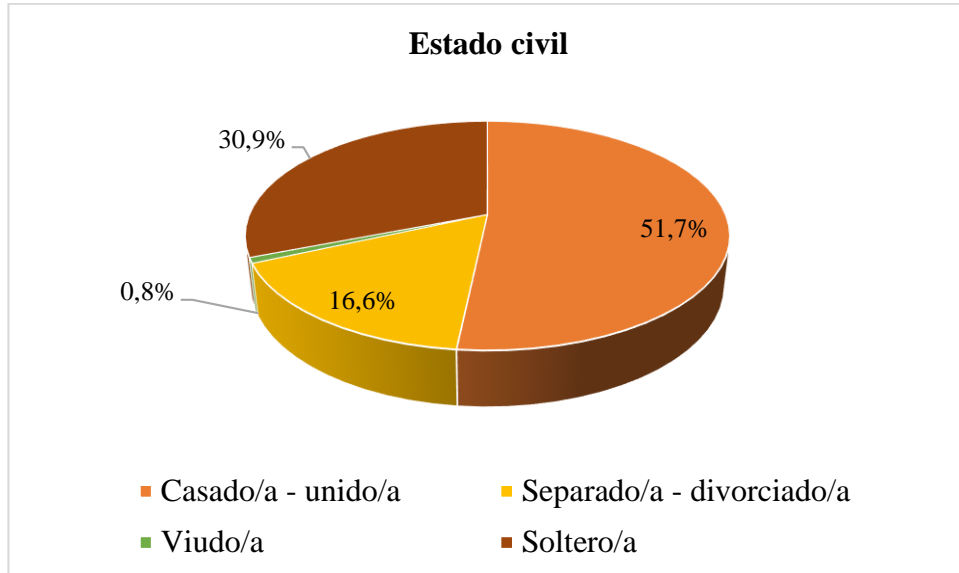


Figura 4. Estado civil

En relación al estado civil de las personas que participaron en la encuesta, el 51.7% estuvo entre casado o unido, seguido del 30.9% que estaba soltero; entre tanto que, el 16.6% separado o divorciado. En función de los datos obtenidos el 82.6% tenía estado civil entre soltero, casado y unido.

### 4. Nivel de instrucción

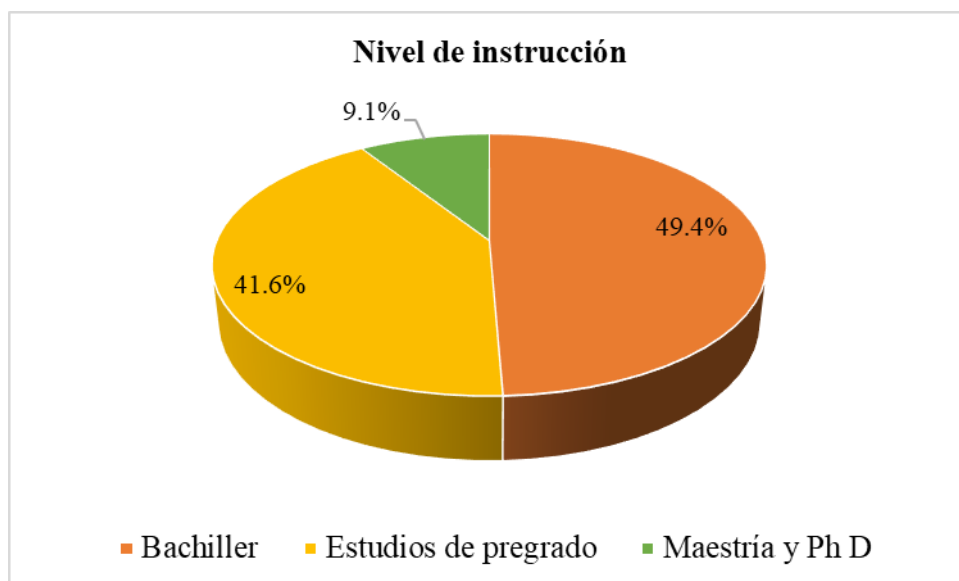


Figura 5. Nivel de instrucción

El nivel de instrucción de los encuestados mostró a un 49.4% con bachillerato, seguido del 41.6% con estudios de tercer nivel y el 9.1% con maestría o Ph. D. Por tanto, la concentración en cuanto al nivel de educación estuvo entre bachillerato y estudios de tercer nivel con el 90.9%.

### 5. Situación laboral

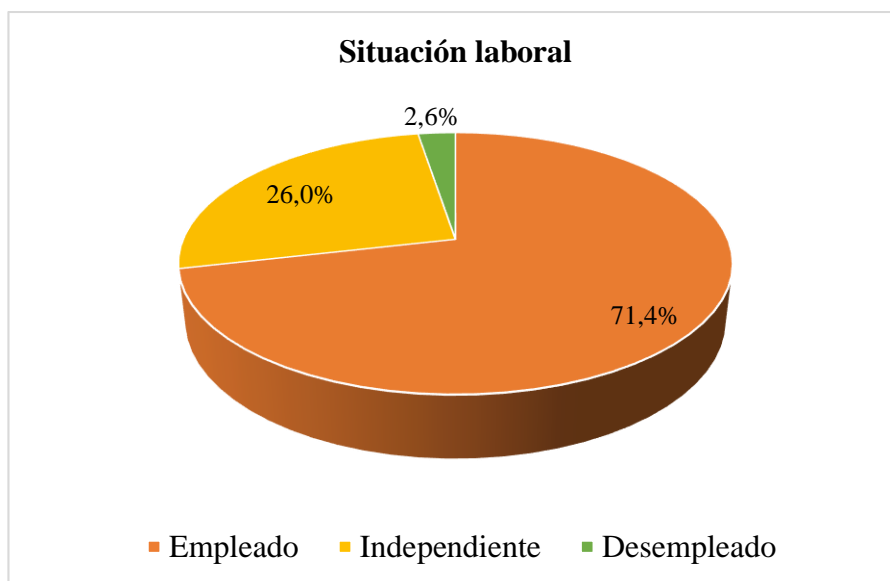


Figura 6. Situación laboral

Con respecto a la situación laboral de los encuestados se pudo conocer que el 71.4% estaba empleado, seguido del 26.0% que era autónomo; mientras que el 2.6% estaba desempleado. Con esto se pudo establecer que el 97.4% de los entrevistados tenían actividades laborales plenas constituyéndose en posibles candidatos a la obtención de capacitaciones brindadas por parte de la organización.

### 6. Ingresos del hogar

Los ingresos de los encuestados tuvieron un comportamiento donde el 37.4% ganaban entre \$500 a \$1 200; entre tanto que, el 27% de \$1 201 a \$1 999; mientras que el 22.9% menos de \$500. Es decir, la mayoría de los encuestados tenían ingresos entre \$500 a \$1 999.

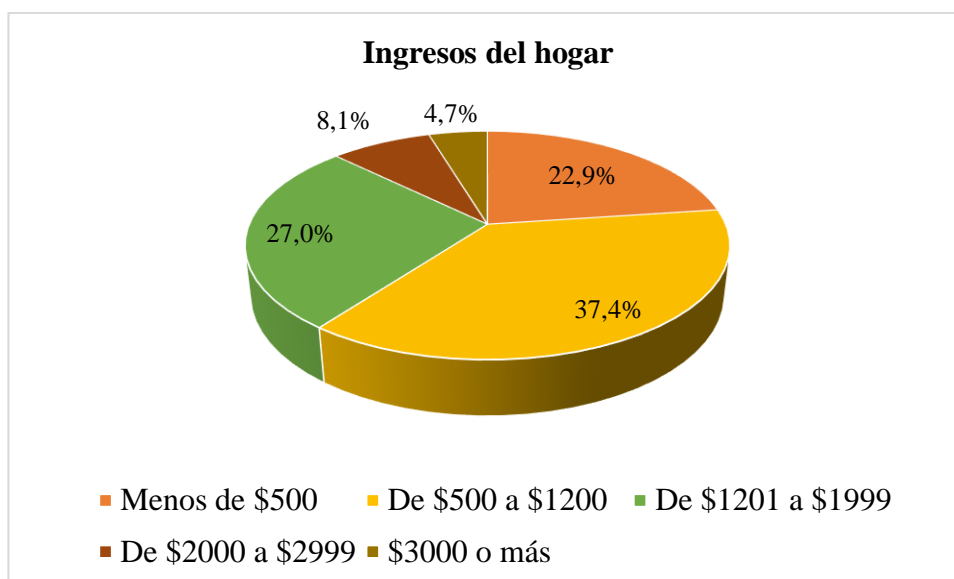


Figura 7. Ingresos del hogar

### 7. Temas que le gustaría capacitarse

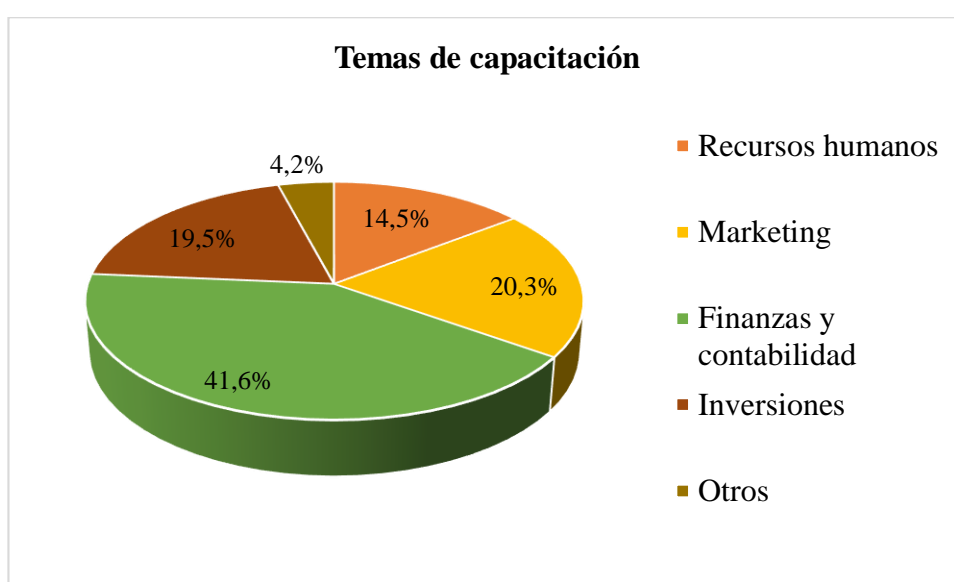
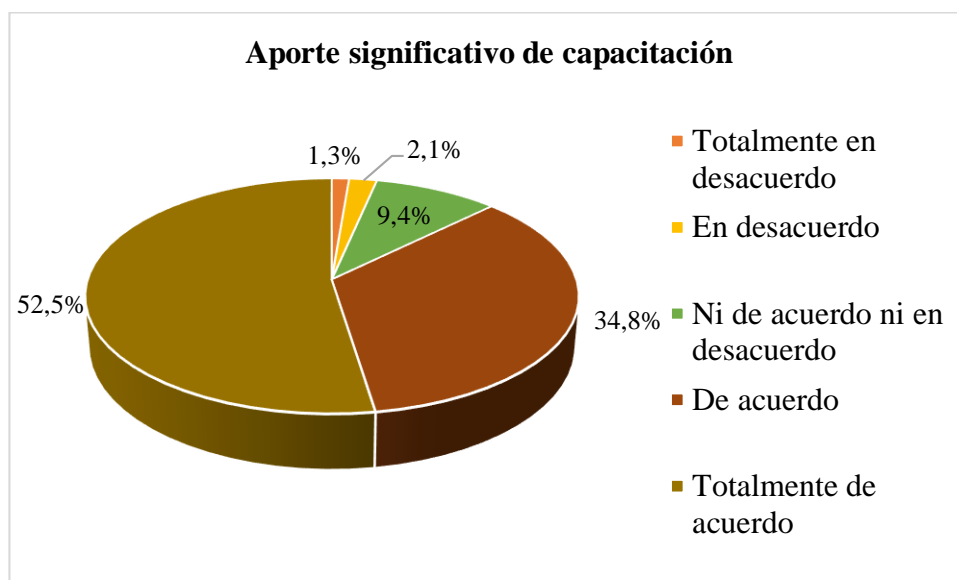


Figura 8. Temas de capacitación

En cuanto al interés acerca de la temática sobre la que les gustaría capacitarse, un 41.6% se inclina por tópicos de finanzas y contabilidad, el 20.3% por marketing, mientras que el 19.5% por inversiones. Con esto se pudo identificar las potenciales preferencias que tienen las personas al momento de optar por la toma de una capacitación.

**8. Considera que asistir a programas de capacitación aporta de manera significativa a su carrera profesional.**

Con respecto a si asistir a programas de capacitaciones brindan un valor significativo en la carrera profesional, los encuestados indicaron en un 52.5% estar totalmente de acuerdo, seguido del 34.8% que establecieron estar de acuerdo; mientras que el 9.4% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante. Por tanto, se pudo establecer que con respecto al aporte significativo de las capacitaciones el 87.3% están de acuerdo de las bondades que tiene este tipo de educación.



*Figura 9. Aporte significativo de capacitación*

**9. ¿Ha asistido a programas de capacitación? (Si su respuesta fue no pasar a la pregunta 13)**

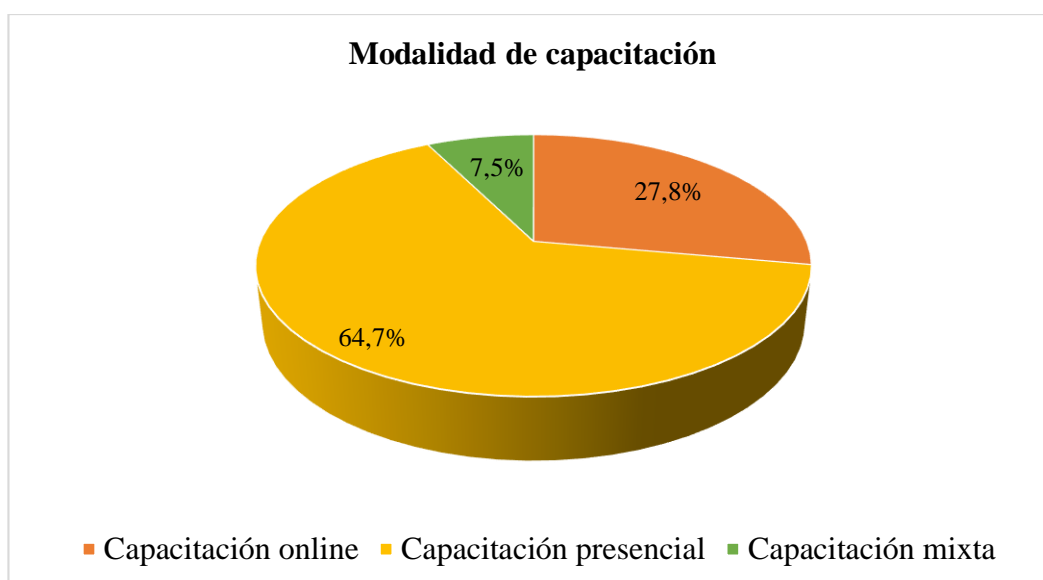
En función de la interrogante acerca de la asistencia a programas de capacitación, los encuestados mencionaron en un 66.2% que sí han asistido; mientras que el 33.8% que no. Por lo expuesto, se pudo establecer que la gran mayoría sí han asistido.





*Figura 10.* Asistido a programas de capacitación

**10. ¿En qué modalidad ha recibido su programa de capacitación?**



*Figura 11.* Modalidad de capacitación

En la pregunta planteada acerca de la modalidad de capacitación recibida, los encuestados establecieron en un 64.7% que fue en formato presencial; entre tanto que, el 27.8% de forma online y el 7.5% formato mixto. Por tanto, los programas asistidos por los encuestados tuvieron marcados por el formato presencial y online con un 92.5%.

### 11. ¿Cuántos cursos de capacitación realiza con frecuencia?

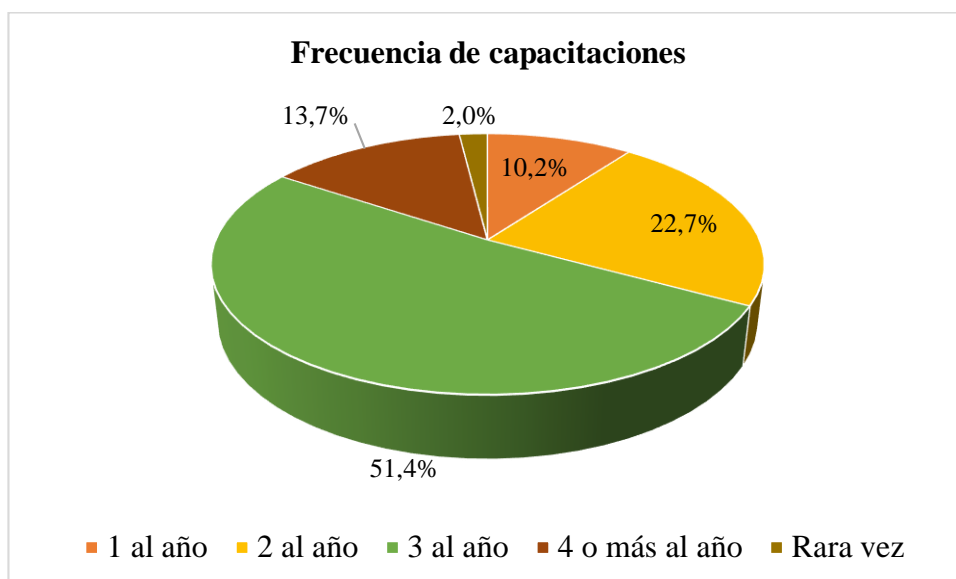


Figura 12. Frecuencia de capacitaciones

Con respecto a la frecuencia de capacitaciones, los encuestados mencionaron que realizaban tres al año con el 51.4%, seguido del 22.7% que hacían dos; mientras que cuatro o más cursos al año realizaban el 13.7%. Por lo expuesto, se puede concluir que los encuestados realizan con más frecuencia un máximo de tres cursos al año.

### 12. ¿Cuál es la razón por la cual asiste a programas de capacitación?

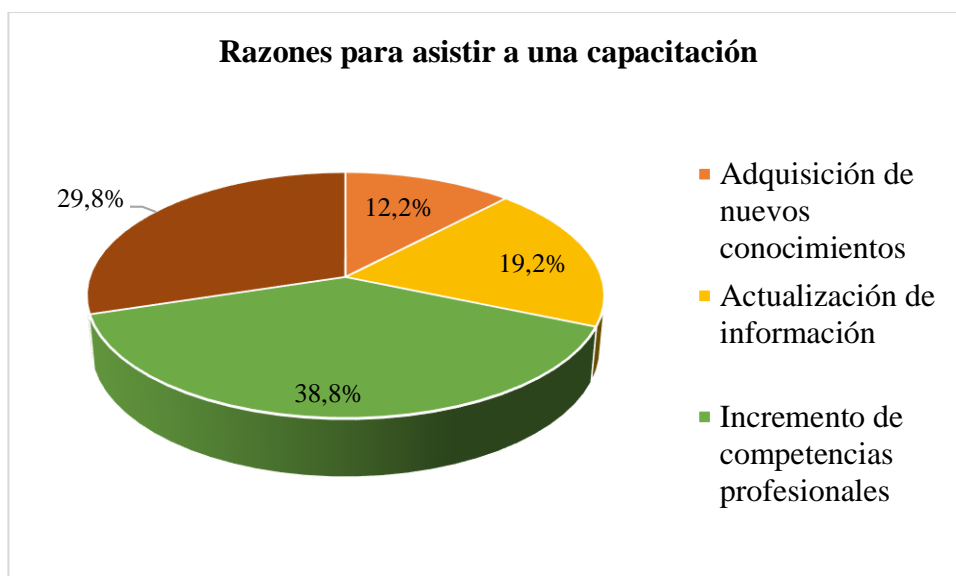


Figura 13. Razones para asistir a una capacitación

Entre las razones que tomaban en consideración los encuestados para asistir a un programa de capacitación, estaba en un 38.8% el incremento de competencias laborales, seguido del 29.8% que otorga un mejor perfil profesional; mientras que, el 19.2% por actualización de información. Por tanto, las razones de más peso están en función del incremento de competencias profesionales y mejor perfil competitivo en el mundo laboral.

### 13. ¿En qué lugares ha recibido cursos de capacitación?

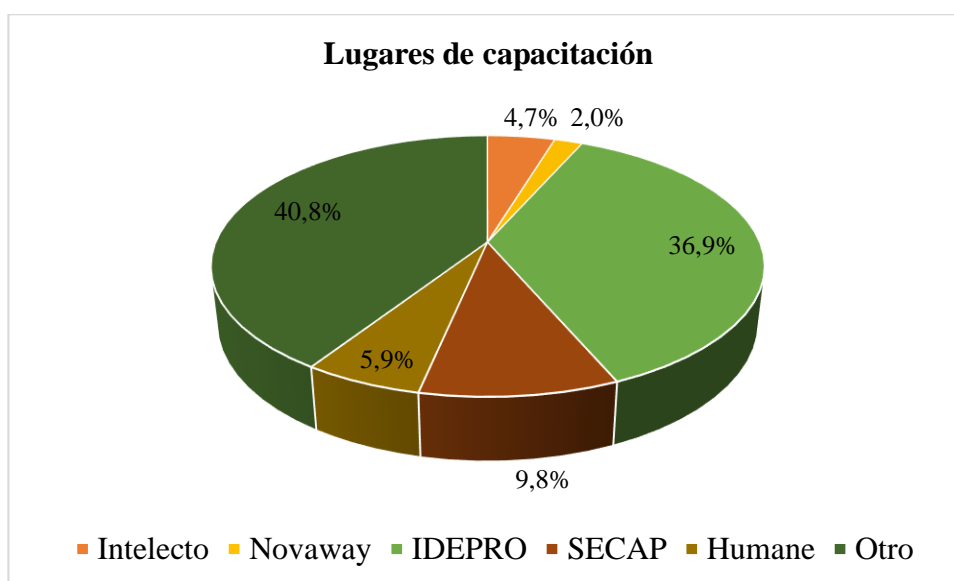


Figura 14. Lugares de capacitación

En relación a los lugares donde han recibido las capacitaciones los encuestados manifestaron en un 36.9% que fue en Idepro; entre tanto que, el 9.8% en SECAP; mientras que el 5.9% en Humane. Con las respuestas obtenidas se puede establecer que Idepro tiene una gran representación de las personas que acuden a capacitaciones, esto se puede dar debido a que la Cámara de Comercio de Guayaquil utiliza sus bases de datos de para promocionar sus capacitaciones presenciales y online.

### 14. ¿Qué es lo que más valora de un curso de capacitación?

Dentro de las características que más valoran los encuestados en un curso de

capacitación, el 32.5% señaló que es la organización del programa, seguido del 31% que hace referencia al enfoque práctico que se le da; mientras que el 27.8% al certificado emitido. Por tanto, las características más valoradas son la organización del programa y el enfoque práctico que se le dé.

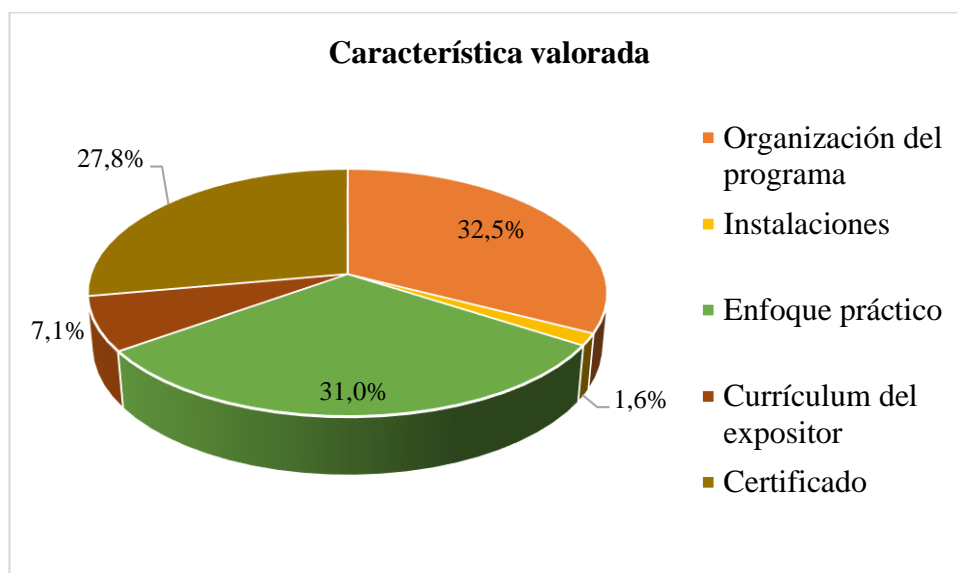


Figura 15. Característica valorada

**15. ¿Cuáles son los factores que considera al momento de asistir a un centro de capacitación?**

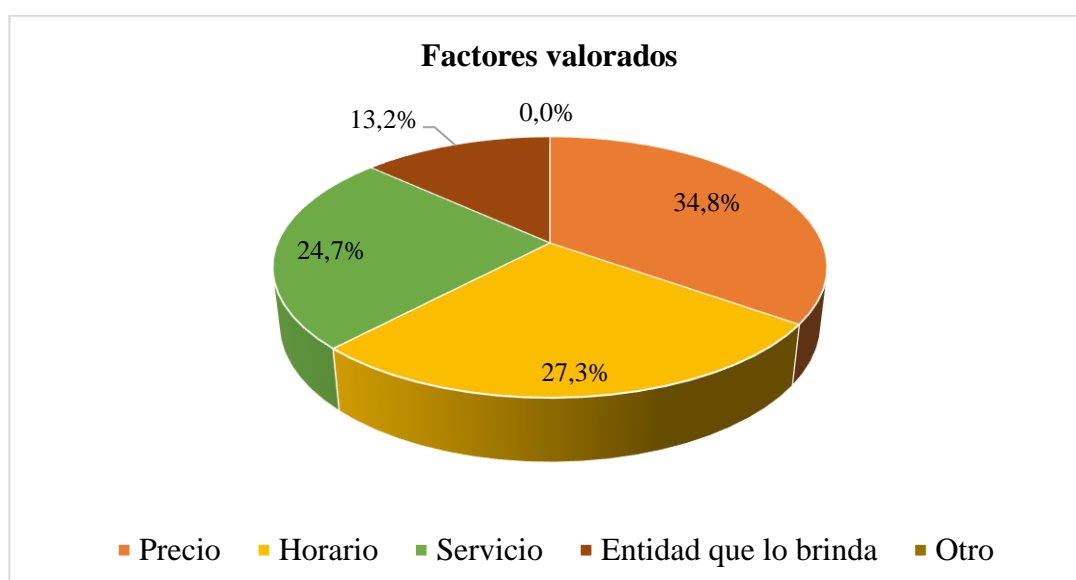
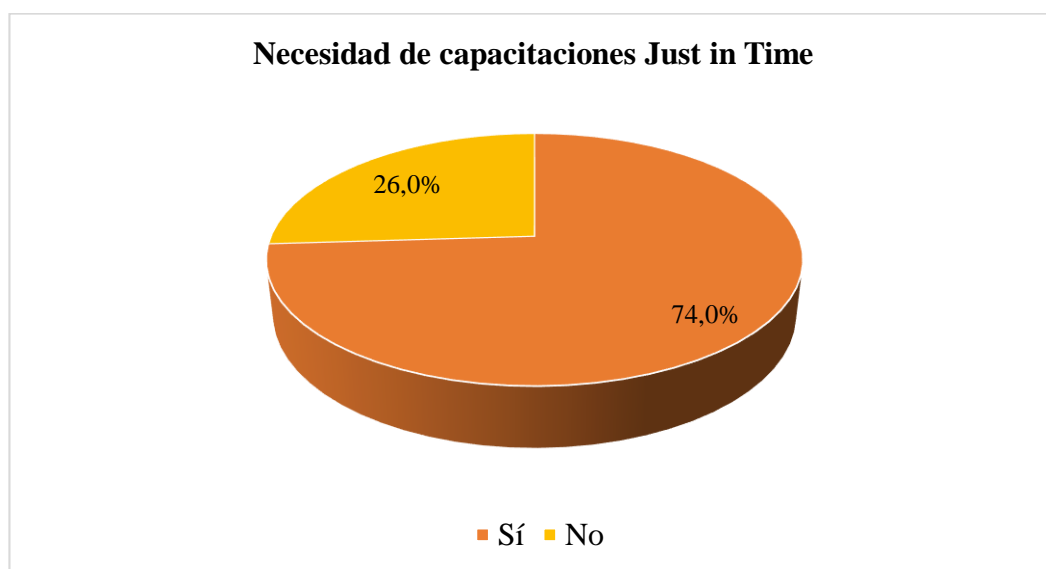


Figura 16. Factores valorados

Con respecto a los factores que más consideran los encuestados al momento de asistir a una capacitación son el precio con el 34.8%; el 27.3% para el horario

del programa; mientras que, el 24.7% para el servicio brindado. Es decir, los factores claves para asistir a un programa de capacitación están en función del precio, horarios y servicio.

**16. ¿Considera necesario la existencia de una empresa de capacitaciones "Justo a tiempo", bajo la modalidad presencial y online? (Se explica el concepto).**



*Figura 17.* Necesidades de capacitaciones Just in Time

En relación a la interrogante acerca de la necesidad de la existencia de una empresa que provea las capacitaciones tipo Just in Time, los encuestados respondieron en un 74% que sí debe de existir; mientras que el 26% estableció que no. Por tanto, se puede apreciar la oportunidad de negocio al tener un porcentaje importante de afirmaciones.

**17. Al conocer los atributos que mantendrá la empresa de capacitaciones "Justo a tiempo" ¿Consideraría asistir a dicho centro de capacitación? (Se explica la idea de la empresa)**

Una vez conocidos los atributos que proporcionan las capacitaciones de tipo Just in Time, en base a la interrogante si asistirían los encuestados, estos

respondieron en un 45.5% que probablemente sí, seguido del 31.2% que mencionó definitivamente que sí; mientras que el 17.1% probablemente que no.

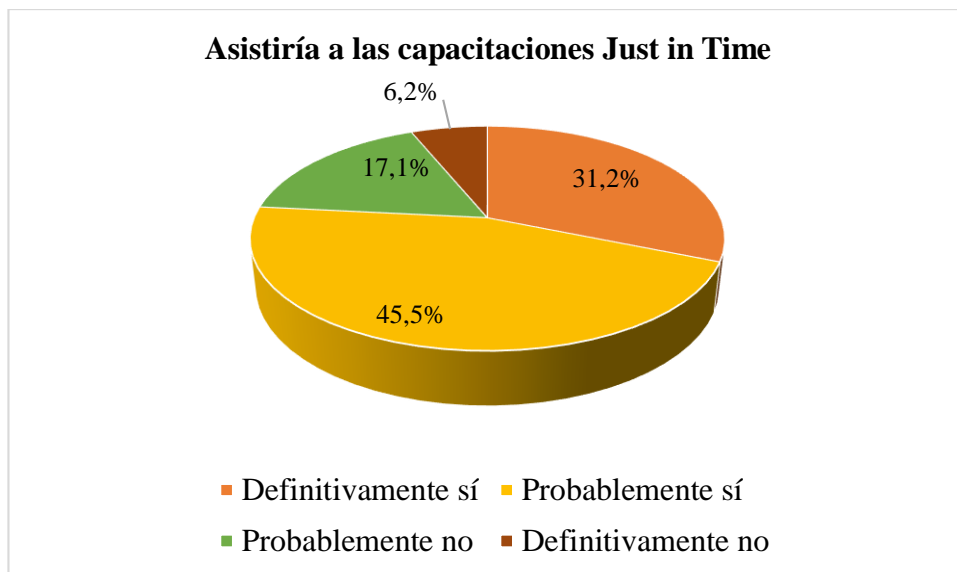


Figura 18. Asistiría a las capacitaciones Just in Time

**18. De acuerdo a su tiempo de disponibilidad ¿Cuántas horas considera apropiado para recibir un curso de capacitación?**

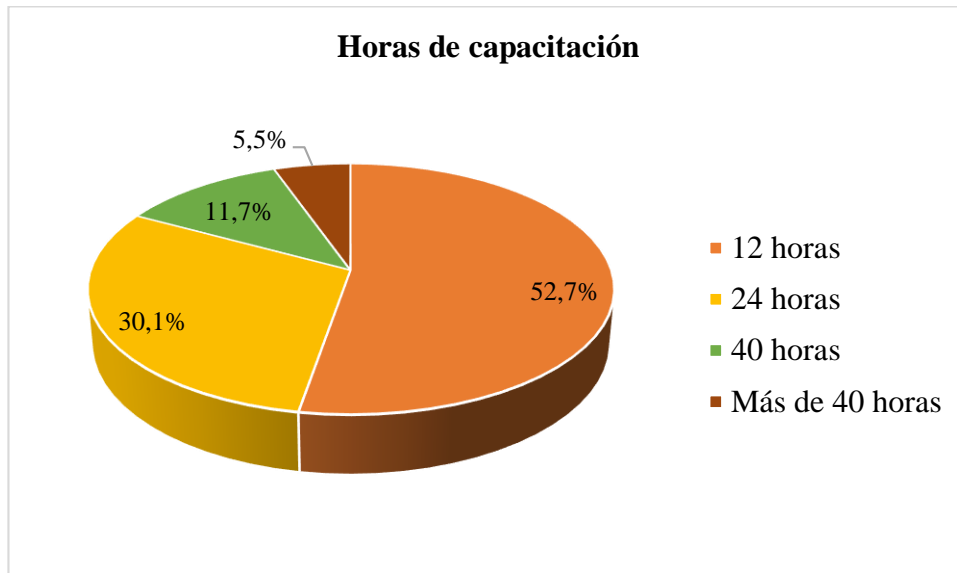


Figura 19. Horas de capacitación

En relación a la disponibilidad que tienen los encuestados con respecto a las horas que debería tener un curso establecieron en un 52.7% que 12 horas, entre tanto que, el 30.1% que 24 horas; mientras que el 11.7% unas 40 horas. Por tanto,

el 82.9% concluyó que la extensión más adecuada es entre 12 a 24 horas de duración.

### 19. ¿Qué días estaría dispuesto a recibir el programa de capacitación?

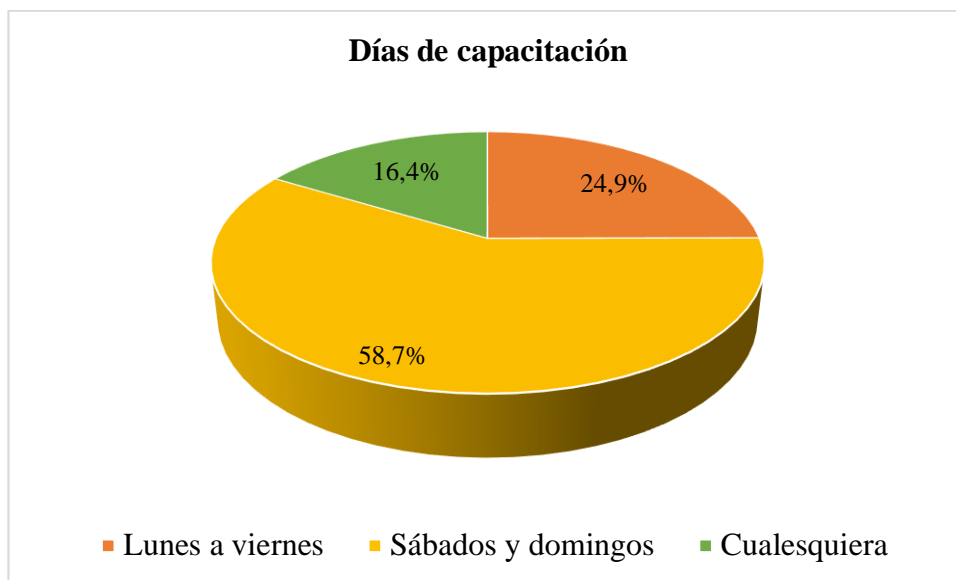


Figura 20. Días de capacitación

Con respecto a los días que los encuestados estarían dispuestos a recibir un programa de capacitación establecieron en un 58.7% sábados y domingos, seguido del 24.9% de lunes a viernes; mientras que el 16.4% no tiene distinción alguna con el día. Es decir, la gran mayoría tiene preferencia en los fines de semana.

### 20. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un curso de capacitación de 40 horas?

En relación al precio que están dispuestos a pagar los encuestado establecieron en un 49.4% entre \$121 a \$150, el 28.3% entre \$81 a \$120; mientras que el 16.4% un precio entre \$40 a \$.80. Por lo respondido por los encuestados, los valores en los cuales se encuentran cómodos para pagar un programa de capacitación está entre \$121 a \$150.

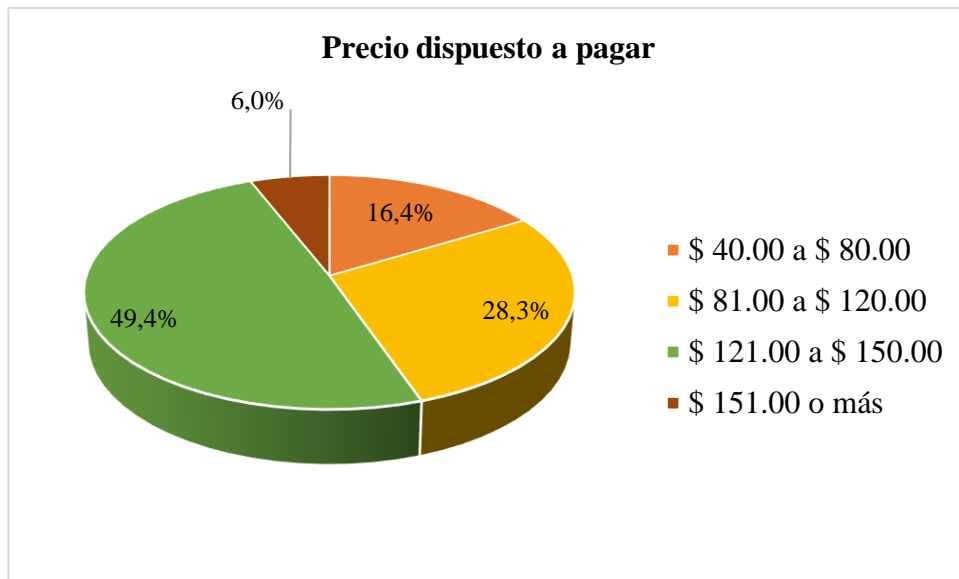


Figura 21. Precio dispuesto a pagar

### 21. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un curso de capacitación online?

El precio que estaban dispuestos a pagar, según los datos obtenidos en la encuesta, fue entre \$81 a \$110 para el 48.6%, seguido del 28.8% que indicaron montos entre \$51 a \$80; mientras que el 15.8% entre \$20 a \$50. Por tanto, se pudo establecer que las preferencias de precios de cursos vía online estuvieron concentradas en un 77.4% en valores entre \$51 a \$110.

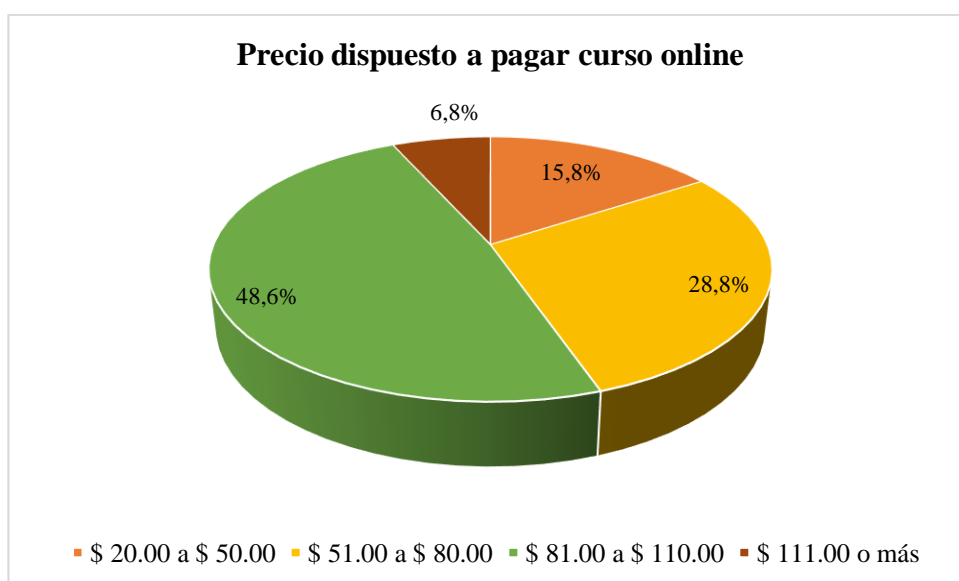


Figura 22. Dispuesto a pagar curso online



## 22. ¿A través de que medio le gustaría recibir información de los cursos de capacitación “Just in Time”?

En función de los medios que les gustaría recibir información acerca de los programas de capacitación de la empresa Just in Time mencionaron en un 48.1% que, por redes sociales, seguido del 27% que establecieron otros donde se encuentra página web, email marketing; mientras que el 8.1% a través de radio. Por tanto, las preferencias para recibir información de los cursos son los medios digitales.

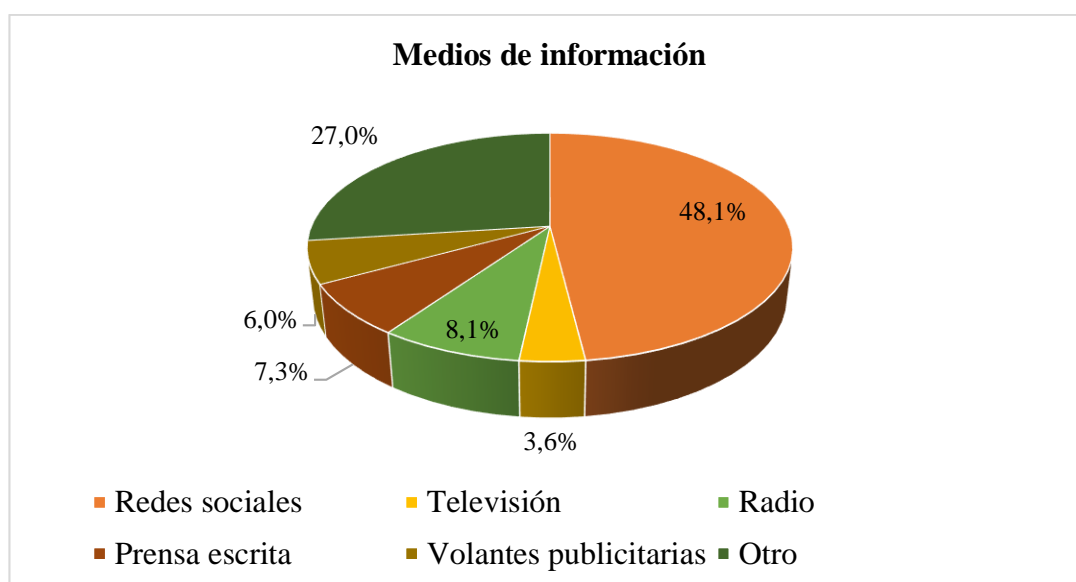


Figura 23. Medios de información

### Análisis general de resultados

En la encuesta se pudo establecer que el sexo masculino representó el 57.9%, seguido del femenino con el 42.1%, las edades estuvieron entre los 30 a 39 años de edad con estado civil casado y unido, el 97.4% estaban en situación de pleno empleo con ingresos promedios entre \$500 a \$1 200. Se estableció que las preferencias de capacitaciones estaban entre finanzas, contabilidad, marketing e inversiones dando por asentado que las capacitaciones tienen un gran aporte para la carrera profesional; por tanto, han asistido a algunas en su gran mayoría, con respecto a las modalidades que más han asistido fueron las presenciales, seguido

de las online; se evidenció que en promedio asisten a tres capacitaciones por año.

Entre las razones que motivaron a los encuestados a asistir a un programa de capacitación fueron el incremento de las competencias profesionales y el aumento del perfil competitivo laboral, la empresa a la cual han asistido con mayor frecuencia es Idepro y lo que más valoran de un curso de capacitación es la organización del programa, enfoque práctico que se le brinde y el certificado otorgado. En referencia a los factores que más consideran estuvieron el precio, el horario y el servicio.

En referencia de la existencia de una empresa de capacitación bajo el esquema Just in Time determinaron que sí es necesaria; por tanto, con respecto a la asistencia a los programas de capacitación bajo el esquema anteriormente mencionado establecieron que; si asistirán, con respecto al formato horario mencionaron que prefieren cursos entre 12, 24 y 40 horas y estarían dispuestos a pagar por un curso presencial entre \$121 a \$150 y online \$81 a \$110. Finalmente indicaron que la recepción de información acerca de los programas de capacitación lo prefieren por vía digital. Es decir, redes sociales, página web, email, entre otras.

### **Cruce de variables**

Se realizó un cruce de variables donde intervinieron ingresos del hogar, edad, nivel de instrucción y sexo en relación a la interrogante que al conocer los atributos que mantendrá la empresa de capacitaciones Justo a Tiempo considerarían asistir a dicho centro de capacitación.

En el cruce de las variables ingresos del hogar contra dispuesto asistir (ver tabla 1), se pudo establecer que adquirir los programas de capacitación estuvo relacionado al nivel de ingreso de las personas, aunque aquellas que tenían

ingresos inferiores tenían la voluntad de adquirir el curso. Con la información obtenida se pudo establecer que los esfuerzos de marketing deben de estar concentrados a las personas con ingresos superiores a \$500.

Tabla 1  
*Cruce de variable ingreso versus dispuesto asistir*

Ingresos del hogar	¿Consideraría asistir a dicho centro de capacitación?				Total
	Definitivamente Sí	Probablemente sí	Probablemente No	Definitivamente No	
Menos de \$500	0	44	25	19	<b>88</b>
De \$500 a \$1200	43	75	26	0	<b>144</b>
De \$1201 a \$1999	44	45	10	5	<b>104</b>
De \$2000 a \$2999	15	11	5	0	<b>31</b>
\$3000 o más	18	0	0	0	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>175</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>385</b>

En el cruce de las variables edad con los dispuestos a adquirir la capacitación se pudo observar que las personas mayores de edad hasta los 49 años tuvieron mayor acogida en la toma de las capacitaciones (ver tabla 2); por tanto, la organización se debe de enfocar en estos rangos de edades para que las estrategias establecidas sean más efectivas y se reduzca el costo financiero implementado en el proceso.

Tabla 2  
*Cruce de variable edad versus dispuestos asistir*

Edad	¿Consideraría asistir a dicho centro de capacitación?				Total
	Definitivamente Sí	Probablemente sí	Probablemente No	Definitivamente e No	
18 - 29 años	30	65	47	3	<b>145</b>
30 - 39 años	70	100	13	0	<b>183</b>
40 - 49 años	20	10	6	3	<b>39</b>
50 años o más	0	0	0	18	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>175</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>385</b>

Con respecto al cruce de las variables nivel de instrucción versus los dispuestos a tomar la oferta de capacitación, se pudo establecer que las personas que tienen el grado de educación superior, maestría y Ph. D. son los más

interesados de adquirir los servicios de capacitación especializados (ver tabla 3).

Por tanto, he aquí donde se debe concentrar los esfuerzos de la empresa para aplicar sus estrategias.

Tabla 3

*Cruce de variable nivel de instrucción versus dispuestos asistir*

Nivel de instrucción	¿Consideraría asistir a dicho centro de capacitación?				Total
	Definitivamente Sí	Probablemente sí	Probablemente No	Definitivamente No	
Bachillerato	0	55	66	24	145
Estudios de pregrado	90	91	0	0	181
Maestría o Ph D	30	29	0	0	59
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>175</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>385</b>

En relación al cruce de las variables sexo contra la intención de tomar los cursos de capacitación se pudo observar que el comportamiento de las personas fue parejo, tanto para el sexo masculino como femenino. Es decir, no existe diferencia alguna entre ambos (ver tabla 4).

Tabla 4

*Cruce de variables sexo versus dispuestos asistir*

Sexo	¿Consideraría asistir a dicho centro de capacitación?				Total
	Definitivamente Sí	Probablemente sí	Probablemente No	Definitivamente No	
Masculino	60	90	49	24	223
Femenino	60	85	17	0	162
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>175</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>385</b>

En resumen, se pudo establecer que las variables ingresos de hogar, edad, nivel de instrucción y sexo en relación a la toma de la oferta brindada por la empresa de capacitaciones son importantes, ya que permite filtrar los niveles adecuados a donde se deben concentrar las estrategias y esfuerzos de marketing a realizar para optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad de la empresa de capacitación Justo a tiempo en las modalidades presencial y online en la ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo IV**

### **Plan de Negocios**

En el presente capítulo se presenta el plan de negocios que se encuentra constituido por la empresa que contiene un análisis estratégico, su estructura organizacional; luego se reflejan las estrategias de marketing, en donde se revisó el producto, precio, plaza y promoción.

#### **Empresa**

La empresa está enfocada a brindar capacitaciones vía presencial, online y mixtas en todas las áreas que están enfocadas a los negocios donde resaltan marketing, finanzas, administración, recursos humanos, comercio internacional y mercado de valores. La creación de la organización está en función de brindar capacitación empresarial a las organizaciones, así como también el incremento de competencias particulares a las personas individuales que desean tomar los cursos de manera independiente.

Los servicios prestados se lo realizarán por medio de alquiler de establecimientos especializados para brindar una adecuada experiencia en el curso a dictar en el formato físico con un costo promedio de \$120 por día, con un máximo de ocho horas. Para el formato online se contará con una plataforma e-learning alquilada de la empresa Aulasneo, la cual tendrá un costo fijo de \$59 al mes, más un costo variable del 9% del precio de venta.

La misión que persigue la institución está enfocada en brindar servicios de capacitación de calidad para formar ejecutivos y personas en general que estén interesados en especializarse en el área de negocios, utilizando herramientas tecnológicas de primer nivel, fundamentando la enseñanza en la práctica del desarrollo empresarial y adaptándose a las necesidades del cliente.

En relación a la visión que persigue la empresa de capacitación presencial y online, está en ser una de las empresas mejor reconocidas en el mercado nacional e internacional por brindar servicios de capacitación incorporando en el proceso los estándares más altos de calidad existentes en la industria.

Para la creación de la empresa vía online se procede al ingreso de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) y se dirige a la sección creación electrónica de compañía para comenzar con el registro como usuario y acceder a los servicios en línea para reservar la denominación social. Para ello se hace el uso del llenado de un formulario donde se redactará toda la información solicitada en el mismo y adjuntar la información de documentos habilitantes. Posteriormente se desplegará una página que le mostrará los costos notariales a cancelar para su aceptación y generación del trámite para el pago de la institución financiera habilitada (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Una vez se haya pagado los costos notariales, el notario procederá a validar y realizar el trámite para dar fecha de firma del acta de la escritura y nombramientos para ser enviados al registro mercantil para su validación final y enviar posteriormente la razón de inscripción y el número de expediente para ser enviado también al Servicio de Rentas Internas (SRI), para que la entidad en mención otorgue el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la compañía para el retiro por parte del mismo para poder obtener documentos impresos o digitales, para poder facturar los productos y servicios de la actividad económica. Finalmente en esta etapa le llega un correo al contribuyente indicando el fin del proceso (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020). A continuación, se presenta el análisis estratégico.

### Matriz EFI

En la realización del análisis interno de la organización, para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa dedicada a los servicios de capacitación formato físico y online, se reconoció que entre las fortalezas más adecuadas que tiene el negocio están que ofrecen programas especializados enfocados a negocios y la presencia física y online. Con respecto a las debilidades más representativas son la baja reputación que tiene la marca al no ser conocida, ni contar con un posicionamiento en el mercado. Al finalizar el análisis de los factores internos por medio de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se estableció que en contexto general los resultados del estudio fueron satisfactorios al arrojar una ponderación de 2.75.

Tabla 5  
*Matiz EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Programas especializados a negocios	0.25	4	1.00
Presencia física y online	0.20	4	0.80
Capital humano adecuado	0.15	3	0.45
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Empresa nueva en el mercado	0.10	2	0.20
La marca no está posicionada en el mercado	0.15	1	0.15
Baja reputación	0.15	1	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

### Matriz EFE

En el análisis de los factores externos donde intervienen las oportunidades y amenazas se pudo establecer que la baja competencia en productos online y que el público objetivo busca satisfacer necesidades fueron las oportunidades que más destacaron. Con respecto a las amenazas, las limitaciones económicas para hacer campañas publicitarias, seguido de los productos sustitutos de marcas reconocidas. Al finalizar la evaluación de la Matriz de Evaluación de Factores

Externos (EFE) se pudo establecer que las oportunidades son superiores a las amenazas; por tanto, la ponderación final de la matriz es adecuada para la organización, lo que representa un interés en la participación en este mercado.

Tabla 6  
*Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Mercado de capacitación online en crecimiento	0.15	3	0.45
Público objetivo busca satisfacer necesidades específicas	0.20	4	0.80
Baja competencia nacional en productos online	0.20	4	0.80
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Productos sustitutos de marcas reconocidas y posicionados en el mercado	0.20	1	0.20
Limitación económica para hacer campañas publicitarias grandes	0.15	1	0.15
Mercado de capacitación en formato físico saturado	0.10	2	0.20
	1.00		2.60

### **Matriz FODA**

La matriz FODA tiene la particularidad de enumerar todos los factores encontrados a nivel interno con las fortalezas y debilidades; así como externo con las oportunidades y amenazas, para posteriormente poder implementar las estrategias necesarias para mejorar el panorama encontrado dentro del estudio realizado en la organización.

En resumen, la matriz FODA permite dar un vistazo general de cómo está la situación actual de la empresa, para a partir de eso implementar las estrategias pertinentes por medio de la mezcla de las fortalezas - oportunidades, fortalezas - amenazas, debilidades - oportunidades y debilidades – amenazas (ver tabla 7); las cuales se presentan a continuación:



Tabla 7  
Matriz FODA

<b>Factores Internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Programas especializados a negocios	Empresa nueva en el mercado
Presencia física y online	La marca no está posicionada en el mercado
Capital humano adecuado	Baja reputación
<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Mercado de capacitación online en crecimiento	Productos sustitutos de marcas reconocidas y posicionadas en el mercado
Público objetivo busca satisfacer necesidades específicas	Limitación económica para hacer campañas publicitarias grandes
Baja competencia nacional en productos online	Mercado de capacitación en formato físico saturado

Con base a la información descrita en el análisis interno y externo donde se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente colocar de una forma consolidada en la matriz FODA se da paso a la estrategia que tiene como finalidad proponer las estrategias a ser aplicadas para mejorar el entorno empresarial del negocio como se puede apreciar en la tabla 8.

Tabla 8  
Estrategia FODA

<b>(FO)</b>	<b>(DO)</b>
Implementar capacitaciones en formato online por medio de plataformas e-learning	Creación de productos para lograr una especialización desde cero
Realizar convenios empresariales para capacitar empresas	Realizar un plan de comunicación para crear lazos con los clientes logrando su fidelización
<b>(FA)</b>	<b>(DA)</b>
Realizar alianzas con empresas especializadas en e-learning	Centrar los esfuerzos en los productos que tengan mayor demanda
Implementar plan de marketing digital para dar mayor exposición a la marca y reputación	Realizar un acercamiento con especialistas en negocios y alquilar un espacio físico adecuado para dictar cursos en formato físico

## Cinco fuerzas de Porter

Tabla 9  
*Cinco fuerzas de Porter*

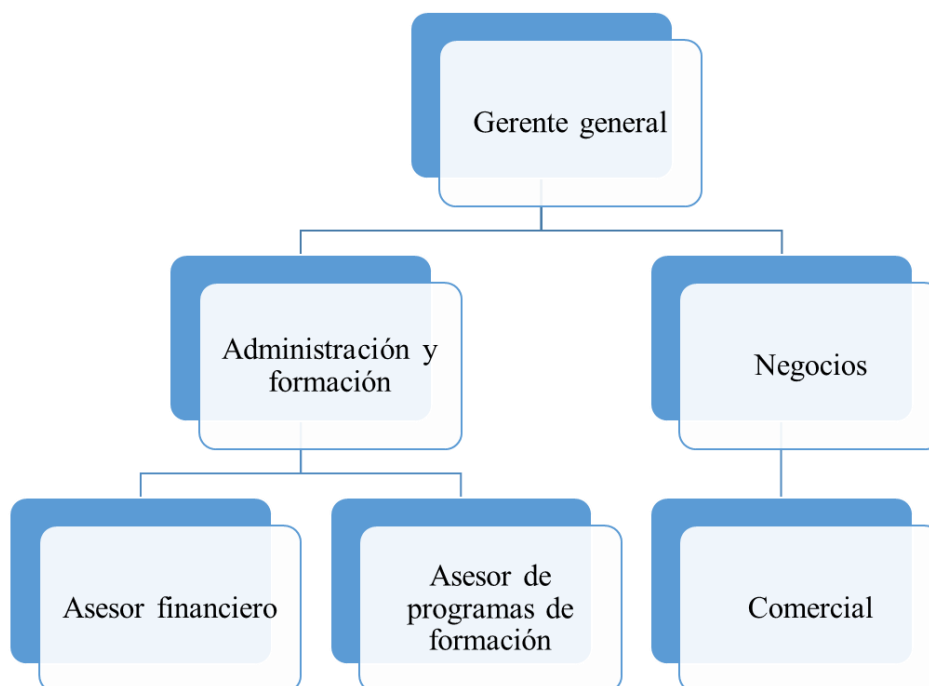
Variables	%	Calificación	Total	Justificación
Rivalidad	20%	7	1.4	Baja competencia en cursos online Al haber poca competencia online se pueden establecer mejores condiciones de mercado Saturación de oferta de cursos en formato presencial Saturación de anuncios en redes sociales
Amenaza de nuevos competidores	17%	7	1.19	Inseguridad de las personas de adquirir un producto de una marca no posicionada La inversión a realizar es baja y la publicidad tiene más alcance por la era tecnológica Posibilidad que actuales competidores copien los cursos y lo vendan a un menor precio
Productos sustitutos	22%	7	1.54	Existen empresas locales que ofrecen capacitación presencial y online Las universidades no brindan conocimiento específico en ciertas ramas de los negocios Existe competencia posicionada de forma presencial que pudieran migrar online
Poder de negociación de los clientes	20%	5	1	Los consumidores buscan calidad de conocimiento a buenos precios A nivel global existe una demanda importante de contenido online para capacitarse A nivel local no hay mayor competencia y los clientes exigen seguridad
Poder de negociación de los proveedores	1%	1	0.01	Existe una amplia cantidad de proveedores que pueden desarrollar el e-learning Existe una demanda importante de empresas de marketing digital para posicionar el producto El mercado es amplio en la contratación de proveedores enfocados a la era digital
Macroambiente externo	20%	1	0.2	Mercado en crecimiento a nivel mundial y en Ecuador está en etapa embrionaria Incremento de emprendedores en búsqueda de conocimiento especializado Fomento del país en ayudar a los emprendimientos
Conclusión	100.0%		5.34	Industria de riesgo medio en crecimiento y puede ser muy rentable posicionándose con sentido de enfoque

Al analizar las variables de mercado en cuanto a la competencia y el entorno a nivel país se pudo establecer que los aspectos más representativos son los productos sustitutos con una ponderación 1.54, seguido de la rivalidad con el 1.4 y amenaza de nuevos competidores con el 1.19. El entorno general del nicho de mercado donde se va a desenvolver la organización es atractivo, ya que tiene un

riesgo medio; sin embargo, es un mercado en crecimiento que en caso de posicionarse con sentido de enfoque podría ser rentable. En la tabla 9 se muestra el análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional del negocio está conformada por cinco integrantes partiendo del gerente general como cabeza principal de la empresa y dos departamentos, el de administración y formación constituido por el asesor financiero y el asesor de programas de formación, mientras que el departamento de negocios está constituido por el asesor comercial. En relación a lo descrito se presenta el organigrama de la organización del negocio el cual está representado en la figura 24 del plan:



*Figura 24.* Organigrama

### **Funciones**

Para que la estructura organizacional seleccionada por el gerente general sea el apoyo esperado por el mismo para el cumplimiento de los objetivos y metas

organizacionales, se establece el perfil del cargo y las funciones que deben de desarrollar cada uno de los colaboradores con la finalidad de que tengan claro cuáles son las actividades que están dentro de sus competencias en la empresa. Estos perfiles levantados por el gerente general de la compañía se detallarán de forma específica a continuación para que por medio de ello los trabajadores tengan conocimiento preciso de los pasos a seguir para el cumplimiento de los mismos de forma satisfactoria bajo estándares de eficacia y eficiencia:

Tabla 10

*Descripción de cargo gerente general*

Nombre del puesto	Gerente general
Supervisa a:	Administración y formación Negocios
<b>Descripción del cargo</b>	
Cumplir con los objetivos empresariales por medio de la planificación, organización, dirección y control de las actividades cotidianas con el apoyo de capital humano competente	
<b>Competencias del perfil</b>	
Educación requerida	Máster en administración de empresas o carreras relacionadas
Formación requerida	Manejo satisfactorio de Microsoft Office Negociación, liderazgo e inglés Estudios complementarios en marketing, finanzas, comercialización e internet
Experiencia	Mínimo cinco años de experiencia en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Buena interrelación. Comunicación oral y escrita. Liderazgo. Habilidades gerenciales. Motivador y gestor de equipos de trabajo. Negociación. Analítico.

Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente a la empresa.</li> <li>2. Apegarse a la normativa legal y hacerla cumplir en la organización.</li> <li>3. Gestionar la reglamentación interna.</li> <li>4. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones.</li> <li>5. Justificar los movimientos financieros a los accionistas.</li> <li>6. Trabajar en conjunto con el área financiera para realizar operaciones bancarias que sean parte de la institución.</li> <li>7. Suscribir contratos y actos en favor de la institución.</li> </ol>
------------	---

Tabla 11

*Descripción de cargo asesor financiero*

Nombre del puesto	Asesor financiero
Supervisa a:	Asesor programa de formación Negocios
<b>Descripción del cargo</b>	
Supervisa el buen tratamiento del flujo de efectivo que entra y sale de la organización y prepara informes financieros para establecer la salud económica de la empresa	
<b>Competencias del perfil</b>	
Educación requerida	Ing. Comercial o CPA de preferencia Máster en finanzas o relacionados Manejo de Microsoft Office
Formación requerida	Cierre de estados financieros para presentación a entidades reguladoras Administración financiera a corto y largo plazo
Experiencia	Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Analítico Resolver problemas Habilidades de comunicación Transparencia Orientado al logro Administración del tiempo
Funciones:	Detallista Establecer políticas de financiamiento Analizar la información financiera

Estimación de costos y rentabilidad por proyecto para verificar que el mismo sea viable  
 Implementación de modelos estadísticos para prever tendencias de mercado  
 Evaluar la salud financiera de la empresa  
 Implementar mejoras para maximizar las ganancias

---

Tabla 12

*Descripción de cargo asesor de programas de formación*

Nombre del puesto	Asesor de programas de formación
Supervisa a:	Desarrollo de los servicios prestados de los expositores
<b>Descripción del cargo</b>	
Ampliación de portafolio de productos en función de las tendencias de mercado orientado a negocios	
<b>Competencias del perfil</b>	
Educación requerida	Ing. Comercial o Lic. de la educación de preferencia Máster de la enseñanza
Formación requerida	Manejo de Microsoft office Conocimiento especializado en área de negocios Dominio de internet y pedagogía en la docencia
Experiencia	Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Innovación Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientado a resultados Administración del tiempo Detallista Enfoque de calidad
Funciones:	Planificar la creación de cursos Asegurar la calidad del producto Satisfacer las necesidades específicas de los clientes Logística en la realización de cursos Entre otras actividades concerniente al puesto

Tabla 13  
*Descripción de cargo asesor comercial*

Nombre del puesto	Comercial
Supervisa:	Desarrollo de las estrategias comerciales de mercadeo y ventas
<b>Descripción del cargo</b>	
Diseñar e implementar estrategias que ayuden al posicionamiento de los productos en formato físico y online	
<b>Competencias del perfil</b>	
Educación requerida	Ing. en Marketing o Comercial de preferencia. Máster en Administración de Empresas, Marketing y relacionados Manejo de Microsoft Office
Formación requerida	Conocimiento especializado en marketing y ventas
Experiencia	Dominio de estrategias de marketing digital Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares Innovación Trabajo en equipo
Habilidades y destrezas	Habilidades de comunicación Orientado a resultados Administración del tiempo Detallista Enfoque de calidad Planificar estrategias digitales Posicionar los productos de la empresa en el mercado
Funciones:	Dar a conocer las características de los productos al consumidor Seguimiento de las estrategias comerciales para establecer su efectividad Mantener contacto frecuente con el cliente para la creación de reputación de marca

### **Estrategias de marketing**

La estrategia de marketing aplicada en el desarrollo del proyecto son las cuatro P del marketing, donde intervienen las variables producto, precio, plaza y promoción, las cuales se desarrollarán a continuación de manera específica:

## **Producto**

La empresa objeto de estudio se enfocará a la prestación de servicios de capacitación en formato físico y online, en todo lo concerniente a negocios, aunque se enfocará de manera particular en las áreas de finanzas, contabilidad, marketing, recursos humanos, comercio internacional e inversiones en el mercado de valores y financiero, ya que en la actualidad las personas están demandando productos y servicios que satisfagan necesidades específicas. Por tanto, la empresa ha orientado los esfuerzos a satisfacer necesidades específicas de formación a las empresas y personas individuales que estén buscando este tipo de servicio enfocado.

Los servicios que ofrecerá la organización son formaciones y especializaciones con la finalidad de que sea accesible para personas sin conocimiento previo; es decir, desde cero hasta lograr el nivel de experto, para que por medio de ello puedan contar con las herramientas para el entorno competitivo que se vive en los tiempos actuales de la era de la información. Se contará con un profesor por cada temática de estudio, realizándose los cursos de forma semanal por cada área de estudio. A continuación, se presentan las temáticas a tratar:

- Marketing: Marketing digital, investigación de mercado, marketing estratégico y cierre efectivo de ventas. Para ello se abrirán cuatro seminarios, uno por semana con la finalidad de que los participantes puedan alcanzar el nivel de especialización que se requiere.

- Finanzas y contabilidad: Finanzas para no expertos, formación de asistentes contables, cierre fiscal y planificación tributaria, gestión y administración financiera y gerencia financiera.



- Recursos humanos: Aplicación de la legislación laboral, especialista en nómina, reclutamiento y selección de personal por competencias y gerencia de recursos humanos.
- Comercio internacional: Manejo efectivo del Ecuapass para importaciones y exportaciones, importaciones para no expertos y especialista en comercio exterior.
- Inversiones en el mercado de valores y financiero: Gestión y valoración de instrumentos de renta fija, gestión y valoración de instrumentos de renta variable y análisis y administración de portafolios de inversión activa y pasiva. La apertura de cada uno de estos seminarios está dada con la finalidad de abrir campo a las opciones de financiamiento e inversión en los mercados de valores y financieros.

Por lo descrito la oferta de capacitación estará conformada por cinco grupos enfocados a las áreas de finanzas, contabilidad, marketing, recursos humanos, comercio internacional e inversiones en los mercados de valores y financieros teniendo un profesional de la rama por temática de estudio dictada; por tanto, se aperturarán 19 seminarios que contarán con la misma cantidad de especialistas bajo la metodología de pago variable en relación al Precio de Venta al Público (PVP) con un porcentaje del 30% del mismo por alumno inscrito.

La empresa contará con la misma cantidad de oferta de seminarios en el formato online con la diferencia que estos se trabajarán en una ocasión, ya que serán colgados en la nube y las interrogantes adicionales que tengan los alumnos serán respondidas bajo correo electrónico. Cabe recalcar que, existirá un apartado de preguntas y respuestas frecuentes que se irá alimentando a medida que se realizan seminarios de forma presencial. Con respecto al material de estudio será de forma digital; por tanto, se proporcionará el mismo tanto en el formato

presencial como online y la estructura de los seminarios impartidos tendrán una estructura por módulos con pago de docentes bajo el esquema variable siendo este el 15% del PVP para modalidad online.

### *Logo*

La marca creada para la empresa se denominará capacitaciones Just in Time, cuyo slogan será ajustado a tus necesidades, debido a que el enfoque de la organización está en satisfacer necesidades específicas de los clientes empresariales e individuales; por tanto, en la imagen hay ejecutivos que hacen referencia a que las personas que tomen los cursos especializados tendrán especialistas en el campo en el cual se quieran volver expertos.

Esto va acompañado de los colores azul y celeste que tienen un significado que representa estabilidad, confianza, lealtad, honradez y se encuentra ligado a la inteligencia; es por ello que se tomó estos colores para la elaboración del logo de la empresa.



*Figura 25.* Logo

### **Precio**

El precio a ofrecer por satisfacer las necesidades de formación y especialización de las empresas o individuos particulares interesados por la adquisición de los cursos se determinó en base a la percepción de valor de los

clientes, información que se obtuvo de la investigación de mercado; por tanto, para los seminarios en formato presencial se estableció un precio promedio entre \$121 a \$150 y online de \$81 a \$110, sumado a que este tiene relación con el precio promedio que tiene la competencia, para darle más fortaleza a la determinación del precio. El servicio incluirá material digital y certificado del programa; con respecto a las formas de pago que se aceptan será vía transferencia bancaria, efectivo y tarjeta de crédito o débito.

Con base en la información obtenida de la investigación de mercado y análisis de la competencia dentro del rango se cogió el eslabón más bajo en el precio para poder introducir adecuadamente los servicios de la empresa de capacitación al mercado, teniendo un precio promedio de los cursos presenciales de \$121 y online de \$81.

### **Plaza**

La organización contará con un espacio físico en el centro de la ciudad de Guayaquil para que los clientes puedan hacer cualquier pregunta acerca de los servicios ofrecidos por la empresa, así como también brindarles seguridad en caso de decidirse por un producto vía online.

La dirección de la oficina será en Víctor Manuel Rendón y Córdova en el edificio torres de la Merced con un espacio de 40 metros cuadrados. La oficina cuenta con dos ambientes, donde el más grande será distribuido por las áreas de administración, formación y comercial; mientras que la otra será para uso exclusivo del gerente general. Para mayor seguridad de los clientes, la oficina posee guardianía privada las 24 horas del día; para mayor comodidad se encuentra una central de aire con un valor de alquiler de \$300 el cual incluye el valor de la

alcuota que tiene el edificio en mención. A continuación, se presenta la ubicación de la oficina vía Google Maps.



Figura 26. Ubicación de oficina. Tomado de Google Maps.



Figura 27. Oficina gerente general



*Figura 28.* Oficina administración, formación y comercial

Los servicios prestados ofrecidos por la organización se los realizarán por medio de dos vías; por un lado, para el presencial se alquilará un establecimiento amoblado el cual contará con todos los implementos necesarios para poder dictar el seminario, sin que la empresa se preocupe del equipamiento bajo un costo por hora de \$15; mientras que en el formato online se contará con una plataforma e-learning, la cual será alquilada a la empresa Aulasneo y tendrá un costo fijo de \$59 al mes más un costo variable del 9% del precio de venta.

Bajo esta estructura lo que proyecta la empresa de capacitaciones es reducir los costos fijos implicados al desarrollo de la actividad empresarial y transformar estos a costo variable para que estén en función del número de participantes que adquiere los seminarios de formación y especialización presencial y online, limitando de esta manera la exposición de riesgo del negocio a las fluctuaciones del mercado.



*Figura 29.* Sala de capacitación formato presencial

### **Promoción**

Para hacer llegar información de valor a los clientes acerca de los beneficios y características de los servicios que ofrece la organización, la promoción se centrará en la página web institucional, creación de contenido en redes sociales, e-mail marketing, WhatsApp y Google Adwords.

Se partirá por la creación de la página web en la cual se colgarán los cursos que se dicten de forma online, así como también información que podrán acceder los estudiantes que accedan al curso presencial. El dominio vendrá incluido al momento de alquilar el hosting de forma anual a la empresa Bluehost plan Choice Plus. El costo anual del alquiler es de \$113.16 el cual consta de SiteLock Security y Bluehost Search Engine Optimization (SEO) Tools. Se procedió a la adquisición de este tipo de seguridades debido a que los clientes podrán pagar los cursos vía comercio electrónico; por tanto, la web debe de tener las seguridades más adecuadas del mercado, sumado a un adecuado posicionamiento por medio de las palabras claves SEO.



*Figura 30.* Página web

Con respecto a la creación de contenido por medio de redes sociales, las plataformas a utilizar serán Facebook e Instagram, en las cuales se compartirá información de valor acerca de los temas relacionados a negocios como marketing, finanzas, recursos humanos, comercio internacional y mercado de valores. También se desarrollará contenido indicando cuando existan actualizaciones a los contenidos ya existentes para alcanzar una especialización superior en función de la rama de interés.

Las publicaciones de paga vía Instagram y Facebook sobre los productos que tiene la empresa de capacitaciones Just in time se promocionarán por Facebook Ads tres días a la semana con un presupuesto diario de \$5 por post, lo cual da un valor mensual de \$60 y anual de \$720.

La siguiente estrategia promocional a realizar es el email marketing que tiene como particularidad posicionar los cursos presenciales y online de la empresa en la mente de los consumidores, por medio de brindarles conocimiento específico acerca de alguna temática en particular enfocada a negocios. Este servicio ofrecerá una base datos segmentadas con los intereses acerca de las personas que

desean una especialización de negocios para enviarles correos con información relevante acerca del tema de su interés.

Con esta estrategia lo que se espera es alcanzar una participación de mercado de los clientes que le gusta asistir a seminarios presenciales y obtener el máximo alcance en seminarios online, lo cual no está siendo explotado en el Ecuador de forma óptima. La base de datos se obtendrá de una empresa que se dedica al marketing digital ofreciendo una serie de planes que van desde los \$29 hasta los \$199, el plan a seleccionar será el básico con un costo de \$29 mensuales alcanzando un costo total de \$348.

Se tomará el plan más básico, debido a que se probará la eficiencia de la base de datos con respecto a las ventas obtenidas en la realización de correos masivos vía email marketing.

Tabla 14  
*Plan email marketing*

Plan	Número de contactos	Plan mensual
1	1 a 5,000	\$ 29.00
2	5001 a 10,000	\$ 49.00
3	10,001 a 20,000	\$ 69.00
4	20,001 a 50,000	\$ 99.00
5	50,001 a 100,000	\$ 199.00

La última estrategia promocional está enfocada en potenciar la página web de la organización por medio del servicio de Google Adwords que tiene como particularidad tener una mayor visibilidad con respecto al público objetivo cuando coloque criterios de búsqueda de cursos especializados en negocios desde cero hasta nivel experto. Con esta estrategia, lo que se desea obtener es un mayor alcance en los criterios de búsqueda que permita posicionar la marca de capacitaciones Just in time en la mente de los consumidores.



Entre los beneficios que aporta esta estrategia está poder alcanzar una mayor cantidad de usuarios que digiten las palabras claves de la página web, potenciándolo con Google Adwords y así alcanzar mayores prospectos que pudieran culminar en la venta del curso de su preferencia. Una vez el cliente conozca los servicios y la calidad de los mismos, las probabilidades son superiores en cuanto a la adquisición de otro tipo de producto dentro del portafolio de la organización. Esta estrategia tendrá un costo diario de \$5.60, lo que representa un costo mensual de \$168 alcanzando un presupuesto anual de \$2,016.

### **Evidencia física**

La evidencia física es una parte importante del servicio a ofrecer, ya que los consumidores valorarán el mismo en función del valor agregado que se proporciona. Por tanto, las capacitaciones se darán vía presencial y online utilizando las mejores condiciones existentes en el mercado.

Con respecto a la capacitación vía presencial se alquilará un establecimiento amoblado y especializado para brindar una adecuada experiencia y confort en el curso dictado; mientras que en el formato online se contará con una plataforma e-learning, la cual contará con tecnología de punta para brindar una experiencia única al estudiante. Cabe recalcar que, también se tendrá oficinas físicas en el centro de la ciudad, edificio torres de la Merced para brindar mayor seguridad al estudiante que desea acceder a las capacitaciones de la organización.

La página web y las redes sociales constituyen una estrategia a utilizar para la presentación del servicio a ofrecer, así como también proporcionar información destacable acerca de los beneficios de cada uno de los productos y los problemas que pueden solucionar los partícipes con la adquisición del conocimiento con la empresa de capacitaciones.

## **Personal**

La estrategia de personal se centra de manera particular en dos frentes, por un lado, el personal que administra la organización y por otro quien dicta los seminarios que en el caso particular del plan de negocios son los expertos de la temática de estudio. El personal que forma parte de la estructura organizacional son cuatro: el gerente general, asesor financiero, asesor comercial y asesor de programas de formación; mientras que para la contratación de los expertos de las temáticas de estudio se aplicará la modalidad de servicios prestados, la cual se detalla a continuación.

El beneficio que obtendrán los expertos que dictan los seminarios tendrá dos vías; por un lado, cuando dan un seminario presencial ganan el 30% del ingreso generado y por la vía online una ganancia del 15% del valor facturado. Con este esquema se busca mantener motivado al experto de la materia, ya que recibirá un ingreso constante bajo el formato online y una participación satisfactoria cuando realice el presencial; es decir, que a medida que se van incrementando los ingresos de la empresa lo mismo pasará con los profesionales que dictan las charlas. Por tanto, el profesorado que dicta los seminarios representan para la organización un socio estratégico.

Como resultado de la investigación de mercado se pudo establecer cuál es el cliente ideal y las razones por la que tomaría las capacitaciones Justo a tiempo en la organización en los formatos presencial y online; no obstante, se conoció que una de las razones fundamentales de la decisión de tomar la capacitación está en función de la comunicación que se mantenga con el cliente, ya que esto permitirá entender al mismo de manera adecuada para poder ofrecer la mejor solución en función de sus necesidades. Esto permite tener un contacto activo por medio de la

estrategia de email marketing, redes sociales y página web para aclarar cualquier duda que tenga sobre los servicios de capacitación brindado por la empresa.

Con esto se logra construir buenas relaciones y experiencias con los clientes, debido a que se entiende cuál es la necesidad que tiene el mismo, logrando con ello la satisfacción y fidelización dando como resultado que el cliente puede adquirir otro producto de la empresa de capacitación, ya que constituye más fácil venderle otro producto a un cliente existente que a uno nuevo, sumado a la recomendación que podría brindar.

En relación a lo anterior se tendrá un chat room que vendrá integrado en la página web, el cual será administrado por el asesor de programa de formación con la finalidad de brindar un servicio y trato al cliente adecuado, Se busca que la experiencia del mismo sea satisfactoria motivándolos a tener una buena impresión acerca de la marca y así pueda tomar la decisión de compra en relación a la necesidad que quiere satisfacer.

### **Procesos**

Los procesos son la forma de cómo la organización hace llegar el servicio al cliente, para ello se hace uso de estrategias de marketing digital para que el mismo obtenga información acerca de las características y beneficios del conjunto de productos que ofrece la empresa de capacitaciones.

Para ello se realizarán estrategias de marketing digital en redes sociales, email marketing y Google Adwords para ganar posicionamiento en los criterios de búsqueda en los buscadores y así pueda dirigirse a la página web para que el profesional en búsqueda de conocimiento conozca la variedad de ofertas que tiene la empresa de capacitaciones de la ciudad de Guayaquil, tanto en formatos físicos

como online. Cabe recalcar que, la etapa de la comercialización estará a cargo del asesor comercial.

Una vez que el cliente tiene interés del producto, hace un acercamiento con la empresa la cual será atendida por medio del asesor comercial para brindarle información más específica en función de las necesidades que desea satisfacer. Las vías por las cuales el cliente se puede contactar con la empresa es vía telefónica, redes sociales, email, WhatsApp o acercándose a las instalaciones. Cabe recalcar que, si el interesado con la información obtenida satisface sus necesidades de capacitación y actualización de conocimientos puede adquirir la capacitación vía online por la página web de la empresa y en caso de apegarse al formato físico a través de contacto con la organización para darle detalles e información de las formas de pago, las cuales son vía transferencia bancaria, depósito y tarjeta de crédito o débito.

Con respecto a los cursos presenciales como se mencionó con anterioridad se abrirán 19, divididos en cinco categorías estructuradas por módulos, los cuales serán dictados por la misma cantidad de profesionales. En cuanto al formato online se grabará cada uno de los cursos con la finalidad de ser colgados en la nube por medio de la plataforma educativa contratada y será responsabilidad de cada experto despejar la duda que pudiera presentarse por parte de los estudiantes durante el desarrollo del mismo. Estas dudas serán resueltas por correo.

## **Capítulo V**

### **Análisis Financiero**

En el capítulo del análisis financiero se presenta la inversión inicial, demanda objetivo, costos variables, costos directos, ingresos, costos fijos; luego se dio paso a los análisis de los estados financieros para determinar la factibilidad financiera; finalmente, se identificó el punto de equilibrio.

#### **Inversión inicial**

Los recursos necesarios por concepto de inversión inicial para la implementación del proyecto están clasificados en activos no corrientes, gastos pre-operativos y capital de trabajo, donde los activos fijos representan un monto de \$5,283, seguido de los gastos antes de las operaciones de la organización por \$5,781.2 y el capital de trabajo necesario para poder solventar la operativa del negocio durante un mes sin la necesidad de realizar una venta de \$38,110. Por lo expuesto, la inversión inicial necesaria para la implementación del negocio de capacitaciones Just in Time, tendrá un valor total de \$49,174.2, los cuales serán financiados por medio de los accionistas y un banco privado de la ciudad de Guayaquil.

Con respecto a la inversión inicial los activos no corrientes son todos los implementos necesarios para poder realizar el giro del negocio, los gastos pre-operativos permisos, patentes, registros, gastos de instalación, de constitución, página web y gastos de grabación de cursos para ser subidos a la plataforma online; en el capital de trabajo se coloca el fondo que se necesita para realizar las operaciones antes de la generación de ingresos.

Tabla 15  
*Inversión en activos no corrientes*

Activo no corriente	Cant	Valor unitario	Valor total	Depreciación anual	Depreciación mensual
<b>Área administrativa</b>					
Escritorio gerencial	4	364.0	1,456.0	145.6	12.1
Sillón gerencial	4	79.0	316.0	31.6	2.6
Archivador metálico biblioteca	1	150.0	150.0	15.0	1.2
Sillón sofá de espera	1	330.0	330.0	33.0	2.8
Laptops	4	699.0	2,796.0	559.2	46.6
Impresora multifunción	1	200.0	200.0	40.0	3.3
Pizarra con marcadores	1	35.0	35.0	7.0	0.6
<b>Total administrativo</b>			<b>5,283.0</b>	<b>831.4</b>	<b>69.3</b>
<b>Total inversión activo no corriente</b>			<b>5,283.0</b>	<b>831.4</b>	<b>69.3</b>

Tabla 16  
*Gastos pre-operativos*

Gastos pre-operativos	Valor Total
Página web	700.0
Registro de marca	208.0
Patente municipal	200.0
Permiso bombero	40.0
Gastos de instalación	2,400.0
Gastos de constitución	365.9
Grabación de cursos	1,867.3
<b>Total gastos pre-operacionales</b>	<b>5,781.2</b>

Tabla 17  
*Capital de trabajo*

Descripción	Año 1
Costo de venta	350,046.84
Gastos administrativos	104,076.23
Gastos de venta	3,197.16
<b>CAO</b>	<b>457,320.23</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>38,110.02</b>

Tabla 18  
*Inversión inicial*

Inversión inicial	Valor Total
Total inversión activo no corriente	5,283.0
Total gastos pre-operacionales	5,781.2
Capital de trabajo	38,110.0
<b>Total inversión inicial</b>	<b>49,174.2</b>

### **Demanda objetivo**

La demanda objetivo a la cual se centrarán las acciones estratégicas por parte de la organización, se obtuvo a través de la investigación de mercado, donde se partió de la población económicamente activa a la cual se descontó las personas menores de edad y se tomaron en consideración las que tenían como mínimo de educación bachillerato las cuales fueron 1'510,132 para que posteriormente se vaya descontando de la población mencionada con anterioridad los datos obtenidos de la encuesta, con la finalidad de llegar a la demanda objetivo. Una vez aplicado todos estos parámetros se determinó una demanda mensual de 412 clientes, que son el resultado de los esfuerzos de marketing que se realizarán dentro del plan de negocios.

Tabla 19  
*Demanda objetivo*

<b>Demanda cursos presenciales</b>		
Población	933,672	
Considera asistir a programas profesionales	815,096	87.30%
Ha asistido a un programa de capacitación	539,593	66.20%
Considera la existencia de capacitaciones Just in time	399,299	74.00%
Asistiría a los cursos de capacitación	305,863	76.60%
Cuantos cursos toma al año	3	
Esfuerzos de marketing	1,236	0.25%
Demanda objetivo mensual	412	

### **Costos variables**

Los costos variables son todos aquellos valores que tienen relación directa con el producto a ofrecer al mercado y estos son: en relación al curso presencial, el alquiler del espacio físico donde se dictará la charla, el cual tendrá la característica de ser externalizado; es decir, se subcontrata el espacio físico amoblado para dictar los cursos especializados en las ramas de marketing, finanzas y contabilidad, recursos humanos, comercio internacional y mercado de valores a los clientes por un costo de \$15 la hora. El profesorado a contratar será

bajo el esquema de servicios prestados y estos tendrán una participación del 30% del ingreso generado con esto se tiene un costo unitario de los cursos presenciales que ascienden a \$76.70 los cuales se multiplican por la proporción de la demanda de cursos presenciales obtenidos en la investigación de mercado, dando como resultado un costo mensual de \$21,636.6 y anual de \$259,639.2. Es importante destacar que se costea asumiendo la realización de todos los cursos de forma mensual, de manera alternada en horarios de lunes a viernes de 18:00 a 22:00 PM y fines de semana de 08:00 – 16:00 como horarios estándar que se van a acoplar para el caso de capacitaciones *in-house*.

Con respecto a los cursos online se alquilará una plataforma e-learning donde se almacenarán los seminarios grabados por los expertos bajo un costo variable del 9% del ingreso generado y el profesorado por la utilización de la imagen de los mismos tendrán un ingreso permanente del 15% de las ventas obteniendo con ello un costo unitario de \$43.1 el cual es multiplicado por la proporción de la demanda llegando a un costo mensual de \$5,598.1 y anual de \$67,178.1. Con base en la información obtenida se estableció un costo mensual de \$27,234.8 y anual de \$326,817.4.

La mano de obra directa está compuesta por el asesor de programas de formación con un sueldo de \$1,200, alcanzando un ingreso mensual total incluyendo beneficios de ley de \$1,517.13, lo que representa al año un valor de \$18,205.6. En cuanto a los costos indirectos intervienen los gastos y costos adicionales para brindar el servicio como servicios básicos, cuota fija de la plataforma, certificados físicos y electrónicos lo que da un monto mensual de \$418.7 lo que representa un valor anual de \$5,023.9.



Con estos resultados se llega al total de costo variable donde intervienen el costo directo de los cursos, mano de obra directa y costos indirectos, los cuales en el año uno alcanza un valor de \$350,046.8 notándose un incremento en el quinto año de \$409,361.4.

Tabla 20  
*Costo unitario curso presencial*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Total</b>
Alquiler de auditorio por hora	282.0	11,400.0	40.4
Profesorado	282.0	10,236.6	36.3
<b>Costo unitario</b>			<b>76.7</b>

Tabla 21  
*Costo unitario curso online*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Total</b>
Plataforma digital	130.0	4,018.7	30.9
Comisión por utilización de marca	130.0	1,579.5	12.2
<b>Costo unitario</b>			<b>43.1</b>

Tabla 22  
*Costos directos totales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo directo unitario presencial	76.7	78.3	79.8	81.4	83.1
Costo directo unitario online	43.1	43.9	44.8	45.7	46.6
Cursos al mes presencial	282.0	287.6	293.4	299.3	305.2
Cursos al mes online	130.0	132.6	135.3	138.0	140.7
<b>Costo mensual</b>	<b>27,234.8</b>	<b>28,335.1</b>	<b>29,479.8</b>	<b>30,670.8</b>	<b>31,909.9</b>
<b>Costo anual</b>	<b>326,817.4</b>	<b>340,020.8</b>	<b>353,757.6</b>	<b>368,049.4</b>	<b>382,918.6</b>

Tabla 23  
*Detalle de costos mano de obra directa*

<b>Rubros</b>	<b>Valores</b>
Sueldo	1,200.00
Décimo tercero	100.00
Décimo cuarto	33.33
Vacaciones	50.00
Aporte patronal	133.80
Fondo de reserva	-
<b>Total costo</b>	<b>1,517.13</b>

Tabla 24  
*Mano de obra directa total*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo MOD / mes	1,517.13	1,649.44	1,682.42	1,716.07	1,750.39
<b>Costo MOD / Año</b>	<b>18,205.60</b>	<b>19,793.22</b>	<b>20,189.09</b>	<b>20,592.87</b>	<b>21,004.73</b>

Tabla 25  
*Costos indirectos totales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Energía Eléctrica	250.0	255.0	260.1	265.3	270.6
Agua potable	30.0	30.6	31.2	31.8	32.5
Plataforma e-learnig	59	60.2	61.4	62.6	63.9
Certificados físicos	54.99	56.1	57.2	58.4	59.5
Certificado electrónico	24.67	25.2	25.7	26.2	26.7
CIF mensuales	418.7	427.0	435.6	444.3	453.2
<b>CIF anual</b>	<b>5,023.9</b>	<b>5,124.4</b>	<b>5,226.8</b>	<b>5,331.4</b>	<b>5,438.0</b>

Tabla 26  
*Costos totales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo producto directo/ año	326,817.4	340,020.8	353,757.6	368,049.4	382,918.6
Costo MOD / Año	18,205.6	19,793.2	20,189.1	20,592.9	21,004.7
Costos indirectos operacionales	5,023.9	5,124.4	5,124.4	5,226.8	5,438.0
<b>Costo operacional total</b>	<b>350,046.8</b>	<b>364,938.4</b>	<b>379,071.1</b>	<b>393,869.1</b>	<b>409,361.4</b>

## **Ingresos**

Para determinar los ingresos por venta de los cursos de formación y especialización se toma el precio que los consumidores estaban dispuestos a pagar tanto presencial como online, información que se obtuvo de la investigación de mercado que fue entre \$121 a 150 y \$81 a \$110 respectivamente. Como precio de introducción de la marca al mercado se tomó el precio más bajo del eslabón teniendo así un precio de curso presencial promedio de \$121 y online \$81. Este precio se lo multiplicó por la demanda objetiva proporcional por cada tipo de curso alcanzando así un ingreso por seminario presencial mensual de \$34,122.0 y

online \$10,530.0. Con esta información se pudo establecer que el proyecto prevé alcanzar un ingreso mensual de \$44,652.0 lo que representa anualmente un valor total de \$535,824.0, notándose un incremento al quinto periodo por el monto de \$579,993.1.

Tabla 27  
*Ingresos por ventas cursos presenciales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Precio curso presencial	121.0	121.0	121.0	121.0	121.0
Clientes curso presencial	282.0	287.6	293.4	299.3	305.2
Ingreso mensual	34,122.0	34,804.4	35,500.5	36,210.5	36,934.8
<b>Ingresos anuales</b>	<b>409,464.0</b>	<b>417,653.3</b>	<b>426,006.3</b>	<b>434,526.5</b>	<b>443,217.0</b>

Tabla 28  
*Ingresos por ventas cursos online*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Precio curso online	81.0	81.0	81.0	81.0	81.0
Clientes curso online	130.0	132.6	135.3	138.0	140.7
Ingreso mensual	10,530.0	10,740.6	10,955.4	11,174.5	11,398.0
<b>Ingresos anuales</b>	<b>126,360.0</b>	<b>128,887.2</b>	<b>131,464.9</b>	<b>134,094.2</b>	<b>136,776.1</b>

Tabla 29  
*Ingresos totales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Precio curso presencial	121.0	121.0	121.0	121.0	121.0
Precio curso online	81.0	81.0	81.0	81.0	81.0
Clientes curso presencial	282.0	287.6	293.4	299.3	305.2
Clientes curso online	130.0	132.6	135.3	138.0	140.7
Ingreso mensual	44,652.0	45,545.0	46,455.9	47,385.1	48,332.8
<b>Ingresos anuales</b>	<b>535,824.0</b>	<b>546,540.5</b>	<b>557,471.3</b>	<b>568,620.7</b>	<b>579,993.1</b>

### Costos fijos

Los costos fijos del proyecto se clasificaron en gastos administrativos, gastos de venta, publicidad y gastos financieros. Los gastos administrativos están compuestos por todos aquellos que se necesita para brindar el servicio de enseñanza especializada, entre los cuales resaltan los sueldos y salarios, servicios básicos, capacitación del profesional de formación, suministros de oficina, internet y teléfono, alquiler, permisos, entre otros; los cuales tienen un monto en

el primer año de \$104,076.2 llegando al quinto periodo con un incremento de \$146,616.9. Se aplicó una variación del 2% por concepto inflacionario al ser un país dolarizado. Cabe recalcar que, la recurrencia de la capacitación del asesor de programas de formación tendrá una recurrencia trimestral con un presupuesto asignado de \$1,000 lo que representa anualmente \$4,000.

Con respecto a los gastos de venta y publicidad, la estrategia de promoción aplicó pautas en Facebook con replicación de Instagram, email marketing, mantenimiento de página web por medio del hosting y posicionamiento SEO para culminar con la aplicación de Google Adwords para posicionar de mejor manera la página institucional en los criterios de búsqueda y así alcanzar mayores ingresos. El total de la estrategia de promoción alcanzo un valor de \$3,197.1 llegando a su máximo de \$3,460.7.

En relación a la última partida que conforman los costos fijos se tiene los financieros, los cuales son el costo financiero que se adquiere para financiar el proyecto. Del total de la inversión necesaria, el 25% fue aporte con capital propio de los dueños y la diferencia con deuda de una entidad financiera privada a cinco años plazo con una tasa de interés del 11.83%, lo que da como resultado un valor a pagar por concepto de préstamo mensualmente de \$817.2.

El tipo de amortización utilizada para la deuda fue la francesa y el capital a financiar de \$36,880.6 lo que generará un pago de intereses de \$12,152.8, los cuales se devengarán mensualmente en el estado de resultado del proyecto y servirán como escudo fiscal para reducir el valor a pagar por impuestos.

Por lo expuesto se estableció un costo fijo conformado por gastos administrativos, gastos de venta y publicidad y gastos financieros alcanzando un valor en el primer periodo de \$111,331.3 notándose un incremento en el año cinco

de \$150,678.2, lo cual es el resultado de la aplicación del incremento de los gastos del 2% por conceptos inflacionarios como se mencionó con anterioridad.

Tabla 30  
*Gasto en personal administrativo*

<b>Rubros</b>	<b>Valores</b>
Sueldo	5,000.00
Décimo tercero	416.67
Décimo cuarto	100.00
Vacaciones	208.33
Aporte patronal	557.50
Fondo de reserva	-
<b>Total gasto personal administrativo</b>	<b>6,282.50</b>

Tabla 31  
*Sueldos y salarios*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos mensuales	6,282.50	6,832.98	6,969.64	7,109.03	7,251.21
<b>Sueldos y Salarios / año</b>	<b>75,390.00</b>	<b>81,995.76</b>	<b>83,635.68</b>	<b>85,308.39</b>	<b>87,014.56</b>

Tabla 32  
*Servicios básicos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos mensuales	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89
<b>Servicios básicos anuales</b>	<b>1.440,00</b>	<b>1.468,80</b>	<b>1.498,18</b>	<b>1.528,14</b>	<b>1.558,70</b>

Tabla 33  
*Suministros de oficina*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina	33,40	34,07	34,75	35,44	36,15
<b>Suministros de oficina al año</b>	<b>133,60</b>	<b>136,27</b>	<b>139,00</b>	<b>141,78</b>	<b>144,61</b>

Tabla 34  
*Capacitación de empleados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación	4,000.00	4,080.00	4,161.60	4,244.83	4,329.73
<b>Capacitación</b>	<b>16,000.00</b>	<b>48,960.00</b>	<b>49,939.20</b>	<b>50,937.98</b>	<b>51,956.74</b>

Tabla 35  
*Internet y teléfono*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet y teléfono mensual	75,00	76,50	78,03	79,59	81,18
<b>Internet y teléfono anual</b>	<b>900,00</b>	<b>918,00</b>	<b>936,36</b>	<b>955,09</b>	<b>974,19</b>

Tabla 36  
*Alquiler de oficina*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler comercial mensual	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
<b>Alquiler anual</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.672,00</b>	<b>3.745,44</b>	<b>3.820,35</b>	<b>3.896,76</b>

Tabla 37  
*Depreciación activos no corrientes*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deprec. área Adm. / mensual	69,28	69,28	69,28	69,28	69,28
<b>Deprec. área Adm. / anual</b>	<b>831,40</b>	<b>831,40</b>	<b>831,40</b>	<b>831,40</b>	<b>831,40</b>

Tabla 38  
*Gastos administrativos anuales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	75,390.0	81,995.8	83,635.7	85,308.4	87,014.6
Servicios básicos anuales	1,440.0	1,468.8	1,498.2	1,528.1	1,558.7
Capacitación	16,000.0	48,960.0	49,939.2	50,938.0	51,956.7
Suministros de oficina al año	133.6	136.3	139.0	141.8	144.6
Internet y teléfono anual	900.0	918.0	936.4	955.1	974.2
Alquiler	3,600.0	3,672.0	3,745.4	3,820.3	3,896.8
Renovación de permisos anual	0.0	240.0	240.0	240.0	240.0
Deprec. área Adm. / anual	831.4	831.4	831.4	831.4	831.4
Gastos pre-operacionales	5,781.2	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>104,076.2</b>	<b>138,222.2</b>	<b>140,965.2</b>	<b>143,763.1</b>	<b>146,617.0</b>

Tabla 39  
*Gastos de publicidad*

<b>Publicidad</b>	<b>Costo anual</b>
Facebook	720,00
Email marketing	348,00
Google adwords	2,016,00
Página web hosting anual	113,16
<b>Total anual</b>	<b>3.197,16</b>
<b>Promedio mensual</b>	<b>266,43</b>

Tabla 40  
*Gastos de venta y publicidad anuales*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad anual	3.197,16	3.261,10	3.326,33	3.392,85	3.460,71
<b>Total Gastos de venta</b>	<b>3.197,16</b>	<b>3.261,10</b>	<b>3.326,33</b>	<b>3.392,85</b>	<b>3.460,71</b>

Tabla 41  
*Gastos financieros (condiciones de financiamiento)*

<b><u>Inversión Total</u></b>	
Total inversión activo no corriente	5,282.98
Total gastos pre-operacionales	5,781.23
Capital de trabajo	38,110.02
<b>Capital propio</b>	<b>49,174.23</b>
<b>Financiamiento requerido</b>	<b>36,880.67</b>
<b><u>Condiciones del préstamo</u></b>	
Valor del Préstamo	36,880.67
Periodos de pago	60
Tasa de interés	11.83%
<b>Pago mensual</b>	<b>817.23</b>

### **Análisis de estados financieros**

Tabla 42  
*Estado de situación financiera proyectado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	535,824.0	546,540.5	557,471.3	568,620.7	579,993.1
(-) Costo de venta	-350,046.8	-364,938.4	-379,071.1	-393,869.1	-409,361.4
<b>(=) Utilidad bruta</b>	<b>185,777.2</b>	<b>181,602.1</b>	<b>178,400.2</b>	<b>174,751.6</b>	<b>170,631.8</b>
(-) Gastos administrativos	-104,076.2	-138,222.2	-140,965.2	-143,763.1	-146,617.0
(-) Gastos de ventas	-3,197.2	-3,261.1	-3,326.3	-3,392.9	-3,460.7
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>78,503.8</b>	<b>40,118.8</b>	<b>34,108.7</b>	<b>27,595.6</b>	<b>20,554.1</b>
(-) Gastos financieros	-4,057.9	-3,339.7	-2,531.8	-1,622.9	-600.5
<b>(=) UAIT</b>	<b>74,445.9</b>	<b>36,779.1</b>	<b>31,576.9</b>	<b>25,972.7</b>	<b>19,953.6</b>
(-) Participación trabajadores (15%)	-11,166.9	-5,516.9	-4,736.5	-3,895.9	-2,993.0
(-) Impuesto a la renta (22%)	-13,921.4	-6,877.7	-5,904.9	-4,856.9	-3,731.3
<b>Utilidad neta</b>	<b>49,357.6</b>	<b>24,384.5</b>	<b>20,935.5</b>	<b>17,219.9</b>	<b>13,229.2</b>

El estado de situación financiera proyectado está compuesto por los ingresos, costos variables, costos fijos, impuestos y utilidad, donde la estructura del estado financiero parte desde los ingresos para posteriormente ir deduciendo las partidas de costos, gastos e impuestos para llegar a la utilidad neta del ejercicio. Bajo esta premisa el estado de situación financiera proyectado alcanzó una utilidad neta en

el primer periodo de \$49,357.6, lo que representa un margen del 9.2% y un retorno sobre inversión de 100.4%. Cabe recalcar que, el margen y el retorno ha ido en reducción debido a que como se va a ingresar en el mercado los precios de venta se han mantenido fijos durante los primeros cinco periodos (ver tabla 42).

Tabla 43  
*Estado de situación financiera proyectado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Efectivo	43,891.2	113,419.7	119,474.9	132,213.7	140,192.6	143,018.6
<b>Total activo corriente</b>	<b>43,891.2</b>	<b>113,419.7</b>	<b>119,474.9</b>	<b>132,213.7</b>	<b>140,192.6</b>	<b>143,018.6</b>
<b>Activo no corriente</b>						
Escritorio gerencial	1,456.0	1,456.0	1,456.0	1,456.0	1,456.0	1,456.0
Sillón gerencial	316.0	316.0	316.0	316.0	316.0	316.0
Archivador metálico biblioteca	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0
Sillón sofá de espera	330.0	330.0	330.0	330.0	330.0	330.0
Laptops	2,796.0	2,796.0	2,796.0	2,796.0	2,796.0	2,796.0
Impresora multifunción	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
Pizarra con marcadores	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	0.0	-831.4	-1,662.8	-2,494.2	-3,325.6	-4,157.0
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>5,283.0</b>	<b>4,451.6</b>	<b>3,620.2</b>	<b>2,788.8</b>	<b>1,957.4</b>	<b>1,126.0</b>
<b>Total activos</b>	<b>49,174.2</b>	<b>117,871.3</b>	<b>123,095.1</b>	<b>135,002.5</b>	<b>142,150.0</b>	<b>144,144.6</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Porción Corriente de la Deuda	5,748.8	6,467.0	7,274.9	8,183.8	9,206.2	0.0
Particip. De Trab. Por Pagar	0.0	11,166.9	5,516.9	4,736.5	3,895.9	2,993.0
Imp. A la Renta por Pagar	0.0	13,921.4	6,877.7	5,904.9	4,856.9	3,731.3
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>5,748.8</b>	<b>31,555.3</b>	<b>19,669.5</b>	<b>18,825.2</b>	<b>17,959.0</b>	<b>6,724.4</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Deuda a Largo Plazo	31,131.9	24,664.9	17,389.9	9,206.2	0.0	0.0
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>31,131.9</b>	<b>24,664.9</b>	<b>17,389.9</b>	<b>9,206.2</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>36,880.7</b>	<b>56,220.1</b>	<b>37,059.4</b>	<b>28,031.4</b>	<b>17,959.0</b>	<b>6,724.4</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	12,293.6	12,293.6	12,293.6	12,293.6	12,293.6	12,293.6
Utilidad retenidas	0.0	49,357.6	73,742.1	94,677.6	111,897.5	125,126.7
<b>Total patrimonio</b>	<b>12,293.6</b>	<b>61,651.2</b>	<b>86,035.7</b>	<b>106,971.2</b>	<b>124,191.0</b>	<b>137,420.3</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>49,174.2</b>	<b>117,871.3</b>	<b>123,095.1</b>	<b>135,002.5</b>	<b>142,150.0</b>	<b>144,144.6</b>



El estado de situación financiera proyectado está compuesto por tres pilares principales: los activos, pasivos y patrimonio. Los activos que intervinieron en el plan de negocios fueron el efectivo generado y los activos no corrientes, dando un total de activo de \$117,871.3 en el primer periodo llegando al quinto con incremento de \$144,144.6. Con respecto a los pasivos se registran las obligaciones que tiene la organización con terceros, donde resalta la deuda adquirida con la entidad financiera privada para financiar el proyecto dando un total en el primer periodo de \$56,220.1. Finalmente, en el patrimonio se registra el capital, ganancia del ejercicio y la acumulada dando un total de \$61,651.2. Como comprobación final se destaca que el total pasivo más patrimonio concuerda con el activo lo que demuestra el cumplimiento de la fórmula contable por el monto de \$117,871.3 llegando al quinto año con el valor de \$144,144.6 (ver tabla 43).

### **Factibilidad financiera**

Para determinar la viabilidad financiera del plan de negocios de capacitaciones Justo a Tiempo se realizará el flujo de efectivo del proyecto el cual registra las entradas y salidas de dinero, así como la inversión que se necesitó para poder implementar el mismo. Por tanto, las actividades del efectivo de operación en el primer periodo alcanzaron un monto de \$75,277.3, seguido de los de inversión donde resaltan los activos no corrientes, gastos pre-operacionales y capital de trabajo por un valor de \$49,174.2 y en actividades de financiamiento el préstamo adquirido en la entidad financiera privada de la ciudad de Guayaquil, por un monto de \$36,880.7 amortizado por la tabla francesa a cinco años con una tasa de interés activa del 11.83%.

Tabla 44  
Factibilidad financiera

	<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>Actividad de operación</b>						
		535,824.	546,540.	557,471.	568,620.	579,993.
<b>Ventas</b>		0	5	3	7	1
		350,046.	364,938.	379,071.	393,869.	409,361.
(-) Costo de ventas		8	4	1	1	4
		185,777.	181,602.	178,400.	174,751.	170,631.
<b>Utilidad bruta</b>		2	1	2	6	8
<b>(-) Gastos operacionales</b>						
		(104,076	(138,222	(140,965	(143,763	(146,617
Gastos administrativos		.2)	.2)	.2)	.1)	.0)
Gastos de venta		(3,197.2)	(3,261.1)	(3,326.3)	(3,392.9)	(3,460.7)
<b>Total gastos operacionales</b>		(107,273	(141,483	(144,291	(147,156	(150,077
		.4)	.3)	.6)	.0)	.7)
<b>Utilidad operacional</b>		78,503.8	40,118.8	34,108.7	27,595.6	20,554.1
(-) Gastos financieros		(4,057.9)	(3,339.7)	(2,531.8)	(1,622.9)	(600.5)
<b>Utilidad antes de PT y de IR</b>		74,445.9	36,779.1	31,576.9	25,972.7	19,953.6
Pago participación trabajadores			(11,166.9)	(5,516.9)	(4,736.5)	(3,895.9)
			(13,921.4)	(6,877.7)	(5,904.9)	(4,856.9)
Pago impuesto a la renta			4)	(6,877.7)	(5,904.9)	(4,856.9)
<b>(=) Utilidad de ejercicio</b>		74,445.9	11,690.8	19,182.3	15,331.3	11,200.8
(+) Depreciación y amortización		831.4	831.4	831.4	831.4	831.4
<b>(=) Efectivo actividades de operación</b>		75,277.3	12,522.2	20,013.7	16,162.7	12,032.2
<b>Actividades de inversión</b>						
Activos no corrientes	5,283.0					
Gastos pre-operacionales	5,781.2					
Capital de trabajo	38,110.0					
<b>(=) Efectivo actividades de inversión</b>	49,174.2					
<b>Actividades de financiamiento</b>						
Préstamo	36,880.7					
Amortización de capital prestado		(5,748.8)	(6,467.0)	(7,274.9)	(8,183.8)	(9,206.2)
<b>(=) Flujo de actividades de financiamiento</b>		(5,748.8)	(6,467.0)	(7,274.9)	(8,183.8)	(9,206.2)
<b>(=) Flujo neto</b>	(12,293.6)	69,528.5	6,055.2	12,738.8	7,978.9	2,826.0
<b>Recuperación de la inversión</b>	(49,174.2)	20,354.2	26,409.5	39,148.3	47,127.1	49,953.1
<b>Rentabilidad del proyecto</b>						
<b>VAN</b>	34,963.8					
<b>TIR</b>	63%					

Bajo los parámetros mencionados en el párrafo anterior se obtiene el flujo de

efectivo neto el cual es el resultado de la operacionalización de del flujo de efectivo de actividades de operación, inversión y financiamiento dando un total en el primer periodo de \$69,528.5. A partir del resultado obtenido con la operacionalización se procede a la determinación de la factibilidad financiera donde se obtuvo una TIR del 63% y un VAN de \$34,963.8.

Cabe recalcar que, la tasa aplicada para la determinación del VAN fue del 10.71% y esta se obtuvo por medio de la utilización del costo promedio ponderado del capital, donde interviene la inversión con fondos propios y la tasa de interés del préstamo bancario. Finalmente se aplica el tiempo de recuperación de la inversión bajo el modelo del PayBack el cual estableció que el tiempo que tarda es de ocho meses y 16 días.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el nivel donde los negocios no pierden ni ganan y en el proyecto de capacitaciones Just in Time se clasificó en el equilibrio de los cursos en formato presencial y formato online donde en el primero se determinó 1,856 alumnos y el segundo de 964, lo que representa 155 y 80 respectivamente de forma mensual como se puede apreciar en las tablas y gráficas.

Tabla 45  
*Punto de equilibrio cursos presenciales*

<b>Unidades</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos</b>	<b>Utilidades</b>
500	60,500.00	116,173.24	(55,673.24)
750	90,750.00	136,158.62	(45,408.62)
1,000	121,000.00	156,143.99	(35,143.99)
1,250	151,250.00	176,129.37	(24,879.37)
1,500	181,500.00	196,114.75	(14,614.75)
1,750	211,750.00	216,100.12	(4,350.12)
2,000	242,000.00	236,085.50	5,914.50
2,250	272,250.00	256,070.88	16,179.12
2,500	302,500.00	276,056.26	26,443.74
2,750	332,750.00	296,041.63	36,708.37
3,000	363,000.00	316,027.01	46,972.99
3,250	393,250.00	336,012.39	57,237.61
3,500	423,500.00	355,997.77	67,502.23
3,750	453,750.00	375,983.14	77,766.86

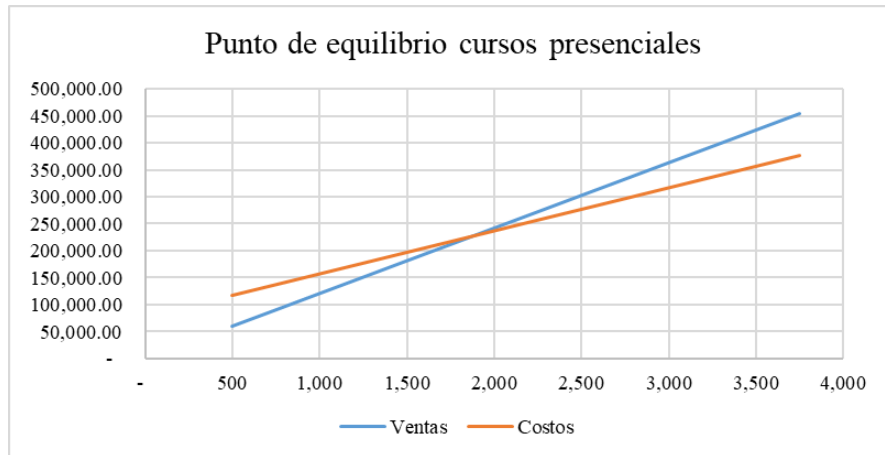


Figura 31. Punto de equilibrio cursos presenciales

Tabla 46

Punto de equilibrio cursos online

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
500	60,500.00	116,173.24	(55,673.24)
750	90,750.00	136,158.62	(45,408.62)
1,000	121,000.00	156,143.99	(35,143.99)
1,250	151,250.00	176,129.37	(24,879.37)
1,500	181,500.00	196,114.75	(14,614.75)
1,750	211,750.00	216,100.12	(4,350.12)
2,000	242,000.00	236,085.50	5,914.50
2,250	272,250.00	256,070.88	16,179.12
2,500	302,500.00	276,056.26	26,443.74
2,750	332,750.00	296,041.63	36,708.37
3,000	363,000.00	316,027.01	46,972.99
3,250	393,250.00	336,012.39	57,237.61
3,500	423,500.00	355,997.77	67,502.23
3,750	453,750.00	375,983.14	77,766.86

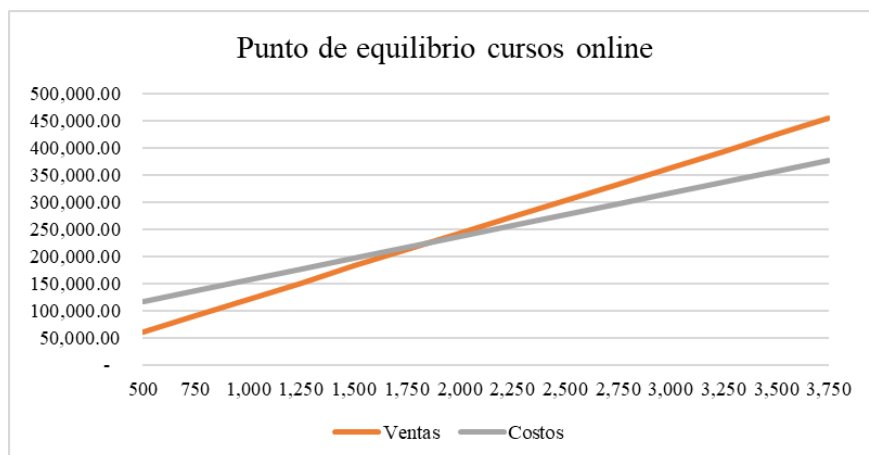


Figura 32. Punto de equilibrio cursos online

## Conclusiones

La creación de negocios se encuentra estrechamente relacionada con el reconocimiento de una oportunidad, lo cual en primer lugar se define como una idea, donde el sujeto tiene como finalidad buscar los recursos necesarios para su ejecución oportuna; es decir, materializar dicha idea en un proyecto. Para ello se hace el uso de herramientas de negocios como el análisis de los factores internos y externos por medio de la matriz EFI y EFE, para posteriormente aplicar las estrategias pertinentes por medio del FODA. Estas estrategias van en función del producto, precio, plaza y promoción, herramientas que destaca el marketing mix, para finalmente analizar la factibilidad financiera de la inversión del plan de negocios.

La educación dentro de su teoría constituye una necesidad de las personas que les permite ser más creativas y felices, debido a que esta se materializa al momento de que lo alojado en la memoria es aplicado en la práctica convirtiéndose así en un aprendizaje de valor. Es por ello que la necesidad de capacitación laboral es una de las principales estrategias de las organizaciones, ya que lo que buscan es desarrollar las competencias de sus colaboradores para que puedan alcanzar su mayor grado de productividad, lo que constituye en una influencia determinante en la gestión de las empresas.

La capacitación laboral y profesional constituye una de las principales herramientas que pueden utilizar las organizaciones y las personas individuales para obtener competencias adecuadas que estén enfocadas a la resolución de problemas. Por tanto, desde el punto de vista empresarial la capacitación laboral permite alcanzar una mayor productividad en las actividades realizadas, debido a

que el talento humano se encuentra más calificado al momento de ejercer sus funciones.

En la elaboración de la investigación de mercado se pudo establecer que los encuestados sostienen que las capacitaciones tienen gran valor para su carrera profesional; por tanto, han asistido algunas veces en las modalidades presencial y online, también se pudo observar que van como máximo a tres cursos por año. Las motivaciones que tienen para asistir a un curso son el aumento de las competencias profesionales y perfil laboral, también se estableció que lo que más valoran es la organización del curso, el enfoque práctico y el certificado.

Los factores más valiosos que consideraron fueron precio, horario y servicio, lo que dio paso a que si están de acuerdo a que exista una empresa con enfoque Just in Time; por tanto, si asistirían a uno de sus programas de capacitación estando dispuestos a pagar un precio promedio entre \$121 a \$150 para presencial y online de \$81 a \$110.

Con respecto a la asistencia a los programas ofrecidos por la empresa se pudo establecer que para hacer llegar la información acerca de los productos de manera satisfactoria la organización debería centrarse en los parámetros determinados en el cruce de variables, donde se estableció personas con ingresos superiores a \$500 con edad entre 18 a 49 años de edad y un nivel de educación de tercer nivel, de maestría y Ph. D. Con respecto al sexo no hubo variación significativa; por tanto, al aplicar estos parámetros se tendrá mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros de la organización lo que se transmitirá en mayores beneficios para la empresa de capacitación.

El plan de negocios parte de la descripción de la idea del proyecto el cual fue la prestación de servicios de capacitación bajo el esquema Just in Time en

modalidades física y digital, para ello se partió de la creación de la empresa y el análisis del entorno de la organización a nivel interno y externo; así como también de la competencia donde destacó que es una industria de riesgo medio y de crecimiento; por tanto, se decidió la aplicación de la estrategia genérica de enfoque. La estructura organizacional estuvo conformada por cuatro colaboradores que son el gerente general, asesor financiero, asesor de programas de formación y comercial.

Los productos a ofrecer están orientados a las ramas de marketing, finanzas, recursos humanos, comercio internacional y mercado de valores, bajo la marca capacitaciones Just in Time (ajustado a tus necesidades). El precio fue determinado por la investigación de mercado y se tendrá una oficina en el centro de Guayaquil. Con respecto a la estrategia de promoción se usó Facebook, email marketing, Google Adwords y página web para hacer llegar el mensaje de la organización.

Para diagnosticar la factibilidad financiera del plan de negocios se partió de la necesidad de inversión que fue de \$49,174.2, los cuales fueron financiados en un 25% por fondos propios y la diferencia con financiamiento de una entidad bancaria privada a cinco años plazo con una tasa de interés del 11.83%. Al analizar los estados financieros proyectados se pudo establecer que el proyecto es factible financieramente debido a que alcanzó una TIR del 63% y un VAN de \$34,963.8 con un periodo de recuperación de la inversión de ocho meses y 16 días.

### **Recomendaciones**

Se recomienda la aplicación del presente modelo de plan de negocios con la finalidad de conocer su resultado por medio de la realización de una revisión para determinar cuál ha sido el impacto de las estrategias aplicadas en el mismo y así poder medir su productividad, sumado a un seguimiento de cuál ha sido el resultado de la toma de capacitación por parte de las organizaciones con la finalidad de determinar si se está cumpliendo con los lineamientos del programa para implementar mejoras.

Realizar una investigación de mercado a otros sectores del país con la finalidad de conocer las características de los consumidores y así poder ofrecer servicios de capacitación enfocados a incrementar de forma satisfactoria sus competencias profesionales.

Utilizar el modelo de plan de negocios realizado en el presente trabajo para otras industrias del Ecuador, con la finalidad de que sirva de guía para el mejoramiento de los emprendimientos de las personas del país.

El modelo financiero utilizado para determinar la factibilidad financiera del proyecto puede servir de formato para ser replicado por otros planes de negocios; por tanto, se recomienda su aplicación.



## Referencias

- Álvarez, C. (2012). La relación teoría-práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje. *Education Siglo XXI*, 30(2), 383-402.
- Amigo, A., Zamorano, H., Porta, P., Bottione, S. y Amerise, F. (2014). *Análisis de capacitación profesional frente a los requerimientos de las empresas* .  
Obtenido de [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuertas/amigo\\_zamorano\\_y\\_otros\\_analisis\\_de\\_la\\_capacitacion\\_profesional.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuertas/amigo_zamorano_y_otros_analisis_de_la_capacitacion_profesional.pdf)
- Araneda, C., Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). Innovación y empresas: un análisis de sus características a nivel regional. *Idesia*, 34(1), 69-75.
- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente (2017). *Ley de compañías*. Obtenido de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- Badillo, K. y Cetre, K. (2018). Uso de la metodología "Justo a tiempo" en las empresas de servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11.
- Barragán, V. y Terceros, I. (2017). *Radios, redes e internet para la transformación social*. Quito: Ediciones Ciespal.

- Boza, J. y Manjarez, N. (2016). Diagnóstico estratégico de emprendimientos de economía popular y solidaria en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 208-217.
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., Sánchez, O. y Nuñez, Q. (2016). Procedimiento para la identificación y evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 104-111.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F. y Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617.
- Canales, R. (2015). Criterios para la toma de decisión en inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 3(5), 101-117.
- Carranza, M. (2017). Enseñanza y aprendizaje significativo en una modalidad mixta: percepciones de docentes y estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 898-922.
- Cheremushkin, S. (2016). *Método generalizado para determinar el período de recuperación de la inversión para flujos de efectivo convencionales y no convencionales: Fórmulas Excel listas para usar y UDF*. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1982827](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1982827)
- Chirinos, C. y Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Revista Ingeniería Industrial*(34), 165-174.
- Departamento de Estadística de la Universidad de Sonora. (2020). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

- Dorantes, C. (2018). *El proyecto de investigación en psicología: De su génesis a la publicación*. México: Univesidad Iberoamericana.
- Dulcey, E. (2016). *Envejecimiento y vejez: Categorías y conceptos*. Colombia: Siglo del Hombre Editores.
- Durán, R. (2015). La educación virtual universitaria como medio para mejorar las competencias genéricas y los aprendizajes a través de bienas prácticas docentes. (Tesis doctoral). Repositorio de la Universidad Politécnica de Catalunya.
- Estaún, M. (2019). Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 4P's del marketing. Innovation & Entrepreneurship Business School.
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 11(11), 64-78.
- Fessard, J. (1995). *El tiempo del servicio. El reto del tiempo en las actividades de servicio*. Barcelona: Marcombo.
- Fiszbein, A., Cumsille, B. y Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*. Obtenido de <http://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>
- Flores, C., Huerta, M., Paramo, D. y León, L. (2016). *Implementación del proceso capacitador (estrategia de semanas de cultura laboral) fomentando el desarrollo integral en trabajadores*. Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2016/implementacion-proceso-capacitador-estrategia-semanas-cultura-laboral-fomentando-desarrollo-integral>

- Gallo, A. (2016). *Una actualización sobre el método de recuperación*. Obtenido de <https://hbr.org/2016/04/a-refresher-on-payback-method>
- García, A. (2016). La capacitación laboral en América Latina como un aporte a la mitigación del desempleo en el siglo XXI. (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar .
- Gargallo, B. (2002). La teoría de la educación. Objeto, enfoques y contenidos . *Teoría de la educación*, 19-46.
- González, I. (2019). *¿Qué es y cómo calcular la TIR (Tasa Interna de Retorno)?* Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/estrategia-de-negocio/como-calcular-tir-tasa-interna-retorno/>
- González, J. (2017). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(1), 1-10.
- Guaraca, S., Ortiz, M. y Del Rosario, W. (2017). Diseño de la estructura organizacional de la empresa Morsa S.A. en la ciudad de Guayaquil 2015 - 2016. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Junio(2017), 1-12.
- Haro, A. y Rosario, J. (2017). *Dirección Financiera: Inversión*. Almería: Editorial Universidad de Almería.
- IDEPRO. (2019). *Nosotros*. Obtenido de <http://idepro.edu.ec/nosotros/>
- Infante, V. y Breijo, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Revista Mendive*, 15(1), 54-61.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\_Empresas\_2017/Documentos\_DIEE\_2017/Documentos\_DIEE\_2017/Principales\_Resultados\_DIEE\_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020a). *Proyecciones poblacionales 2020*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020b). *REDATAM*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>

Intelecto. (2019). *Sobre nosotros*. Obtenido de <https://www.intelecto.com.ec/sobre-nosotros/>

Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., Izquierdo, E., Zambrano, J. y Tenesaca, T. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>

López, J. (2018). Medición del nivel de eficacia y eficiencia de las capacitaciones al personal productivo en las empresas industriales. Unidad de Ciencias Empresariales. Repositorio de la Universidad Técnica de Machala.

López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Universitat Autònoma de Barcelona.

Mankazana, S. y Mukwakungu, S. (2018). *El impacto de Just-in-Time (JIT) en el sistema de gestión de inventario y el rendimiento general del proveedor de las empresas de fabricación de colchones de cama de Sudáfrica*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/333185530\\_The\\_Impact\\_of\\_Just](https://www.researchgate.net/publication/333185530_The_Impact_of_Just)

-in-

Time\_JIT\_in\_Inventory\_Management\_System\_and\_the\_Supplier\_Overall\_Performance\_of\_South\_African's\_Bed\_Mattress\_Manufacturing\_Companies

- ManpowerGroup. (2018). *Encuesta de escala de talento*. Obtenido de <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018#thereport>
- Mete, M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramienta para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 7(7), 67-85.
- Milanesi, G. (2017). La tasa de retorno promedio como medida alternativa de rendimiento. *Revista Centro de Estudios de Administración CEA*, 10-30.
- Millan, E., Torrealba, A. y Ortiz, M. (2015). Formulación de Indicadores de Gestión como herramienta de desarrollo empresarial. Para la empresa de transporte, Inversiones Los Chabalos, C.A. *Revista Espacios*, 36(17).
- Ministerio de Trabajo (2019). *Sector Público cuenta con Plan Nacional de Capacitación para el 2018-2021*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/sector-publico-cuenta-con-plan-nacional-de-capacitacion-para-el-2018-2021/>
- Morales, M. (2017). Estudio de factibilidad para el diseño y montaje de proyectos educativos de formación continua con modalidades alternativas a la presencial dirigido a docentes de telesecundaria del Estado de Hidalgo. Congreso Nacional de Investigación Educativa.
- Moreno, S. (2016). *Análisis de la cadena de valor de una empresa mexicana líder en la industria cárnica*. Obtenido de

- [https://www.researchgate.net/publication/309534102\\_Analisis\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_valor\\_de\\_una\\_empresa\\_mexicana\\_lider\\_en\\_la\\_industria\\_carnica](https://www.researchgate.net/publication/309534102_Analisis_de_la_cadena_de_valor_de_una_empresa_mexicana_lider_en_la_industria_carnica)
- Muñoz, A. (2014). Implementar política just in time con proveedores no just in time. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Nikulin, C. y Becker, G. (2015). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127-144.
- Novaway. (2019). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://novaway.com.ec/>
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Repositorio de la CEPAL.
- Pajuelo, E. (2017). Estudio de prefactibilidad para la implementación de un centro de capacitación en gestión de proyectos en Lima Metropolitana. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pena, M., Rodríguez, C. y Piñero, P. (s.f.). *Modelo de factibilidad para la evaluación de proyectos de software basado en técnicas de soft computing*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/313821028\\_Modelo\\_de\\_factibilidad\\_para\\_la\\_evaluacion\\_de\\_proyectos\\_de\\_software\\_basado\\_en\\_tecnicas\\_de\\_soft\\_computing](https://www.researchgate.net/publication/313821028_Modelo_de_factibilidad_para_la_evaluacion_de_proyectos_de_software_basado_en_tecnicas_de_soft_computing)
- Pico, L. (2017). Elemprendimiento por necesidad, una ventana hacia el desarrollo de oportunidades de negocios. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 131-136.
- Prieto, A., Díaz, D., Lara, I., Monserrat, J., Sanvicen, P., Campión, R., . . .
- Álvarez, M. (2018). Nuevas combinaciones de aula inversa con just in time teaching y análisis de respuestas de alumnos. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(1), 175-194.

- Puente, M. y Carrasco, V. (2017). Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13.
- Revista Líderes. (2017). *El emprendimiento enfrenta una lista de tareas y desafíos*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/emprendimiento-enfrenta-lista-tareas-desafios.html>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140.
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*(21), 419-448.
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*(21), 419-448.
- Sánchez, D. (2015a). Comportamiento del consumidor en la búsqueda de información de precios online. (Tesis doctoral). Repositorio de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Sánchez, M. (2015b). Estudio de factibilidad para la implementación de un sistema de capacitación continua apoyada en T.I. (Tesis de maestría). Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Santos, A. (2015). Plan de negocios: Estancia Chica restaurant. (Trabajo de investigación). Repositorio de Universidad Nacional de Cuyo.
- Sapién, A., Piñón, L. y Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Revista Civilizar*, 14(27), 123-134.



- Senplades (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Obtenido de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Shaw, J. (1991). *Gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz.
- Silva, F., Medina, P., Jiménez, W. y Sarzosa, S. (2016). Estudio de factibilidad para elaborar barras energéticas con insumos andinos. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 1-18.
- Suárez, L., Rodríguez, S. y Martínez, J. (2018). Satisfacción de los usuarios con la atención en los consultorios médicos. Colón 2015-2016. *Revista Médica Electrónica*, 40(4), 1002-1010.
- Sudian, K. (2015). The Dimensions of Marketing Mix. *Management and Organizational Studies*, 2(1), 136-142.
- Sudian, K. (2018). *El impacto de la combinación de marketing en la ventaja competitiva del sector de las PYME en la gobernación de Al Buraimi en Omán*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244018800838>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020). *Constitución de Compañía en línea*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Taipe, J. y Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163-183.
- Tejada, J. (2015). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales. Congreso Internacional OBSERVAL 2014, Valladolid 8-10 marzo 2015.

- Thabit, H. y Manaf, B. (2018). La evaluación del marketing mix elementos. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Educación Estudios Nacionales*, 4(4), 100-109.
- Toapanta, M. (2015). Estudio de factibilidad para la creación de un centro de capacitación técnico artesanal en la parroquia de Miguel Egas, cantón Otavalo, provincia de Imbabura. Repositorio de la Universidad Técnica del Norte.
- Trejo, N., Trejo, E. y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
- Valencia, C., Cira, I. y Brito, M. (2017). Programa de capacitación a microempresarios del centro histórico de Quito. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(4), 70-74.
- Valenti, F. (2018). *Influencia de los desayunos escolares en el aprendizaje de los niños*. México: Editorial Digital UNID.
- Vásquez, A., Matus, J., Cetina, V., Sangerman, D., Rendón, G. y Caamal, I. (2017). Análisis de rentabilidad de una empresa integradora de aprovechamiento de madera de pino. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(3), 649-659.
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(3), 648-649.
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3C Empresa*, 5(2), 57-72.
- Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D. y Vázquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.*, 35, 1121-1131.

Villota, A., López, D., De La Rosa, V. y Villacis, J. (2018). *Plan Nacional de Capacitación para el Sector Público 2018 - 2021*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Plan-Nacional-de-Capacitaci%C3%B3n-2018.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A. Cuestionario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Por medio de la presente encuesta, Julián Palacios Lara, egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil solicita su participación otorgando datos confiables y verídicos a fin de analizar la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo”, en modalidad presencial y online. Cabe recalcar, que toda información obtenida por medio de este instrumento será utilizada bajo criterios académicos.

**Encuesta realizada para determinar la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo”, en modalidad presencial y online.**

#### Datos Generales

##### 1. Sexo

- Masculino   
Femenino

##### 2. Edad

- 18 – 29 años   
30 – 39 años   
40 – 49 años   
50 años o más

##### 3. Estado Civil

- Casado/a - unido/a.   
Separado/a - divorciado/a   
Viudo/a.   
Soltero/a.

##### 4. Nivel de Instrucción

- Bachillerato   
Estudios de pregrado

Maestría o Ph. D.

##### 5. Situación laboral

- Empleado   
Independiente   
Desempleado

##### 6. Ingresos del Hogar

- Menos de \$500   
De \$500 a \$1200   
De \$1201 a \$1999   
De \$2000 a \$2999   
\$3000 o más

##### 7. Temas que le gustaría capacitarse

- Recursos humanos   
Marketing   
Finanzas y contabilidad   
Inversiones

Otros

**8. Considera que asistir a programas de capacitación aporta de manera significativa a su carrera profesional.**

Totalmente en desacuerdo   
 En desacuerdo   
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo   
 De acuerdo   
 Totalmente de acuerdo

**9. ¿Ha asistido a programas de capacitación? (Si su respuesta fue no pasar a la pregunta 13)**

Sí   
 No

**10. ¿En qué modalidad ha recibido su programa de capacitación?**

Capacitación online   
 Capacitación presencial   
 Capacitación mixta

**11. ¿Cuántos cursos de capacitación realiza con frecuencia?**

1 al año   
 2 al año   
 3 al año   
 4 o más al año   
 Rara vez

**12. ¿Cuál es la razón por la cual asiste a programas de capacitación?**

Adquisición de nuevos conocimientos.   
 Actualización de información.

Incremento de competencias profesionales.   
 Otorga un perfil competitivo en el mundo laboral.

**13. ¿En qué lugares ha recibido cursos de capacitación?**

Intelecto   
 Novaway   
 IDEPRO   
 SECAP   
 Humane   
 Otro:

**14. ¿Qué es lo que más valora de un curso de capacitación?**

Organización del programa   
 Instalaciones   
 Enfoque práctico   
 Currículum del expositor   
 Certificado

**15. ¿Cuáles son los factores que considera al momento de asistir a un centro de capacitación?**

Precio   
 Horario   
 Servicio   
 Entidad que lo brinda   
 Otro:

**16. ¿Considera necesario la existencia de una empresa de capacitaciones "Justo a tiempo", bajo la modalidad presencial y online? (Se explica el concepto).**

Sí   
 No

**17. Al conocer los atributos que mantendrá la empresa de capacitaciones "Justo a tiempo" ¿Consideraría asistir a dicho centro de capacitación? (Se explica la idea de la empresa).**

Definitivamente Sí   
 Probablemente Sí   
 Probablemente No

Definitivamente No

**18. De acuerdo a su tiempo de disponibilidad ¿Cuántas horas considera apropiado para recibir un curso de capacitación?**

12 horas

24 horas

40 horas

Más de 40 horas

**19. ¿Qué días estaría dispuesto a recibir el programa de capacitación?**

Lunes a viernes

Sábados y Domingos

Cualesquiera

**20. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un curso de capacitación de 40 horas?**

\$ 40.00 a \$ 80.00

\$ 81.00 a \$ 120.00

\$ 121.00 a \$ 150.00

\$ 151.00 o más

**21. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un curso de capacitación online?**

\$ 20.00 a \$ 50.00

\$ 51.00 a \$ 80.00

\$ 81.00 a \$ 110.00

\$ 111.00 o más

**22. ¿A través de que medio le gustaría recibir información de los cursos de capacitación “Just in Time”?**

Redes Sociales

Televisión

Radio

Prensa escrita

Volantes Publicitarias

Otro

## Apéndice B. Tablas financieras

Tabla 47  
*Oferta de capacitación*

<b>Cursos a dictar</b>
<b>Finanzas y contabilidad</b>
Finanzas para no expertos
Formación de asistentes contables
Cierre fiscal y planificación tributaria
Gestión y administración financiera
Gerencia financiera
<b>Marketing</b>
Marketing digital
Investigación de mercado
Cierre de ventas
Marketing estratégico
<b>Inversiones</b>
Gestión y valoración de instrumentos de renta fija
Gestión y valoración de instrumentos de renta variable
Análisis y administración de portafolios de inversión activa y pasiva
<b>Recursos humanos</b>
Aplicación de la legislación laboral
Especialista en nómina
Reclutamiento y selección de personal por competencias
Gerencia de recursos humanos
<b>Comercio internacional</b>
Manejo efectivo del Ecuapass para importaciones y exportaciones
Importación para no expertos
Especialista en comercio exterior

Tabla 48  
*Equipos y materiales para grabar videos*

<b>Equipos</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Tripode	5	8.48	42.4
Micrófono	5	76.99	384.95
Kit de luces	5	279.99	1399.95
Grabación y edición	1	39.99	39.99
<b>Total</b>			<b>1867.29</b>

Tabla 49  
*Ponderación de la demanda*

<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Demanda</b>	<b>Asignación</b>
Capacitación online	130.00	<b>31.55%</b>
Capacitación presencial	282.00	<b>68.45%</b>
<b>Total</b>	<b>412.00</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 50  
Suministro de oficina

Suministros de oficina				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Resmas de hojas	resma	1	4.00	4.00
Plumas	caja	4	2.00	8.00
Caja de clic y grapas	caja	4	0.35	1.40
Grapadora	Unidad	4	2.50	10.00
Perforadora	Unidad	4	2.00	8.00
Sacagrapa	Unidad	4	0.50	2.00
<b>TOTAL</b>				<b>33.40</b>

Tabla 51  
Amortización de la deuda

Pago	Principal	Intereses	Pago	Amort. Prést.
0			817.23	36,880.67
1	453.64	363.58	817.23	36,427.03
2	458.12	359.11	817.23	35,968.91
3	462.63	354.59	817.23	35,506.28
4	467.19	350.03	817.23	35,039.09
5	471.80	345.43	817.23	34,567.29
6	476.45	340.78	817.23	34,090.84
7	481.15	336.08	817.23	33,609.69
8	485.89	331.34	817.23	33,123.80
9	490.68	326.55	817.23	32,633.12
10	495.52	321.71	817.23	32,137.61
11	500.40	316.82	817.23	31,637.20
12	505.34	311.89	817.23	31,131.87
13	510.32	306.91	817.23	30,621.55
14	515.35	301.88	817.23	30,106.20
15	520.43	296.80	817.23	29,585.78
16	525.56	291.67	817.23	29,060.22
17	530.74	286.49	817.23	28,529.48
18	535.97	281.25	817.23	27,993.50
19	541.26	275.97	817.23	27,452.25
20	546.59	270.63	817.23	26,905.66
21	551.98	265.24	817.23	26,353.68
22	557.42	259.80	817.23	25,796.25
23	562.92	254.31	817.23	25,233.34
24	568.47	248.76	817.23	24,664.87
25	574.07	243.15	817.23	24,090.80
26	579.73	237.50	817.23	23,511.07
27	585.45	231.78	817.23	22,925.62
28	591.22	226.01	817.23	22,334.41
29	597.05	220.18	817.23	21,737.36
30	602.93	214.29	817.23	21,134.43
31	608.88	208.35	817.23	20,525.55
32	614.88	202.35	817.23	19,910.68
33	620.94	196.29	817.23	19,289.74
34	627.06	190.16	817.23	18,662.68
35	633.24	183.98	817.23	18,029.43
36	639.49	177.74	817.23	17,389.95



37	645.79	171.44	817.23	16,744.16
38	652.16	165.07	817.23	16,092.00
39	658.59	158.64	817.23	15,433.42
40	665.08	152.15	817.23	14,768.34
41	671.63	145.59	817.23	14,096.71
42	678.26	138.97	817.23	13,418.45
43	684.94	132.28	817.23	12,733.51
44	691.69	125.53	817.23	12,041.82
45	698.51	118.71	817.23	11,343.30
46	705.40	111.83	817.23	10,637.90
47	712.35	104.87	817.23	9,925.55
48	719.38	97.85	817.23	9,206.17
49	726.47	90.76	817.23	8,479.71
50	733.63	83.60	817.23	7,746.08
51	740.86	76.36	817.23	7,005.21
52	748.17	69.06	817.23	6,257.05
53	755.54	61.68	817.23	5,501.51
54	762.99	54.24	817.23	4,738.52
55	770.51	46.71	817.23	3,968.01
56	778.11	39.12	817.23	3,189.90
57	785.78	31.45	817.23	2,404.12
58	793.52	23.70	817.23	1,610.60
59	801.35	15.88	817.23	809.25
60	809.25	7.98	817.23	(0.00)

Tabla 52  
*Costo promedio ponderado del capital*

<b>Evaluación</b>	<b>Monto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tasa</b>
Evaluar la inversión - capital propio	12,293.56	CAPM	7.36%
Evaluar préstamo	36,880.67	Tasa de interés préstamo	11.83%
Evaluar rentabilidad del proyecto	49,174.23	CPPC	10.71%

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Julián Bolívar Palacios Lara, con C.C: # 0915342240 autor del trabajo de titulación: *Análisis de factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones "Justo a tiempo", en modalidad presencial y online* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de diciembre de 2020

f. \_\_\_\_\_



Julián Bolívar Palacios Lara  
C.C: 0915342240

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo”, en modalidad presencial y online		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Palacios Lara, Julián Bolívar		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Segura Ronquillo, Shirley Carchi Rivera, Erick Leonardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	03 de diciembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	113
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Negocios.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan de negocios, Just in time, capacitación, factibilidad financiera, investigación de mercado.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El objetivo general de la investigación fue analizar la factibilidad económica y financiera de una empresa de capacitaciones “Justo a tiempo” en la modalidad presencial y online, por medio de la determinación de las necesidades de capacitación y actualización de conocimientos de los profesionales de la ciudad de Guayaquil, para la creación de un plan de negocios. La metodología de la investigación que se implementó en el proyecto fue no experimental, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y método deductivo. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta, la cual se aplicó a una muestra de 385 personas. Entre los resultados más relevantes estuvieron que la capacitación es importante para el crecimiento profesional; por tanto, acuden a los mismos hasta tres veces por año en formato presencial y online. Lo que más valoran de las capacitaciones es que aumentan las competencias profesionales y perfil laboral, también establecieron que los factores que más aprecian son el precio, horario y servicio; además la mayoría de personas están dispuestas a asistir a un programa de capacitación bajo el esquema Just in Time. En la propuesta se estableció una empresa que estará conformada por cuatro colaboradores, la estrategia genérica aplicada fue de enfoque. Con respecto a la factibilidad financiera el plan de negocios es viable puesto que obtuvo una TIR del 63% y VAN de \$34,963.8 con una recuperación del capital de ocho meses y 16 días.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-985153285	E-mail: julian.palacios.lara@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Lapo Maza, María del Carmen		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 / 0999617854		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			