



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

TEMA:

**Plan de negocio para la creación de una empresa de
formación en emprendimiento, innovación y metodologías
ágiles dirigido a los colaboradores de las empresas**

AUTOR:

Pinto Iñiguez, Jordan Jefferson

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

TUTOR:

Ing. Castro Peñarreta, Ángel Aurelio, MBA

**Guayaquil, Ecuador
26 de febrero del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Pinto Iñiguez, Jordan Jefferson**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado de Emprendimiento e Innovación Social**.

TUTOR

f. _____

Ing. Castro Peñarreta Ángel Aurelio

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Pinto Iñiguez, Jordan Jefferson**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la creación de una empresa de formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigido a los colaboradores de las empresas**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Emprendimiento e Innovación Social**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR

f. _____

Pinto Iñiguez Jordan Jefferson



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Pinto Iñiguez Jordan Jefferson

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para la creación de una empresa de formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigido a los colaboradores de las empresas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

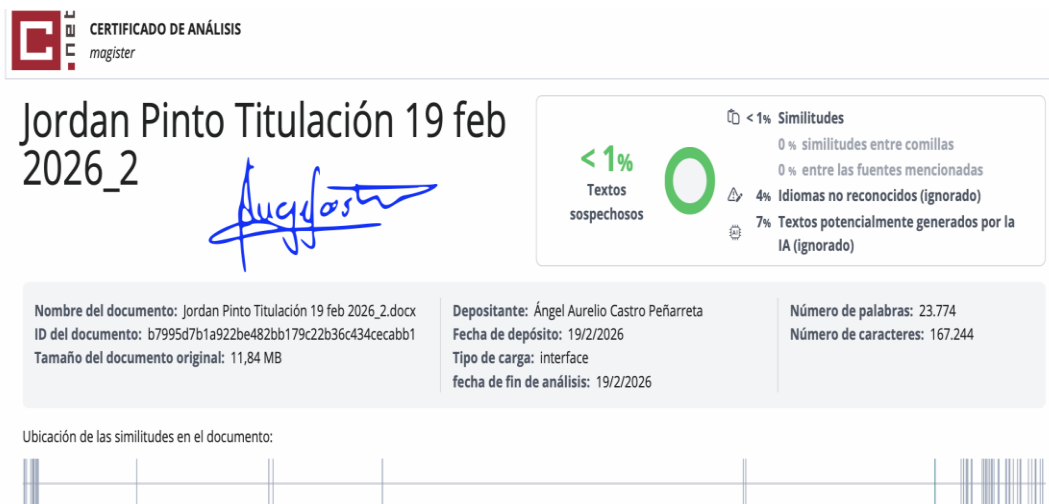
Guayaquil, a los 26 del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR:

f.  _____

Pinto Iñiguez Jordan Jefferson

REPORTE COMPILATO



AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el pilar de mi vida y por nunca soltarme la mano.

A mis padres, que han sido un soporte en mi vida y que con sus enseñanzas me han llevado por el buen camino.

A mi esposa que me ha acompañado en los momentos más difíciles de mi vida y también en los mejores.

A mi hijo Moa, por enseñarme el verdadero significado del amor.

Al Ingeniero Ángel Castro Peñarreta por su paciencia y acompañamiento en este proceso.

Jordan Pinto

DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir esta meta.

A mis padres por el amor y acompañamiento incondicional durante todos mis estudios.

A mi hogar ya que sin ellos no lo podría haber logrado.

A mi Jordan del pasado, por hacerme más fuerte.

Jordan Jefferson Pinto Iñiguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ÁNGEL AURELIO CASTRO PEÑARRETA

TUTOR

f. _____

GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

ROSA MARGARITA ZUMBA CÓRDOVA

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN	XVXV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	5
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.Tema - Título	5
1.2.Justificación	5
1.3.Planteamiento y Delimitación del Tema.	8
1.4.Planteamiento del Problema	11
1.5.Contextualización del tema u objeto de estudio	13
1.6.Objetivos de la Investigación	15
1.6.1.Objetivo General	15
1.6.2.Objetivos Específicos.....	15
1.7.Determinación del Método de Investigación y técnica de recogida y análisis de la información	16
1.8.Fundamentación Teórica	17
1.8.1.Marco Teórico	19
1.8.2. Marco Conceptual	21
1.8.3.Marco Legal	22
1.8.3.1.1.Aspecto Societario de la Empresa.....	23
CAPÍTULO 2	27
2. Descripción del Negocio	27
2.1.Análisis de la Oportunidad	27
2.2.Misión, Visión y Valores de la Empresa	29
2.3 Objetivos de la Empresa.....	29
2.3.1. Objetivo General	29
2.3.2. Objetivos Específicos	29
CAPÍTULO 3	31
3.ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	31
3.1.PEST	31
Factores Políticos.....	31
Factores Económicos.....	31
Factores Sociales	33
Factores Tecnológicos.....	34

3.2. Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimiento en la Industria	
34	
3.3. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria	35
3.4. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	35
3.5. Análisis de mercado	37
3.5.1. Tipo de Competencia.....	37
3.5.2. Tamaño del mercado: TAM, SAM y SOM	37
3.5.3. Características de los Competidores.....	38
3.5.4 Segmentación del Mercado	39
3.5.5 Criterio de Segmentación.....	39
3.5.5. Selección de Segmentos	40
3.5.7. Perfiles de los Segmentos	40
3.6 Matriz FODA	40
3.7 Investigación de Mercado	41
3.7.1. Método	41
3.7.2. Diseño de la Investigación	42
3.7.2.4. Análisis de los datos	44
CAPÍTULO 4	53
4. PLAN DE MARKETING.....	53
4.1. Objetivos	53
Objetivo General	53
Objetivos Específicos.....	53
4.1.1. Mercado Meta.....	53
4.3.1 Estrategia de Servicios	54
4.3.1.1. Empaque: Reglamento del marcado y etiquetado	55
4.3.1.2. Amplitud y Profundidad de Línea	55
4.3.1.3. Marcas y Submarcas	56
4.3.2. Estrategia de Precio	56
4.3.2.1. Precios de la Competencia	57
4.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta	57
4.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial	60
4.3.5. Estrategia de Promoción	60
Relaciones públicas y alianzas estratégicas	61
Relaciones públicas	62
4.3.4.2. Cronograma y presupuesto promocional	63
CAPÍTULO 5	66
5.1. Producción	66

5.1.1 Proceso Productivo.....	66
5.1.4. Mano de Obra.....	68
5.2. Estructura Organizacional	70
5.2.1 Cargos y Perfiles.....	70
CAPÍTULO 6	73
6. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO	73
6.1. Inversión Inicial.....	73
6.1.1. Tipo de Inversión	73
6.1.2. Financiamiento de la Inversión	74
6.1.2.1. Fuentes de Financiamiento	74
6.1.2.2. Tabla de Amortización	75
6.1.3. Cronograma de Inversiones	77
6.2. Análisis de Costos.....	78
6.2.1. Costos Fijos	78
6.2.2. Costos Variables	79
6.3. Capital de Trabajo.....	80
6.3.1. Gastos de Operación	80
6.3.2. Gastos Administrativos	80
6.3.3. Gastos de Ventas.....	81
6.3.4. Gastos Financieros	81
6.4. Análisis de Variables Críticas.....	82
6.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.....	82
6.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio	83
6.5. Estados Financieros proyectados	84
6.5.1. Balance General	84
6.5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	85
6.5.2.1. Flujo de Caja Proyectado	85
6.5.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital	85
6.6. Análisis de Sensibilidad Multivariabl e o de Escenarios Múltiples ..	86
6.6.1. Principales riesgos.....	87
6.6.2. Mitigación del riesgo.....	87
6.7. Razones Financieras	87
6.8. Conclusiones del Estudio Financiero	89
6.9. Conclusiones	91
6.10. Recomendaciones	92
6.11. REFERENCIAS O BIBLIOGRAFÍAS	93

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	36
Tabla 2 Características de los competidores directos.....	38
Tabla 3 Perfiles de los segmentos	40
Tabla 4 Matriz FODA	40
Tabla 5 Modalidad de trabajo de los encuestados.....	44
Tabla 6 Sector donde vive	45
Tabla 7 Nivel de ingresos mensuales	45
Tabla 8 Estado civil.....	46
Tabla 9 Nivel de estudios.....	46
Tabla 10 Género	47
Tabla 11 Nivel de experiencia en emprendimiento - innovación - metodologías ágiles.....	47
Tabla 12 Beneficio esperado de la capacitación.....	47
Tabla 13 Formato de aprendizaje preferido	48
Tabla 14 Nivel de profundidad esperado	48
Tabla 15 Área donde tendría mayor impacto	48
Tabla 16 Disposición a participar	49
Tabla 17 Frecuencia ideal de capacitación	49
Tabla 18 Duración adecuada.....	49
Tabla 19 Enfoque de interés.....	50
Tabla 20 Importancia de certificación	50
Tabla 21 Rango de pago dispuesto	50
Tabla 22 Amplitud y profundidad de Dracsi	55
Tabla 23 Marcas y submarcas de DRACSI	56
Tabla 24 Estructura de precios	57
Tabla 25 Precios de la competencia de DRACSI.....	57
Tabla 26 Merchandising de DRACSI	59
Tabla 27 Canales de distribución.....	60
Tabla 28 Cronograma	64
Tabla 29 Cronograma de Actividades promocionales.....	64
Tabla 30 Presupuesto de muebles y enseres	69
Tabla 31 Presupuesto de equipos de oficina	69
Tabla 32 Presupuesto de equipos de computación	69

Tabla 33 Fuentes de financiamiento	69
Tabla 34 Detalle del financiamiento interno	70
Tabla 35 Inversión Fija.....	73
Tabla 36 Inversión Diferida	74
Tabla 37 Inversión Corriente.....	74
Tabla 38 Fuentes de Financiamiento.....	75
Tabla 39 Tabla de amortización del crédito	76
Tabla 40 Cronograma de inversiones del proyecto DRACSI S.A.S	77
Tabla 41 Costos fijos mensuales	78
Tabla 42 Costos variables por programa de capacitación	79
Tabla 43 Gastos de operación	80
Tabla 44 Gastos administrativos mensuales.....	80
Tabla 45 Gastos de ventas mensuales.....	81
Tabla 46 Gastos financieros mensuales	81
Tabla 47 Capital de trabajo requerido.....	81
Tabla 48 Proyección mensual.....	83
Tabla 49 Balance General Proyectado – Año 1 (USD)	84
Tabla 50 Estado de Resultados Proyectado – Año 1 (USD).....	85
Tabla 51 Flujo de Caja Proyectado – Año 1 (USD).....	85
Tabla 52 Escenarios	86

Índice de Figuras

Figura 1 Lean Canvas del modelo de negocios de la empresa DRACSI S.A.S.	
.....	28
Figura 2 Evolución del PIB 2019-2024	32
Figura 3 Evolución de la inflación anual 2019-2024	32
Figura 4 Tasa de empleo adecuado por nivel de instrucción 2019-2024	33
Figura 5 Tasa Activa Referencial 2021-2025.....	33
Figura 6 Ciclo de vida de la Industria	35
Figura 7 Las cinco fuerzas de Porter	36
Figura 8 Tamaño del mercado: TAM, SAM, SOM	37
Figura 9 Nivel de productos de DRACSI	54
Figura 10 Brochure de DRACSI	55
Figura 11 Stand publicitario de DRACSI	59
Figura 12 Distribución del espacio.....	59
Figura 13 Flujograma de procesos	67
Figura 14 Organigrama DRACSI S.A.S.....	71

RESUMEN

Esta tesis de estudio tiene como meta principal proponer el diseño de un modelo de negocios de una empresa de capacitación especializada en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, enfocados en el personal de las empresas situadas en el sector de la Vía a la Costa en Guayaquil.

Este trabajo de titulación se origina ante las oportunidades de mejora con respecto a las competencias, habilidades y destrezas del personal de las diferentes compañías, ante la demanda constante de nuevos aprendizajes empresariales y la variabilidad de la economía.

La presente tesis se ha elaborado con un enfoque mixto, descriptivo y exploratorio, no experimental, de corte transversal. Por otro lado, la recolección de datos se realizó con técnicas cuantitativas y cualitativas, a través de entrevistas de formato semiestructuradas uno a uno a trabajadores de distintas empresas del sector que ya tienen experiencia en otras formaciones.

La investigación utilizó una clasificación temática y estadística descriptiva, para precisar las necesidades en los programas de capacitación de las empresas, relacionados con metodologías ágiles, innovación y seguimiento post capacitación. Cabe recalcar que, entre los resultados más impactantes se observa una demanda no satisfecha de programas de capacitación en temas como: Scrum, Design Thinking y Learn Startup.

La observación del entorno y del mercado reafirma que los programas de capacitación empresarial están incrementando, lo que claramente significa que hay una oportunidad para materializar este proyecto. Los hallazgos exponen los resultados favorables de factibilidad de la iniciativa, con un Valor Actual Neto (VAN) de USD 67.895, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 6,8 % y un período de recuperación de la inversión de 0,41 años, que equivale a aproximadamente cinco meses. Finalmente se llega a la conclusión de plantear un modelo de negocio viable, basado en una propuesta de valor diferenciada que prioriza la personalización de los contenidos, el aprendizaje experiencial y la evaluación del impacto pedagógico.

Palabras clave: capacitación, emprendimiento, innovación, metodologías ágiles, plan de negocios.

ABSTRACT

The main goal of this study thesis is to propose the design of a business model for a training company specialized in entrepreneurship, innovation, and agile methodologies, focused on the staff of companies located in the Vía a la Costa sector in Guayaquil. This thesis arises from the opportunities for improvement regarding the competencies, skills, and abilities of personnel in different companies, given the constant demand for new business knowledge and the variability of the economy. This thesis has been developed with a mixed, descriptive, and exploratory approach, non-experimental, and cross-sectional in nature. Furthermore, data collection was carried out using both quantitative and qualitative techniques, through one-on-one semi-structured interviews with employees from various companies in the sector who already have experience in other training programs. The research used a thematic classification and descriptive statistics to determine the needs in company training programs related to agile methodologies, innovation, and post-training follow-up. It is noteworthy that among the most striking results is an unmet demand for training programs on topics such as Scrum, Design Thinking, and Lean Startup.

Observing the environment and the market confirms that corporate training programs are increasing, which clearly indicates that there is an opportunity to realize this project. The findings show favorable feasibility results for the initiative, with a Net Present Value (NPV) of USD 67,895, an Internal Rate of Return (IRR) of 6.8%, and a payback period of 0.41 years, equivalent to approximately five months.

Finally, the conclusion is reached to propose a viable business model, based on a differentiated value proposition that prioritizes content personalization, experiential learning, and the assessment of educational impact.

Keywords: training, entrepreneurship, Innovation, agile methodologies, business plan.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas enfrentan un entorno de competitividad que requiere de una permanente evolución y adaptación a las recientes tendencias del mercado. La capacidad de innovar y emprender se ha vuelto fundamental dentro de las organizaciones con el propósito de asegurar la sustentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Vargas Valdiviezo & Uttermann Gallardo (2020), mencionan que en el ámbito empresarial el emprendimiento es un aspecto fundamental para la creación y desarrollo de nuevas oportunidades, sin embargo, muchas instituciones no tienen las herramientas y metodologías necesarias para fomentar la cultura de innovación entre sus trabajadores.

Este proyecto propone el diseño de una empresa de capacitación especializada en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, cuya iniciativa parte de la necesidad del mercado de programas de formación que sean prácticos y permitan que los empleados consigan alcanzar las habilidades esenciales para convertirse en un agente de cambio dentro de sus organizaciones. Metodologías ágiles, como *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Scrum*, brindan una estructura que incentiva la creación de ideas, la experimentación y la permanente entrega de valor (Triana Ortiz & Montes Dias, 2020).

Hoy en día las empresas están envueltas en un entorno de incertidumbre y una competitividad que les obliga a estar en permanente evolución. El Índice Mundial de Innovación de 2025 indica que la desaceleración económica influye en la inversión en innovación, y ha limitado la capacidad productiva de las naciones, haciendo que el emprendimiento se convierta en elemento decisivo para incrementar la competitividad y la sustentabilidad a largo plazo.

La propuesta para diseñar la empresa de capacitación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, centrada en los empleados de las organizaciones, nace ante la necesidad de marcos de trabajo como *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Scrum*, que aportan a la experimentación rápida y a la entrega continua de valor. La importancia de esta iniciativa consiste en que el 94% de los trabajadores ha manifestado que se quedaría más tiempo laborando en una empresa que invierta en su desarrollo profesional.

Esta investigación se centra geográficamente en el sector de la Vía a la Costa en Guayaquil, debido a que en esta zona no existe una oferta formativa que combine la teoría con las metodologías prácticas, aplicadas y con mediciones de impacto. El proyecto se organiza bajo un enfoque mixto para diagnosticar estas brechas de habilidades y diseñar un modelo de negocio sostenible que aporte no solamente a la productividad de las empresas locales, sino también al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4, 8 y 9) y a las directrices del Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025–2029.

La propuesta se divide en seis capítulos que incluye desde el análisis del problema y la fundamentación teórica, hasta el estudio de mercado, plan operativo y evaluación financiera. Mediante este plan de negocio, se busca demostrar la viabilidad y el impacto positivo que puede tener la formación especializada en el desarrollo del talento humano y en la competitividad empresarial en el entorno ecuatoriano.

El Capítulo I se enfoca en la investigación del mercado y la tipificación de las necesidades de programas de formación a nivel mundial, regional y local.

En el Capítulo II, se presentan las oportunidades de negocios y se plantea un modelo de negocios B2C de capacitación en emprendimiento e innovación y metodologías ágiles como Design Thinking, Lean Startup y Scrum.

En el Capítulo III, el análisis de la industria describe el comportamiento del mercado, la demanda de los servicios de capacitación, el tamaño del mercado, el perfil del cliente ideal y los segmentos del mercado.

El Capítulo IV, presenta el plan de marketing y las estrategias necesarias para posicionar la empresa de capacitación, dar a conocer los servicios, captar más clientes y dar a conocer la propuesta de valor del plan de negocios.

El Capítulo V, corresponde al plan operativo, a la estructura y los debidos procesos de la empresa para el funcionamiento correcto de la misma.

El Capítulo VI determina la viabilidad económica del negocio, a través de la inversión inicial, costos, proyecciones de ingresos y rentabilidad. Garantiza una adecuada gestión financiera y legal del negocio.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema - Título

Plan de negocios para la creación de una empresa de formación, innovación y metodologías ágiles para los colaboradores de las empresas.

1.2. Justificación

El Índice Mundial de Innovación de 2025 evidencia que la desaceleración económica mundial ha reducido la inversión en innovación y ha limitado la capacidad productiva de los países (WIPO, 2025). Este escenario obliga a las empresas a fortalecer las competencias de sus colaboradores mediante formación continua, metodologías ágiles y programas centrados en innovación como mecanismos para sostener la competitividad y productividad organizacional. En el caso ecuatoriano, estas necesidades se profundizan debido a factores internos como la crisis energética, el cierre progresivo del Bloque ITT y el incremento de la inseguridad, eventos que contribuyeron a la caída del PIB en 2024 (BCE, 2025). Por ello, la capacitación empresarial se posiciona como una herramienta estratégica para afrontar la incertidumbre.

El *ranking* mundial de clústeres de innovación, que evalúa aproximadamente a 130 economías, identifica las principales concentraciones de actividad innovadora y revela que los 100 clústeres más relevantes continúan ubicándose mayoritariamente en América del Norte, Europa y Asia (*World Intellectual Property Organization [WIPO], 2025*). Esta distribución evidencia brechas importantes para Latinoamérica, donde la inversión en innovación y capital humano aún continúa siendo limitada. La OCDE (2021) y el WEF (2023) destacan que la capacitación aumenta la productividad y contribuye al mejoramiento de la retención del talento humano. Sin embargo, en Ecuador, muchos de los programas que existen en el mercado no cuentan con el seguimiento, diagnóstico previo y medición de impacto, lo que disminuye la transferencia efectiva del conocimiento al ambiente laboral. Es por ello que resulta indispensable crear propuestas de capacitación innovadoras, aplicadas y que tengan mecanismos de evaluación. La inversión en procesos formativos es importante, puesto que eleva el desempeño laboral, y fortalece la retención del

talento al motivar el desarrollo profesional. Según el WEF (2023), cerca del 23% de los empleos experimentarán transformaciones en los siguiente cinco años; además, en 45 economías con 673 millones de trabajadores, se ha proyectado la creación de 69 millones de nuevos puestos y la desaparición de unos 83 millones, lo que representa una disminución aproximada de 14 millones de empleos. Esto reafirma la necesidad de que los trabajadores deben actualizar sus competencias de manera permanente.

El emprendedor es el actor fundamental para el crecimiento económico y social, al identificar las oportunidades y convertirlas en proyectos que den valor sostenible (Pinargote Navarrete et al., 2023). En Ecuador, el emprendimiento se constituye en un motor para mejorar la economía y disminuir las desigualdades; sin embargo, muchas iniciativas no han conseguido mantenerse por la ausencia de estrategias de sostenibilidad y liderazgo (Casanova et al., 2022).

En 2024, el ambiente económico de Ecuador se vio afectado por las tensiones geopolíticas globales y problemas internos como la crisis de energía, el cierre de los pozos petroleros del Bloque 43-ITT y la inseguridad, lo que tuvo un impacto negativo en la inversión, el comercio y la producción, lo que se reflejó en el PIB nacional, el cual reportó una reducción del 1,5% en el tercer trimestre de 2024, la cual estuvo acompañada por la reducción en la inversión (-6,2%), en las exportaciones (-5,1%) y en el gasto público (-1,0%) (Banco Central del Ecuador [BCE], 2025). La gestión empresarial involucra un constante proceso de toma de decisiones, resolución de conflictos y mejoramiento de los procesos. En ambientes que son altamente inciertos, las organizaciones deben enfrentarse a presiones que necesitan adaptabilidad e innovación (López Fernández & Oliver, 2025). En esta línea, la capacidad para generar innovación y motivar el emprendimiento se convierte en un factor clave que eleva la competitividad e incentiva mejoras en los sectores productivos (Carrillo et al., 2022).

Las organizaciones que invierten en formación consiguen mayores ingresos por trabajador y más altas tasas de retención de personal. Estudios de la OCDE han mostrado efectos positivos relacionados con la rentabilidad y el desempeño empresarial al adoptar programas permanentes de capacitación (OCDE, 2021).

Los cambios en el mercado laboral y los avances tecnológicos requieren de procesos de permanente actualización, con estrategias de aprendizaje continuo que estén proyectadas hacia 2030 (International Labour Organization, 2022). Así mismo, la evolución de los sistemas de capacitación ha favorecido la creación de modelos de aprendizaje integrados que amplían las oportunidades laborales y contribuyen al mejoramiento de los ingresos de los trabajadores, todos ellos, elementos claves para la competitividad (Ronquillo et al., 2023).

En cuanto a la inversión en capital humano, ésta fortalece la resiliencia organizacional, debido a que las empresas que priorizan el bienestar y crecimiento profesional de sus empleados han demostrado tener mayor solidez financiera inclusive en momentos críticos como la pandemia (McKinsey & Company, 2023). Desde la perspectiva de los trabajadores, el aprendizaje continuo incrementa los niveles de confianza, aumenta las competencias y contribuye al mejoramiento de la capacidad para la resolución de problemas, pues el 94% de los empleados ha manifestado que continuaría trabajando en una empresa que invierte en su crecimiento profesional (Adaptaciones Curriculares Significativas [ACIS], 2025).

La innovación es el nexo fundamental para el emprendimiento al incentivar el ingreso de nuevos productos, servicios y procesos con ideas o tecnologías que fomenten la competitividad (Duarte et al., 2025). La capacitación continua, por su parte, ayuda al desarrollo de habilidades que fortalecen la productividad y la capacidad de adaptación (Coursera, 2024; Organización Internacional del Trabajo, 2021).

Algunos estudios han coincidido en que la formación profesional incrementa la eficiencia laboral y estimula la creatividad, el mejoramiento constante y el robustecimiento empresarial, y se ha convertido en un pilar esencial en aquellos ambientes que son altamente competitivos (Beier et al., 2025; Noe et al., 2020; IBM, 2023).

Este proyecto responde a esta problemática mediante el diseño de un proyecto de negocio para la constitución de una empresa de formación corporativa especializada en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, dirigida a colaboradores de empresas ubicadas en el sector Vía a la Costa en Guayaquil.

1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema.

Las metodologías ágiles han experimentado una adopción acelerada en organizaciones de distintos tamaños, debido a su capacidad de aumentar la flexibilidad, la respuesta al cambio y la entrega continua de valor. En los últimos años, gran parte de las empresas han incorporado prácticas ágiles en alguna medida, y más de la mitad las emplean como su enfoque principal para el desarrollo de productos o gestión de proyectos (Ramírez & Sánchez, 2021). La creciente difusión de estos enfoques se debe a las ventajas que presentan, como la disminución del tiempo requerido para el lanzamiento de los productos al mercado, el incremento de la satisfacción del cliente, la colaboración más fluida entre los equipos de trabajo y una mejor gestión de riesgos.

Sin embargo, para un gran número de pequeñas y medianas empresas (PYMES), la adopción de metodologías ágiles aún sigue representando un reto, debido a la falta de capacitación especializada, estructuras organizacionales que son poco flexibles o al desconocimiento acerca de los procesos de adaptación. En los últimos años, el ambiente empresarial ha evolucionado hacia escenarios que se han caracterizado por una mayor volatilidad, etapas de incertidumbre y competitividad, todos ellos motivados principalmente por la globalización y el avance tecnológico. Bajo estos aspectos, la metodología ágil se posiciona como una alternativa que contribuye a que las organizaciones logren reaccionar rápidamente a los cambios y puedan concentrarse en actividades de mayor valor estratégico (Del Castillo González, 2023).

La realidad internacional sostiene que las organizaciones que han decidido adoptar metodologías ágiles tienen mejoras en su eficiencia, calidad y capacidad de adaptación. Por ejemplo, Google, Apple y Spotify han conseguido desarrollar mayor agilidad como parte de su cultura organizacional, lo que fortalece su innovación y competitividad. En España, alrededor del 70 % de empresas grandes han adoptado entornos ágiles en sus proyectos, dando la

prioridad a ciclos cortos de trabajo, incentivando la participación activa del cliente y la retroalimentación constante (SII Group, 2021).

En Ecuador, la formación continua y la capacitación corporativa se han posicionado como herramientas claves para fortalecer el talento humano, apoyar la transformación digital y mejorar la productividad. Las empresas medianas y grandes han comenzado a incorporar metodologías ágiles con el propósito de optimizar sus procesos internos; sin embargo, aún enfrentan obstáculos en su aplicación debido a la limitada oferta de formación especializada y a la ausencia de programas de capacitación que integren metodologías prácticas y de aplicación inmediata (GlobeNewswire, 2022).

En Guayaquil, en el sector Vía a la Costa, que es la zona elegida para el desarrollo de este proyecto, se evidencia una considerable demanda de programas de formación orientados al fortalecimiento corporativo y al desarrollo de las habilidades técnicas y socioemocionales. Sin embargo, una parte importante de estas iniciativas no cuenta con los mecanismos adecuados para su evaluación, dificultando la medición del impacto real y su sostenibilidad a lo largo del tiempo. La delimitación temporal del estudio abarca el periodo octubre 2025 - enero 2026, durante el cual se elabora el presente plan de negocios. Este incluirá el análisis de mercado, la propuesta de valor, el diseño organizacional, el modelo financiero y la evaluación integral de la viabilidad del proyecto.

Este plan de negocios se plantea enfrentando dificultades relacionadas al personal, recursos económicos y la disponibilidad de tiempo.

Recursos humanos: este plan fue realizado por una sola persona, lo que limitó la capacidad para aquellas actividades mucho más extensas como una mayor recolección de datos o un análisis más complejo.

Recursos económicos: el presupuesto disponible limitó el acceso a herramientas especializadas, como software de pago, compra de bases de datos completas o servicios externos que habrían aportado a la realización de un estudio con mayor profundidad.

Recursos de tiempo: los plazos académicos establecidos y las responsabilidades personales y laborales han exigido priorizar algunos procesos metodológicos. Es por ello que, esta investigación se delimita concretamente a la creación de una empresa de formación corporativa especializada en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, y está dirigida a

colaboradores de empresas que se encuentran ubicadas en el sector Vía a la Costa, en la ciudad de Guayaquil. El proyecto se llevará a cabo desde octubre de 2025 hasta enero de 2026, enfocándose en organizaciones que estén interesadas en fortalecer la transformación profesional de sus equipos, incentivar una cultura ágil y mejorar su desempeño a través de programas de formación continua.

1.4. Planteamiento del Problema

En el entorno empresarial contemporáneo, las organizaciones enfrentan un problema estructural que compromete directamente su eficiencia operativa: la incapacidad de transferir de manera efectiva los conocimientos adquiridos en procesos de capacitación hacia el puesto de trabajo. Aunque la digitalización y los cambios tecnológicos han incrementado la demanda de formación corporativa, estos avances no se traducen necesariamente en mejoras reales en las competencias laborales. Diversos estudios evidencian que solo el 12 % de los empleados aplica de forma efectiva las habilidades aprendidas, lo que revela una profunda brecha entre los contenidos impartidos y las necesidades reales del desempeño (WISE Guy Reports, 2025).

Esta problemática se observa a escala mundial, y se agudiza en América Latina, donde predomina un modelo de capacitación fragmentado, reactivo y sin metodologías actualizadas. Esta región revela importantes deficiencias estructurales, como la escasez formativa, la falta de herramientas para la evaluación constante, las brechas tecnológicas, débil institucionalidad y reducida capacidad para la medición del impacto de la productividad.

Estudios recientes muestran que entre el 70 % y el 80 % de los trabajadores piensan que las capacitaciones no resuelven sus necesidades laborales, mientras que el 42 % de las organizaciones se enfoca en la creación de programas que estén alineados con sus objetivos estratégicos (IMARC Group, 2025). Estas cifras evidencian un serio déficit en cuanto a la planificación, seguimiento y adecuación metodológica.

En Ecuador, estos problemas se presentan con igual intensidad, pues es muy común que las empresas organicen talleres o cursos sin incorporar procesos de evaluación ni mecanismos de seguimiento, lo que hace que la formación no tenga continuidad ni medición de sus resultados.

La escasez de indicadores de desempeño, metodologías para evaluación y diagnósticos de necesidades ocasiona que la capacitación sea percibida como un gasto obligatorio en vez de un proceso que está enfocado al desarrollo del talento humano. La ausencia de estándares nacionales consolidados en cuanto a formación corporativa provoca una oferta dividida, desigual y con heterogéneos niveles de calidad (GlobeNewswire, 2022).

Un desafío adicional es la poca adopción de metodologías ágiles como *Scrum*, *Design Thinking* o *Lean Startup*. Estas herramientas facilitan la gestión flexible, colaborativa y orientada en la resolución de problemas del entorno empresarial. Sin embargo, su utilización en Ecuador es limitado debido a la escasez de programas especializados, la escasa preparación en destrezas digitales, ausencia de procesos estandarizados y una cultura organizacional conservadora, que disminuyen la capacidad que tienen las empresas para adaptarse fácil y rápidamente a los requerimientos del mercado, ocasionando retrasos, ineficiencia operativa y un menor grado de competitividad.

En Guayaquil, este inconveniente se intensifica por la escasez de sistemas de monitoreo y evaluación a largo plazo. Las capacitaciones que ofertan las organizaciones tanto públicas como privadas no disponen de mecanismos definidos para realizar una medición de su impacto. Por lo general, no se realizan diagnósticos previos, evaluaciones, ni análisis que permitan determinar si los colaboradores han logrado mejorar su desempeño, adquirieron nuevas competencias o aumentaron sus niveles de productividad. La falta de seguimiento dificulta la creación de modelos formativos sustentables y limita la toma de decisiones relacionadas con la capacitación profesional. En la Vía a la Costa, no existe una oferta formativa especializada en metodologías ágiles y en competencias de innovación. Los colaboradores de las empresas requieren de programas prácticos, contextualizados y que tengan mediciones de impacto; sin embargo, se encuentran con capacitaciones desactualizadas, centradas en contenidos teóricos y que no cuentan con claros lineamientos de seguimiento. Esta brecha provoca que las organizaciones no desarrollen capacidades internas para innovar, resolver problemas complejos o adaptarse a las exigencias actuales del mercado. Como consecuencia, se configura un problema estructural ocasionado por la ausencia de programas de capacitación empresarial basados en metodologías ágiles, medibles, contextualizados y sostenibles; situación que limita la competitividad, la productividad y la capacidad de innovación de las empresas del sector Vía a la Costa. Es por ello que esta problemática evidencia la necesidad urgente de intervenir para corregir las deficiencias en pertinencia, metodología, evaluación y seguimiento que actualmente afectan los procesos de desarrollo organizacional en la zona.

1.5. Contextualización del tema u objeto de estudio

El contexto del emprendedor no se desarrolla de manera aislada, sino que está condicionado por factores externos que influyen en la creación, consolidación y crecimiento de las iniciativas empresariales, como las políticas públicas, la situación económica, el acceso al financiamiento, el marco legal y una oferta formativa que potencie habilidades y competencias.

Es por ello que la capacitación empresarial se convierte en un factor estratégico para incentivar la innovación, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que conforman el 99 % del sector productivo ecuatoriano (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023).

En Latinoamérica, el mercado de la capacitación empresarial fue de USD 23.240 millones en 2024 y tiene una proyección de crecimiento del 6,8 % para el 2033 (IMARC Group, 2024). En el 2024, la industria del *e-learning* corporativo alcanzó los USD 7.008 millones, con un crecimiento que se ha estimado en 22,6 % anuales hasta 2030 (Grand View Research, 2024). Estas cifras muestran una progresiva demanda de soluciones formativas que están relacionadas con la innovación, metodologías ágiles y el aprendizaje continuo como bases para el crecimiento tanto a nivel personal como profesional.

Desde 2020, Ecuador dispone de un marco normativo que incentiva el emprendimiento y la innovación a través de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, que fija incentivos fiscales, la simplificación de los trámites y herramientas para el fortalecimiento de los emprendimientos. Esta normativa reconoce la formación del talento humano como un requisito indispensable para enfrentar las dificultades de un mercado que se vuelve cada vez más competitivo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

En el plano socioeconómico, el país presenta dificultades, pues, aunque la tasa de desempleo fue de 3,4 % en 2024, el subempleo impacta a 22 % de la población económicamente activa, lo que evidencia una brecha importante que está relacionada con las competencias laborales (INEC, 2024). A ello se agrega que el 43 % de la población ocupada trabaja en el sector informal, lo que limita su acceso a programas de capacitación técnica y profesional (Banco Mundial, 2023).

El financiamiento también se constituye en una barrera crítica para el crecimiento de las organizaciones, pues, pese a que instituciones como BanEcuador, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) y programas como “Reactívale Ecuador” se han enfocado en mejorar el acceso a los recursos financieros, muchas empresas enfrentan dificultades de financiamiento para acceder a formación especializada. Así mismo, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) ofrece programas de formación técnica y habilidades blandas, aunque su cobertura no cubre completamente las necesidades de todas las regiones del país (SECAP, 2023)., a lo que se suma la escasa cultura de evaluación del impacto en los procesos de capacitación. Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) sostuvo que apenas el 35 % de las PYMES invierte en la formación del personal y solo una de cada cinco organizaciones evalúa los resultados obtenidos. Esta falta de indicadores y herramientas de evaluación restringe la efectividad de los programas y el fortalecimiento del talento humano.

En el entorno emprendedor ecuatoriano, los sectores del comercio, tecnología y turismo han mostrado importantes niveles de dinamismo, sin embargo, predominan las microempresas que tienen estructuras organizacionales reducidas y poca capacidad operativa. El 82,4 % de las empresas tiene menos de 10 trabajadores, lo que dificulta la adopción de procesos formativos completamente estructurados (INEC, 2023). Pese a ello, se muestran claras señales de recuperación, pues entre 2022 y 2023, el número de empresas activas se incrementó un 0,5 % y las microempresas presentaron un aumento en el porcentaje de empleo del 4,8 % (Revista Gestión, 2023).

La capacitación se convierte así en una herramienta esencial para el mejoramiento de la eficiencia operativa, el incentivo de la digitalización y la disminución de las brechas laborales. Algunos estudios revelan que las empresas que emplean programas formativos logran incrementar su productividad hasta en un 30 % y han conseguido mejorar la retención de talento en un 20 % (BID, 2022). Estas cifras evidencian la oportunidad de mejorar los procesos formativos adecuados según las necesidades de las empresas ecuatorianas.

Desde una perspectiva mundial, esta investigación se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial con:

1. **ODS 4 – Educación de calidad**, al promover aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias.
2. **ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico**, al fortalecer la empleabilidad.
3. **ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura**, al fortalecer las competencias técnicas y tecnológicas de la población (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2024).

En el ámbito nacional, la investigación se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No Se Detiene 2025–2029”, el cual reconoce la falta de empleo adecuado como uno de los principales desafíos del país. Esta iniciativa, planea invertir en programas de aprendizaje en educación financiera, gestión y habilidades técnicas para desarrollar el talento humano en grupos vulnerables, según los lineamientos del Consejo Nacional de Igualdad (CNI) (Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene, 2024).

Todo este contexto sustenta la conveniencia de elaborar un plan de negocios para una organización dedicada a la formación empresarial en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, dirigida a los colaboradores de las empresas de la ciudad de Guayaquil, sector Vía a la Costa.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Proponer un plan de negocios para la creación de una empresa de formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigida a los colaboradores de las empresas

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Desarrollar un estudio de mercado que identifique las necesidades de capacitación empresarial en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigida a los colaboradores de las empresas.
2. Crear un plan de marketing estratégico que permita generar posicionamiento para una empresa de capacitación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigida a los colaboradores de las empresas

3. Desarrollar un plan financiero que permita medir la sostenibilidad del negocio considerando indicadores como ventas proyectadas, punto de equilibrio y rentabilidad esperado

1.7. Determinación del Método de Investigación y técnica de recogida y análisis de la información

Esta investigación se enmarca en un enfoque aplicado para resolver una problemática real a través del diseño de un plan de negocios para una empresa de formación especializada en temas de emprendimiento, innovación y metodologías ágiles. Este tipo de investigación busca crear soluciones prácticas capaces de ser implementadas en determinados entornos empresariales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Este estudio tiene un alcance exploratorio y descriptivo para obtener una visión integral del mercado de capacitación.

Exploratorio, porque se orienta a comprender las características del entorno de capacitación empresarial, identificar las necesidades de formación no cubiertas y reconocer los factores que influyen en la adopción de metodologías ágiles dentro de las organizaciones (Bernal, 2010).

Descriptivo, debido a que se encarga de detallar el comportamiento, las tendencias y las particularidades del mercado de formación empresarial en Guayaquil, con énfasis en el sector Vía a la Costa (Bernal, 2010).

El enfoque de la investigación es mixto, complementado con métodos cualitativos y cuantitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Es de enfoque cualitativo, porque analiza las percepciones, experiencias y expectativas de los actores clave para alcanzar una mejor comprensión de sus necesidades (Bernal, 2010). Es cuantitativo porque contribuye a la medición de tendencias, frecuencia y demanda de programas de formación, fortaleciendo la toma de decisiones para la creación del plan de negocios (Bernal, 2010).

El diseño es no experimental, de corte transversal, por lo que la información se recopila en un solo momento del tiempo sin manipular intencionalmente las variables, permitiendo describir la situación actual del mercado y evaluar los aspectos que impactan la viabilidad de la empresa (Bernal, 2010).

La recolección de los datos se sustenta en las encuestas, que están dirigidas a trabajadores que han participado en capacitaciones, lo que ayudará

a la medición del nivel de interés, la frecuencia de participación en programas formativos y las áreas temáticas preferenciales. Las encuestas se llevarán a cabo a través de formularios digitales en *Google Forms*, lo que facilitará su realización y el análisis respectivo de los resultados. Las entrevistas semiestructuradas permitirán obtener información cualitativa sobre las expectativas y criterios de decisión al contratar los servicios de formación.

Finalmente, los datos se analizarán mediante la utilización de métodos estadísticos descriptivos, como tablas, gráficos y frecuencias, y técnicas cualitativas basadas en categorías para poder interpretar la información de manera coherente de acuerdo a los objetivos del estudio y aportar con insumos para la propuesta del plan de negocios.

1.8. Fundamentación Teórica

Poveda y Rodríguez (2022) mencionaron que existen diversas modalidades en el ámbito educativo, donde a raíz de la COVID-19, la educación ha ganado fuerza. Sin embargo, desde 2021 existe una mayor preocupación por la calidad de los materiales entregados a los usuarios finales que ha mostrado importantes deficiencias por el aumento de la demanda, ya que muchas veces no se logran cumplir las entregas o estas son de baja calidad, y los plazos rara vez se respetan como se habían planeado. A partir de esta situación, surge una idea de negocio centrada en el desarrollo de proyectos de e-learning, enfocándose en tres aspectos clave: ofrecer servicios personalizados, transformar la gestión de proyectos, que está afectando los resultados esperados para asegurar que se cumplan las metas establecidas, y brindar acompañamiento durante todo el proceso. Así, a través de este trabajo, se evalúa la viabilidad de la idea de negocio, analizando factores internos y externos, el crecimiento del mercado, los clientes potenciales y la competencia, sin olvidar un análisis financiero y sostenible que concluirá en la factibilidad de esta propuesta para el mercado emergente.

Triana y Montes (2020) mencionaron que la educación enfocada en el emprendimiento, utilizando un enfoque ágil, impulsa la creación de productos y servicios que realmente responden a la demanda. Además, promueve que los estudiantes se apropien de conceptos al aplicarlos en situaciones reales, a través del método de aprender-haciendo. Si bien existen múltiples metodologías ágiles desarrolladas o ajustadas para el ámbito del emprendimiento, en la

formación universitaria destacan especialmente *Design thinking*, *Lean startup* y *Business Model Canvas*. En relación a los contenidos académicos, los programas por lo general tratan temas como pensamiento creativo, construcción de modelos de negocio y validación del Producto Mínimo Viable (PMV).

Farfán y Pérez (2020) propusieron una metodología enfocada en la creación y formulación de proyectos de Emprendimientos Basados en Tecnologías (EBT), a través de la integración de enfoques ágiles y tradicionales. Su propuesta consistió en la adaptación y articulación de algunos modelos y metodologías, estableciendo una clara ruta para el desarrollo de esta clase de emprendimientos. Es importante aprender a combinar estas metodologías ya que las ágiles contribuyen a la toma de decisiones rápidas, involucrando al cliente en el proceso, ayudando a eliminar tareas innecesarias y ser más efectivos. Sin embargo, estas metodologías también tienen sus desventajas, como la dependencia del liderazgo o de un jefe de proyecto, la escasa documentación y tendencia a caer en ciclos de repetición cuando no se encuentra una solución rápidamente. Aquí es donde las metodologías tradicionales son clave, ya que su enfoque estandarizado se basa en la organización y planificación de diversas actividades a lo largo del tiempo, y su documentación suele ser más completa y estructurada.

Cotrina Bustillos et al., (2020) diseñaron un modelo de negocio *Canvas* que combine dos metodologías ágiles: *Design Thinking* y *Lean Startup*. La idea fue conectar a la población adulta mayor en Perú con empresas que valoren la diversidad de edad en sus equipos o que estén dispuestas a hacerlo. Con ello, los adultos mayores tendrán un envejecimiento activo, social y laboralmente. Primeramente, implementaron la metodología ágil *Design Thinking*, para conseguir acercarse a los adultos mayores y entender sus necesidades. Esta información será fundamental para definir y proponer soluciones y elegir la opción más adecuada. El momento clave se presenta cuando se lleva el prototipo inicial a la fase de construcción, dando paso a la metodología *Lean Startup*. Se propusieron dos ciclos de evaluación y aprendizaje para perfeccionar la idea final de acuerdo a las sugerencias del público objetivo. Por último, se procedió a diseñar el modelo de negocio que presentará la solución, a través del modelo *Business Model Canvas*, desde cuatro dimensiones: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Guayaquil, como el principal puerto marítimo e industrial de Ecuador, concentra una gran diversidad de actividades productivas que van desde comercio exterior y logística hasta manufactura, servicios financieros y tecnología. Este dinamismo económico requiere de un talento humano que sea capaz de adaptarse a las nuevas herramientas, procesos y regulaciones, lo que explica el incremento en la necesidad de programas de capacitación especializada. Investigaciones realizadas recientemente mencionan que la formación continua incrementa el desempeño, el compromiso y la cohesión del personal; sin embargo, también muestran limitaciones debido a los elevados costos, falta de instructores especializados y poco seguimiento del impacto generado (Córdova et al., 2025).

El análisis comparativo entre las modalidades presencial, virtual y mixta contribuye a la identificación de las principales ventajas y desventajas. La capacitación presencial motiva la interacción directa; la virtualidad otorga una mayor flexibilidad; y los modelos *blended learning* logran integrar ambos enfoques, mostrando altos niveles de efectividad, principalmente en aquellas empresas relacionadas con los procesos de digitalización (Mendoza-Armijos, 2022). Sin embargo, las desigualdades socioeconómicas del país generan brechas en cuanto al acceso a formación, en especial en aquellos sectores que disponen de menores recursos tecnológicos.

Diversos estudios han señalado una distancia entre los conocimientos obtenidos en los programas de capacitación y su aplicación en el entorno laboral. Esta dificultad para trasladar el aprendizaje a la práctica disminuye el retorno de la inversión en formación y destaca la necesidad de utilizar metodologías que sean más efectivas (Burbano Ronquillo et al., 2023). En este escenario, la propuesta de crear una empresa de formación continua en Guayaquil responde a la necesidad de ofrecer servicios que no solo impartan conocimientos, sino que aseguren su utilidad real en el trabajo, generando valor tanto para los participantes como para las organizaciones.

1.8.1. Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en corrientes conceptuales que explican cómo las personas adquieren conocimiento, desarrollan capacidades emprendedoras y mejoran su productividad a través de procesos de formación. Estas teorías ayudan a comprender la importancia de

crear programas de capacitación que estén basados en metodologías experienciales, enfocadas a la acción y que estén alineadas de acuerdo a las necesidades reales del entorno empresarial. Las Teorías del Aprendizaje Experiencial, del Comportamiento Planificado y del Capital Humano, son elementos importantes para entender la relación entre la formación, el cambio conductual y el desempeño organizacional, además que se incluyen ideas que están relacionadas con el aprendizaje continuo, el emprendimiento y la planificación estratégica a través del desarrollo de planes de negocios.

Teoría del Aprendizaje Experiencial – David Kolb (1984)

Esta teoría sostiene que aprender no es un proceso pasivo ni cognitivo, sino que es parte de un ciclo dinámico que se basa en la evolución de la experiencia. Kolb (1984) menciona que las personas construyen conocimiento a través de la interacción entre la experiencia, la reflexión, la conceptualización y la experimentación activa.

En el campo del emprendimiento y las metodologías ágiles, este enfoque tiene una particular importancia. Herramientas como *Scrum* y *Design Thinking* están organizadas para incentivar el aprendizaje interactivo, la creación de prototipos, retroalimentación constante y el mejoramiento progresivo. McLeod (2025), sostiene que los procesos de formación que se centran en el aprendizaje experiencial aportan al desarrollo de las competencias, ya que los participantes afrontan la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en entornos de incertidumbre. Este tipo de aprendizaje fortalece competencias como el pensamiento crítico, la adaptabilidad y la capacidad de innovación, habilidades esenciales para potenciar las iniciativas empresariales orientadas al cambio.

Teoría del Comportamiento Planificado – Icek Ajzen (1991)

La Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) explica que las acciones humanas, incluidas las relacionadas con emprender o innovar, están determinadas por tres factores: Actitudes hacia el comportamiento, norma subjetiva o presión social percibida, y Control conductual percibido.

En cuanto al emprendimiento, esta teoría permite comprender por qué las personas deciden emprender, asumir los riesgos o participar en procesos transformadores. Samaniego y Usiña (2024) sostienen que la capacitación en emprendimiento puede modificar estos elementos al incentivar la autoconfianza,

el mejoramiento de las percepciones, y el diseño de espacios colaborativos que robustecen las normas sociales que están relacionadas con la innovación.

Teoría del Capital Humano – Gary Becker (1993)

La Teoría del Capital Humano, propuesta por Becker, establece que las inversiones en educación, capacitación y experiencia incrementan la productividad de las personas y su capacidad de generar ingresos. Desde la perspectiva organizacional, estas inversiones no solo benefician al individuo, sino que también aumentan la competitividad, reducen errores operativos y elevan la eficiencia interna.

Quintero Montaña (2020) menciona que las organizaciones que adoptan programas de capacitación continua logran alcanzar mayores niveles de innovación y desempeño. Lo que resulta especialmente importante en aquellos entornos donde las organizaciones necesitan de profesionales capaces de adaptarse a las transformaciones tecnológicas, asumir funciones emergentes y resolver complejos desafíos.

1.8.2. Marco Conceptual

Este marco conceptual expone los principales conceptos vinculados con la elaboración del plan de negocios, la formación empresarial, la innovación organizacional y las metodologías ágiles. Estos componentes constituyen la base teórica y práctica para el desarrollo de la empresa DRACSI, dedicada a brindar procesos formativos a organizaciones ecuatorianas.

Un plan de negocios es un instrumento de planificación estratégica que describe de forma detallada la naturaleza de una empresa, su modelo de funcionamiento, los productos o servicios que ofrece, su mercado meta, las estrategias comerciales, la estructura organizacional y las proyecciones financieras (Hidalgo-Cajo et al., 2020).

La formación empresarial consiste en un proceso educativo y estratégico que busca dotar a los trabajadores y líderes de las competencias necesarias para mejorar el desempeño organizacional. La capacitación permite elevar la productividad y fomentar la cultura de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones (Murillo-Barrera et al., 2020)

La formación profesional constituye un derecho y una necesidad dentro de los modelos productivos contemporáneos, ya que impulsa la empleabilidad y la competitividad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2025).

La innovación organizacional es el proceso a través del cual las organizaciones diseñan o adoptan nuevas ideas, productos, servicios o métodos de gestión para conseguir un valor agregado. La innovación es la herramienta que utilizan los emprendedores para transformar los cambios en oportunidades de negocio (Duarte Sánchez et al., 2025).

Las metodologías ágiles son enfoques de gestión y creación de proyectos que se enfocan en la colaboración, adaptabilidad y entrega permanente de valor. Estas metodologías se basan en los principios de flexibilidad, comunicación y mejora iterativa (Maharao, 2024).

Entre las metodologías más relevantes se encuentran *Scrum*, *Design Thinking* y *Lean Startup*:

Scrum: se enfoca en la ejecución de proyectos mediante ciclos cortos de trabajo (*sprints*), fomentando la autogestión de los equipos y la retroalimentación constante (Schwaber and Sutherland 2020).

Design Thinking: propone un proceso creativo centrado en el usuario, que combina empatía, ideación, prototipado y validación para resolver problemas complejos (Gupta 2025).

Lean Startup: Se basa en la experimentación continua, la validación de la hipótesis y el aprendizaje, contribuyendo a mitigar los riesgos y costos. En el campo de la formación empresarial, las metodologías ágiles incentivan el aprendizaje experiencial y colaborativo, transformando los programas de capacitación tradicionales en experiencias que son completamente prácticas, medibles y adaptables (Macías et al., 2021).

1.8.3. Marco Legal

El marco legal que respalda esta investigación se ajusta a la normativa vigente en Ecuador en materia de emprendimiento, innovación, formación profesional y desarrollo empresarial. La Constitución de Ecuador (2008) establece en sus artículos 33 y 284 tanto el derecho al trabajo como la obligación del Estado de impulsar el desarrollo económico, la productividad y la competitividad. Estos principios respaldan la creación de aquellas iniciativas que están orientadas al robustecimiento de las capacidades laborales y la promoción de la formación continua (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Asamblea Nacional, 2020) es el principal instrumento jurídico para promocionar el emprendimiento

en el país. Su objetivo es fijar los mecanismos de apoyo a los emprendedores a través de incentivos fiscales, regulaciones y políticas de promoción de la innovación. La ley destaca la importancia de la formación técnica y la capacitación como bases para el crecimiento empresarial sostenible.

El Código de Trabajo rige las obligaciones de los empleadores en materia de capacitación, así como el derecho que tienen los trabajadores para recibir formación que contribuya al fortalecimiento de sus competencias laborales (Novoa Rodríguez et al., 2024). Asimismo, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) regula y ejecuta programas de formación técnica y habilidades blandas dirigidas a distintos sectores productivos (SECAP, 2023).

Finalmente, el Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029 “Ecuador No Se Detiene” establece los lineamientos para mejorar la empleabilidad a través de programas de capacitación enfocados a competencias técnicas, innovación y emprendimiento. Este plan se articula con la política pública que está destinada a fortalecer el talento humano en los sectores estratégicos del país (Secretaría Nacional de la Administración Pública y Planificación, 2025).

1.8.3.1.1. Aspecto Societario de la Empresa

DRACSI se establece como una sociedad que cuenta con un solo accionista, bajo el marco legal para las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.). Esta figura jurídica consiente la creación de una empresa con un único propietario, quien tiene el 100% del capital social y le permite todos los derechos de gestión y administración. Este accionista ejerce de forma directa y total todos los derechos económicos, políticos y administrativos de la organización.

1.8.3.1.2. Generalidades

La empresa propuesta se constituirá como una sociedad anónima simplificada (S.A.S), es un tipo de figura jurídica que permite crear una empresa con gran flexibilidad, menos trámites y mayor facilidad para atraer inversión. Es una de las modalidades más usadas en Latinoamérica y también está disponible en Ecuador.

1.8.3.1.3. Fundación de la Empresa

La constitución de la empresa se realizará mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, cumpliendo con lo establecido por la Ley de Compañías del Ecuador.

1.8.3.1.4. Capital Social, Acciones y Participaciones

El Capital Social de DRACSI S.A.S. estará compuesto por el aporte inicial realizado por el dueño de la empresa y único accionista al momento de su constitución. Este capital podrá estar integrado por:

Aportes en dinero (capital efectivo)

Aportes en bienes o equipos (capital en especie)

Aportes intangibles (metodologías, licencias, propiedad intelectual)

El capital social inicial podrá aumentarse posteriormente por medio de la emisión de nuevas acciones, aportes adicionales de los accionistas o el ingreso de nuevos inversionistas.

Acciones: Las acciones de DRACSI S.A.S. tendrán las siguientes características:

1. **Acciones ordinarias:** con derecho a voto y participación en las utilidades.
2. **Valor nominal:** El cual debe estar definido en el Estatuto (por ejemplo: USD 1 o USD 10 por acción).
3. **Acciones libremente transferibles**, salvo restricciones establecidas en el acuerdo de accionistas.
4. **Posibilidad de crear en el futuro acciones preferentes**, sin derecho a voto, pero con los mismos privilegios económicos.

El número total de acciones será igual al capital social dividido para el valor nominal de cada acción.

- | | | |
|----|-------------------------------|---------|
| 1. | Capital social: | USD 500 |
| 2. | Valor nominal de cada acción: | USD 10 |
| 3. | Número de accionistas: | 1 |

Total de acciones:	50 acciones ordinarias
--------------------	------------------------

El 100% del capital social pertenece a una sola persona, por lo que, todas las acciones emitidas por la empresa están en manos del único accionista.

1.8.3.1.5. Permisos

La empresa debe solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), los permisos de funcionamiento, y, si decide emitir certificaciones oficiales, tramitar la acreditación ante el SECAP o el Ministerio del Trabajo. En Ecuador, la capacitación profesional está regulada por distintos cuerpos legales, como la Constitución de 2008, que en su Artículo 347 señala que el Estado está en la obligación de garantizar la capacitación continua de los trabajadores (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

De la misma manera, el Código de Trabajo, en su Artículo 154, incentiva la capacitación técnica para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo (Código del Trabajo, 2020), mientras que el SECAP es la institución encargada de certificar los programas de capacitación profesional y asegurar su calidad y su eficiencia.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

CAPÍTULO 2

2. Descripción del Negocio

2.1. Análisis de la Oportunidad

A nivel mundial, la industria de capacitación corporativa ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por la digitalización, los cambios tecnológicos y la necesidad de desarrollar habilidades avanzadas. En 2023, el mercado global alcanzó los USD 436.030 millones, con una proyección de crecimiento compuesto del 13,4 % hacia 2032 (Market Research Future, 2024). Este crecimiento evidencia una oportunidad constante para las empresas que ofrecen programas de capacitación especializados en innovación, transformación digital y metodologías ágiles.

En América Latina, la demanda de formación empresarial continúa aumentando. En 2024, el mercado regional alcanzó los USD 23.240 millones, impulsado principalmente por la expansión del uso de herramientas digitales y el aumento del teletrabajo (IMARC Group, 2024). Sin embargo, la región aún enfrenta dificultades que están relacionadas con las competencias digitales, el liderazgo y las metodologías de innovación, lo que abre un espacio para propuestas formativas que sean mucho más completas y mejor estructuradas.

En Ecuador, la necesidad de capacitación se evidencia por las exigencias del mercado laboral. Entre 2020 y 2025, el país experimentó considerables fluctuaciones en sus indicadores laborales, el empleo adecuado pasó del 34,5 % en 2020 al 33,2 % en 2023, mientras que el subempleo se mantuvo sobre el 20 % (Banco Central del Ecuador [BCE], 2025). La inflación anual en el año 2024 fue del 2,7 % y las tasas de interés activas referenciales se ubicaron entre el 8,1 % y el 9,3 % (BCE, 2025). Estas cifras muestran la importancia de mejorar las capacidades técnicas para aumentar los niveles de productividad.

En Guayaquil, existe una gran demanda de programas de formación empresarial, los cuales están enfocados en la transformación digital, la innovación y las metodologías ágiles. Las organizaciones necesitan respaldar su continuidad operativa y mejorar sus procesos internos pero no cuentan con ofertas especializadas que integren la práctica, el acompañamiento y la evaluación de los resultados.

2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio y Modelo de negocio

El núcleo de la propuesta es trasladar el conocimiento de marcos de trabajo disruptivos como *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Scrum* desde el ámbito teórico o de "startup" hacia la estructura interna de las empresas establecidas. El objetivo es que los colaboradores no solo aprendan la metodología, sino que desarrollen una mentalidad de intra emprendimiento que les permita identificar ineficiencias y proponer soluciones innovadoras que impacten directamente en la rentabilidad de su organización.

El modelo de negocio se basa en una estructura *B2C*, donde el cliente principal son trabajadores. A diferencia de las capacitaciones tradicionales que suelen ser pasivas y teóricas, esta propuesta implementa un modelo de aprender haciendo. Los ingresos se generan a través de contratos de capacitación por módulos, programas de certificación interna para equipos de alto desempeño y asesorías de seguimiento para asegurar la implementación real de los proyectos de innovación generados durante los talleres.

A continuación, en la figura 1 se expone el Lean Canvas del modelo de negocios de la empresa DRACSI S.A.S.

Figura 1

Lean Canvas del modelo de negocios de la empresa DRACSI S.A.S.

Lean Canvas		Mr. Ángel Castro	Jordan Pinto	24 de junio
Problem Desmotivación Falta de liderazgo efectivo Poco compromiso	Solution DRACSI Centro de capacitaciones	Unique Value Proposition Formamos equipos con mentalidad de disciplina, estrategia, lealtad y acción	Unfair Advantage Metodología registrada Combinación única de educación, fe y emprendimiento	Customer Segments Gerentes Operarios RRHH Desarrollo organizacional
Existing Alternatives Capacitaciones tradicionales Coaching ejecutivo Team Building Consultorías E-learning	Key Metrics Empresas capacitadas Repetición de servicios Nivel de satisfacción.	High-Level Concept "Un centro de capacitación moderno, pero diseñado para emprendedores y profesionales que quieren resultados prácticos y rápidos."	Channels Linkedin Redes B2B Ruedas de negocios Eventos corporativos	Early Adopters Gerentes Equipos comerciales Empresas en expansión Líderes disruptivos
Cost Structure Facilitadores Logística Producción del material Marketing Ventas		Revenue Structure Ventas por programas (packs) Planes Workshops personalizados		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com/canvas). Word implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)

2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

Formar y empoderar a emprendedores, profesionales y organizaciones con capacitaciones innovadoras y prácticas que impulsen su desarrollo integral y fortalezcan el ecosistema emprendedor.

Visión

Ser el centro de capacitación referente en Ecuador por la calidad de sus programas, la innovación de sus metodologías y su impacto en la transformación de personas, empresas y comunidades.

Valores

1. **Innovación:** Aplicar metodologías y enfoques creativos en cada proceso de formación.
2. **Excelencia:** Mantener altos estándares de calidad académica y profesional.
3. **Compromiso social:** Generar impacto positivo en la comunidad y el ecosistema emprendedor.

2.3 Objetivos de la Empresa

2.3.1. Objetivo General

Fortalecer las competencias de emprendedores, profesionales y organizaciones mediante programas de capacitación innovadores que impulsen su crecimiento y mejoren su desempeño en sus entornos personales y laborales.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Incrementar la base de clientes corporativos en un 30 % durante el primer año, mediante estrategias de marketing digital y alianzas empresariales.
2. Desarrollar y poner en marcha seis programas que estén especializados en innovación y metodologías ágiles durante el primer año, y alcanzar una participación mínima de 120 personas capacitadas.
3. Lograr una rentabilidad neta del 18 % al finalizar el primer año y un punto de equilibrio dentro de los primeros ocho meses de operación.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de la industria permite comprender las condiciones externas que influyen en la capacitación empresarial, especialmente en innovación y metodologías ágiles en Ecuador. Para ello se emplean herramientas como el análisis PEST, estadísticas sectoriales, ciclo de vida de la industria y el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

3.1. PEST

El análisis PEST valora los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que impactan directa o indirectamente el desempeño de una organización. En este caso, se examina el entorno del sector de la capacitación empresarial en Ecuador, que ha atravesado por cambios significativos gracias a la digitalización, la demanda de nuevas habilidades y la creciente importancia del aprendizaje continuo (Obando Ochoa & Tirape Cazorla, 2023).

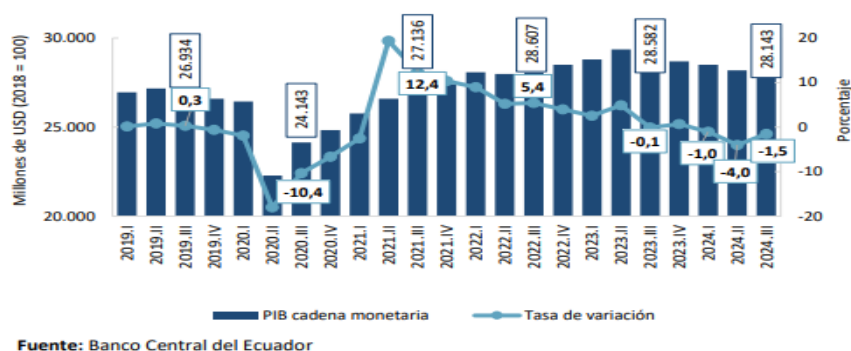
Factores Políticos

Ecuador ha incentivado la formación y el crecimiento profesional mediante políticas públicas que priorizan el fortalecimiento del talento humano. La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Asamblea Nacional, 2020) promueve la creación de empresas de formación, incentivos tributarios y simplificación de trámites para los emprendedores. Además, el Ministerio del Trabajo y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) ejecutan programas de actualización técnica y habilidades blandas, lo cual fortalece el marco institucional para organizaciones de capacitación como DRACSI.

Factores Económicos

En 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador registró un decrecimiento del 2,0%, como se observa en la figura 2.

Figura 2
Evolución del PIB 2019-2024



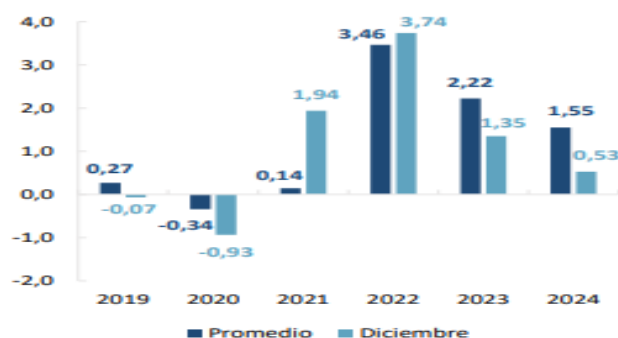
Nota: Tomado de: BCE (2025)

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf

Como se observa en la figura 2 luego del repunte de la pandemia, el PIB ha ido a la baja y luego ha habido un crecimiento notorio y se ha mantenido estable hasta el 2024.

La inflación ha presentado una notable recuperación luego de la caída de 2020, llegando a su punto más alto en 2022 y conservándose estable en el 2023 y 2024, lo que evidencia un comportamiento inflacionario controlado, sin presiones significativas al alza, como se indica en la figura 3.

Figura 3
Evolución de la inflación anual 2019-2024



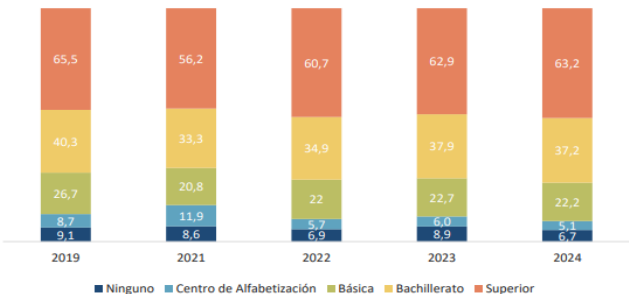
Nota: Tomado de: BCE (2025).

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf

La tasa de desempleo adecuado se incrementa según el nivel de instrucción, por lo que, aquellos que alcanzan estudios superiores presentan mejores condiciones laborales. Entre 2019 y 2024, esta relación se mantiene

estable, evidenciando que la formación educativa es un factor decisivo para acceder a empleos de calidad en Ecuador, como se observa en la figura 4.

Figura 4
Tasa de empleo adecuado por nivel de instrucción 2019-2024

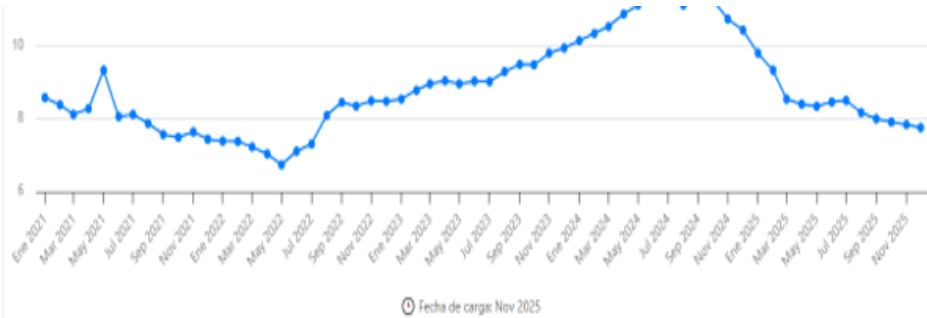


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Nota: Tomado de: BCE (2025).
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf

La tasa activa referencial indica una tendencia creciente desde 2022 hasta 2024, y posteriormente se observa una marcada caída, indicando un alivio en las condiciones financieras y una política crediticia más flexible, como se observa en la figura 5.

Figura 5
Tasa Activa Referencial 2021-2025



Tomado de: BCE (2025)
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/indicadores/monetario/inTasaActiva.html>

Factores Sociales

Existe un cambio cultural enfocado hacia el aprendizaje continuo y el emprendimiento como medio de superación personal y profesional. En Ecuador, el 47 % de los trabajadores ha participado en capacitaciones durante el último año (INEC, 2024). Además, el 94 % de los trabajadores afirma que permanecería más tiempo en una empresa que invierta en su desarrollo profesional (Kaizen

Talent, 2024). Esta tendencia favorece a aquellas empresas que ofrecen formación innovadora y accesible como DRACSI.

Factores Tecnológicos

La tecnología es un eje transversal en la dinámica social, económica y empresarial. En 2024, Guayaquil reportó una utilización de Internet del 78,6% en los hogares urbanos y el 92,4% en la utilización de smartphones, convirtiéndose en una de las tasas más elevadas en todo el territorio (INEC, 2024). Estos indicadores evidencian un ambiente favorable para aplicar soluciones digitales, formación en línea y uso de nuevas herramientas de aprendizaje. La constante utilización de dispositivos móviles y la accesibilidad a internet han modificado la forma de comunicarse, de conseguir información en tiempo real y realizar actividades laborales y personales. Desde el aspecto económico, la digitalización ha motivado el comercio electrónico y la productividad a través de la automatización de las tareas, el uso eficiente de los datos y herramientas colaborativas.

A su vez, la innovación empresarial se robustece con tecnología que promueve la investigación, el diseño y validación de los productos o servicios, ayudando a reducir los costos y los tiempos de respuesta.

3.2. Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimiento en la Industria

El mercado de capacitación empresarial en América Latina alcanzó los USD 23,240 millones en 2024, con una proyección de crecimiento del 6,8 % anual hasta 2033, impulsado por la digitalización empresarial, la automatización y la necesidad de liderazgo innovador (IMARC, 2025).

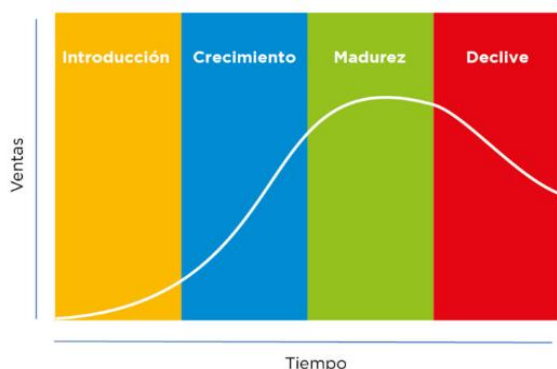
Ecuador representa aproximadamente 1,3 % del mercado regional (GlobeNewswire, 2023), lo que equivale a unos USD 301 millones anuales en servicios de formación, consultoría y capacitación laboral. Este crecimiento demuestra que existe un mercado amplio y en consolidación para ofertas formativas especializadas como las de DRACSI.

3.3. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria

Este análisis permite identificar la etapa en la que se encuentra el sector de la capacitación empresarial y la formación en metodologías ágiles, lo que contribuye a determinar el nivel de crecimiento, competencia y consolidación del mercado.

Figura 6

Ciclo de vida de la Industria



Tomado de: Shutterstock (2025). https://www.shutterstock.com/es/search/ciclo-de-vida-de-un-producto?dd_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Como se observa en la figura 6, la fase de crecimiento se identifica por un incremento continuo en las ventas, adopción y penetración del mercado, lo cual coincide con la evolución actual del sector de capacitación profesional. Actualmente, esta industria se ubica en la fase de crecimiento, caracterizada por un aumento sostenido de la demanda, expansión de la oferta, diversificación de servicios y mayor aceptación de modalidades digitales de aprendizaje. Esta etapa se distingue por la incorporación progresiva de nuevas tecnologías, metodologías ágiles, plataformas LMS y herramientas de IA aplicadas a la formación corporativa, lo que impulsa su dinamismo.

3.4. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que contribuye a examinar el grado de competencia dentro de una organización y evaluar su atractivo como se presenta en la siguiente figura.

Figura 7
Las cinco fuerzas de Porter



A continuación, se presentan ocho criterios que han sido derivados del modelo de Porter, evaluados de acuerdo a su impacto en la industria de la capacitación empresarial en Guayaquil, particularmente para el modelo de negocio de DRACSI como se observa en la tabla 1.

Tabla 1
Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza / Factor	Nivel	Análisis
Amenaza de nuevos competidores (Economías de escala)	Baja	La industria de capacitación no requiere considerables inversiones iniciales; la experiencia y reputación son filtros que controlan la entrada de actores improvisados que tienen baja credibilidad.
Amenaza de nuevos competidores (Barreras de diferenciación)	Media-Baja	Aunque pueden surgir nuevos competidores, pocos cuentan con metodologías ágiles y medición de impacto, favoreciendo propuestas especializadas como DRACSI.
Poder de negociación de los proveedores (Servicios digitales)	Bajo	Gran oferta de herramientas tecnológicas, que evita la dependencia y reduce la presión de los proveedores.
Poder de negociación de los proveedores (Facilitadores profesionales)	Medio-Bajo	Suficientes consultores y formadores externos que permiten reemplazos y costos controlados sin crear dependencia para DRACSI.
Poder de negociación de los clientes (Sensibilidad al precio)	Media	Las empresas buscan precios competitivos, priorizan metodologías prácticas y resultados medibles, lo que reduce su presión si la propuesta aporta valor real.
Poder de negociación de los clientes (Disponibilidad de alternativas)	Media-Baja	Aunque existen más capacitadoras, pocas incluyen <i>Scrum</i> , <i>Design Thinking</i> y <i>Lean Startup</i> y seguimiento del aprendizaje, conservando el poder del cliente en niveles moderados.

Fuerza / Factor	Nivel	Análisis
Amenaza de productos sustitutos (Cursos masivos online)	Media	Las plataformas digitales ofrecen opciones económicas o gratuitas, pero no son personalizadas y no miden el impacto corporativo, lo que disminuye su capacidad de sustitución real.
Amenaza de productos sustitutos (Capacitaciones internas)	Baja	Muchas organizaciones capacitan internamente sin metodologías ni expertos certificados, disminuyendo la efectividad de estas prácticas como sustituto real.
Rivalidad entre competidores (Número de competidores especializados)	Media-Baja	Existen capacitadoras tradicionales que no se centran en metodologías ágiles y emprendimiento, y DRACSI puede posicionarse en un nicho diferenciado.
Rivalidad entre competidores (Diferenciación del servicio)	Baja	Programas experienciales, métricas de transferencia y metodologías ágiles disminuyen la intensidad competitiva al brindar un valor distintivo.

3.5. Análisis de mercado

3.5.1. Tipo de Competencia

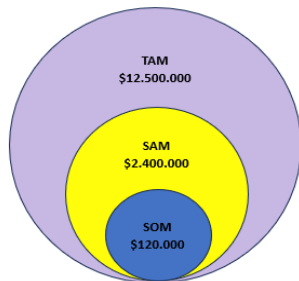
El mercado se caracteriza por una competencia monopolística, donde múltiples oferentes brindan servicios similares, pero diferenciados por calidad, formato, certificación o metodologías aplicadas. DRACSI competirá en un segmento mixto, con formación presencial, virtual y *blended learning*.

3.5.2. Tamaño del mercado: TAM, SAM y SOM

El análisis del tamaño del mercado permite determinar el alcance real que puede tener la empresa DRACSI dentro del sector de capacitación corporativa en la ciudad de Guayaquil como se observa en la siguiente figura.

Figura 8

Tamaño del mercado: TAM, SAM, SOM



Como se observa en la figura 8, estos niveles se representan mediante círculos concéntricos, donde el tamaño relativo de cada uno evidencia la proporción del mercado sobre la cual la empresa puede ejercer influencia directa.

TAM: Mercado Total Disponible

El TAM representa el mercado total potencial para servicios de capacitación corporativa en Guayaquil. Este valor considera la cantidad total de colaboradores formales en empresas pequeñas y medianas, así como el gasto anual promedio destinado por las organizaciones a procesos de formación.

A partir de la información disponible, se evaluó un TAM de USD 12.5 millones de dólares anuales, cantidad que evidencia el tamaño del mercado de capacitación en la ciudad. Esto quiere decir que, si DRACSI tuviera un alcance ilimitado y una cobertura total, este sería el volumen económico al que podría llegar. En la figura 8, el TAM se observa como el círculo de mayor tamaño, ubicado en la parte superior, y muestra la totalidad del mercado existente.

SAM: Mercado Disponible para el Servicio

El SAM corresponde al mercado objetivo realista que DRACSI puede abordar con su modelo de negocio, considerando factores como la ubicación geográfica (Sector Vía a la Costa), la demanda de capacitación especializada en innovación, emprendimiento y metodologías ágiles y el porcentaje de empresas que invierten en formación digital o metodologías modernas.

En base en estas condiciones, el SAM estimado asciende a USD 2.4 millones de dólares anuales, valor que representa el segmento del mercado que requiere específicamente la oferta de DRACSI y que se encuentra alineado con su propuesta de valor. En la figura 8, este valor aparece como el círculo intermedio, ubicado dentro del TAM, mostrando que el mercado objetivo es una fracción acotada del total.

SOM: Cuota de Mercado Alcanzable

Tomando como referencia las proyecciones conservadoras aplicadas a nuevos emprendimientos de este sector, se estima que DRACSI puede captar aproximadamente un 3% del SAM, que equivale a USD 120.000 dólares anuales durante el periodo inicial. En la figura 8, este valor corresponde al círculo más pequeño, ubicado al centro, el cual representa el porcentaje del mercado accesible que la empresa puede convertir en ingresos reales.

3.5.3. Características de los Competidores

DRACSI se distingue por incluir *Scrum*, *Design Thinking* y *Lean Startup* con acompañamiento y métricas de transferencia de aprendizaje.

Tabla 2

Características de los competidores directos

Competidor	Antigüedad	Ubicación	Productos
EDUCONEC S.A.S	Privado, 4 años	Quito, Guayaquil	Capacitación técnica, profesional y empresarial, con modalidad virtual y regional
Novaway	Privado, 10 años	Guayaquil	Consultoría empresarial, formación (capacitación/training) e investigación de mercados/negocios
Consultoras independientes	Variable	Regional	Capacitaciones cortas

DRACSI se diferenciará mediante programas basados en *Design Thinking, Scrum y Lean Startup*, con acompañamiento y métricas de impacto.

3.5.4 Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado para la empresa de formación se ha definido bajo un enfoque multidimensional, permitiendo identificar las necesidades específicas de aprendizaje y las motivaciones de los colaboradores según su trayectoria y rol dentro de la organización. A continuación, se detallan los segmentos identificados:

Jóvenes profesionales, entre 22 y 35 años, con formación técnica o universitaria inicial, que se encuentran en sus primeros años de experiencia laboral dentro de una empresa.

Colaboradores de empresas de entre 35 y 60, con experiencia. Técnicos y tecnólogos, profesionales de nivel superior o personal con formación empírica que requiere capacitación estructurada.

Colaboradores de mandos medios, entre 30 y 45 años, con formación profesional y al menos tres años de experiencia supervisando equipos.

3.5.5 Criterio de Segmentación

Colaboradores de entre 22 y 35 años con formación técnica o universitaria inicial y sus primeros años de experiencia laboral que requieren herramientas prácticas para validar ideas rápidamente y destacar en la estructura corporativa. En este segmento, la capacitación será híbrida, y se utilizará plataformas digitales y gamificación, lo que contribuye a un aprendizaje flexible y ajustado según su ritmo de vida y afinidad tecnológica.

Trabajadores de 35 a 60 años que tienen experiencia y con diversa formación, quienes necesitan de una capacitación que convierta su experiencia

técnica en metodologías ágiles sin invalidar sus conocimientos. En este grupo, es esencial la personalización, por lo que se considerarán casos de estudio de sus respectivas áreas de trabajo para demostrar que la agilidad puede mejorar su eficiencia operativa.

Profesionales de entre 30 y 45 años que tienen formación profesional sólida y por lo menos tres años de experiencia supervisando equipos, que buscan mejorar la gestión de proyectos y la toma de decisiones fundamentada en datos y experimentación. En este segmento se incentiva la escalabilidad y la comunidad, centrando la formación en el liderazgo de células de innovación.

3.5.6. Selección de Segmentos

Se ha seleccionado como sector preferente a los colaboradores de 35 a 60 años que tienen experiencia y diversos niveles educativos, debido a que tienen el conocimiento práctico necesario para identificar las oportunidades de mejora interna, pero necesitan de modernas herramientas para materializarlas.

3.5.7. Perfiles de los Segmentos

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza los perfiles de los tres segmentos analizados.

Tabla 3

Perfiles de los segmentos

Segmento	Perfil	Necesidad principal	Objetivo de capacitación
1. Empresas familiares en profesionalización	Colaboradores con necesidad de procesos más técnicos y estructurados.	Incorporar la innovación.	Contribuir a la modernización y mejora interna.
2. PYMES en desarrollo	Equipos en expansión y distintas funciones.	Incrementar la productividad y adoptar metodologías ágiles.	Fortalecer la eficiencia y adaptarse al cambio.
3. Áreas de crecimiento o innovación en empresas medianas	Trabajadores involucrados en proyectos y mejoramiento continuo.	Habilidades innovadoras y de gestión ágil.	Incentivar la creación de ventajas competitivas.

3.6 Matriz FODA

A continuación, en la tabla 4 se expone la matriz FODA:

Tabla 4

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Experticia en metodologías ágiles	Crecimiento del mercado e-learning
Personal altamente capacitado	Incentivos a la formación empresarial
Alianzas con instituciones locales	Digitalización postpandemia
Debilidades	Amenazas
Nueva marca sin posicionamiento	Competencia consolidada
Limitación de recursos financieros iniciales	Cambios en políticas de empleo o educación
Dependencia tecnológica	Saturación del mercado

3.7 Investigación de Mercado

La investigación de mercado constituye un proceso sistemático destinado a recopilar, analizar e interpretar información relevante sobre un sector, un público objetivo o un entorno comercial específico. Su finalidad es comprender el comportamiento de los consumidores, identificar necesidades insatisfechas y evaluar oportunidades que permitan orientar la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización. Kotler y Armstrong (2021), mencionaron que la investigación de mercados contribuye a disminuir la incertidumbre, entender las preferencias del público y crear propuestas de valor mucho más efectivas.

En este sentido, la investigación de mercado actúa como un insumo fundamental para validar la propuesta de valor de DRACSI, comprender el comportamiento del mercado y orientar el diseño de estrategias comerciales basadas en evidencia.

3.7.1. Método

En esta investigación se utilizó un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado.

En la dimensión cualitativa se hace un análisis mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a los directivos de Talento humano y colaboradores, buscando obtener percepciones y experiencias relacionadas con el tema (Bernal, 2010).

En la parte cuantitativa se utilizó un diseño no experimental para la recolección de datos a través de la aplicación de encuestas dirigidas a una población de empresas pequeñas y medianas que están ubicadas en la ciudad de Guayaquil (Bernal, 2010).

3.7.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación adoptado es de tipo no experimental, debido a que no se manipularon intencionalmente las variables, sino que éstas se observaron como se presentan en su entorno natural. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), la investigación no experimental se caracteriza por estudiar los fenómenos existentes sin tener que intervenir en ellos, ayudando a describir sus atributos, relaciones y comportamientos en un momento determinado.

3.7.2.1. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores de las empresas en Guayaquil, con el fin de diseñar una propuesta formativa basada en metodologías ágiles que responda a sus principales limitaciones operativas, innovadoras y de liderazgo.

Objetivos Específicos

Identificar las funciones, procesos y brechas de habilidades que presentan los colaboradores de las empresas seleccionadas mediante encuestas y entrevistas estructuradas.

Analizar el nivel de uso y dominio que tienen los colaboradores sobre herramientas de gestión y metodologías ágiles, con el propósito de detectar oportunidades de mejora.

Diseñar un modelo de capacitación adaptable y de aplicación inmediata que fortalezca la productividad, la capacidad de innovación y las competencias de liderazgo de los colaboradores.

3.7.2.2. Tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se consideró como población objetivo a los colaboradores pertenecientes a empresas ubicadas en el sector Vía a la Costa de Guayaquil, correspondiente al mercado disponible (SAM) estimado para el presente proyecto. A partir del monto del SAM (\$ 2.400.000) y manteniendo el gasto anual promedio en capacitación por colaborador en Ecuador en \$82, se obtuvo una población aproximada de 29.268 colaboradores.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$), un margen de error del 5% ($e = 0.05$) y una proporción esperada de $p = 0.5$.

Donde:

1. $N = 29.268$
2. $Z = 1.96$ (95% confianza)
3. $p = 0.5$
4. $q = 0.5$
5. $e = 0.05$ (5% error)

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

Bajo estos parámetros, el tamaño muestral resultante es de 380 encuestas, lo que permite obtener información estadísticamente representativa sobre las necesidades de capacitación, preferencias y disposición de los trabajadores hacia programas formativos en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles (Hernández et al., 2022).

3.7.2.3. Técnicas de recogida y análisis de datos

Se ha determinado un diseño metodológico que reúne herramientas cuantitativas y cualitativas, para facilitar la triangulación de la información y validar la viabilidad del plan de negocio. Triana Ortiz & Montes Dias (2020), mencionan que la utilización de técnicas mixtas es esencial en la educación desde un enfoque ágil, ya que captura las métricas y percepciones de los actores clave en el entorno empresarial.

La encuesta utilizará un cuestionario estructurado en línea, que ha sido diseñado en la herramienta Google Forms. Este instrumento contiene preguntas cerradas en la escala de Likert, las cuales están dirigidas a los colaboradores de las empresas de la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de cuantificar el nivel de conocimiento sobre metodologías ágiles, el interés por la formación continua y la disponibilidad de pago que tienen las organizaciones para invertir en servicios de capacitación especializada.

Las entrevistas semiestructuradas están dirigidas a los directivos de Recursos Humanos, gerentes de área y formadores empresariales. Esta técnica ayuda a profundizar en las necesidades específicas de las empresas, las barreras para la innovación interna y las competencias blandas consideradas esenciales para el éxito de la transformación cultural en el entorno ecuatoriano actual.

El tratamiento de los datos cuantitativos se efectuará mediante el análisis estadístico descriptivo. Este proceso comprende el cálculo de frecuencias y porcentajes que serán representados a través de gráficos estadísticos para facilitar la interpretación de las tendencias de consumo. Este análisis permitirá identificar el tamaño del mercado direccionable (SAM) y establecer el perfil demográfico y profesional de los potenciales usuarios, fundamentando con datos reales las proyecciones de demanda de los servicios de formación.

Para la información obtenida en las entrevistas, se aplicará un análisis de contenido por categorías. Este método consiste en la codificación de las respuestas para identificar patrones comunes. La categorización permitirá alinear la propuesta de valor del negocio con las expectativas de los tomadores de decisiones, asegurando que los programas de formación no solo transmitan teoría, sino que resuelvan problemas específicos detectados en el diagnóstico cualitativo.

3.7.2.4. Análisis de los datos

PREGUNTA 1. Modalidad de trabajo

Los resultados presentados en la tabla 5 muestran que la la modalidad presencial es ampliamente predominante entre los encuestados (80,9 %), lo que indica que la mayoría de los colaboradores realiza sus actividades en espacios físicos dentro de las organizaciones. Esto sugiere que las capacitaciones presenciales representan la opción más adecuada para el mercado objetivo, aunque los formatos híbrido y virtual también constituyen alternativas válidas, aún cuando su participación es menor pero significativa.

Tabla 5
Modalidad de trabajo de los encuestados

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	207	80,9 %

Virtual / Remoto	9	3,5 %
Híbrido	17	6,6 %
In company	3	1,2 %
Freelance / Por proyecto	20	7,8 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 2. Sector donde vive

Se observa en la tabla 6, que el 61,7 % de los encuestados reside en el norte de la ciudad, seguido del sur (17,6 %) y del sector Vía a la Costa (10,9 %). Esta distribución territorial evidencia que existe una alta concentración del público objetivo en zonas estratégicas, lo cual favorece la localización y planificación de las actividades de capacitación, especialmente considerando el enfoque geográfico del estudio.

Tabla 6
Sector donde vive

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Norte	158	61,7 %
Centro	4	1,6 %
Sur	45	17,6 %
Vía a la Costa	28	10,9 %
Otro	21	8,2 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 3. Nivel de ingresos mensuales

Los datos que se muestran en la tabla 7, indican que el 64,1 % de los encuestados percibe ingresos menores a USD 800 mensuales, lo que indica una mayoría de grupos que tienen ingresos bajos y medios. Este resultado revela que la estrategia de precios de DRACSI debe enfocarse en opciones que sean accesibles, sin tener la necesidad de sacrificar la calidad del servicio.

Tabla 7
Nivel de ingresos mensuales

Ingreso mensual	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$500	87	34 %
\$501 – \$800	77	30,1 %
\$801 – \$1.200	59	23 %
\$1.201 – \$5.000	32	12,5 %
Más de \$5.000	1	0,4 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 4. Estado civil

El 51,2 % de los encuestados es soltero(a) y el 42,6 % casado(a), lo que refleja que la mayoría se encuentra en etapas activas de desarrollo personal y profesional. Esta característica puede asociarse con una mayor disposición a invertir en formación que fortalezca sus competencias laborales, como se observa en la tabla 8.

Tabla 8

Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	131	51,2 %
Casado/a	109	42,6 %
Divorciado/a	14	5,5 %
Viudo/a	2	0,7 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 5. Nivel de estudios

Se evidencia que el 60,1 % de los participantes posee formación de tercer o cuarto nivel, lo que demuestra que el mercado cuenta con una base académica sólida. Esto respalda la viabilidad de ofertar programas de capacitación de nivel intermedio y avanzado, como se observa en la tabla 9.

Tabla 9

Nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	69	27 %
Técnico / Tecnólogo	33	12,9 %
Tercer nivel	115	44,9 %
Cuarto nivel	39	15,2 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 6. Género

Los resultados de la tabla 10, reflejan una participación ligeramente mayor del género femenino (57 %) frente al masculino (43 %), lo que indica una composición equilibrada del mercado, sin que el género constituya una variable limitante para la implementación del servicio.

Tabla 10*Género*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	110	43 %
Femenino	146	57 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 7. Nivel de experiencia en emprendimiento

El 50,8 % de los encuestados presenta un nivel básico de experiencia, mientras que el 19,5 % no posee experiencia previa. Estos resultados evidencian la necesidad de programas introductorios y de fortalecimiento progresivo de competencias, como se observa en la tabla 11.

Tabla 11*Nivel de experiencia en emprendimiento - innovación - metodologías ágiles*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	50	19,5 %
Básico	130	50,8 %
Intermedio	64	25 %
Avanzado	12	4,7 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 8. Beneficio esperado de la capacitación

El principal beneficio esperado es el desarrollo de nuevas ideas o proyectos (44,1 %), seguido de la mejora en la toma de decisiones (23,4 %), como se observa en la tabla 12. Esto confirma que los participantes perciben la capacitación como un medio para impulsar la innovación.

Tabla 12*Beneficio esperado de la capacitación*

Beneficio	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo de nuevas ideas/proyectos	113	44,1 %
Mejor toma de decisiones	60	23,4 %
Optimizar procesos y tiempos	53	20,7 %
Fortalecer liderazgo	30	11,7 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 9. Formato de aprendizaje preferido

El 40,2 % prefiere una combinación de talleres, casos reales y proyectos aplicados, lo que evidencia una clara inclinación hacia metodologías activas y prácticas, como se observa en la tabla 13.

Tabla 13*Formato de aprendizaje preferido*

Formato	Frecuencia	Porcentaje
Talleres prácticos	80	31,3 %
Casos reales	52	20,3 %
Proyectos aplicados	21	8,2 %
Combinación de todos	103	40,2 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 10. Nivel de profundidad esperado

El 84,3 % de los encuestados prefiere capacitaciones de nivel intermedio o avanzado, lo que confirma la demanda de contenidos especializados, como se expone en la tabla 14.

Tabla 14*Nivel de profundidad esperado*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Introdutorio	40	15,7 %
Intermedio	110	43,1 %
Avanzado	106	41,2 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 11. Área donde tendría mayor impacto

Las áreas donde se espera mayor impacto son liderazgo y trabajo en equipo (32,8 %) y productividad y eficiencia (30,1 %), lo que evidencia el carácter estratégico de la capacitación, como se detalla en la tabla 15.

Tabla 15*Área donde tendría mayor impacto*

Área	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo y trabajo en equipo	84	32,8 %
Productividad y eficiencia	77	30,1 %
Desarrollo de nuevos proyectos	44	17,2 %
Innovación de procesos	39	15,2 %
Otros	12	4,7 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 12. Disposición a participar

De acuerdo a la tabla 16 más del 92 % de los encuestados se declara dispuesto o muy dispuesto a participar, reflejando alta aceptación.

Tabla 16*Disposición a participar*

Nivel de disposición	Frecuencia	Porcentaje
Muy dispuesto	112	43,8 %
Dispuesto	124	48,4 %
Poco dispuesto	15	5,9 %
Nada dispuesto	5	1,9 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 13. Frecuencia ideal de capacitación

Predomina la preferencia por capacitaciones trimestrales (40,2 %), seguida de semestrales (31,6 %), lo que sugiere programas periódicos, como se observa en la tabla 17.

Tabla 17*Frecuencia ideal de capacitación*

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	39	15,2 %
Trimestral	103	40,2 %
Semestral	81	31,6 %
Anual	33	12,9 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 14. Duración adecuada

La mayoría prefiere capacitaciones entre 4 y 8 horas (51,2 %), evidenciando interés en programas modulares, como se observa en la tabla 18.

Tabla 18*Duración adecuada*

Duración	Frecuencia	Porcentaje
4 a 8 horas	131	51,2 %
9 a 12 horas	64	25 %
13 a 20 horas	31	12,1 %
Más de 20 horas	30	11,7 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 15. Enfoque de interés

El 46,5 % prefiere un enfoque integral que combine intra emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, como se observa en la tabla 19.

Tabla 19
Enfoque de interés

Enfoque	Frecuencia	Porcentaje
Intraemprendimiento	23	9 %
Metodologías ágiles	31	12,1 %
Innovación y creatividad	83	32,4 %
Combinación de todos	119	46,5 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 16. Importancia de certificación

El 95,7 % considera importante o muy importante recibir certificación, confirmando su valor agregado, como se indica en la tabla 20.

Tabla 20
Importancia de certificación

Importancia	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	186	72,7 %
Importante	59	23 %
Poco importante	11	4,3 %
Total	256	100 %

PREGUNTA 17. Rango de pago dispuesto

El 71,5 % estaría dispuesto a pagar hasta USD 150, lo que orienta una política de precios accesible, como se observa en la tabla 21.

Tabla 21
Rango de pago dispuesto

Rango USD	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$80	79	30,9 %
\$80 – \$150	104	40,6 %
\$151 – \$300	49	19,1 %
Más de \$300	24	9,4 %
Total	256	100 %

3.7.3. Conclusiones de la investigación del mercado

El trabajo de investigación de mercado realizado arrojó como resultado que existe una evidente aprobación del modelo de negocio y una notoria demanda por servicios de formación.

Por otro lado, también se observó que existe un interés por parte de los empleados de las empresas en lo que se refiere a participar en programas de

capacitación con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral y desarrollo corporativo.

Se ha podido precisar que los programas de capacitación deben ser prácticos, con metodologías activas, experimentales y experienciales

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO 4

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de marketing estratégico para posicionar a DRACSI como una empresa referente en formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles en el sector Vía a la Costa durante su primer año de operación.

Objetivos Específicos

Conseguir una cartera inicial de 100 clientes durante el primer año de actividades de DRACSI, mediante la aplicación de estrategias de marketing, *networking* y contenido de valor.

Lograr que el 50 % de los primeros clientes suscriban un segundo curso o programa formativo dentro del primer año, mediante la utilización de estrategias de seguimiento, post-servicio y entrega de contenido personalizado.

Alcanzar un ROI del 20 % al cierre del primer año, fruto de la comercialización estratégica de los programas formativos y los servicios complementarios de capacitación.

4.1.1. Mercado Meta

El mercado objetivo lo conforman jóvenes de entre 22 a 35 años que tienen una formación técnica o universitaria inicial y poca experiencia laboral; empleados de entre 35 a 60 años con trayectoria y niveles educativos que necesitan de procesos de capacitación estructurados; y mandos medios de entre 30 a 45 años con formación profesional y experiencia en supervisión de equipos en empresas del sector Vía a la Costa de la ciudad de Guayaquil.

4.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración

DRACSI utilizará una estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en ingresar al sector de capacitación ofreciendo precios iniciales bajos respecto a los competidores directos. Este enfoque ayudará a acelerar la captación de clientes, disminuir las barreras de entrada y favorecer una suscripción temprana del servicio.

La estrategia de penetración es adecuada para el mercado de la Vía a la Costa, donde hay una elevada competencia de servicios profesionales y un nivel

moderado de sensibilidad al precio por parte de los colaboradores de las organizaciones.

4.1.1.2. Cobertura

La cobertura será selectiva e inicialmente dirigida al sector Vía a la Costa, priorizando a los colaboradores de las empresas de sectores comerciales, servicios, logística, educación y tecnología. A mediano plazo, la cobertura se ampliará hacia empresas de Guayaquil.

4.2. Posicionamiento

Colaboradores de empresas y jóvenes profesionales en Guayaquil que buscan adquirir nuevas habilidades y conocimientos están aprendiendo con DRACSI. Los cursos y certificaciones de DRACSI pueden ayudar a los estudiantes a lograr el dominio de metodologías ágiles como *Scrum* y *Design Thinking*, el desarrollo de una mentalidad de intra emprendimiento dentro de sus organizaciones y una mejora directa en su eficiencia operativa y competitividad profesional.

4.3 Estrategias de Marketing Mix

4.3.1 Estrategia de Servicios

La oferta de DRACSI se ha diseñado para transformar la cultura organizacional a través del conocimiento aplicado. A continuación, se detallan los niveles del servicio que componen nuestra propuesta de valor.

Nivel de producto

El nivel de producto de la empresa se compone de tres tipos como lo indica la siguiente figura.

Figura 9
Nivel de productos de DRACSI



4.3.1.1. Empaque: Reglamento del marcado y etiquetado

Cada curso contará con un *brochure* digital que incluirá: nombre del programa, competencias a desarrollar, duración, modalidad, público objetivo y certificación, como se muestra en la figura 10.

Figura 10

Brochure de DRACSI



4.3.1.2. Amplitud y Profundidad de Línea

El presente cuadro muestra la amplitud y profundidad de la línea de servicios de DRACSI, evidenciando una oferta integral orientada al desarrollo de colaboradores como se observa en la tabla 22

Tabla 22

Amplitud y profundidad de Dracsi

Categoría	Servicio 1	Servicio 2	Servicio 3
Metodologías Ágiles	<i>Design Thinking</i>	Scrum	<i>Agile Mindset</i>
Innovación y Creatividad	Ideación y solución de problemas	Prototipado y validación	Innovación aplicada al negocio
Gestión de Proyectos	Scrum para equipos	Gestión ágil de proyectos	Planificación estratégica
Desarrollo de Equipos	Trabajo colaborativo	Liderazgo ágil	Comunicación efectiva
Transformación Organizacional	Cultura ágil	Gestión del cambio	Mejora continua
Formación Ejecutiva	Agile para líderes	Toma de decisiones ágiles	Gestión del tiempo y productividad

4.3.1.3. Marcas y Submarcas

La marca principal será DRACSI. Se ha considerado submarcas por línea formativa, como: DRACSI Agile, DRACSI *Innovation* y DRACSI *Leadership*, como se detalla en la tabla 23.

Tabla 23

Marcas y submarcas de DRACSI

Marca Principal	Submarca	Línea Formativa	Enfoque
DRACSI	DRACSI Agile	Metodologías Ágiles	Gestión ágil, productividad y trabajo colaborativo
DRACSI	DRACSI Innovation	Innovación y Creatividad	Solución de problemas, diseño de soluciones e innovación aplicada
DRACSI	DRACSI Leadership	Liderazgo y Desarrollo Humano	Desarrollo de líderes, equipos y cultura organizacional

4.3.2. Estrategia de Precio

Para el desarrollo de la estrategia de precio, se ha seleccionado la técnica de precios de penetración. Siguiendo a Kotler y Armstrong, esta técnica consiste en fijar un precio inicial bajo para penetrar en el mercado de forma rápida y profunda, permitiendo atraer a un gran número de compradores y capturar una participación de mercado significativa en la zona de la Vía a la Costa frente a competidores ya establecidos. La política de precios se alinea a la metodología de valor percibido, considerando los beneficios que obtienen las organizaciones mediante la formación de sus colaboradores.

A continuación, en la tabla 24 se presenta la estructura de precios diseñada para los servicios de DRACSI, enfocada en la formación de metodologías ágiles para el sector corporativo:

Tabla 24
Estructura de precios

Servicio	Precio de Competencia Estimado	Precio DRACSI	Notas estratégicas
Certificación en Scrum Foundations (16h)	\$280	\$185 por persona	34% menor al mercado. Facilita la adopción masiva en mandos medios y técnicos.
Workshop de Design Thinking para Innovación (12h)	\$220	\$145 por persona	Precio disruptivo para introducir la cultura de innovación en equipos creativos.

4.3.2.1. Precios de la Competencia

Los precios del mercado varían de acuerdo a la empresa y lo que ofrecen, como lo indica la siguiente tabla de precios de la competencia, como se observa en la tabla 25.

Tabla 25
Precios de la competencia de DRACSI

Competidor	Tipo de Capacitación	Modalidad	Duración Promedio	Precio por Persona (USD)	Rango de Precio por Hora (USD)
EDUCONEC S.A.S	Capacitación técnica y profesional	Virtual	8 – 12 horas	\$80 – \$150	\$6,7 – \$18,8
	Capacitación empresarial	In company / presencial	12 – 20 horas	\$120 – \$250	\$6,0 – \$20,8
Novaway	Formación empresarial especializada	Presencial / In company	12 – 16 horas	\$180 – \$350	\$11,3 – \$29,2
	Consultoría con componente formativo	In company	16 – 24 horas	\$300 – \$500	\$12,5 – \$31,3
Consultoras independientes	Capacitaciones cortas	Presencial / virtual	4 – 8 horas	\$40 – \$100	\$5,0 – \$25,0
	Talleres prácticos específicos	Presencial	8 – 12 horas	\$80 – \$180	\$6,7 – \$22,5

4.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta

Los colaboradores de las empresas del sector Vía a la Costa mantienen presupuestos anuales destinados a formación, alineados a procesos de transformación digital y desarrollo humano. Esto permite adoptar precios competitivos.

4.3.2.3. Políticas de Precio

DRACSI fija sus precios bajo un enfoque de valor, considerando la experiencia de sus facilitadores, metodologías ágiles, diseño instruccional y el impacto real de cada capacitación.

Los precios se definen según: a. Tipo de capacitación Modalidad (virtual, presencial, in company). b. Duración y nivel de especialización. c. Grado de personalización. d. Número de participantes.

Los rangos referenciales son: a. Capacitación abierta: USD 80 – USD 350 por persona. b. Capacitación in company: USD 1.200 – USD 4.500 por programa.

Las cotizaciones tienen una vigencia de 15 días. Se pueden aplicar descuentos por volumen, fidelización o impacto social, sin comprometer la calidad del servicio.

4.3.3 Estrategia de Plaza

Los clientes pueden acceder a las capacitaciones de DRACSI por canales directos y a través de un proceso de compra simple y accesible, diseñados para facilitar una decisión rápida y una experiencia clara:

- a. Contacto directo por WhatsApp Business y redes sociales.
- b. Venta consultiva mediante reunión virtual o presencial para los colaboradores de las empresas.
- c. Inscripción directa a programas abiertos mediante formularios digitales.
- d. Acceso a un catálogo digital de capacitaciones.

4.3.3.1. Localización de Puntos de Venta

Para la empresa de capacitación en Guayaquil, la localización estratégica de los puntos de venta es fundamental para maximizar la experiencia del cliente y facilitar la interacción directa con la oferta. En primer lugar, el local ubicado en la Urbanización Jardines Del Salado. No obstante, en fechas específicas o eventos significativos como fiestas, ferias, casa abierta su va a usar stands publicitarios como se observa en la figura 11.

Figura 11
Stand publicitario de DRACSI



4.3.3.1.1 Distribución del Espacio

La distribución del espacio en el lugar de venta físico es importante para optimizar la experiencia del consumidor e impulsar la comercialización de los servicios de la empresa, como se ve en la figura 12.

Figura 12
Distribución del espacio



4.3.3.1.2. Merchandising

Las diferentes estrategias para desarrollar una mejor presentación en el punto de venta con respecto al servicio brindado constan de cinco elementos que se presenta en la tabla 26.

Tabla 26
Merchandising de DRACSI

Elemento	Descripción y Aplicación
Visual Merchandising	Uso de paneles gráficos, murales institucionales y señalética interna con mensajes clave sobre metodologías ágiles, innovación y liderazgo, reforzando la identidad visual de DRACSI y sus submarcas.
Material POP	Folletos, catálogos, libretas, material publicitario personalizado con la marca DRACSI Agile, DRACSI Innovation y DRACSI Leadership.
Áreas de demostración	Espacios para prácticas de <i>Design Thinking</i> y <i>Scrum</i> , y material interactivo para <i>Learning by Doing</i> .
Promociones y ofertas	Roll-ups, carteles y pantallas digitales para promoción de programas, descuentos y fechas de inicio de nuevas cohortes.
Uniformes y ambientación	Personal con vestimenta corporativa moderna y branding visible; ambientación profesional, minimalista y tecnológica que transmite innovación, orden y confianza.
Merchandising digital	Uso de pantallas interactivas con videos institucionales, testimonios simulación de talleres y acceso a la plataforma LMS y redes sociales DRACSI.

4.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial

El sistema de distribución comercial en la empresa DRACSI será adaptado a ventas directas.

4.3.3.2.1. Canales de Distribución

Los canales de distribución de DRACSI se orientan a la entrega eficiente de servicios de capacitación, los cuales requieren mecanismos de acceso diferenciados respecto a los que se emplean para la comercialización de servicios como se observa en la tabla 27.

Tabla 27

Canales de distribución

Canal de Distribución	¿Cómo funciona?	Público objetivo	Forma de acceso
Página web / <i>Landing page</i>	Información del programa e inscripción directa	Colaboradores de empresas	Formulario y contacto directo
<i>WhatsApp Business</i> DRACSI	Atención personalizada y cierre de inscripción	Colaboradores interesados	Enlace directo / chat
Redes sociales (<i>LinkedIn, Instagram, Facebook</i>)	Difusión de programas y llamados a la acción	Colaboradores y profesionales	Link de inscripción
Correo corporativo	Envío de invitaciones y promociones	Colaboradores registrados	Enlace directo
Plataformas de videoconferencia	Acceso a capacitaciones	Colaboradores inscritos	Link privado post pago

4.3.5. Estrategia de Promoción

Implementar campañas en redes sociales, *webinars* gratuitos y contenido educativo dirigido a líderes empresariales, complementado con prospección directa para captar clientes corporativos.

4.3.4.1. Mix Promocional

El mix de comunicación de DRACSI está diseñado para generar una presencia omnicanal que permita alcanzar tanto a los decisores de compra como a los usuarios finales, y se estructura basándose en un enfoque de comunicación estratégica B2C, orientado a la creación de posicionamiento, credibilidad y conversión efectiva en el mercado corporativo del sector Vía a la Costa en Guayaquil.

La estrategia comunicacional está diseñada enfocada en un modelo omnicanal, buscando impactar a los tomadores de decisión, que en este caso

son los Gerentes, jefes de Talento Humano, jefes de Área y usuarios finales. El mix promocional incluye las siguientes partes:

Marketing digital y contenido estratégico

Se aplicará una estrategia de inbound marketing basada en la creación de contenido especializado en innovación, metodologías ágiles y transformación organizacional. Mediante LinkedIn, el sitio web corporativo y campañas segmentadas en Meta Ads y Google Ads, se buscará situar a DRACSI como referente en capacitación empresarial mediante un contenido que incluirá artículos, casos prácticos, webinars gratuitos y testimonios, con lo cual se fortalecerá la marca y se reducirá la incertidumbre del cliente corporativo.

Venta personal consultiva

La naturaleza B2C del modelo de negocio DRACSI convierte a la venta personal en un componente primordial del mix promocional. Para ello, se realizarán reuniones estratégicas con empresas del sector, presentaciones corporativas adaptadas a cada cliente y diagnósticos gratuitos para identificar sus necesidades de capacitación. Este enfoque permite personalizar la propuesta de acuerdo a la realidad organizacional del cliente y facilita el cierre de contratos institucionales.

Relaciones públicas y alianzas estratégicas

Se generarán alianzas estratégicas con gremios empresariales, cámaras de comercio y asociaciones profesionales con el fin de ampliar el alcance institucional y fortalecer la reputación corporativa. Así mismo, la participación en eventos empresariales, foros especializados y ferias de innovación contribuirá a impulsar el *networking* estratégico y aumentar la visibilidad de la empresa dentro del ecosistema corporativo local.

Promoción de ventas

Se aplicarán incentivos iniciales, como descuentos por contratación anticipada, paquetes corporativos según volumen y programas piloto acompañados de una evaluación de impacto. Estas acciones tienen la finalidad de promover la prueba del servicio y agilizar la decisión de compra durante las primeras etapas de posicionamiento de la empresa.

Email marketing automatizado

Se implementará un sistema de automatización orientado en nutrir prospectos a través de secuencias de correos personalizados que incluyen

contenido de valor, casos de éxito y propuestas adaptadas a las necesidades de cada organización. Este proceso contribuirá a la maduración del cliente potencial y facilitará su avance hasta la etapa de conversión.

Publicidad

Se enfocará en la creación de conciencia de marca (*brand awareness*) mediante canales visuales de alto impacto que son: campaña agilidad Guayaquil, publicidad exterior, feria de educación, Webinars y e-mail marketing.

La estrategia publicitaria estará enfocada en fortalecer el posicionamiento y el reconocimiento de marca (*brand awareness*), mediante la implementación de campañas diseñadas bajo un enfoque multicanal Su objetivo principal será mantener una viabilidad constante, favorecer la recordación y reforzar la diferenciación frente a los competidores.

Esta estructura asegura que la inversión publicitaria se alinee con los objetivos comerciales y de posicionamiento establecidos en el plan estratégico.

Promoción de ventas

Diseñada para agilizar la decisión de compra inicial y apoyar la estrategia de precios.

1. Descuento del 20% para las primeras diez instituciones que suscriban un programa de formación integral durante el trimestre de lanzamiento.
2. Becas Corporativas: Por cada diez colaboradores inscritos se reconocerá una beca completa para un mando medio, lo que incentivará el volumen de ventas y la fidelización del cliente.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas estarán orientadas a construir la credibilidad y autoridad y posicionar a DRACSI en el ecosistema de innovación y emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. La estrategia se enfoca en generar presencia en los espacios de networking empresarial y medios digitales especializados con el propósito de construir reputación, confianza y autoridad técnica.

Eventos de Networking

Se dará prioridad a la participación activa en:

1. Ruedas de negocios organizadas por la Cámara de Comercio de Guayaquil

2. Ferias de emprendimientos organizadas por la Prefectura del Guayas y ExpoEmprende Guayas.
3. Espacios de innovación promovidos por la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI).

Marketing Directo

El marketing directo estará orientado a generar valor y educar al mercado antes de concretar la venta.

1. *Inbound Marketing*: Desarrollo de un blog en la página web oficial que incluye guías descargables sobre la aplicación de metodologías ágiles en PYMES.
2. Estrategia en *LinkedIn*: Utilización de esta red profesional para establecer contacto con jefes de talento humano, compartiendo testimonios de éxito y casos de estudio que evidencien el retorno de inversión (ROI) de los procesos de capacitación.
3. *WhatsApp Business*: Uso de este canal como medio directo para difundir catálogos de servicios y brindar atención personalizada al cliente en tiempo real.

Venta personal

La estrategia de venta estará orientada a la creación de relaciones comerciales directas con clientes corporativos, priorizando un enfoque para comprender necesidades específicas y diseñar propuestas de alto valor.

4.3.4.2. Cronograma y presupuesto promocional

El cronograma comprende actividades que deben de realizarse cada mes para mejorar la presencia digital, captar nuevos clientes y reforzar la marca. El presupuesto está distribuido entre publicidad digital, diseño gráfico, creación de contenido y participación en eventos institucionales y educativos.

Tabla 28

Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Campaña Agilidad Guayaquil (Facebook e Instagram Ads)	X	X		X		X		X		X		
Publicidad exterior	X		X		X		X		X		X	
Feria de Educación			X			X						
Webinars	X		X		X		X		X		X	
Eventos de Networking	X					X				X		
Notas de prensa			X				X					
Email Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 29

Cronograma de Actividades promocionales

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Campaña Agilidad Guayaquil (Facebook e Instagram Ads)	100	100	—	100	—	100	—	100	—	100	—	—	600
Publicidad exterior	100	—	100	—	100	—	100	—	100	—	100	—	600
Feria de Educación	—	—	120	—	—	120	—	—	—	—	—	—	240
Webinars	25	—	25	—	25	—	25	—	25	—	25	—	150
Eventos de Networking	120	—	120	—	120	—	120	—	120	—	120	—	720
Notas de prensa	300	—	—	—	—	—	300	—	—	—	—	—	600
Email Marketing	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	300
Total mensual	695	150	415	150	295	270	595	150	295	150	295	50	3,510

CAPÍTULO 5

PLAN OPERATIVO

CAPÍTULO 5

5. PLAN OPERATIVO

El plan operativo describe cómo DRACSI llevará a cabo sus actividades de formación corporativa, detallando los procesos productivos del servicio educativo, la estructura organizacional, los recursos necesarios y la capacidad instalada para garantizar una operación eficiente.

5.1. Producción

La producción en DRACSI incluye el diseño, implementación y evaluación de los programas de capacitación en temas de emprendimiento, innovación y metodologías ágiles. Este proceso comprende la planificación académica, elaboración de contenidos, las sesiones formativas y el acompañamiento posterior a los participantes.

5.1.1 Proceso Productivo

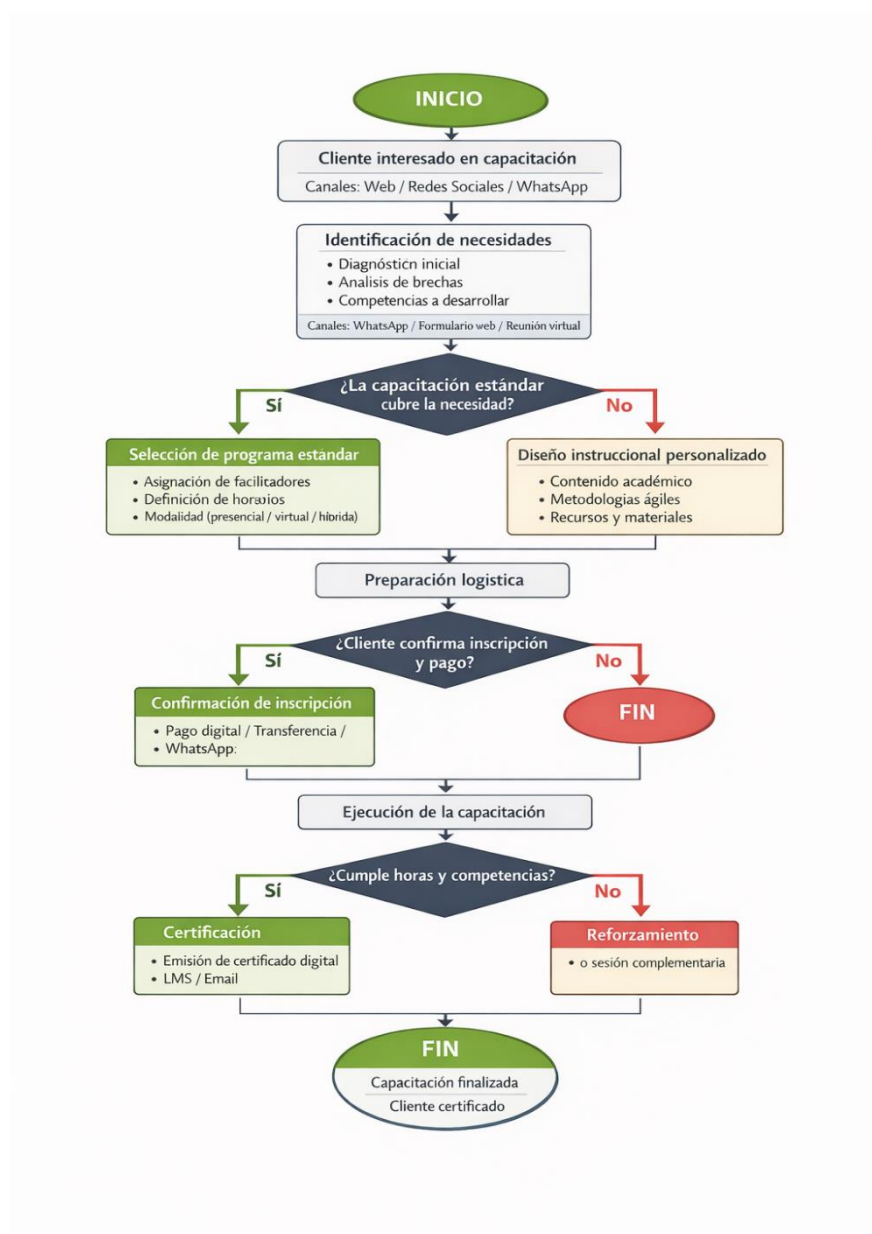
El proceso productivo del servicio educativo está clasificado en las siguientes etapas:

1. Identificación de las necesidades
2. Diseño
3. Preparación logística
4. Ejecución de la capacitación
5. Evaluación y retroalimentación
6. Certificación

5.1.2. Flujogramas de procesos

El flujograma de procesos permite visualizar de forma secuencial cada una de las etapas que comprenden el servicio de capacitación que ofrece DRACSI, facilitando la comprensión del flujo de actividades, los responsables y los puntos de control que se necesitan para garantizar la calidad del servicio. Su propósito es estandarizar las operaciones internas, mejorar los tiempos, reducir errores y garantizar una experiencia formativa eficiente para los clientes.

Figura 13
Flujograma de procesos



5.1.3. Ubicación e Infraestructura

DRACSI operará bajo un modelo híbrido. La sede administrativa y el centro de capacitaciones presenciales se ubicarán estratégicamente en un centro de negocios o coworking en la Urbanización Jardines Del Salado, de la ciudad de La empresa contará con una oficina administrativa y una sala de talleres modular equipada con mobiliario ergonómico, pizarras de cristal para gestión visual, proyectores de alta definición y estaciones de café.

Figura 14

Ubicación Google maps de la empresa



Fuente: Google maps

5.1.4. Mano de Obra

La estructura de talento humano de DRACSI se divide en dos categorías:
Personal Fijo: Un Administrador General y un Coordinador Académico -Comercial encargados de la gestión diaria y la prospección de clientes.

Facilitadores *Freelance*: Está conformado por una red de instructores certificados en *Scrum*, *Design Thinking* y *Lean Startup*. Este modelo permite escalar la operación según la demanda sin elevar los costos fijos, asegurando que cada curso sea dictado por un experto en la materia.

5.1.5. Capacidad Instalada

La capacidad se mide por la disponibilidad de aulas y horas de facilitador:
La capacidad para atender a dos grupos simultáneos de 20 personas, es decir, 40 estudiantes en total, en jornadas matutinas y vespertinas.

La capacidad virtual es ilimitada para cursos pregrabados y hasta 100 usuarios en sesiones síncronas simultáneas mediante la plataforma digital.

El máximo mensual proyectado es de 160 colaboradores capacitados en modalidad presencial y hasta 500 en modalidad virtual e híbrida.

5.1.6. Presupuesto

El presupuesto inicial de operación se estima para cubrir los siguientes requerimientos como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 30**Presupuesto de muebles y enseres**

Muebles y enseres			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Escritorio tipo módulo para oficina	\$125,00	4	\$ 500,00
Sillas ergonómicas (Personal administrativo)	\$75,00	4	\$ 300,00
Sillas universitarias (Alumnos)	\$35,00	20	\$ 700,00
Mesas modulares para talleres grupales	\$90,00	5	\$ 450,00
Archivadores aéreos	\$60,00	2	\$ 120,00
Sillones para área de espera/recepción	\$150,00	2	\$ 300,00
Total:			\$ 2.370,00

Tabla 31**Presupuesto de equipos de oficina**

Equipos de oficina			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Teléfonos IP para atención al cliente	\$110,00	2	\$ 220,00
Pizarras de cristal (Metodologías Ágiles)	\$85,00	3	\$ 255,00
Split 24.000 BTU	\$650,00	2	\$ 1.300,00
Proyector de alta definición (Data Show)	\$450,00	1	\$ 450,00
Extintores de seguridad	\$25,00	2	\$ 50,00
Dispensador de agua	\$120,00	1	\$ 120,00
Total:			\$ 2.395,00

Tabla 32**Presupuesto de equipos de computación**

Equipos de computación			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Computadoras de escritorio (Administrativo)	\$550,00	2	\$ 1.100,00
Laptop de alta gama (Para facilitadores)	\$750,00	1	\$ 750,00
Licencia LMS (Aula Virtual - Pago anual)	\$800,00	1	\$ 800,00
Licencias de software colaborativo (Miro/Zoom)	\$450,00	1	\$ 450,00
Impresora láser multifunción	\$380,00	1	\$ 380,00
Reguladores de voltaje	\$20,00	4	\$ 80,00
Desarrollo Web y Aula Virtual	\$1.800,00	1	\$ 1.800,00
Servidor básico para backup de datos	\$900,00	1	\$ 900,00
Total:			\$ 6.260,00

Tabla 33**Fuentes de financiamiento**

Fuentes de Financiamiento		
Descripción	Valor	%
Fondos Propios	\$ 5.000,00	40%
Préstamo Bancario	\$ 10.000,00	60%

Total	\$ 15.500,00	100%
-------	--------------	------

Tabla 34

Detalle del financiamiento interno

Detalle del financiamiento interno		
Socios	Aportación	% Participación
Dueño	\$ 10.000,00	100%
Total Capital Propio	\$ 10.000,00	100%

5.2. Estructura Organizacional

5.2.1 Cargos y Perfiles

Cargo: Gerente General

Rol principal: Responsable de la visión estratégica y acuerdos B2C.

Requisitos: Título de tercer o cuarto nivel en Administración o Negocios. Experiencia mínima de 5 años en gestión empresarial.

Cargo: Coordinador Académico y de Ventas

Rol principal: Responsable de la prospección en la Vía a la Costa y del seguimiento post-servicio.

Requisitos: Profesional en Marketing o Comunicación.

Cargo: Facilitadores Especialistas

Rol principal: Planificar y ejecutar programas de formación técnica en metodologías ágiles e innovación, actuando como facilitador del aprendizaje práctico. Su función es transformar conceptos como *Scrum* y *Design Thinking* en herramientas operativas aplicables, asegurando mediante la metodología que los colaboradores desarrollen competencias que mejoren la eficiencia y la resolución de problemas en sus organizaciones.

Requisitos: Profesionales con certificaciones internacionales vigentes (*Scrum Master*, *Design Thinking Professional*). Habilidades docentes y experiencia corporativa comprobada.

Cargo: Asistente Administrativo

Rol principal: Encargado de la atención al cliente y facturación.

Requisitos: Tecnólogo en administración o contabilidad.

5.2.2. Organigrama

El organigrama de DRACSI es de tipo vertical funcional, diseñado para mantener líneas de comunicación claras como se ve en la siguiente figura:

Figura 14
Organigrama DRACSI S.A.S



CAPÍTULO 6

ESTUDIO ECONÓMICO, FINANCIERO Y TRIBUTARIO

CAPÍTULO 6

6. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

El presente capítulo tiene como finalidad determinar la inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa de capacitación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles, así como las fuentes de financiamiento, la estructura de amortización del crédito y el cronograma de ejecución de las inversiones. Este análisis permite evaluar la viabilidad financiera inicial del proyecto y sustentar la toma de decisiones.

6.1. Inversión Inicial

La inversión inicial corresponde al conjunto de recursos económicos requeridos para iniciar las operaciones de la empresa, incluyendo activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

6.1.1. Tipo de Inversión

La inversión del proyecto se clasifica en:

1. Inversión fija
2. Inversión diferida
3. Inversión corriente (capital de trabajo)

6.1.1.1. Inversión Fija

Incluye los bienes tangibles necesarios para el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa.

Tabla 35

Inversión Fija

Concepto	Cantidad	Valor Unitario (USD)	Total (USD)
Escritorio	2	120	240
Sillas ergonómicas	4	60	240
Laptop	2	850	1.700
Proyector multimedia	1	600	600
Impresora multifuncional	1	250	250
Router y equipo de red	1	120	120
Total Inversión Fija			3.150

6.1.1.2. Inversión Diferida

Comprende los gastos intangibles necesarios para iniciar legalmente la empresa.

Tabla 36*Inversión Diferida*

Concepto	Valor (USD)
Constitución legal de la empresa	300
Registro de marca	200
Licencias y permisos	150
Desarrollo página web	600
Diseño de imagen corporativa	250
Total Inversión Diferida	1.500

6.1.1.3. Inversión Corriente

Representa los recursos necesarios para cubrir operaciones durante los primeros meses.

Tabla 37*Inversión Corriente*

Concepto	Valor (USD)
Alquiler oficina (2 meses)	1.000
Servicios básicos	200
Internet y telefonía	120
Materiales de oficina	180
Publicidad inicial	500
Total Capital de Trabajo	2.000

6.1.2. Financiamiento de la Inversión

El financiamiento de la inversión corresponde a la identificación de los recursos económicos que permitirán cubrir el monto total requerido para la puesta en marcha del proyecto. Para este estudio se ha considerado una estructura de financiamiento mixta, combinando aportes propios del emprendedor y financiamiento externo a través de una institución financiera, con el propósito de distribuir el riesgo y garantizar la sostenibilidad económica del negocio.

6.1.2.1. Fuentes de Financiamiento

El proyecto será financiado mediante capital propio y un crédito bancario. El aporte propio refleja el compromiso del emprendedor con la iniciativa, mientras que el financiamiento externo permite complementar los recursos necesarios sin afectar significativamente la liquidez inicial de la empresa.

Tabla 38*Fuentes de Financiamiento*

Fuente de financiamiento	Monto (USD)	Porcentaje
Aporte propio	3.500	52,6 %
Crédito bancario	3.150	47,4 %
Total	6.650	100

6.1.2.2. Tabla de Amortización

Con el propósito de estructurar el financiamiento del proyecto y establecer con claridad las obligaciones de pago derivadas del capital solicitado, se elaboró una tabla de amortización que permite determinar el comportamiento de la deuda durante el período de vigencia del crédito. Esta herramienta facilita la planificación financiera, ya que permite conocer el valor de las cuotas, el pago de intereses, la amortización de capital y el saldo pendiente en cada período.

La literatura financiera sostiene que las tablas de amortización son una herramienta esencial para la gestión de los pasivos, al facilitar anticiparse a los flujos de salida, la evaluación de la capacidad de pago y la disminución de los riesgos relacionados con la liquidez (Gitman & Zutter, 2015). Asimismo, Ross, Westerfield y Jordan (2022) indican que una correcta estructuración del cronograma de pagos contribuye a una toma de decisiones más eficiente en proyectos de inversión.

Para efectos del presente estudio, se considera un crédito productivo otorgado por una entidad financiera nacional, con las siguientes condiciones:

1. Monto del préstamo: USD 10.000
2. Tasa de interés anual: 10 %
3. Plazo: 5 años
4. Sistema de amortización: francés (cuota fija anual)

Bajo estas condiciones, la cuota anual constante se determina mediante la fórmula de anualidades:

$$Cuota = \frac{P \cdot i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Donde:

P = capital prestado

i = tasa de interés

n = número de períodos

Aplicando los valores:

$$Cuota = \frac{10.000(0,10)}{1 - (1,10)^{-5}} = 2.638,00 \text{ USD (aprox.)}$$

Tabla 39

Tabla de amortización del crédito

Año	Saldo inicial (USD)	Interés (10%)	Amortización (USD)	Cuota anual (USD)	Saldo final (USD)
1	10.000,00	1.000,00	1.638,00	2.638,00	8.362,00
2	8.362,00	836,20	1.801,80	2.638,00	6.560,20
3	6.560,20	656,02	1.981,98	2.638,00	4.578,22
4	4.578,22	457,82	2.180,18	2.638,00	2.398,04
5	2.398,04	239,80	2.398,20	2.638,00	0,00

La tabla evidencia que, bajo el sistema francés, las cuotas se mantienen constantes durante todo el período, mientras que la proporción de intereses disminuye progresivamente y la amortización de capital se incrementa. Este comportamiento resulta favorable para el proyecto, ya que facilita la planificación de flujos de efectivo y evita incrementos inesperados en las obligaciones financieras.

Además, el nivel de la cuota anual es consistente con la capacidad proyectada de generación de ingresos de la empresa, lo que sugiere que el financiamiento es sostenible y no compromete la viabilidad económica del plan de negocios.

6.1.3. Cronograma de Inversiones

El cronograma de inversiones permite establecer el momento en el cual se ejecutan los desembolsos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así como su relación temporal con el inicio de operaciones. Este instrumento facilita la planificación financiera, ya que asegura que los recursos se encuentren disponibles en el momento oportuno y que las adquisiciones se realicen de manera progresiva y organizada.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2015), la programación adecuada de las inversiones iniciales es esencial para evitar retrasos en el inicio del proyecto y para garantizar una utilización eficiente del capital. Asimismo, Ross et al. (2022) señalan que un cronograma de inversiones contribuye a controlar el flujo de fondos y a disminuir el riesgo de desviaciones presupuestarias.

Para el presente plan de negocios, se considera un período de pre-operación de tres meses, durante el cual se ejecutan las inversiones fijas, diferidas y de capital de trabajo necesarias para el inicio de actividades de la empresa DRACSI S.A.S.

Tabla 40
Cronograma de inversiones del proyecto DRACSI S.A.S

Concepto de inversión	Mes 1 (USD)	Mes 2 (USD)	Mes 3 (USD)	Total (USD)
Equipos de computación	2.000	–	–	2.000
Muebles y enseres	1.200	–	–	1.200
Adecuación del local	800	–	–	800
Software y licencias	–	600	–	600
Gastos legales y constitución	–	400	–	400
Diseño de marca y página web	–	–	1.000	1.000
Capital de trabajo inicial	–	–	3.000	3.000
Total por mes	4.000	1.000	4.000	9.000

El cronograma muestra que la mayor parte de la inversión se concentra en el primer y tercer mes. Esta secuencia de inversión ayuda a que la empresa pueda iniciar sus operaciones con la infraestructura necesaria y disponer de liquidez suficiente para asumir sus compromisos iniciales.

6.2. Análisis de Costos

El análisis de costos permite identificar, clasificar y cuantificar los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la empresa DRACSI S.A.S., constituyéndose en un insumo fundamental para la determinación del precio de los servicios, la proyección de utilidades y la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

Según Horngren, Datar y Rajan (2021), la correcta identificación de los costos facilita la toma de decisiones gerenciales, al proporcionar información confiable sobre el comportamiento de los gastos y su relación con el nivel de actividad. En este sentido, los costos se clasifican en costos fijos y costos variables, de acuerdo con su comportamiento frente a los cambios en el volumen de servicios prestados.

Para efectos del presente estudio, los costos se estructuran considerando la naturaleza de una empresa de servicios de capacitación, en la cual predomina el componente de talento humano, tecnología y gastos operativos.

6.2.1. Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en el corto plazo, independientemente del nivel de ventas o de prestación de servicios. Estos costos son indispensables para mantener la operación básica de la empresa.

De acuerdo con Horngren et al. (2021), los costos fijos incluyen desembolsos relacionados con sueldos administrativos, alquileres, servicios básicos mínimos, seguros y depreciaciones.

Tabla 41
Costos fijos mensuales

Concepto	Valor mensual (USD)
Alquiler de oficina	500
Sueldo gerente/administrador	800
Sueldo asistente administrativo	500
Servicios básicos (agua, luz, internet)	120
Licencias de software	100
Mantenimiento de equipos	50
Depreciación de activos	80
Total costos fijos mensuales	2.150

Los costos fijos mensuales ascienden a USD 2.150, lo que representa el nivel mínimo de egresos que la empresa debe cubrir para mantenerse operativa, aun en

escenarios de baja demanda. Este valor constituye una referencia clave para el cálculo del punto de equilibrio.

6.2.2. Costos Variables

Los costos variables fluctúan según el volumen de servicios ofrecidos. En una empresa de capacitación, estos gastos están relacionados con el número de programas impartidos y el número de participantes que han sido atendidos.

Garrison, Noreen y Brewer (2021), mencionan que los costos variables permiten examinar la relación entre la producción y el gasto, facilitando calcular el margen de contribución.

Tabla 42
Costos variables por programa de capacitación

Concepto	Costo por programa (USD)
Honorarios del facilitador externo	200
Materiales didácticos	50
Refrigerios	40
Certificados	20
Uso de Plataforma virtual	30
Total del costo variable por programa	340

Cada programa de capacitación implica un costo variable aproximado de USD 340. Este monto será utilizado posteriormente para calcular el margen de contribución y proyectar las utilidades.

6.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa los recursos financieros necesarios para cubrir las operaciones cotidianas de la empresa durante su ciclo normal de funcionamiento. Comprende los fondos destinados a solventar los gastos de operación, administrativos, de ventas y financieros, hasta que el negocio genere suficientes ingresos propios.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2015), el capital de trabajo se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, y constituye un indicador esencial de la liquidez y solvencia de una organización. Una adecuada planificación del capital de trabajo permite asegurar la continuidad operativa y evitar problemas de liquidez en las etapas iniciales del proyecto.

Para el presente plan de negocios, el capital de trabajo se estima considerando un mes de cobertura de gastos, lo cual es coherente con emprendimientos de servicios en fase inicial.

6.3.1. Gastos de Operación

Los gastos de operación corresponden a aquellos desembolsos necesarios para la prestación directa del servicio de capacitación.

Tabla 43
Gastos de operación

Concepto	Valor mensual (USD)
Honorarios facilitadores	800
Materiales didácticos	200
Plataforma virtual	150
Refrigerios	120
Certificados	80
Total gastos de operación	1.350

6.3.2. Gastos Administrativos

Incluyen los costos asociados a la gestión y administración general de la empresa.

Tabla 44
Gastos administrativos mensuales

Concepto	Valor mensual (USD)
Sueldo gerente/administrador	800
Sueldo asistente administrativo	500
Servicios básicos	120
Alquiler	500
Licencias de software	100
Total gastos administrativos	2.020

6.3.3. Gastos de Ventas

Corresponden a los desembolsos destinados a promoción, publicidad y posicionamiento.

Tabla 45

Gastos de ventas mensuales

Concepto	Valor mensual (USD)
Publicidad digital	200
Diseño gráfico	80
Promociones	70
Total gastos de ventas	350

6.3.4. Gastos Financieros

Incluyen los intereses derivados del crédito adquirido para financiar el proyecto.

Tabla 46

Gastos financieros mensuales

Concepto	Valor mensual (USD)
Intereses del préstamo	83
Total gastos financieros	83

Tabla 47

Capital de trabajo requerido

Concepto	Valor mensual (USD)
Gastos de operación	1.350
Gastos administrativos	2.020
Gastos de ventas	350
Gastos financieros	83
Capital de trabajo requerido	3.803

El capital de trabajo requerido asciende a USD 3.803, monto que permitirá a la empresa cubrir un mes de funcionamiento sin depender de ingresos inmediatos, fortaleciendo su estabilidad operativa inicial.

6.4. Análisis de Variables Críticas

El análisis de variables críticas permite identificar los factores que influyen directamente en la viabilidad financiera del proyecto, tales como el precio de los servicios, el comportamiento de los costos, el volumen de ventas y la estructura de ingresos. Estas variables constituyen elementos estratégicos para la toma de decisiones, ya que determinan la capacidad del negocio para generar rentabilidad y sostenerse en el tiempo.

Según Ross, Westerfield y Jordan (2022), el estudio de las variables críticas facilita la evaluación de escenarios y la anticipación de riesgos financieros, contribuyendo a un mejor control del desempeño económico del proyecto.

6.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

Para la fijación del precio del servicio de capacitación se utiliza el método de Mark Up, el cual consiste en aplicar un porcentaje de margen sobre el costo total unitario. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), este método es ampliamente empleado en empresas de servicios, debido a su sencillez y a su relación directa con la estructura de costos.

Costo variable por programa: USD 340

Porción de costos fijos asignados por programa (estimado): USD 260

Costo total por programa:

$$340 + 260 = \text{USD } 600$$

Se establece un Mark Up del 50 %.

$$\text{Precio} = \text{Costo} \times (1 + \text{Mark Up})$$

$$\text{Precio} = 600 \times (1 + 0,50)$$

$$= 600 \times 1,50 = \text{USD } 900$$

El precio de venta por programa de capacitación se fija en USD 900.

Margen unitario:

$$\text{Margen} = \text{Precio} - \text{Costo}$$

$$= 900 - 600 = \text{USD } 300$$

6.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

Se proyecta una venta promedio de 10 programas mensuales.

$$\text{Ingresos mensuales:} \quad 10 \times 900 = \text{USD } 9.000$$

Costos variables mensuales: $10 \times 340 = \text{USD } 3.400$

Costos fijos mensuales: USD 2.150

Tabla 48

Proyección mensual

Concepto	Valor (USD)
Ingresos por ventas	9.000
Costos variables	3.400
Costos fijos	2.150
Utilidad operativa	3.450

6.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos totales.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

$$PE = \frac{2.150}{900 - 340}$$

$$PE = \frac{2.150}{560} = 3,84 = 4 \text{ programas}$$

La empresa debe comercializar al menos cuatro programas de capacitación al mes para cubrir la totalidad de sus costos. A partir del quinto programa mensual, el negocio empieza a generar ganancias.

6.5. Estados Financieros proyectados

Los estados financieros proyectados permiten estimar el desempeño económico y financiero futuro del proyecto, constituyéndose en una herramienta fundamental para evaluar su viabilidad y sostenibilidad. Estos estados reflejan, de manera anticipada, los ingresos, costos, gastos, utilidades y la situación patrimonial esperada de la empresa durante un período determinado.

Según Gitman y Zutter (2015), las proyecciones financieras facilitan la evaluación de la rentabilidad, el nivel de riesgo y la capacidad de generación de flujos de efectivo de un proyecto de inversión.

Para el presente plan de negocios, se elaboran proyecciones a un horizonte de cinco años, tomando como base los supuestos definidos en los apartados anteriores.

6.5.1. Balance General

Tabla 49

Balance General Proyectado – Año 1 (USD)

Activos	Valor
Activo corriente	
Caja y bancos	15.000
Activo no corriente	
Equipos y mobiliario	5.000
(-) Depreciación acumulada	(800)
Total activos	19.200
Pasivo corriente	
Obligaciones financieras CP	2.000
Pasivo no corriente	
Deuda LP	8.000
Total pasivos	10.000
Patrimonio	
Capital social	5.000
Utilidad del ejercicio	4.200
Total patrimonio	9.200
Pasivo + Patrimonio	19.200

6.5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias proyectado refleja el desempeño económico esperado de la empresa DRACSI S.A.S. durante el primer año de operación, permitiendo identificar su capacidad de generación de utilidades.

Tabla 50

Estado de Resultados Proyectado – Año 1 (USD)

Concepto	Valor
Ingresos por ventas	108.000
(-) Costos variables	40.800
Utilidad bruta	67.200
(-) Costos fijos	25.800
Utilidad operativa	41.400
(-) Gastos financieros	1.000
Utilidad antes de impuestos	40.400
(-) Impuesto a la renta (25%)	10.100
Utilidad neta	30.300

La empresa obtiene una utilidad neta equivalente al 28% de sus ventas, lo que refleja un margen elevado para un emprendimiento de servicios.

6.5.2.1. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado evidencia la capacidad del proyecto para generar efectivo real.

Tabla 51

Flujo de Caja Proyectado – Año 1 (USD)

Concepto	Valor
Utilidad neta	30.300
(+) Depreciación	800
Flujo operativo	31.100
(-) Inversión inicial	9.000
Flujo neto	22.100

6.5.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

6.5.2.1.1.1. TMAR

Se adopta una TMAR = 12%, considerando:

1. Tasa activa referencial
2. Inflación controlada
3. Riesgo país
4. Riesgo del emprendimiento
- 5.

6.5.2.1.1.2. VAN

$$VAN = -9.000 + \sum_{t=1}^5 \frac{22.100}{(1 + 0.12)^t}$$

VAN = USD 67.895

6.5.2.1.1.3. TIR

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + r)^t}$$

Donde:

1. I_0 = Inversión inicial
2. FC_t = Flujo de caja en el período t
3. r = Tasa interna de retorno (TIR)
4. n = Número de períodos

TIR = 6,8%

6.5.2.1.1.4. PAYBACK

$$Payback = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo de caja anual}}$$

$$Payback = \frac{9.100}{22.100} = 0.41 \text{ años}$$

Payback = 5 meses

El proyecto es altamente rentable, con rápida recuperación de la inversión y fuerte generación de valor.

6.6. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

En el análisis de sensibilidad se valoraron los siguientes escenarios:

Tabla 52

Escenarios

Escenario	Ventas	Costos	Utilidad
Optimista	+15%	=	38.200
Base	Normal	Normal	30.300
Pesimista	-15%	+10%	18.500

Incluso en escenario pesimista, el proyecto mantiene utilidades.

6.6.1. Principales riesgos

Uno de los riesgos más relevantes es la disminución de la demanda de servicios de capacitación empresarial. Este riesgo puede originarse por cambios en las prioridades de las empresas, restricciones presupuestarias, desaceleración económica o una menor disposición a invertir en formación del personal. Una reducción en el volumen de clientes impactaría directamente en los ingresos proyectados y, por ende, en la rentabilidad del proyecto.

Otro riesgo importante es el aumento de los costos, en especial aquellos vinculados con los honorarios de los facilitadores, las licencias de software, el alquiler y los servicios básicos. Cualquier incremento en estos elementos podrían afectar los márgenes de utilidad si no se ajustan oportunamente los precios de los servicios. Este riesgo es especialmente crítico en contextos de inflación o inestabilidad económica.

Asimismo, la presencia de nuevos competidores en el sector de capacitación constituye una amenaza adicional. La entrada de empresas con ofertas similares, tarifas más bajas o mayores recursos podría intensificar la competencia y reducir los márgenes de rentabilidad. Este escenario obliga a la empresa a diferenciarse de forma constante mediante la calidad, la innovación y el valor agregado.

6.6.2. Mitigación del riesgo

Es un elemento fundamental en la gestión financiera y estratégica del proyecto, permitiendo reducir la probabilidad de que se presenten eventos adversos y disminuya su impacto en la sostenibilidad del negocio. En el caso de DRACSI S.A.S., se han establecido estrategias para enfrentar los riesgos detectados, los cuales están relacionados con la demanda, los costos, la competencia y la dependencia del talento humano especializado.

6.7. Razones Financieras

6.7.1. Liquidez

$$Liquidez = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{15.000}{2.000} = 7.5$$

El índice de liquidez corriente de **7,5** indica que DRACSI S.A.S. dispone de USD 7,50 en activos corrientes por cada dólar de pasivo corriente. Este resultado evidencia una amplia capacidad de pago en el corto plazo, lo que significa que la empresa puede cubrir holgadamente sus obligaciones inmediatas sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional ni comprometer sus operaciones.

Asimismo, este nivel de liquidez refleja una posición financiera sólida durante la etapa inicial del proyecto, reduciendo el riesgo de iliquidez y permitiendo afrontar imprevistos operativos, variaciones temporales en los ingresos o retrasos en los cobros. La disponibilidad suficiente de efectivo y equivalentes de efectivo fortalece la estabilidad operativa y facilita la continuidad del negocio.

No obstante, es importante señalar que niveles muy elevados de liquidez también pueden indicar recursos ociosos. Por ello, se recomienda que la empresa gestione eficientemente su efectivo, destinando los excedentes a reinversión en innovación, desarrollo de nuevos programas o fortalecimiento de capacidades tecnológicas, con el fin de maximizar el rendimiento de los recursos disponibles.

6.7.2. Rotación de activos

$$\text{Rotación Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}} = \frac{108.000}{19.200} = 5.6$$

El resultado de 5,6 en la rotación de activos significa una alta eficiencia en el uso de los activos totales para generar ingresos, es decir, que por cada dólar invertido en activos, la empresa es capaz de generar aproximadamente USD 5,60 en ventas durante el período analizado. Esto evidencia que DRACSI S.A.S. utiliza de manera productiva sus recursos, transformando su inversión en infraestructura, equipos y capital de trabajo en ingresos operativos de forma efectiva, lo cual fortalece su rentabilidad y sostenibilidad.

6.7.3. Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} = \frac{10.000}{19.200} = 52\%$$

El nivel de endeudamiento del 52% indica que el 52% de los activos totales de DRACSI S.A.S. se financia con recursos de terceros, mientras que el 48% restante proviene de aportes de los propietarios. Este resultado refleja una estructura de financiamiento equilibrada, donde el uso de deuda no es excesivo y permite apalancar el crecimiento del proyecto sin comprometer su solvencia. En consecuencia, la empresa mantiene una capacidad adecuada para cumplir con sus obligaciones financieras y conserva margen para acceder a financiamiento adicional en el futuro, en caso de requerirlo.

6.7.4. Rentabilidad

$$ROA = \frac{30.300}{19.200} = 158\%$$

$$ROE = \frac{30.300}{9.200} = 329\%$$

El ROA (Retorno sobre los Activos) del 158% indica que DRACSI S.A.S. obtiene aproximadamente USD 1,58 de utilidad neta por cada dólar invertido en activos totales. Este resultado evidencia una alta capacidad de los activos para generar beneficios, demostrando que la inversión en equipos, infraestructura y capital de trabajo se traduce de manera eficiente en utilidades, lo cual es coherente con la naturaleza de la empresa de servicios, caracterizada por bajos niveles de activos físicos y alta generación de valor agregado.

Por su parte, el ROE (Retorno sobre el Patrimonio) del 329% refleja que por cada dólar aportado por los accionistas, la empresa genera alrededor de USD 3,29 de utilidad neta. Este indicador confirma una elevada rentabilidad para los inversionistas, mostrando que el capital propio está siendo utilizado de manera altamente productiva. Además, este resultado se ve fortalecido por el uso moderado de apalancamiento financiero, el cual potencia el rendimiento del patrimonio sin elevar significativamente el riesgo.

En conjunto, estos indicadores demuestran que DRACSI S.A.S. presenta un perfil de alta rentabilidad, tanto desde la perspectiva operativa como desde el punto de vista del inversionista, consolidándose como un proyecto atractivo para la inversión y con sólidas perspectivas de crecimiento en el corto y mediano plazo.

6.8. Conclusiones del Estudio Financiero

El análisis financiero evidencia que DRACSI S.A.S. es un proyecto económicamente viable, rentable y sostenible, con rápida recuperación de la inversión, adecuada estructura de costos y alta capacidad de generación de efectivo.

Los estados financieros proyectados demuestran que los ingresos generados por la prestación de servicios de capacitación superan de manera consistente a los costos y gastos asociados, lo que permite alcanzar una utilidad neta significativa desde el primer año de operación. Este resultado demuestra que el modelo de negocio

mantiene un equilibrio adecuado entre inversión, costos y nivel de ventas, lo que garantiza su permanencia en el mercado.

Los indicadores de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) y el periodo de recuperación de la inversión inferior a un año, confirman que el proyecto es viable y genera valor para los inversionistas.

Asimismo, los resultados evidencian que los flujos de caja proyectados permiten cubrir las obligaciones, compensar el capital invertido y producir excedentes que pueden reinvertirse en el crecimiento de la empresa.

Así mismo, los resultados del estudio financiero indican que la creación de DRACSI S.A.S constituye una alternativa de inversión sólida dentro del sector de formación profesional, al integrar un mercado en crecimiento con una propuesta de valor diferenciada y una estructura financiera robusta. Se concluye que este proyecto presenta las condiciones necesarias para su implementación, contribuyendo al mejoramiento del talento humano y al crecimiento del ecosistema empresarial de la localidad.

6.9. Conclusiones

El estudio de mercado realizado permitió identificar una demanda insatisfecha de servicios de capacitación empresarial en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles en el sector Vía a la Costa de la ciudad de Guayaquil, evidenciando que las empresas requieren programas prácticos, personalizados y con mecanismos de medición de impacto, lo cual valida la pertinencia de la propuesta y justifica la creación de DRACSI S.A.S.

La creación del plan de marketing estratégico basado en enfoque B2B, la utilización de canales digitales y las alianzas corporativas, han demostrado estar en coherencia con el perfil del mercado objetivo, lo que contribuye al posicionamiento, el reconocimiento de la marca y la captación de clientes, además que fortalece la competitividad y sostenibilidad comercial de la compañía.

El análisis económico-financiero confirma que el proyecto es viable y rentable, al presentar indicadores favorables como VAN positivo, TIR superior a la TMAR y un período de recuperación de la inversión inferior a un año, lo que evidencia la capacidad de DRACSI S.A.S. para generar utilidades, cubrir sus obligaciones y sostener su crecimiento en el tiempo.

6.10. Recomendaciones

Se recomienda realizar periódicamente un diagnóstico de necesidades de capacitación con el propósito de adecuar los programas a los cambios que se presenten en el entorno corporativo y conservar la pertinencia en los contenidos de los servicios ofrecidos.

Se propone fortalecer la estrategia digital a través de campañas en redes de profesionales y alianzas con gremios empresariales, buscando mejorar el alcance de la marca y consolidar su posicionamiento en el mercado de capacitación.

Se recomienda realizar la reinversión de un porcentaje de las utilidades generadas durante los primeros años de operación en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías y programas, buscando potenciar la oferta de los servicios y de esta manera garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.

6.11. REFERENCIAS O BIBLIOGRAFÍAS

- ACIS. (30 de septiembre de 2025). *El 94 % de los empleados permanecerá más tiempo en una empresa que invierte en su desarrollo*. ACIS. <https://www.acis.org.co/blog/noticias-2/el-94-de-los-empleados-permanecera-mas-tiempo-en-una-empresa-que-invierte-en-su-desarrollo-3006>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*. Banco Central del Ecuador (BCE). https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf
- Burbano Ronquillo, M. B., Villacrés Jínez, P. E. y Rodríguez Benavides, M. L. (2023). *El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios*. Polo del conocimiento, 8(11), pp. 880-893. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9252209>
- CAPEX. (21 de abril de 2020). *Sociedades de Acciones Simplificadas en Ecuador*. *Sociedades de Acciones Simplificadas en Ecuador*. <https://capex.law/sociedades-de-acciones-simplificadas-en-ecuador/>
- Carrera, M. (21 de julio de 2020). *Ventajas de la sociedad por acciones simplificada*. *Ventajas de la sociedad por acciones simplificada*. En CORRAL ROSALES [blog]. <https://corralrosales.com/sociedad-por-acciones-simplificada-milton-carrera/>
- Carrillo, M. M., Jaramillo, B. P. y Ramos, V. R. (2022). *Relación entre innovación y competitividad de los emprendimientos del sector no financiero de la economía popular y solidaria*. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración, 11, 91-119. <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.2>

Código del Trabajo, Pub. L. No. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.2005

Ultima modificación: 22-jun.2020 (2020).

https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Constitución de la República del Ecuador (2021). Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.

Asamblea Constituyente. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Cotrina Bustillos, I. P., García Valdivia, L. J. y Salazar Ruiz, K. E. (2020). *Aplicación de las metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup para diseñar un modelo de negocio Canvas que permita facilitar la incorporación del adulto mayor al mercado laboral formal privado*. [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bf6172b2-c3b2-4a9a-893b-6a7ea95ec726/content>

Duarte Sanchez, D., Guerrero Barreto, R. y Kwan Chung, C. K. (2025). La influencia de la innovación empresarial sobre factores clave de éxito en las organizaciones. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 18, 139-160. <https://doi.org/10.32719/25506641.2025.18.6>

Farfán Juanias, O. y Pérez Navarrete, K. (1 de abril de 2020). Metodologías innovadoras para el diseño de nuevos proyectos de Emprendimiento de Base Tecnológica (EBT). *Mare Ingenii*, 2(1), 27-46. <https://doi.org/10.52948/mare.v2i1.196>

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (28 de febrero de 2020). Registro

Oficial	Suplemento	151.	Ecuador.
---------	------------	------	----------

https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

López Fernández, D. y Oliver, M. (2025). Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. *International Journal of Innovation Studies*, 9(2), 91-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.02.002>

McLeod, S. (19 de marzo de 2025). *Estilos de aprendizaje de Kolb y ciclo de aprendizaje experiencial*. Simply psychology [blog]. <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Novoa Rodríguez, M. Z., Asimbaya López, D., Berrezueta, J., Tipantuña, R., Paladines, C., Cevallos, G., Barragán, X. y Jara, I. (2024). Plan Nacional de Formación y Capacitación del Sector Público. *IAEN*. Simply psychology [blog]. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/3-Plan-Nacional-de-Formacion-y-Capacitacion-2022-2025_V3.pdf

Pinargote Navarrete, E. T., Sánchez Ramírez, V. B. y Piloso Chávez, K. J. (2023). Construcción de trayectorias teóricas desde el emprendimiento hacia la gerencia y el desarrollo local. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. [https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/6817/10370?inline=](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/6817/10370?inline=1)

Portal Único de Trámites Ciudadanos. (2025). *Constitución de sociedades por acciones simplificadas*. Portal Único de Trámites Ciudadanos. <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

Poveda Poveda, L. A. y Rodríguez Sánchez, C. P. (23 de noviembre de 2022).

Viabilidad para la creación de empresa enfocada en proyectos e-learning con metodologías híbridas y ágiles. *EAN Universitas*.

<http://hdl.handle.net/10882/12282>

PricewaterhouseCoopers. (2025). *La importancia del asesoramiento legal en el Registro de Marcas*. [Trabajo de grado. Universidad del Emprendimiento Sostenible]. Repositorio - Universidad del Emprendimiento Sostenible.

<https://www.pwc.ec/es/entrevistas-de-temas-de-interes/la-importancia-del-asesoramiento-legal-en-el-registro-de-marcas.html>

Secretaría Nacional de la Administración Pública y Planificación. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo Ecuador No Se Detiene 2025 – 2029*.

<https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2029-ecuador-no-se-detiene/>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2025a). *Propiedad Intelectual*. Servicio Nacional de Derechos intelectuales.

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/propiedad-intelectual/>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2025b). *¿Qué es el Derecho de Autor y que tipos de obras protege? – Servicios*. Servicio Nacional de Derechos

Intelectuales. <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-derechos-de-autor-y-derechos-conexos/>

SII Group. (2021, mayo 31). El 77% de las empresas españolas planean abordar su transformación digital a través de Metodologías Ágiles. *SII Group Spain* [blog]. <https://siigroup-spain.com/el-77-de-las-empresas-espanolas-planean-abordar-su-transformacion-digital-a-traves-de-metodologias-agiles/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

https://iaiecuador.org/documentos/Normas_Ec_para_el_buen_Gobierno_Corporativo.pdf

Triana Ortiz, K. N. y Montes Dias, N. J. (2020). Educacion para el emprendimiento desde un enfoque agil. *Documentos de Trabajo ECBTI*, 1(2).

<https://doi.org/10.22490/ECBTI.4374>

Vargas Valdiviezo, M. A. y Uttermann Gallardo, R. (2020). Emprendimiento: Factores esenciales para su constitución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 709-720. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559024/29063559024.pdf>

WIPO. (2025). *Innovation Cluster Ranking 2025*. global-innovation-index. WIPO [blog]. <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2025/innovation-clusters>

World Economic Forum. (8 de mayo de 2023). *Así será el futuro del empleo en la era de la IA, la sostenibilidad y la desglobalización*. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/stories/2023/05/asi-sera-el-futuro-del-empleo-en-la-era-de-la-ia-la-sostenibilidad-y-la-desglobalizacion/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista para trabajadores

Entrevistado: Felipe García

Empresa: Haid

Cargo: Asistente de logística

1. Datos generales

¿Cuál es su cargo y área de trabajo dentro de la empresa?

Soy asistente de logística del área de Producción BPT

¿Cuántos años de experiencia tiene en su área laboral?

2 años

2. Preguntas principales

¿La empresa donde trabaja ha implementado capacitaciones en metodologías ágiles o innovación?

Sobre este tema no recuerdo haber recibido una capacitación en el tiempo que llevo en la empresa, si nos capacitan sobre temas de seguridad, medio ambiente y temas así.

¿Considera importante la formación en emprendimiento e innovación para los colaboradores de una empresa?

Siento que si es importante porque en la empresa tenemos la oportunidad de crecer y ocupar otros cargos y este tipo de información nos ayudaría a mejorar en nuestros puestos de trabajo y nos permitiría crecer.

¿Estaría dispuesto a contratar servicios de formación en emprendimiento, innovación o metodologías ágiles?

Después de esta entrevista seguro que sí, lo veo necesario para las aspiraciones que tengo dentro de la empresa.

¿Qué beneficios cree que aportaría este tipo de formación a su desempeño laboral?

Mejoraría significativamente mis habilidades y conocimiento para realizar de mejor forma mis tareas, sería más eficiente, más organizado y estaría más seguro de lo que hago. Además, optimizaría los procesos de lo que corresponde a mi trabajo, reduciría los errores y sería más productivo para la empresa.

¿Qué características debería tener un programa de formación?

Según mi opinión debería ser práctico y teórico, actualizado, moderno, con un lenguaje en el que todos podamos entender, con dinámicas. A mi es lo personal me encanta cuando el capacitador es entretenido y hace que las capacitaciones sean divertidas también. Porque eso de estar 3 o 4 horas sentados y puro bla bla bla me aburre y me desconecto de la enseñanza.

¿Con qué frecuencia su empresa realiza programas de capacitación para sus colaboradores?

Te dije anteriormente que desde que estoy aquí no me han capacitado sobre este tema. Pero después de esta entrevista voy a hablar con mi jefe para compartirle sobre las metodologías ágiles y lo importante que son para todos nosotros. Porque me puedo dar cuenta que ellos nos piden hacer cosas que no conocemos, pero es porque no nos han capacitado y este tema ayudaría mucho para cumplir las metas que nos ponen.

¿Qué competencias considera más importantes para mejorar la competitividad?

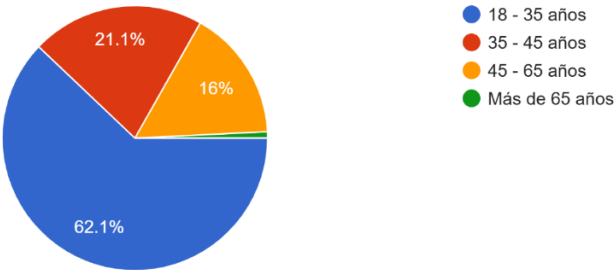
La comunicación asertiva, y efectiva, adaptación al cambio, organización del tiempo, productividad y creo también que es muy importante.

¿Desea agregar algún comentario adicional?

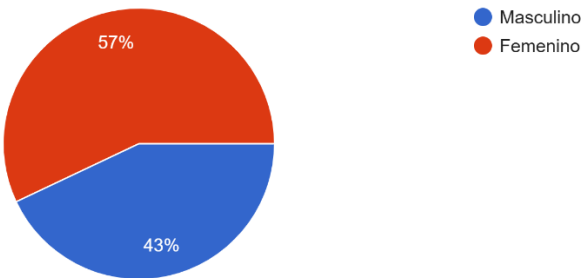
Que me parece muy bueno lo que estás haciendo por la educación y preparación de los trabajadores, muchos necesitamos esto y lastimosamente no siempre se nos da la oportunidad de aprender esto en la empresa, pero te repito lo considero muy importante para mí y para la empresa. Ya mismo voy a profundizar en el tema porque me ha llamado muchísimo la atención. Gracias por considerarme en tu proyecto y te deseo lo mejor del mundo.

Anexo 2. Encuesta dirigida a trabajadores

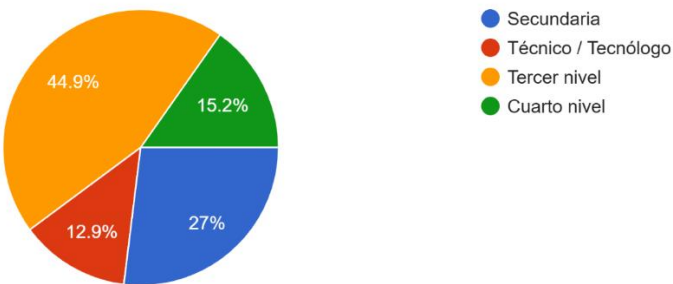
Edad
256 respuestas



Género
256 respuestas

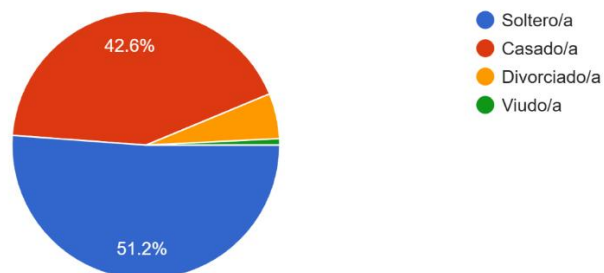


Nivel de estudios
256 respuestas



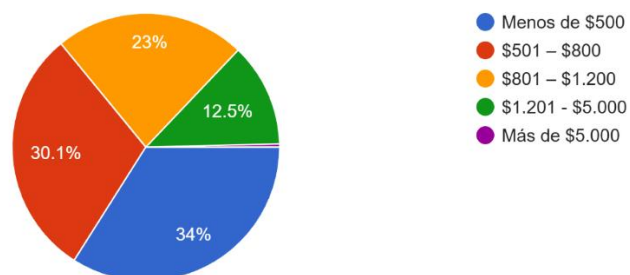
Estado civil

256 respuestas



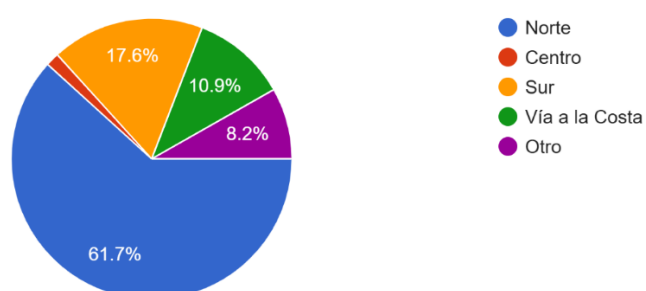
Nivel de ingresos mensuales

256 respuestas



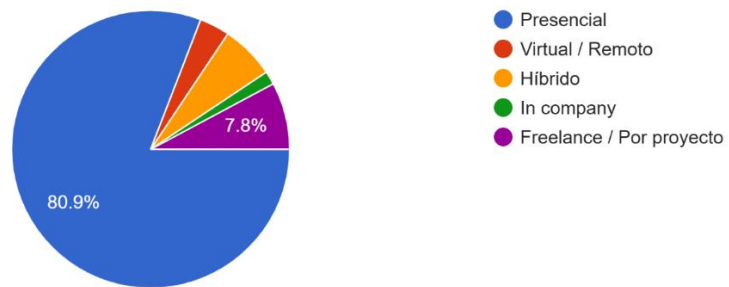
Sector donde vive

256 respuestas



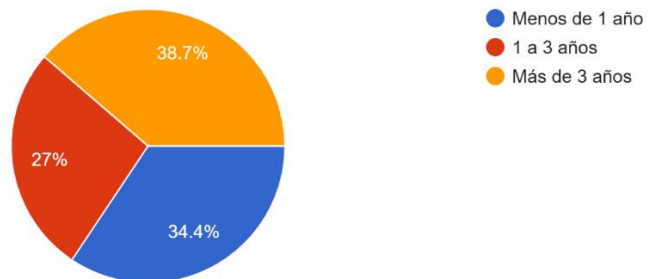
Modalidad de trabajo

256 respuestas

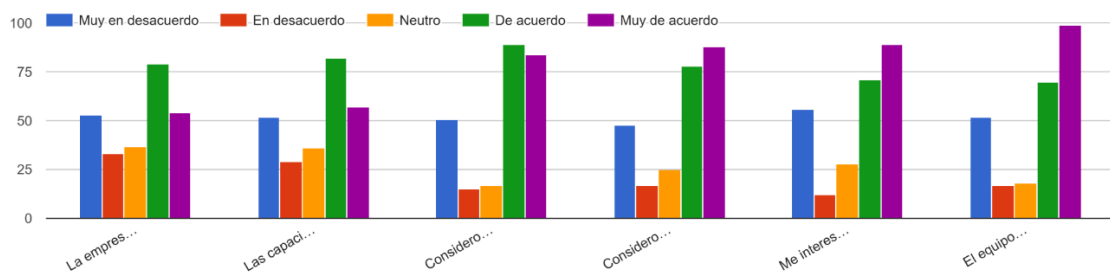


Tiempo trabajando en la empresa

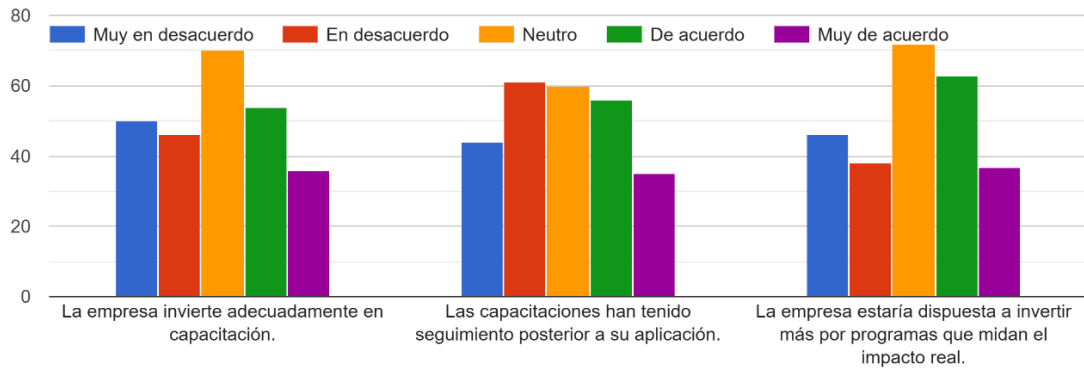
256 respuestas



Necesidad de capacitación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles.

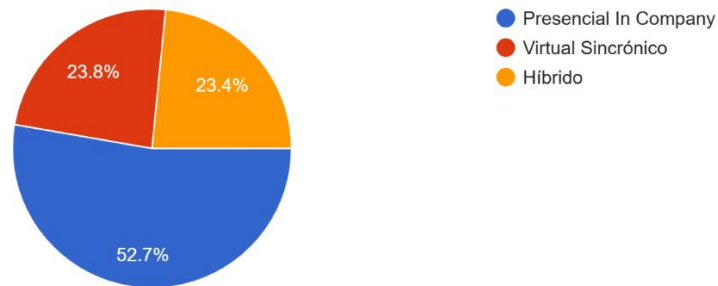


Presupuesto y acceso a capacitación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles.

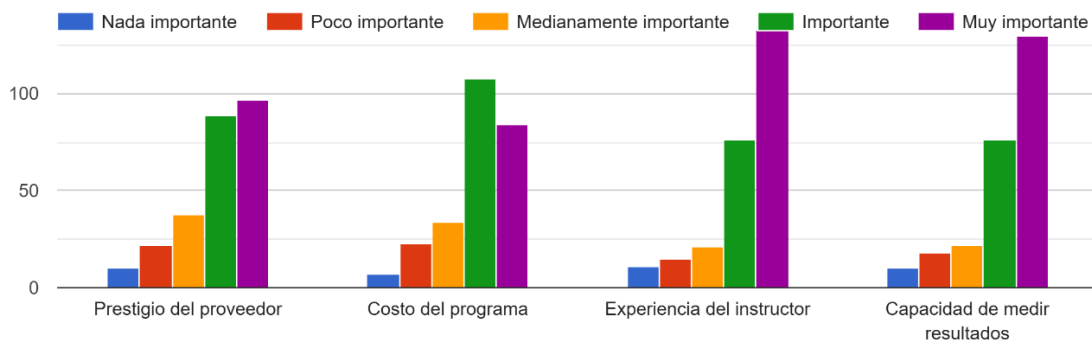


Formato de capacitación preferido

256 respuestas

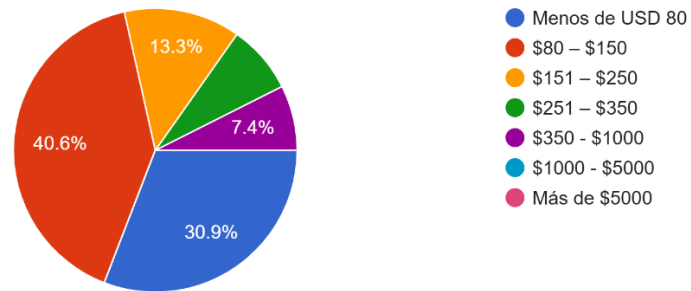


Importancia de los siguientes factores al elegir un proveedor de capacitación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles.



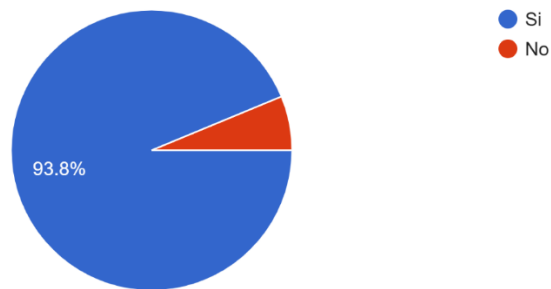
¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una capacitación de emprendimiento, innovación y metodologías ágiles que le brinde herramientas prácticas y resultados aplicables a su desarrollo profesional?

256 respuestas



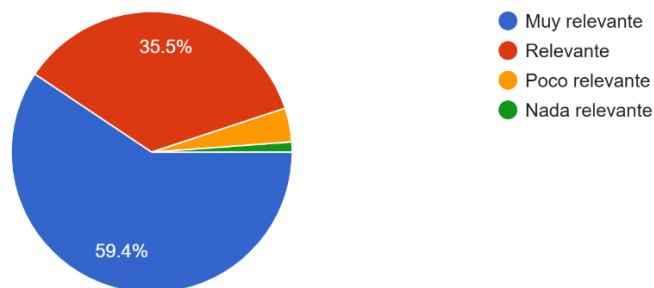
Considera que la falta de seguimiento es un problema en las capacitaciones actuales.

256 respuestas



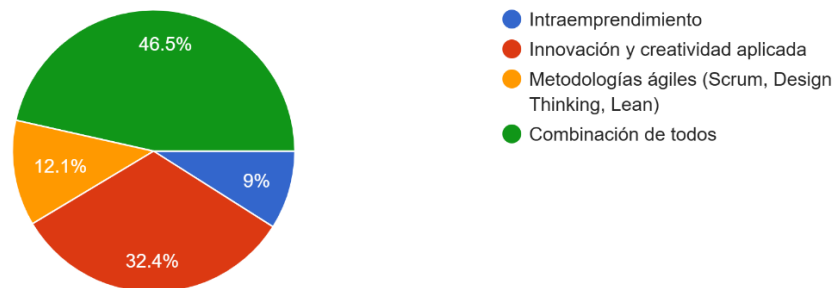
¿Qué tan relevante considera una formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles para su desempeño laboral actual?

256 respuestas



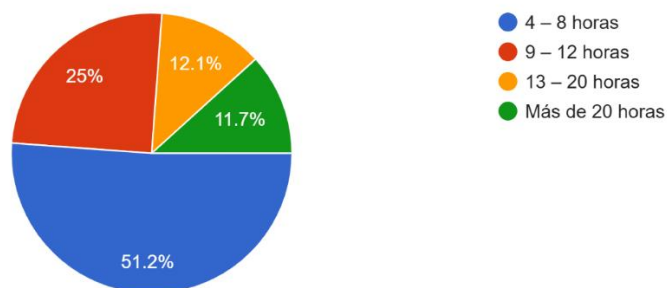
¿Cuál de los siguientes enfoques le genera mayor interés en una capacitación de este tipo?

256 respuestas



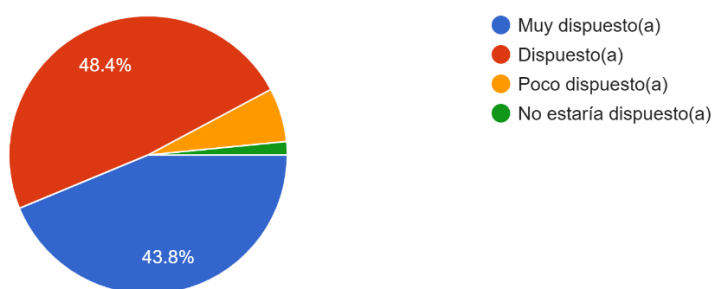
¿Cuántas horas de duración considera adecuadas para una formación efectiva en estos temas?

256 respuestas



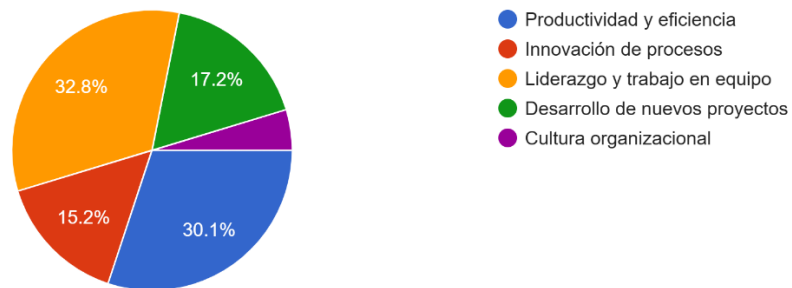
¿Qué tan dispuesto(a) estaría a participar en una capacitación de emprendimiento, innovación y metodologías ágiles que le permita aplicar estos conocimientos directamente en su entorno laboral?

256 respuestas



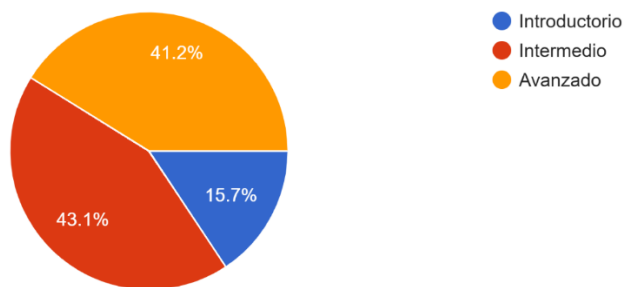
¿En qué área considera que esta formación tendría mayor impacto dentro de su empresa?

256 respuestas



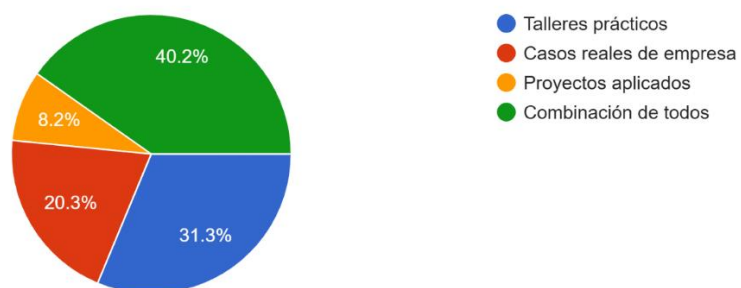
¿Qué nivel de profundidad espera en una capacitación sobre emprendimiento, innovación y metodologías ágiles?

255 respuestas



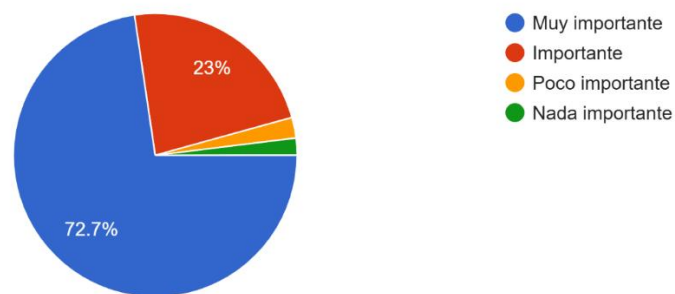
¿Qué formato de aprendizaje prefiere para este tipo de formación?

256 respuestas



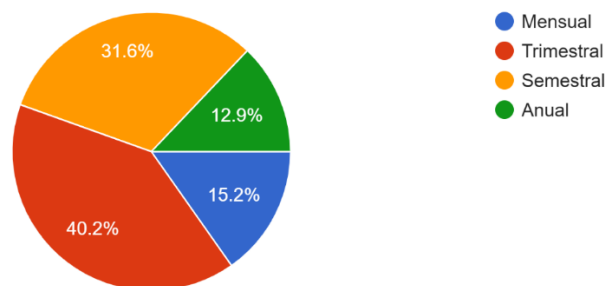
¿Qué tan importante es para usted que la capacitación incluya certificación al finalizar?

256 respuestas



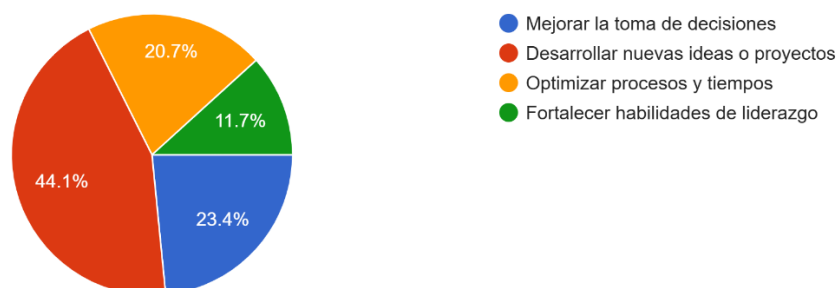
¿Con qué frecuencia considera que debería ofrecerse este tipo de capacitación dentro de su empresa?

256 respuestas



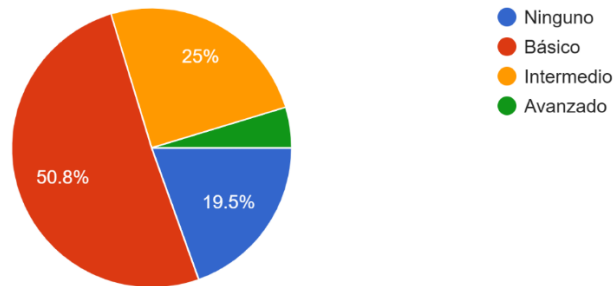
¿Qué principal beneficio espera obtener al participar en una capacitación de emprendimiento, innovación y metodologías ágiles?

256 respuestas



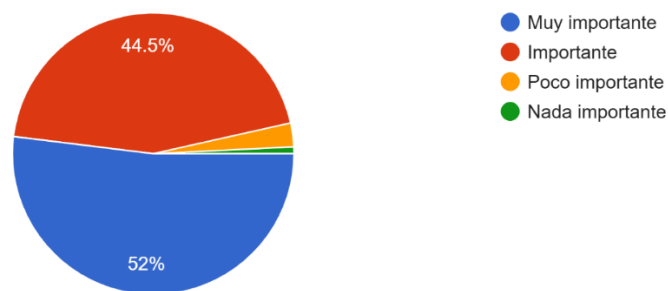
¿Qué nivel de experiencia previa tiene en temas de emprendimiento, innovación o metodologías ágiles?

256 respuestas



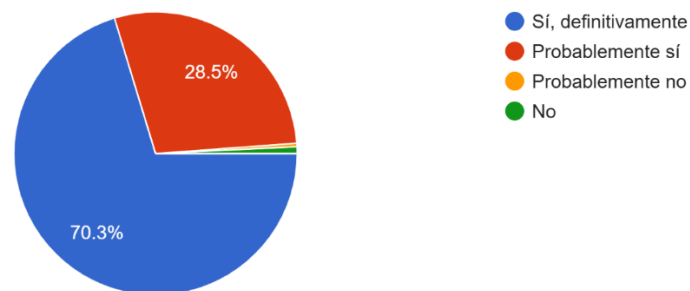
¿Qué tan importante es que la capacitación incluya acompañamiento posterior para aplicar lo aprendido en su trabajo?

256 respuestas



¿Estaría dispuesto(a) a recomendar esta capacitación a otros colaboradores de su empresa si cumple con sus expectativas?

256 respuestas



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pinto Iñiguez Jordan Jefferson**, con C.C: # 1104552565 autor del trabajo de titulación **Plan de negocio para la creación de una empresa de formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigido a los colaboradores de las empresas** previo a la obtención del título de **Licenciado en Emprendimiento e Innovación Social** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **26 de febrero del 2026**

f. _____



Nombre: **Pinto Iñiguez Jordan Jefferson**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocio para la creación de una empresa de formación en emprendimiento, innovación y metodologías ágiles dirigido a los colaboradores de las empresas		
AUTOR(ES)	Jordan Jefferson Pinto Iñiguez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Castro Peñarreta, Ángel Aurelio, MBA; Zumba Córdova, Rosa Margarita		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Emprendimiento e Innovación Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Emprendimiento e Innovación Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de febrero del 2026	No. DE PÁGINAS:	108
ÁREAS TEMÁTICAS:	Capacitación, innovación y desarrollo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Capacitación, emprendimiento, innovación, metodologías ágiles, plan de negocios.		
RESUMEN/ABSTRACT:			
Este trabajo de titulación se origina ante las oportunidades de mejora con respecto a las competencias, habilidades y destrezas del personal de las diferentes compañías, ante la demanda constante de nuevos aprendizajes empresariales y la variabilidad de la economía. La presente tesis se ha elaborado con un enfoque mixto, descriptivo y exploratorio, no experimental, de corte transversal. Por otro lado, la recolección de datos se realizó con técnicas cuantitativas y cualitativas, a través de entrevistas de formato semiestructuradas uno a uno a trabajadores de distintas empresas del sector que ya tienen experiencia en otras formaciones. La investigación utilizó una clasificación temática y estadística descriptiva, para precisar las necesidades en los programas de capacitación de las empresas, relacionados con metodologías ágiles, innovación y seguimiento post capacitación. Cabe recalcar que, entre los resultados más impactantes se observa una demanda no satisfecha de programas de capacitación en temas como: Scrum, Design Thinking y Learn Startup.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +5939915372664	E-mail: jordan.pinto@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Rosa Margarita Zumba		
	Teléfono: +593-994131446		
	E-mail: rosa.zumba@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			