

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN Y  
DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA LAS  
ENTIDADES PRIVADAS UBICADAS EN QUITO.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**DIANA PAOLA HIDALGO MURGUEYTIO**

**DIRECTOR: ING. GUSTAVO ENDARA BUENDÍA**

**2008**

Director: [ghendabu@hotmail.com](mailto:ghendabu@hotmail.com)

Autor: [phidalgom@gmail.com](mailto:phidalgom@gmail.com)

## **DECLARACIÓN**

Yo, DIANA PAOLA HIDALGO MURGUEYTIO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**DIANA PAOLA HIDALGO MURGUEYTIO**

**C.I.: 1713724366**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por DIANA PAOLA HIDALGO MURGUEYTIO, bajo mi supervisión.

**ING. GUSTAVO ENDARA BUENDÍA**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Gladys y Diego, por el apoyo incondicional, comprensión y amor que me han brindado en toda mi vida.

*Pao*

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermana, por todo su apoyo y por sus enseñanzas en mi vida.

A mi esposo Juan Carlos por toda su comprensión y apoyo.

Al Ingeniero Gustavo Endara por la guía y su valiosa colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

*Pao*

<b>Índice</b>		
<b>Contenido</b>		<b>Página</b>
<b>Capítulo I Introducción</b>		<b>1</b>
1.1	Definición del Tema	1
1.2	Planteamiento del Problema	1
1.3	Sistematización del Problema	2
1.4	Objetivos de la Investigación	2
	a)    Objetivo General	2
	b)    Objetivos Específicos	2
1.5	Justificación del Proyecto	3
	a)    Justificación Teórica	3
	b)    Justificación Práctica	3
1.5	Hipótesis de Trabajo	4
<b>Capítulo II Análisis del Entorno</b>		<b>5</b>
2.1	Importancia de la Capacitación en el Ecuador	5
2.2	Características del Macro Entorno	7
	2.2.1    Población, Desempleo y Subempleo	7
	2.2.2    Inflación	10
	2.2.3    Tasas de Interés	13
	2.2.4    Canasta Básica Familiar	17
	2.2.5    Balanza Comercial	19
	2.2.6    Remesas de Migrantes	20
	2.2.7    Producto Interno Bruto	22
	2.2.8    Riesgo País	23
2.3	Impacto Social	24
	2.3.1    Gestión Empresarial y Capacitación	25
	2.3.1.1    Beneficios para la Empresa	25
	2.3.1.2    Incidencia en el Trabajador	26
	2.3.2    Capacitación, Empleo y Subempleo	27
	2.3.2.1    Objetivos	27
	2.3.2.2    Contenidos	28
	2.3.2.3    Incidencia en las Personas	28
	2.3.3    Beneficios Globales	29

<b>Capitulo III La Empresa</b>	<b>30</b>
3.1 Bases	30
3.1.1 Nombre	30
3.1.2 Logosímbolo	30
3.1.3 Misión	30
3.1.4 Mercado Objetivo	31
3.2 Sistema Organizacional	31
3.2.1 Orgánico Estructural y de posición	31
3.2.2 Objetivo y Funciones de las Gerencias	32
A. Gerencia General	32
B. Gerencia Administrativa Financiera	32
C. Gerencia de Marketing y Ventas	33
D. Gerencia de Desarrollo	34
3.2.3 Perfiles de Puestos	34
A. Gerente General	34
B. Asistente Ejecutivo	38
C. Gerente Administrativo Financiero	40
D. Analista Financiero	44
E. Analista Administrativo	46
F. Gerente de Marketing y Ventas	49
G. Ejecutivo de Marketing	52
H. Ejecutivo de Ventas	55
I. Gerente de Desarrollo	58
J. Ejecutivo de Planificación y Desarrollo	61
K. Facilitador	63
3.3 Plan Estratégico	66
3.3.1 Visión	66
3.3.2 Valores Corporativos	66
3.3.3 Análisis FODA	68
3.3.3.1 Fortalezas	68
3.3.3.2 Debilidades	68
3.3.3.3 Oportunidades	68
3.3.3.4 Amenazas	69
3.3.4 Objetivos Estratégicos	69
3.3.5 Relación FODA y Objetivos Estratégicos	70
3.3.6 Programas y Proyectos	70

<b>Índice</b>		
<b>Contenido</b>		<b>Página</b>
<b>Capítulo IV Estudio de Mercado</b>		<b>72</b>
4.1	Descripción del Servicio	72
4.1.1	Capacitación in Company	72
4.1.2	Capacitación Abierta	73
4.2	Análisis de la Oferta del Servicio de Capacitación	73
4.2.1	Nivel de la Oferta del Servicio de Capacitación	74
4.2.2	Parámetros de la Oferta del Sector	75
4.2.3	Oferta por Sectores y Áreas Productivas	75
4.2.4	Empresas y Características de la Competencia	77
4.2.4.1	Empresas	77
4.2.4.2	Objetivo Metodologías y Precios	77
	A. Instituto de Desarrollo Gerencial INDEC	77
	B. Corporación PEER	79
	C. Centro de Formación Empresarial CEFE	82
	D. Corporación Líderes	83
	E. DESEMPRE	85
4.2.4.3	Sistema Promocional y de Publicidad	87
4.2.4.4	Infraestructura y Ubicación	88
4.3	Análisis de la Demanda	88
4.3.1	Demanda del Producto	88
4.3.1.1	Segmentación del Mercado	89
4.3.1.2	Objetivos General y Objetivos Específicos	90
4.3.1.3	Guión de Preguntas para el Mercado de Consumidores	91
4.3.1.4	Técnica de Investigación	91
4.3.1.	Tamaño de la Muestra	91
	5	
4.3.1.6	Análisis de los Resultados	93
4.4	Mercado Objetivo	102
4.4.1	Segmentación Geográfica	103
4.4.2	Segmentación por Sectores de Producción	103
4.4.3	Segmentación por Necesidades de la Demanda	103
<b>Capítulo V Mercadeo</b>		<b>104</b>
5.1	Enfoque para el Desarrollo de la Estrategia del Mercadeo	104
5.1.1	Definición	104
5.1.2	Características	104
5.1.3	Enfoque de la Estrategia	105
5.1.3.1	Satisfacción de Necesidades	105
5.1.3.2	Beneficios	105
5.2	Plan de Mercadeo	106
5.2.1	Análisis FODA del Mercadeo	106
5.2.2	Programa de Mercadeo	108



5.2.3	Implementación del Programa de Mercadeo	108
5.2.3.1	Estrategias de Mercadeo	109
5.2.3.2	Mecanismos de Mercadeo	111
5.2.4	Evaluación del Programa de Mercadeo	113
5.2.5	Programación cíclica de Mercadeo	114
5.3	Seguimiento de Mercado	114
5.3.1	Mantenimiento de Cartera	114
5.3.2	Ampliación de Cartera	114
<b>Capítulo VI Estudio Financiero</b>		<b>115</b>
6.1	Inversiones	115
6.1.1	Activos Fijos	115
6.1.2	Activos Diferidos	117
6.1.3	Capital de Trabajo	118
6.2	Financiamiento	119
6.2.1	Recursos Propios	119
6.3	Presupuesto de Costos y Gastos	119
6.3.1	Depreciaciones	119
6.3.2	Ventas e ingresos del Proyecto	121
6.3.3	Costos de Producción	123
6.3.3.1	Costos Directos de Producción	124
6.3.3.2	Costos Indirectos de Producción	125
6.3.4	Gasto de Administración y Ventas	127
6.3.5	Consolidación de Costos y Gastos	129
6.4	Estados Financieros y Proyecciones	131
6.4.1	Balance General Proyectado	131
6.4.2	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	133
6.4.3	Flujo de Caja Proyectado	134
6.5	Punto de Equilibrio	137
6.6	Criterios de Evaluación	141
6.6.1	Índices Financieros	142
6.7	Análisis de Sensibilidad	145
6.7.1	Escenario Pesimista	145
6.7.2	Escenario Optimista	147
<b>Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>148</b>
7.1	Conclusiones	148
7.2	Recomendaciones	149
Bibliografía		150
Anexos		152

## **RESUMEN EJECUTIVO**

PROGESTION CIA. Ltda. Es una empresa dedicada a ofertar servicios de capacitación en las áreas administrativas financieras, que se ha creado en respuesta a la creciente demanda de este servicio por parte de las empresas privadas ubicadas en la ciudad de Quito.

El propósito fundamental que persigue el desarrollo del presente proyecto es identificar las necesidades de capacitación que tienen las distintas empresas en la ciudad de Quito, para de esta manera poder desarrollar programas de capacitación que cubran sus necesidades ayudando a sus empleados a desarrollar habilidades, ampliar o profundizar conocimientos.

Los procesos de capacitación pueden considerarse como herramientas que facilitan una adecuada administración del talento humano y por lo tanto le permiten a la empresa involucrarse en programas de mejora continua, logrando así una calidad total dentro de sus procesos técnicos, operativos y administrativos.

PROGESTION CIA. Ltda., al ser una empresa que se dedicará a la prestación de los servicios antes señalados, buscará satisfacer las necesidades de sus clientes con contenidos de actualidad en sus programas de capacitación, con personal altamente calificado y con instructores de reconocida experiencia en las áreas que estén bajo su responsabilidad.

En el desarrollo del presente proyecto se analiza la factibilidad de que PROGESTION CIA Ltda se pueda implementar como un proyecto rentable y de aporte para el desarrollo económico y social de las empresas a las que este proyecto se enfoca, a través de programas de capacitación desarrollados en base a las necesidades del mercado.

Para empezar sus operaciones, la empresa requerirá una inversión de USD 65.237,34, los cuales serán financiados por el aporte de tres socios; quienes tendrán una participación del 33,33% cada uno.

Al finalizar el primer año, se proyecta una utilidad retenida después de impuestos de USD 81.667,85, para el segundo año de USD 87.761,99, para el tercer año de USD 94.038,45, para el cuarto año de USD 100.502,68 y para el quinto año de USD 107.165,49.

La Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) para este proyecto es de 214,09% anual, el VAN resultante es USD 383.579,21 con una tasa de descuento del 12%, con el cual se habrá recuperado la inversión inicial en menos de un año, lo cual demuestra las bondades de este proyecto.

## **CAPITULO I INTRODUCCION**

### **1.1. Definición del Tema**

“Estudio de factibilidad para la creación y desarrollo de una empresa de servicios de capacitación administrativa y financiera para las entidades privadas ubicadas en Quito.”

### **1.2. Planteamiento del Problema**

En la actualidad, los avances científicos y el constante desarrollo de la tecnología, impulsan a las empresas a generar programas que posibiliten a su personal, profundizar los conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar comportamientos, con el objetivo de mejorar el desempeño y por lo tanto incrementar en forma progresiva los niveles de productividad empresariales en un mercado cada vez más competitivo.

La preocupación por atraer y retener talentos humanos es una actividad incesante de las empresas, sin embargo no se ha abordado el tema con actividades que reflejen dicha preocupación. Los niveles de competitividad son una constante a la que tienen que enfrentarse día a día las empresas, por lo tanto el desafío actual es contar con estrategias consistentes que permitan fortalecer las capacidades organizacionales para enfrentar los retos del futuro.

En el ámbito de estos planteamientos, el propósito del presente proyecto es el de establecer una empresa que oferte programas de capacitación administrativa y financiera de alto nivel para fortalecer las competencias del personal directivo, ejecutivo y operativo, a fin de que los resultados de la gestión institucional, respondan a las exigencias del mercado.

### 1.3. Sistematización del Problema

¿La capacitación constituye un mecanismo efectivo para que la empresa disponga de personal competente para generar resultados de acuerdo a los indicadores de eficiencia y calidad requeridos?

¿Identificar las demandas de las empresas en cuanto al sentido y alcance de capacitación administrativa y financiera, posibilitará determinar programas de capacitación que contribuyan a un mejoramiento continuo de las competencias de los funcionarios de estas áreas?

¿Es posible ofrecer servicios de capacitación administrativa y financiera de alto nivel que contribuyan a mejorar las competencias del personal responsable de la dirección, ejecución, control y evaluación de proyectos administrativos y financieros de las empresas?

¿Es posible ofrecer servicios de capacitación administrativa y financiera que contribuyan a fortalecer la estrategia de mercadeo y mejorar los índices de rentabilidad de las empresas?

### 1.4. Objetivos de la Investigación

#### a) Objetivo General

Establecer la factibilidad técnica, financiera y comercial para constituir una empresa de servicios de capacitación administrativa y financiera, que responda a las demandas del mercado de Quito.

#### b) Objetivos Específicos

- Determinar el mercado objetivo de la empresa.

- Establecer la viabilidad técnica, vinculando los objetivos del proyecto con los requerimientos de capacitación administrativa y financiera demandados por el mercado y los servicios ofertados por la competencia.
- Establecer la viabilidad financiera, vinculando los objetivos del proyecto con los demandados por el mercado local, las condiciones de la competencia, los requerimientos de los proveedores y las expectativas del personal.
- Establecer la viabilidad comercial, estableciendo estrategias innovadoras sobre la base de las aplicadas por la competencia.
- Diseñar el sistema de organización de la empresa.

## **1.5. Justificación del Proyecto**

### **a) Justificación Teórica**

El presente proyecto busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de investigación de mercados, marketing y finanzas, establecer la factibilidad técnica y financiera de la creación y desarrollo de una empresa de servicios de capacitación en las áreas administrativa y financiera en Quito provincia de Pichincha.

### **b) Justificación Práctica**

Desde el punto de vista de la calidad de gestión institucional, la creación y desarrollo de una empresa que oferte servicios de capacitación administrativa y financiera, es una oportunidad que se brinda a las compañías de Quito para generar productos o servicios con valor agregado, como consecuencia de trabajar con personal

altamente calificado y en consecuencia, desarrollarse de manera competitiva.

Desde el punto de vista de calidad de vida, la empresa posibilitará a los inversionistas y personal de la misma, la generación de ingresos económicos que les permita un estatus social medio.

### **1.6. Hipótesis de Trabajo**

- Los costos actuales de las ofertas de capacitación administrativa y financiera, ha incidido para que en general las empresas no tengan acceso a este servicio.
  
- El requerimiento de las empresas en relación con la capacitación administrativa y financiera es de que esta afiance y amplíe los conocimientos técnicos, legales y reglamentarios sobre los sistemas, procesos y procedimientos que deben ser aplicados en las áreas indicadas.
  
- El nicho de mercado que cubrirá el centro de capacitación administrativa y financiera y los precios de venta de este servicio, permitirá cubrir los gastos de operación que incluyen remuneraciones, publicidad, marketing, oficinas, equipos, materiales, servicios, ejecución de eventos y obtener rentabilidad

## CAPITULO II ANALISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Importancia de la Capacitación en el Ecuador

La capacitación era considerada como una actividad que simplemente generaba gastos para la empresa, sin embargo en la actualidad ésta se considera como una inversión que posibilita ampliar los conocimientos y desarrollar las habilidades con la finalidad de mejorar el desempeño y por lo tanto incrementar los niveles de productividad empresariales.

La ventaja competitiva de las empresas en el mundo actual, viene dada por la capacidad que tienen para atraer, retener y sobre todo desarrollar su capital intelectual, para de esta manera diferenciarse de su competencia y ser reconocidas como organizaciones líderes en sus respectivas áreas de negocio.

En este ámbito uno de los desafíos que actualmente deben enfrentar todas las organizaciones, consiste en identificar y desarrollar sistemas y herramientas que les faciliten una adecuada administración de su talento humano.

La atracción, desarrollo y retención de talentos es sin duda el tema más importante de la gestión de recursos humanos. Entendemos como talentos humanos a los individuos que aportan una porción de beneficios muy importantes a la gestión del negocio de la compañía, que generan valor por encima del promedio para clientes y accionistas, que poseen destrezas de alto valor y un conocimiento profundo no solo del trabajo si no de como hacer que las cosas pasen

1

---

<sup>1</sup> Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.



Según un estudio realizado por la empresa consultora internacional Deloitte and Touch a más de 1300 empresas de diferentes áreas de negocio, el 50% de los Gerentes de Recursos Humanos considera que el desarrollo del capital intelectual es un tema crítico en sus empresas. Al mismo tiempo el estudio revela una preocupante escasez de talentos, en Latinoamérica, el 53% de los encuestados considera que habrá escasez moderada de talentos en los próximos 3 a 5 años y un 19% opina que existirá una alta escasez.

Esta falta de profesionales capacitados se considera producto de modelos educativos obsoletos y desalineados con la gran diversidad de desafíos de competitividad a los que las empresas se ven enfrentadas tales como la globalización, la competencia de los mercados asiáticos, la necesidad de desarrollo de industrias sofisticadas o tan simple como contar con especialistas en marketing que entiendan por ejemplo el mercado chino.

Por otro lado, existen vacíos en la generación de estrategias efectivas para desarrollar talentos, que respalden aspectos claves tales como: la realización de un trabajo que los motive, el aprendizaje orientado a desarrollar las mejores capacidades, el enfrentamiento a nuevos desafíos y la capacidad para interactuar con las personas de manera positiva. Se requiere por lo tanto desarrollar las competencias del personal involucrado en la organización, entendiéndose como tales al conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades y experiencia que deben poseer los trabajadores, para lograr un desempeño superior<sup>2</sup>.

En este ámbito, la capacitación puede incidir en el fortalecimiento y adecuación de comportamientos y además para ampliar o profundizar conocimientos y desarrollar habilidades con el propósito de que los trabajadores cumplan exitosamente las responsabilidades a ellos

---

<sup>2</sup> Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

asignadas y como consecuencia se incrementen los niveles de productividad de los equipos de trabajo, que en última instancia redundarán en una empresa altamente competitiva y rentable.

## **2.2. Características del Macro Entorno**

Las características del macro entorno se establecen para el periodo 2005 - 2007 en función de los siguientes aspectos:

2.2.1 Población, Desempleo y Subempleo

2.2.2 Inflación

2.2.3 Tasas de Interés

2.2.4 Canasta Básica Familiar

2.2.5 Balanza Comercial

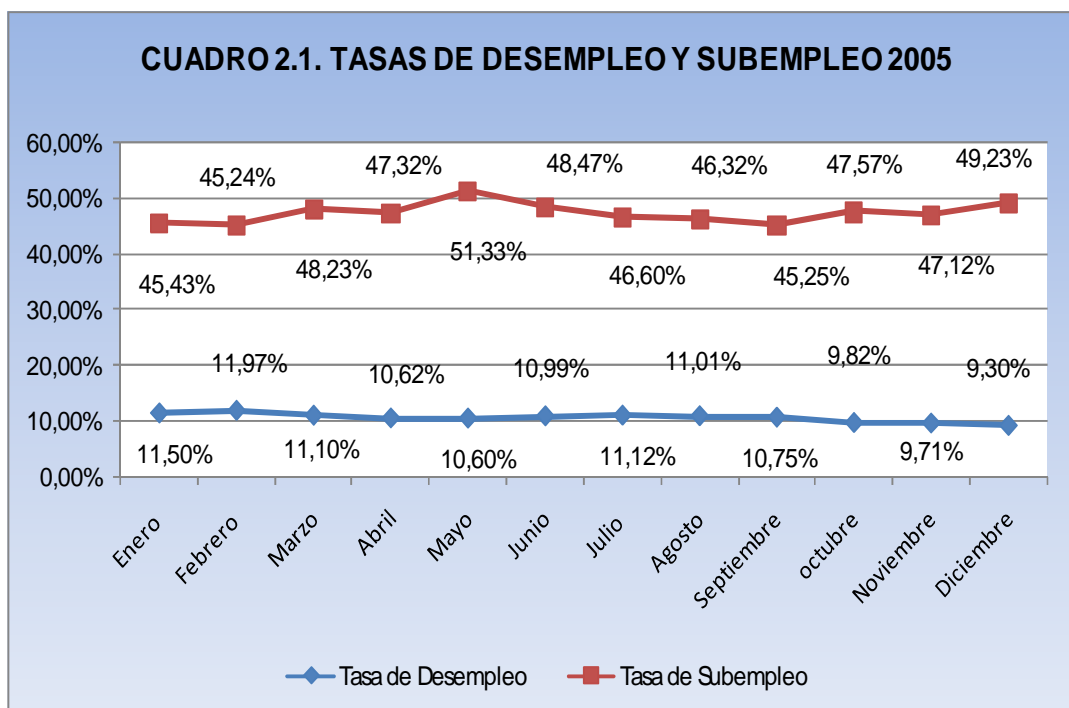
2.2.6 Remesas Migrantes

2.2.7 Producto Interno Bruto

2.2.8 Riesgo País

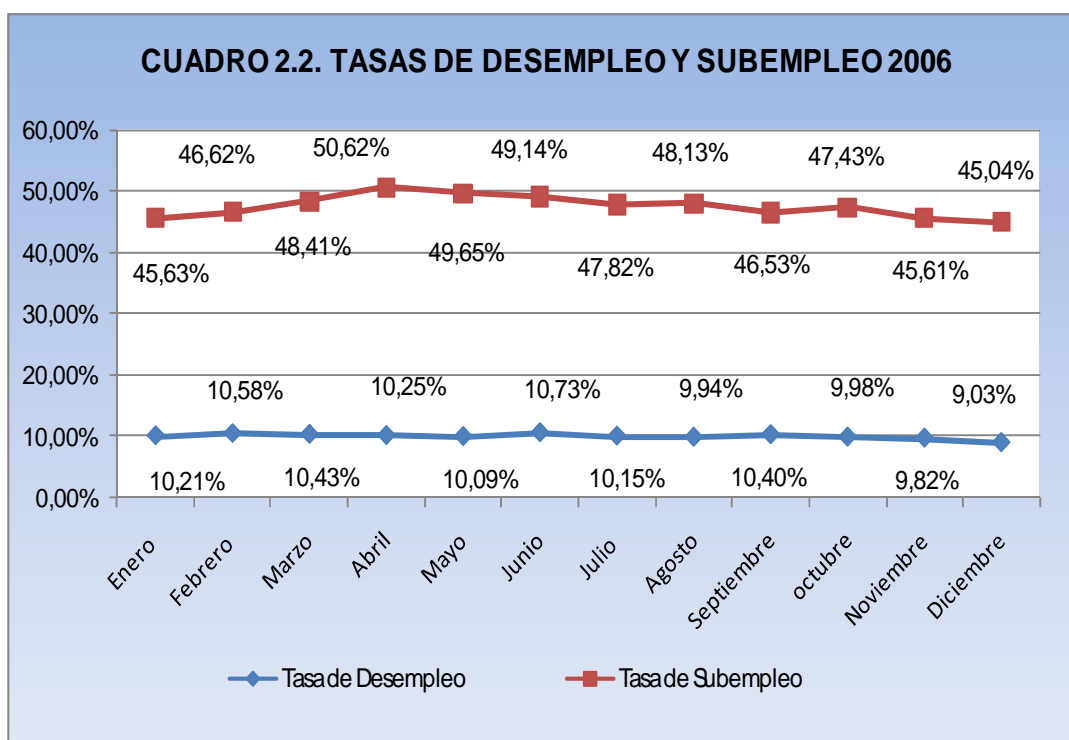
### **2.2.1. Población, Desempleo y Subempleo**

Según datos del último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2001, Ecuador registra una población total de 12.156.608 habitantes, lo cual significa un crecimiento del 2,10%, respecto del crecimiento obtenido en el periodo anterior 1081 1990 en el cual se registró un total de 9.697.979 habitantes con un crecimiento del 2,25%.



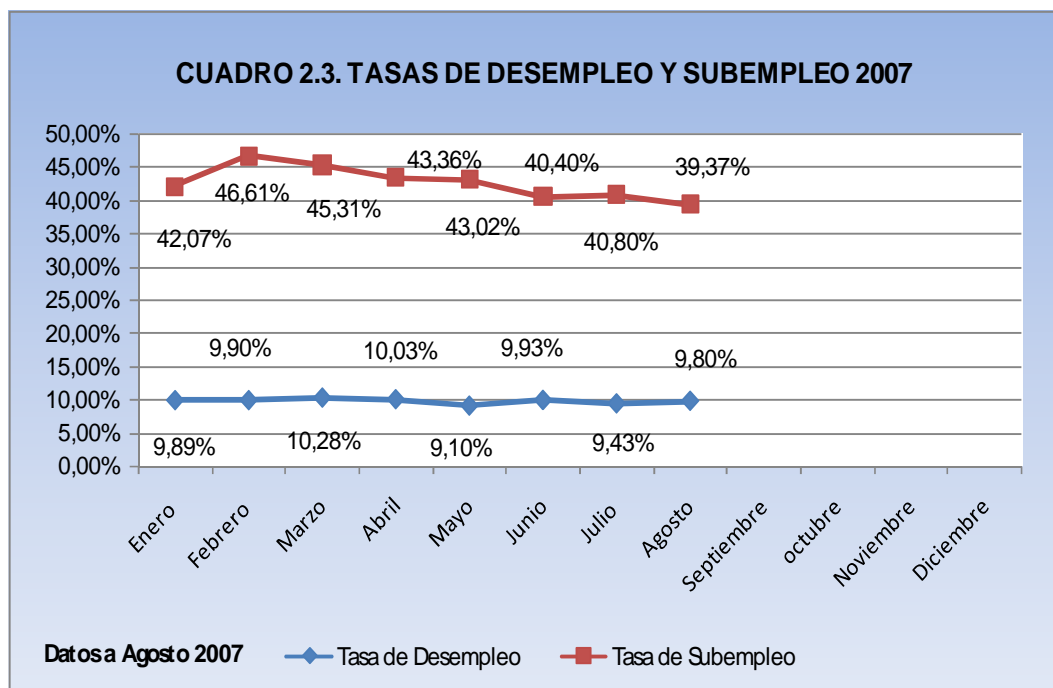
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

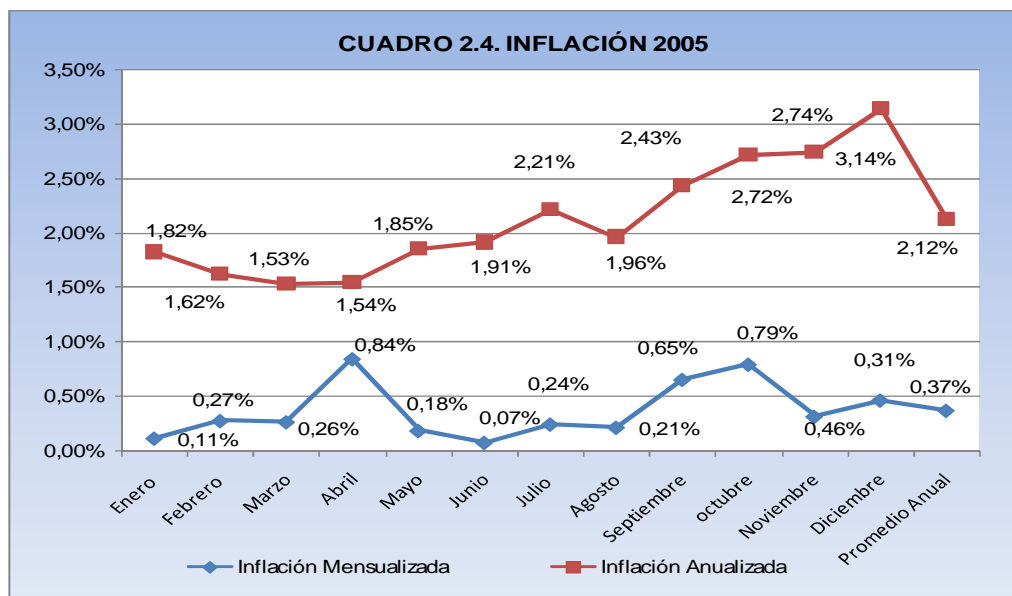
De acuerdo con los gráficos presentados se deduce que:

- a. Los niveles altos de desempleo tienden a crecer, lo cual incide en una oferta alta de mano de obra calificada a precios bajos.
- b. La tasa de subempleo tiende a decrecer, sin embargo los niveles se mantienen altos.
- c. En el periodo indicado la economía formal no ha sido capaz de generar suficientes plazas de trabajo para reducir los niveles de informalidad y subempleo.
- d. La realidad señalada seguramente está incidiendo para que los índices de migración se incrementen, por cuanto ante la dificultad de encontrar trabajo en el Ecuador, las personas buscan en otros países la oportunidad de prestación de sus servicios, aún en condiciones de desventaja frente a los

ciudadanos residentes, que les permita un ingreso económico tendiente a solventar las necesidades del núcleo familiar.

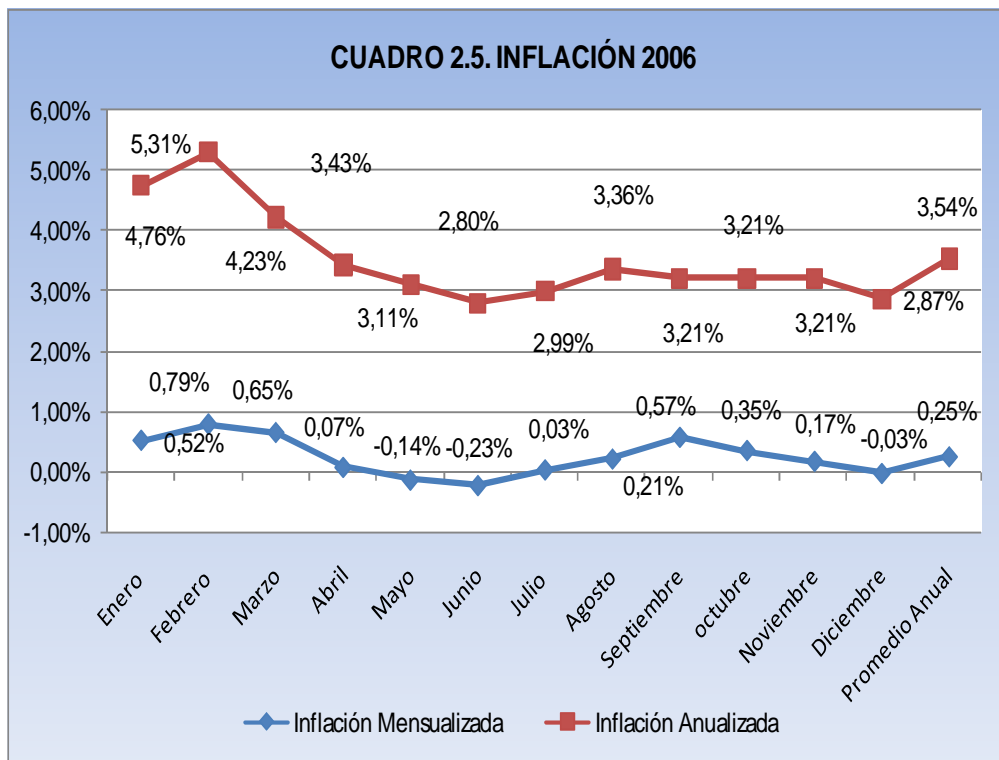
- e. Para los propósitos de la capacitación esto podría constituir una oportunidad en el sentido de que, las actividades podrían orientarse a desarrollar distintas habilidades y ampliar los conocimientos, a efecto de que los ciudadanos puedan ofertar sus servicios en distintas ramas de la actividad económica. Sin embargo esto no asegura que las entidades y empresas, públicas y privadas, estén en capacidad de absorber la totalidad de la oferta de mano de obra capacitada.

## 2.2.2. Inflación



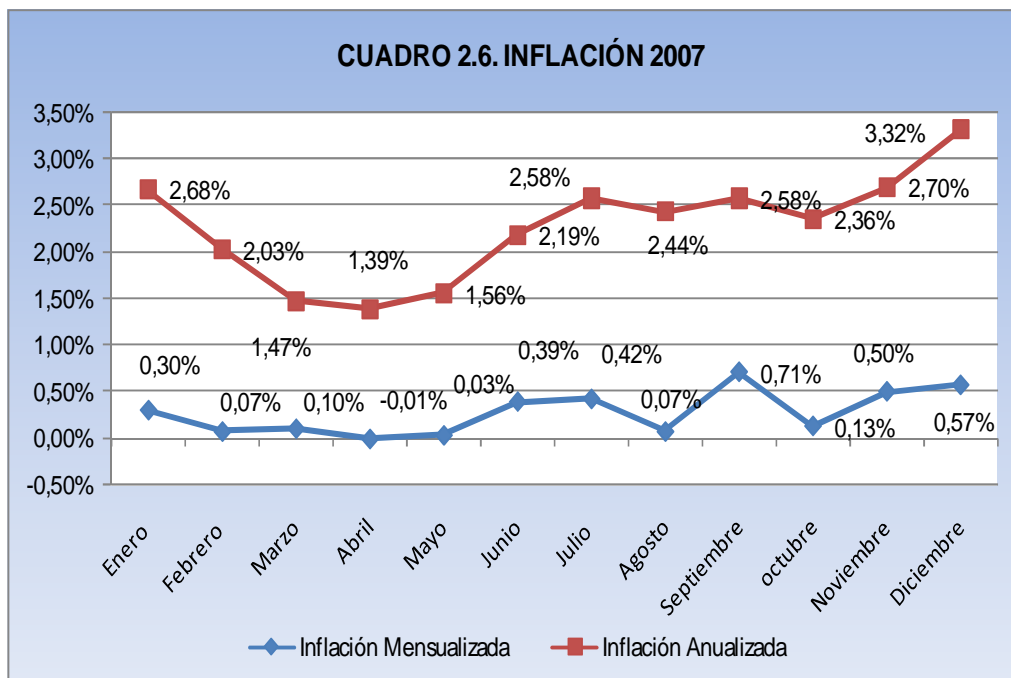
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



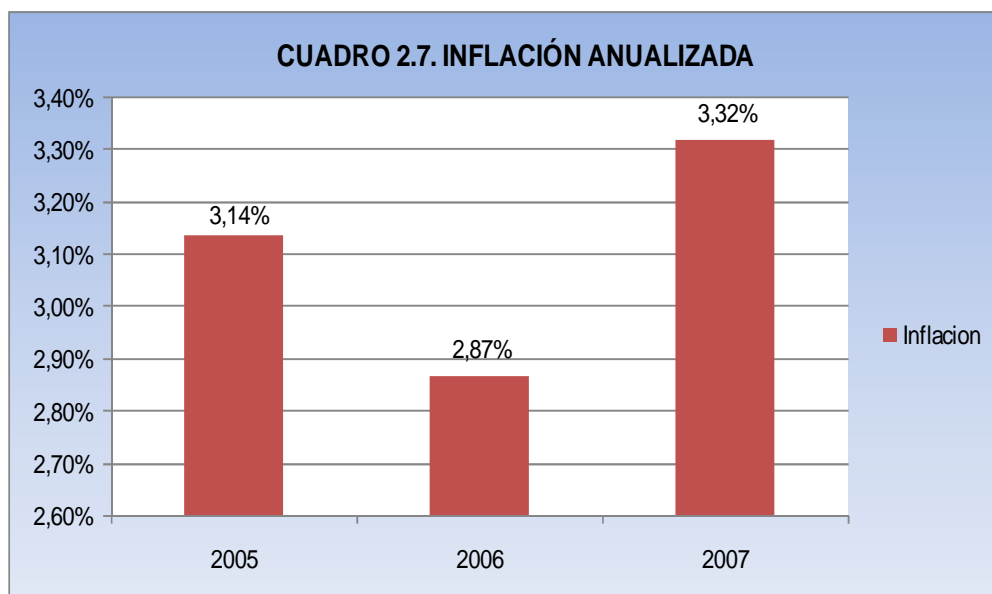
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

De acuerdo con los gráficos presentados se deduce que:

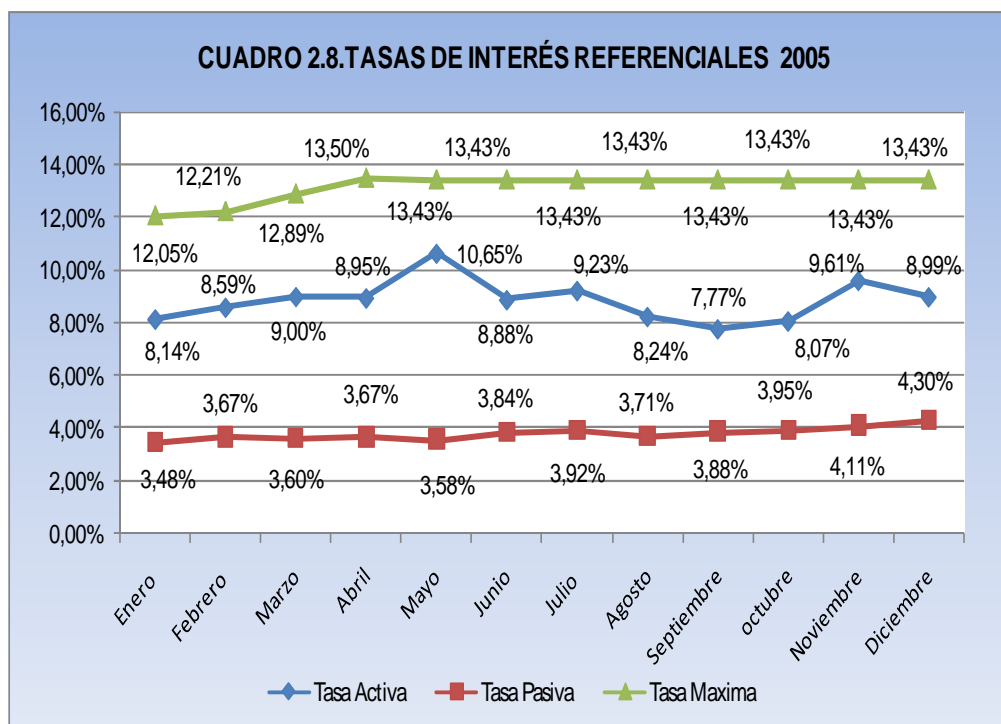
- a. En el periodo 2005-2007, los índices de inflación anualizada demuestran una tendencia decreciente, lo cual favorece a las empresas proveedoras de bienes y servicios y a los consumidores de los mismos, por cuanto se produce un efecto de mayor demanda debido a que el aumento general de precios de la economía, si bien es continuo no es sustancial.
- b. En el mismo periodo, en el año 2005 el índice mensual más bajo fue de 0,21%, en el 2006 fue de 0,03% y hasta diciembre del 2007 el índice más bajo fue de 0,03%.
- c. Los índices mensuales más altos fueron: en el 2005, 0,79%; en el 2006, 0,79%; y, 0,71%; en el 2007.
- d. De acuerdo con estos indicadores la inflación tiende a decrecer tal como se lo demuestra en el grafico de inflación anualizada.

- e. Durante 2006 la inflación anual se mantuvo estable en niveles menores al 4%, cerrando el año en 2.87% lo que implica una desaceleración en el ritmo de crecimiento de los precios en relación a 2005.
- f. En el 2007 la inflación se mantuvo en niveles inferiores al 3,50%, cerrando el año en 3,32% lo que implica una aceleración en el ritmo de crecimiento de los precios en relación al 2006.
- g. Existe una percepción de estabilidad económica, lo cual permite que tanto para los ciudadanos como para las empresas los índices de seguridad de sus inversiones sean estables.
- h. Al no existir variaciones substanciales de los índices de inflación, permite que las proyecciones financieras derivadas de los planes estratégicos y operativos, tengan una alta probabilidad de cumplimiento.
- i. La incidencia de estos indicadores en relación con los precios de los servicios de capacitación sería la de que estos se mantendrían estables o con muy poca variación al alza.

### **2.2.3. Tasas de Interés**

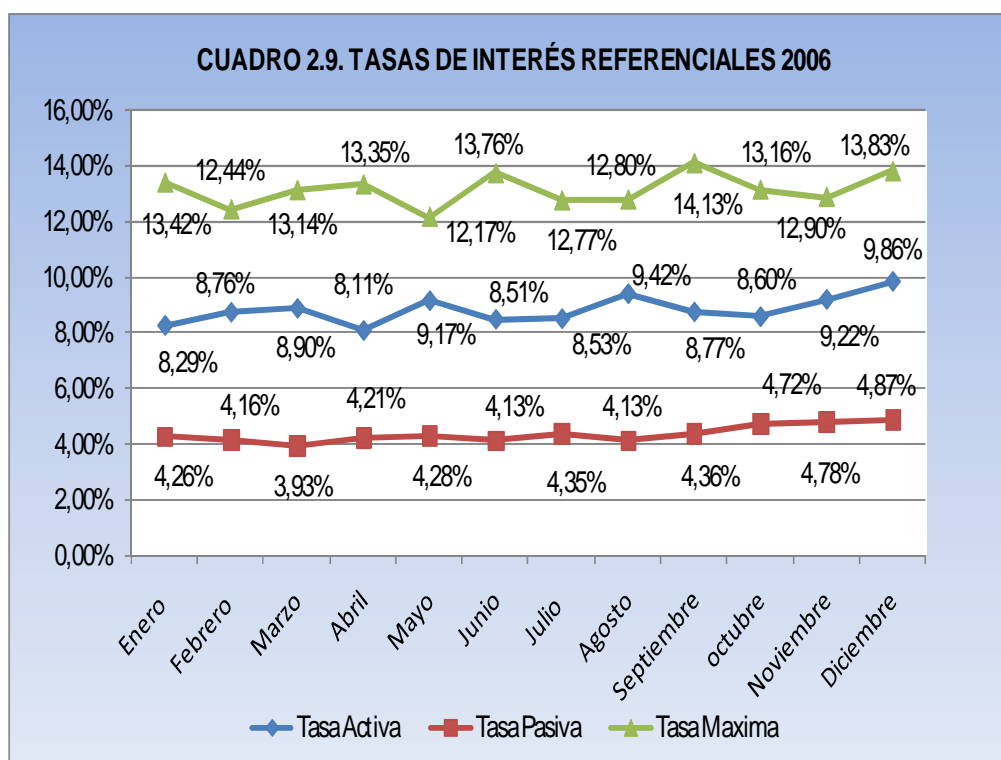
Los indicadores de las tasas activa y pasiva referenciales para el periodo son:





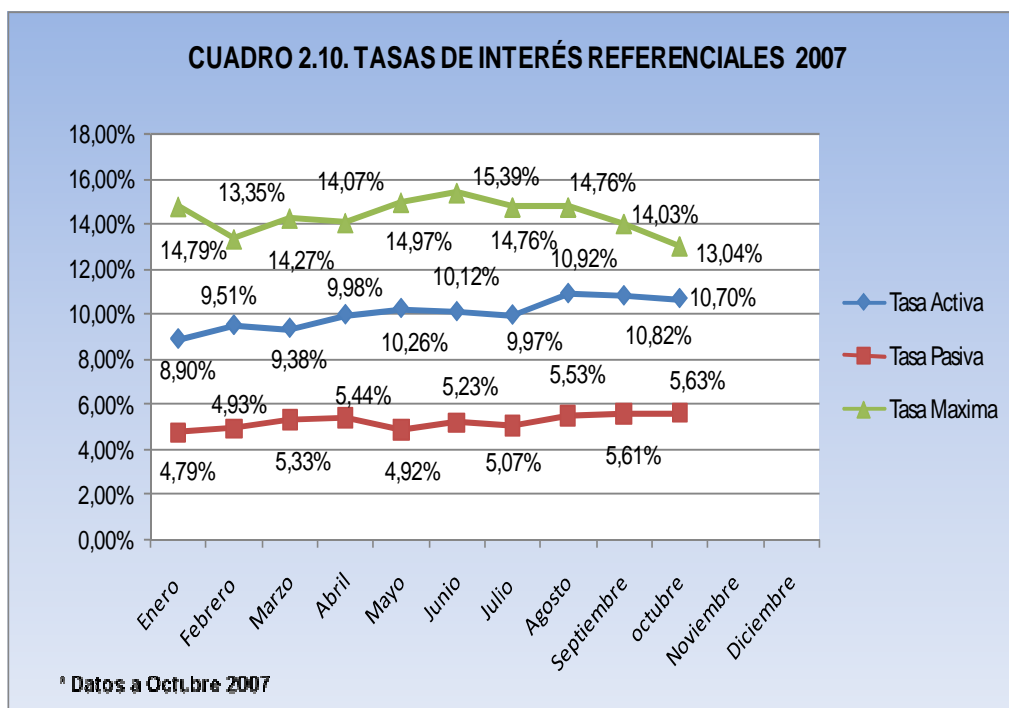
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



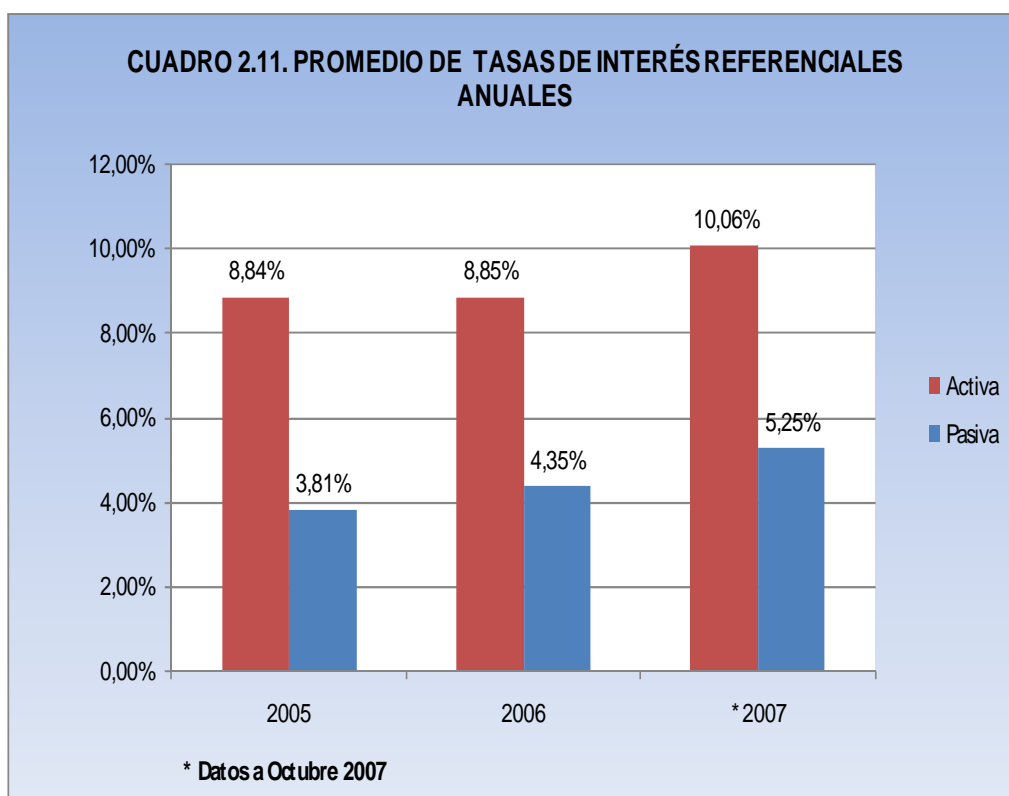
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



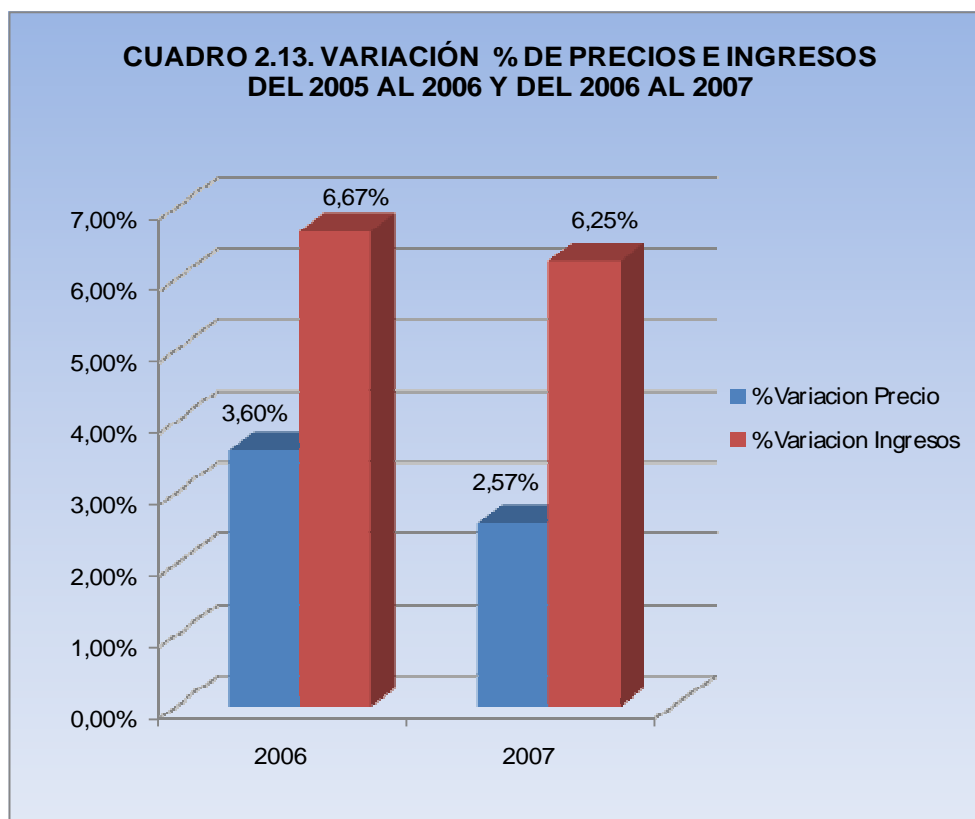
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

De acuerdo con los gráficos presentados se deduce que:

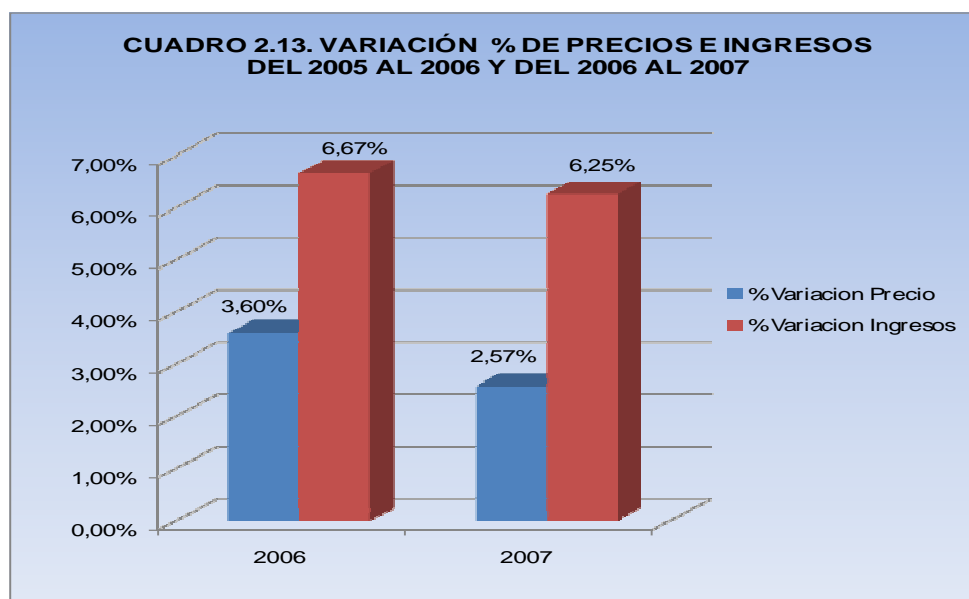
- a. En el año 2005 la tasa activa de interés mensual más baja fue de 8,07%, en el 2006 fue de 8,11% y hasta octubre del 2007 la tasa activa de interés más baja fue de 8,90%. En cuanto a la tasa pasiva los índices más bajos son: para el 2005 3,48%, para el 2006, 3,93% y hasta octubre del 2007, 4,79%.
- b. Las tasas activas de interés mensuales más altas fueron: en el 2005, 10,65%; en el 2006, 9,42%; y, hasta octubre del 2007, 10,92%. En cuanto a la tasa pasiva los índices más altos fueron: para el 2005, 4,30%; para el 2006, 4,87%; y, hasta octubre del 2007, 5,63%.
- c. En el periodo 2005-2007 las tasas activas de interés referenciales demuestran una tendencia creciente. La misma tendencia se mantiene en cuanto a las tasas de interés pasiva.
- d. El crédito es caro y los intereses por ahorro son bajos, por lo tanto no constituyen un fuerte atractivo para los depositantes.
- e. La incidencia especialmente de los índices de las tasas activas, puede traer como consecuencia que las inversiones para infraestructura de capacitación se reduzcan precisamente por el costo elevado del crédito.

## 2.2.4. Canasta Básica Familiar



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** INEC



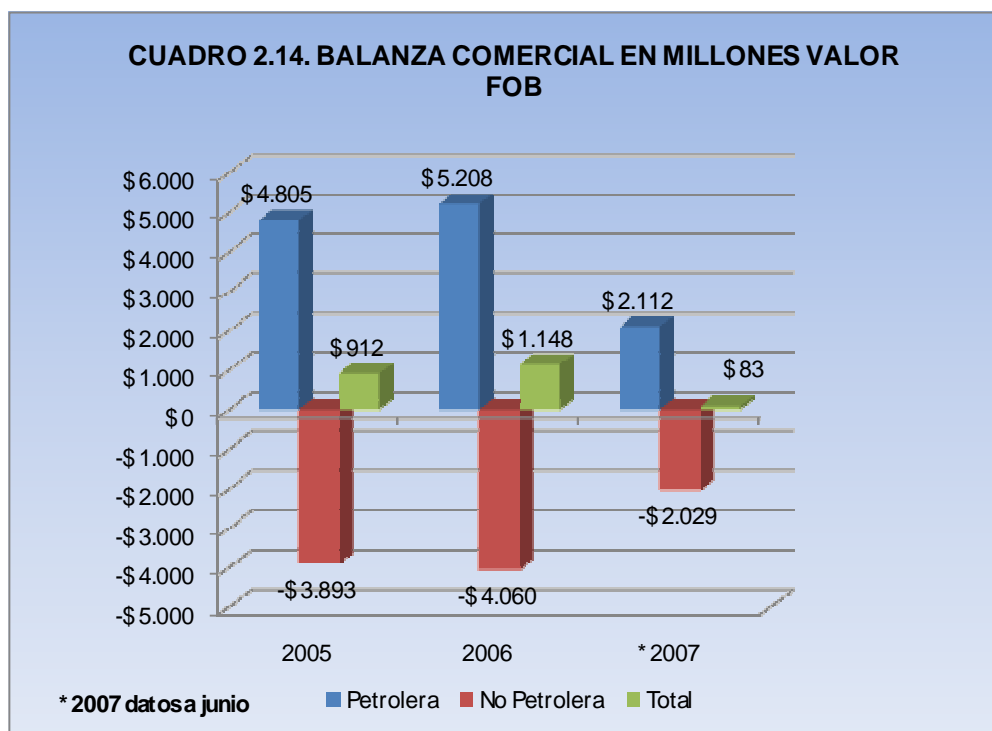
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** INEC

De acuerdo con los gráficos presentados se deduce que:

- a. En el periodo 2005-2007 los precios de la canasta básica se incrementaron de año a año, e igualmente el crecimiento del ingreso familiar.
- b. El porcentaje de crecimiento del precio de la canasta básica del 2006 con respecto al 2005 fue de 3,60% y en la relación 2006-2007 un crecimiento igual al 2,57%.
- c. El porcentaje de crecimiento del ingreso familiar del 2006 con respecto al 2005 fue de 6,67% y en la relación 2006 - 2007 un crecimiento igual al 6,25%.
- d. Los índices de crecimiento de ingreso familiar han sido superiores a los índices de crecimiento del costo de la canasta básica familiar.
- e. Los ingresos familiares en ninguno de los tres años cubre el costo de la canasta básica.
- f. En el ámbito de la capacitación, las consecuencias de estos indicadores es de que individualmente las personas no realizarán inversiones para capacitación, puesto que la prioridad es solventar la necesidad de alimentación, por lo tanto el acceso a los servicios de capacitación estará supeditado a que los costos sean asumidos por las instituciones o empresas a las cuales pertenecen los trabajadores

## 2.2.5 Balanza Comercial



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

De acuerdo con los gráficos presentados se deduce que:

- En el año 2005 se registró un superávit comercial de USD 912 millones, como consecuencia de un crecimiento del 26.7% de las exportaciones en ese año, las cuales alcanzaron un valor FOB de USD 9.824.7 millones; y de las importaciones que alcanzaron una anual de crecimiento del 22.0% registrando un valor FOB de USD 8.912.8 millones.
- La balanza comercial petrolera en el 2005 se ubico en USD 4.805 millones, principalmente por el elevado precio del petróleo registrado en el año 2005. El déficit comercial no petrolero ascendió a USD 3.893 millones.

- c. La balanza comercial en el 2006 alcanzó USD 1,147.8 millones, superior en 236 millones al registrado en el 2005, como consecuencia del aumento del superávit de la balanza petrolera en un 25.88% y del aumento del déficit de la balanza no petrolera en un 4.29%.
- d. En el primer semestre del año se obtuvo un superávit comercial de USD 83.1 millones; resultado inferior al mismo período del 2006 que registró un saldo de USD 1,082.6 millones, por la reducción del superávit de la balanza petrolera en 25.2% y el aumento del déficit de la balanza no petrolera en 16.5%.
- e. El volumen de exportación de petróleo crudo durante el primer semestre de 2007, con relación a enero - junio del 2006, se redujo en -13.1%, de igual forma, el valor unitario de este rubro disminuyó en -2.6%.
- f. En el ámbito de la capacitación, los índices de la balanza comercial de los productos no petroleros, constituyen indicadores para desarrollar las competencias de productores y comerciantes para la generación y venta de productos.

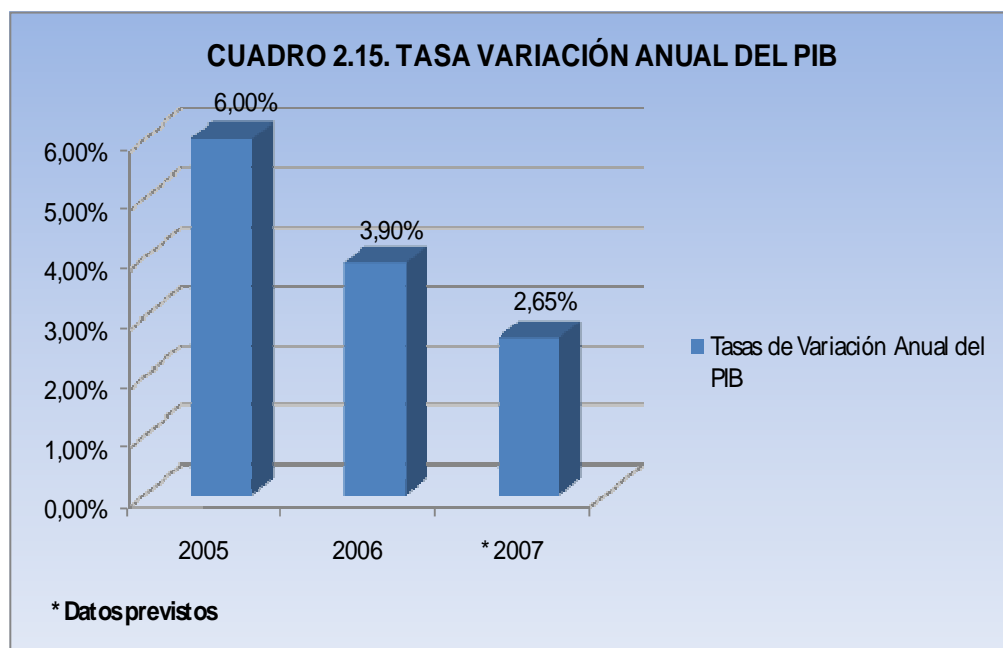
#### **2.2.6. Remesas de Migrantes**

- a. Las remesas en el 2006, representaron el 7,1% del PIB, el 32,7% de la Formación Bruta de Capital Fijo (Inversión), el 21,4% de las exportaciones de bienes y servicios, y el 11.0% del Consumo Final de los Hogares.

- b. El flujo de remesas que ingresó al país durante el primer trimestre de 2007 (USD 670.0 millones), significó un incremento del 3.0% con respecto al registrado en el primer trimestre de 2006 (USD 650.6 millones) y 16.0% inferior al recibido durante el cuarto trimestre de 2006 (USD 798.5 millones).
- c. Los recursos que por remesas de trabajadores ingresaron al país durante el segundo trimestre de 2007 sumaron USD 769.5 millones, cifra que significó un incremento de 14.9 por ciento con respecto al primer trimestre del mismo año y 8.7 % en relación al segundo trimestre de 2006.
- d. Las principales ciudades receptoras de remesas, durante el segundo trimestre de 2007 son: Quito, Cuenca, Guayaquil, Azogues, Cañar, Ambato, Gualaceo, Santo Domingo de los Colorados, Riobamba, La troncal, Loja, Machala y Biblián, que representan el 59.8%, del total de remesas recibidas en el país.
- e. Igualmente, las principales provincias receptoras de remesas durante este período, son: Azuay, Cañar, Guayas, Pichincha, El Oro y Zamora que representan en conjunto el 73.8% del total recibido.
- f. En el ámbito de la capacitación esta puede orientarse hacia las familias de los migrantes, a fin de generar competencias para que un porcentaje de las remesas recibidas se destine a la ejecución de actividades productivas.



### 2.2.7. Producto Interno Bruto (PIB)



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

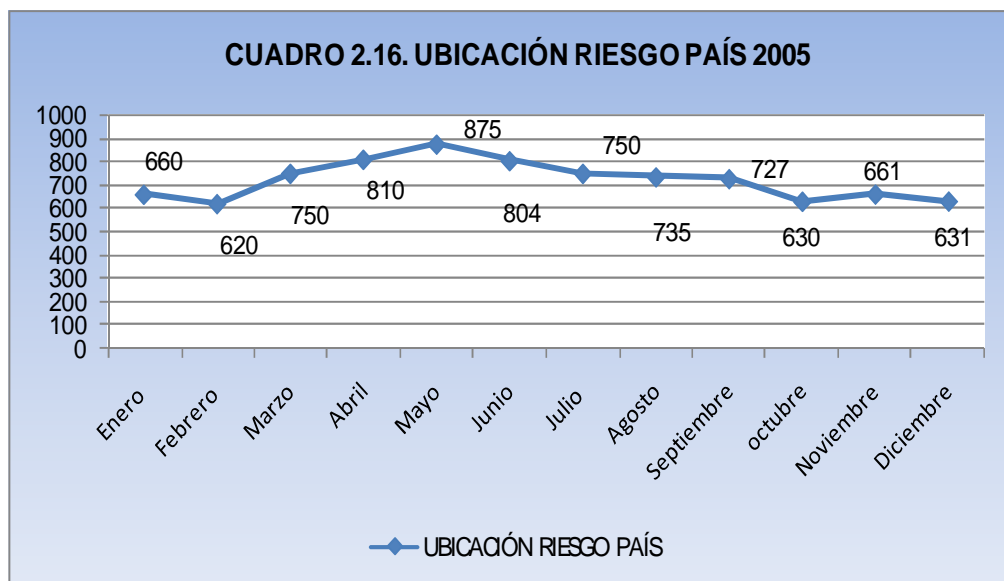
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

De acuerdo con el gráfico presentado se deduce que:

- a. Después del año 2004 en el que se registro un crecimiento del 6,95 %. Se observa una reducción constante del mismo, según los siguientes indicadores de crecimiento: 2005 el 6%, 2006 el 3,90% y la proyección para 2007 es del 2,65%
- b. El país en términos globales, no es atractivo para la inversión, exceptuando aquellos sectores que mantuvieron una tasa de crecimiento constante.
- c. Este decrecimiento genera una desaceleración de la economía, lo cual a su vez dificulta el ajuste de sueldos y salarios y reduce por lo tanto la capacidad adquisitiva individual y familiar.

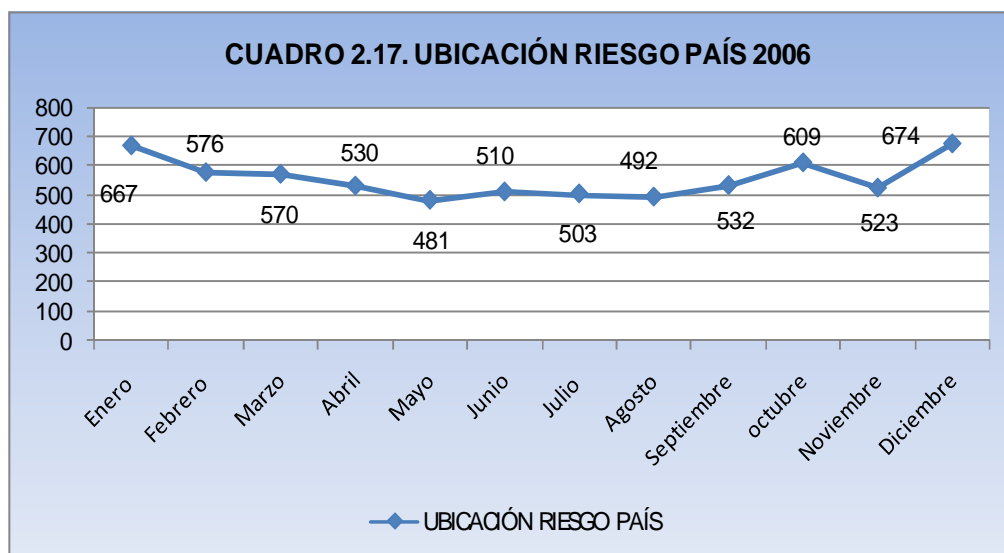
### 2.2.8. Riesgo País

Generalmente se conceptúa que el Riesgo País está asociado a la probabilidad de incumplimiento en el pago de la deuda pública de un país, expresado como una prima de riesgo.



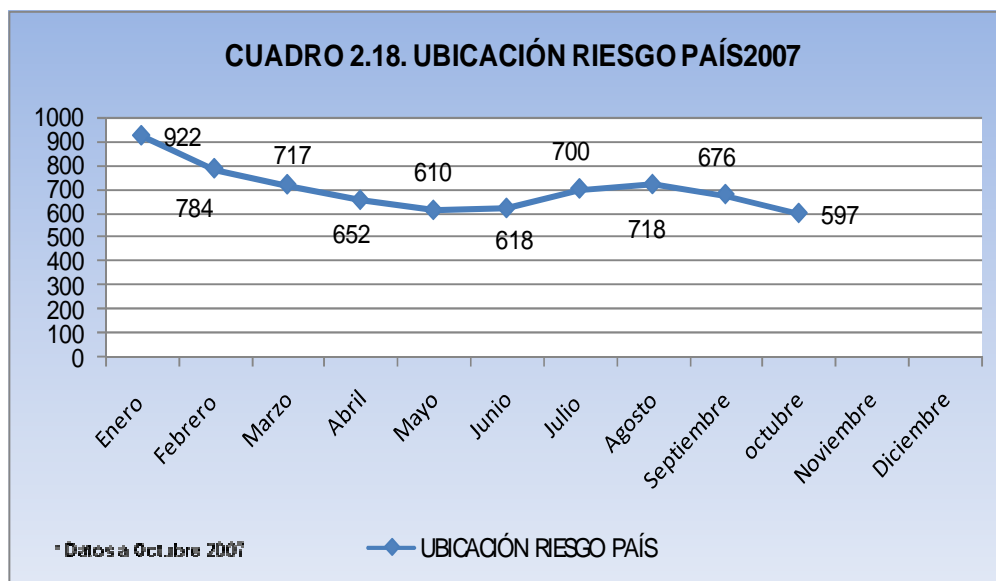
**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

De acuerdo con los gráficos presentados se deduce que:

- a. Si se realiza una correlación con los índices del PIB que como ya se indicó ha ido decreciendo, se podría concluir que la capacidad de pago del país es reducida, lo cual incrementa el riesgo país lo que a su vez trae como consecuencia una gran dificultad para atraer inversiones extranjeras y a su vez se incrementan los índices de desconfianza empresarial.
- b. Lo señalado se convalida al constatar que en diciembre del 2005 la puntuación de riesgo era de 631, en enero del 2006 se inició con 667 y en diciembre del mismo año fue de 674, en enero del 2007 de 922 y en septiembre 676.

### 2.3. Impacto Social

El análisis del impacto social de la capacitación, se realiza desde dos perspectivas, la primera desde el punto de vista del impacto de la capacitación en la gestión empresarial y su incidencia en los trabajadores y la segunda, en cuanto a la incidencia de la

capacitación en la población desempleada y subempleada.

### **2.3.1. Gestión Empresarial y Capacitación**

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Si bien la capacitación posibilita que los miembros de la organización desempeñen mejor su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a su carrera y para manejar responsabilidades futuras distintas de las actuales.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

La organización invierte en capacitación de su personal como una estrategia que posibilita optimizar sus competencias, mejorar el desempeño y prepararlo para asumir posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad, lo cual posibilita incrementar los niveles de productividad individual y de los equipos de trabajo y en consecuencia mejorar los niveles de rentabilidad.

#### **2.3.1.1. Beneficios para la Empresa**

La capacitación en relación con la gestión empresarial posibilita:

- a. Evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal y por lo tanto, disponer de mano de obra calificada. Los estándares de calidad que son impuestos para formar parte de los mercados

nacionales o internacionales requieren de personal altamente capacitado.

- b. Disminuir la tasa de rotación de personal y entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.
- c. Adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, las continuas modificaciones de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado.
- d. Crecer, varias empresas han demostrado que su cambio de pequeños negocios a líderes del mercado, se debió al hecho de contar con personas que saben más que el promedio.
- e. Mejorar el uso de los recursos y el control de los costos de producción
- f. Entregar productos finales de mejor calidad, incrementar la productividad, generar mayor rentabilidad y aumentar las utilidades
- g. Fortalecer la relación jefes-colaboradores y contribuir a la formación de líderes

#### **2.3.1.2. Incidencia en el Trabajador**

De acuerdo con lo planteado, las consecuencias en el trabajador serían:

- a. Desarrollo de sus habilidades y ampliación de sus conocimientos, por lo tanto con mejores posibilidades para acceder a funciones de mayor jerarquía y responsabilidad dentro de la empresa o para buscar una mejor ubicación dentro del mercado laboral de trabajo.
- b. Incremento de sus niveles de seguridad personal y profesional.
- c. Incremento de las posibilidades de mayores ingresos y por lo tanto mejora de su calidad de vida y de su núcleo familiar.

### **2.3.2. Capacitación, Empleo y Subempleo**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida, dado que al haber desarrollado sus competencias y alcanzar un grado mayor de conocimientos permite su "empleabilidad".

#### **2.3.2.1. Objetivos**

Aplicado a este campo los objetivos de la capacitación serían:

1. Preparar a las personas para la ejecución de las diversas actividades.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo

personal en funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3. Impulsar y desarrollar las actitudes de las personas, para que estén abiertas a desarrollar sus competencias y adquirir o profundizar sus conocimientos, de manera que les permita ampliar sus posibilidades de trabajo.

#### **2.3.2.2. Contenidos**

En el ámbito de los objetivos enunciados, los contenidos de la capacitación deben involucrar los siguientes campos:

1. Transmisión de información, la cual debería referirse a las áreas y posibilidades de trabajo y de las condiciones requeridas para acceder a los mismos.
2. Desarrollo de habilidades y conocimientos, sobre todo aquellos que amplíen las posibilidades de insertarse en el mercado laboral.
3. Desarrollo o modificación de actitudes que favorezcan aumentar la autoestima, la motivación y la seguridad en sí mismos.

#### **2.3.2.3. Incidencia en la Personas**

De acuerdo con lo planteado, las consecuencias en el plano individual serían:

- a. La persona habrá desarrollado sus competencias y ampliado sus conocimientos y por lo tanto tendrá

mejores posibilidades para ubicarse dentro del mercado laboral de trabajo.

- b. Un incremento de sus niveles de seguridad personal y laboral.
- c. Incremento de las posibilidades para obtener ingresos constantes que, les posibiliten satisfacer o al menos cubrir en un buen porcentaje las necesidades individuales y familiares, lo cual en última instancia posibilitará mejorar la calidad de vida.

### **2.3.3. Beneficios Globales**

A manera de conclusión los beneficios de la capacitación para el individuo serían:

1. Fortalecimiento de su capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones.
2. Aumento de la confianza en sí mismo.
3. Manejo de competencias de liderazgo.
4. Desarrollo de aptitudes comunicativas.
5. Incremento del nivel de satisfacción individual.
6. Logro de metas individuales.
7. Eliminación del temor a la incompetencia o la ignorancia individual.



## CAPITULO III LA EMPRESA

### 3.1. Bases

#### 3.1.1. Nombre

Se ha definido el nombre de la empresa como PROGESTION CIA. Ltda.

#### 3.1.2. Logo



#### 3.1.3. Misión

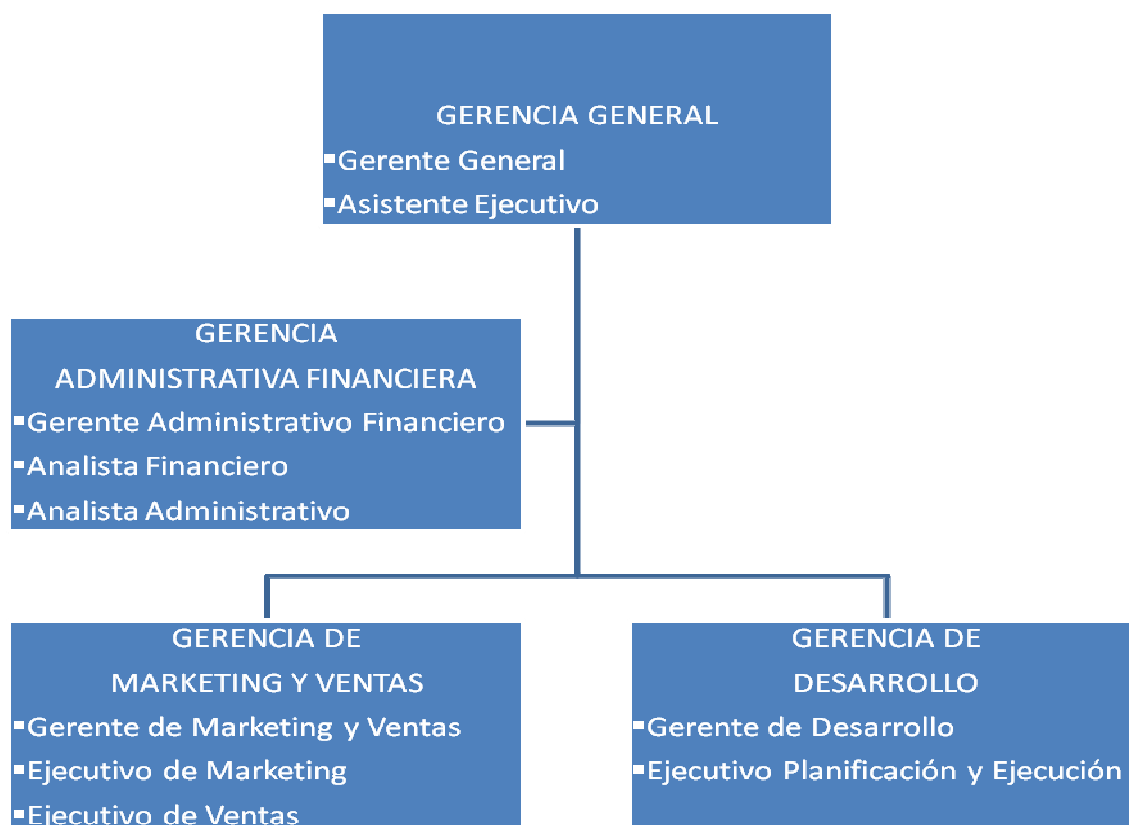
Somos una organización que ofrecemos servicios de capacitación en gestión administrativa financiera enfocados al desarrollo de nuestros clientes, garantizándoles calidad y costos de acuerdo a sus requerimientos.

### 3.1.4. Mercado Objetivo

Empresas privadas financieras, de servicios y de producción, ubicadas en la ciudad de Quito y cuya utilidad en el año 2006 haya sido al menos de un millón de dólares. **ANEXO 1: 222 Mejores Empresas de Quito**<sup>3</sup>.

## 3.2. Sistema Organizacional

### 3.2.1. Orgánico Estructural y de Posición



<sup>3</sup> 500 Mayores Empresas del Ecuador. Revista Vistazo No 961. Pag. 54-72

### 3.2.2. Objetivo, y Funciones de las Gerencias

#### A. Gerencia General

##### Objetivo

Implantar un sistema de gestión que posibilite cumplir con la misión y visión de acuerdo con los valores corporativos.

##### Funciones

1. Dirigir y supervisar la gestión administrativa financiera y comercial de la empresa.
2. Establecer políticas administrativas y financieras, controlar y evaluar su aplicación.
3. Dirigir la formulación de planes de la empresa, controlar y evaluar su aplicación.
4. Establecer el costo de los servicios.
5. Establecer las remuneraciones del personal de la empresa.

#### B. Gerencia Administrativa Financiera

##### Objetivo

Formular un sistema de gestión administrativa financiera que posibilite obtener incrementos progresivos de utilidades y mantener personal de alta calificación.

##### Funciones

1. Mantener actualizada la base de datos de proveedores.
2. Analizar los precios de venta del mercado y proponer los

precios de venta de los servicios de la empresa.

3. Formular proyecciones financieras
4. Realizar análisis de costos
5. Identificar las remuneraciones del mercado de competencia
6. Elaborar la propuesta de remuneraciones del personal de la empresa
7. Elaborar la propuesta del sistema de administración de personal

### **C. Gerencia de Marketing y Ventas**

#### Objetivo

Formular un sistema de gestión marketing y ventas que posibilite obtener incrementos progresivos de clientes y ventas.

#### Funciones

1. Diseñar y ejecutar programas promocionales de la empresa
2. Realizar análisis y selección de clientes
3. Identificar mercado objetivo
4. Identificar el mercado de competencia
5. Mantener costos actualizados del mercado de competencia
6. Realizar proyecciones de ventas
7. Realizar cobranzas

## **D. Gerencia de Desarrollo**

### Objetivo

Formular un sistema de gestión de planificación para el desarrollo de la empresa y la ejecución de programas de capacitación.

### Funciones

1. Diseñar políticas de desarrollo de la empresa
2. Conducir los procesos para la formulación de los planes estratégico y operativo de la empresa
3. Determinar las necesidades de capacitación de los clientes
4. Elaborar, ejecutar, controlar y evaluar los programas de capacitación
5. Seleccionar instructores

### **3.2.3. Perfiles de Puestos**

#### **A. Gerente General**

##### **1. Descripción del Puesto**

###### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Junta de Accionistas

Supervisa a:

- Gerente Administrativo Financiero
- Gerente de Marketing y Ventas

➤ Gerente de Desarrollo

➤ Asistente Ejecutivo

## **1.2. Objetivo del Puesto**

Implantar un sistema de gestión que posibilite cumplir con la misión y visión de acuerdo con los valores corporativos y controlar y evaluar su efectividad.

## **1.3. Resultados Esperados**

1. Sistema de gestión de la empresa conforme a la normativa vigente, los requerimientos internos y las necesidades de los clientes.
2. Personal de la empresa, competente y comprometido con los objetivos institucionales.
3. Involucramiento efectivo de los gerentes en el diseño, implementación y evaluación del sistema de gestión de la empresa.
4. Incremento progresivo de utilidades
5. Posicionamiento de la empresa en el mercado

## 1.4. Funciones Esenciales

1. Planifica, programa, controla y evalúa en coordinación con los gerentes, el diseño y aplicación del sistema de gestión de la empresa.
2. Establece políticas administrativas, financieras, de marketing y ventas y para la planificación de la empresa.
3. Dirige la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos de las gerencias.
4. Establece indicadores de gestión de la empresa.
5. Asesora a los gerentes en la aplicación del sistema de gestión de la empresa.
6. Establece redes de comunicación con clientes internos y externos.

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones de las gerencias.			X			X
3	Regulaciones de contratación laboral		X		X		
4	Estatuto constitutivo de la empresa			X			X

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Sistemas de gestión empresarial			X	X		
2	Métodos y técnicas para planificar, controlar y evaluar proyectos			X	X		
3	Establecimiento de indicadores de gestión			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Administración del cambio	X		
5	Construcción de relaciones	X		
6	Gestión empresarial	X		
7	Orientación de servicio	X		
8	Liderazgo	X		
9	Toma de decisiones	X		
10	Negociación	X		
11	Planificación	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>4</sup>

## 3. Requisitos de Formación, Capacitación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Título universitario de tercer nivel en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.

<sup>4</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.



### **3.2. Experiencia Laboral Específica**

Haber desempeñado durante cuatro (4) años un puesto gerencial con responsabilidades de gestión empresarial.

## **B. Asistente Ejecutivo**

### **1. Descripción del Puesto**

#### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente General

#### **1.2. Objetivo del Puesto**

Brindar apoyo logístico y administrativo a la Gerencia General.

#### **1.3. Resultados Esperados**

1. Agenda ejecutiva al día.
2. Base de datos laborales y profesionales de principales clientes al día.
3. Inventario de la empresa actualizado.

#### **1.4. Funciones Esenciales**

1. Programa la agenda ejecutiva.
2. Diseña y mantiene la base de datos laborales y profesionales de los principales clientes.
3. Realiza los inventarios de la empresa.
4. Coordina la logística para las reuniones de gerencia.

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1 Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Paquetes utilitarios			X	X		
2	Sistemas de archivo			X	X		
3	Relaciones publicas			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
5	Construcción de relaciones	X		
7	Orientación de Servicio	X		
8	Liderazgo	X		
9	Recopilación y manejo de información	X		

**Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

### **3. Requisitos de Formación y Experiencia**

#### **3.1. Formación Académica**

Tecnología en asistencia de gerencia.

#### **3.2. Experiencia Laboral Específica**

Haber desempeñado durante dos (2) años un puesto de asistencia de gerencia.

### **C. Gerente Administrativo Financiero**

#### **1. Descripción del Puesto**

##### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a:

- Analista Financiero
- Analista Administrativo

##### **1.2. Objetivo del Puesto**

Obtener incrementos progresivos de utilidades y mantener personal de alta calificación.

##### **1.3. Resultados Esperados**

1. Sistema de gestión administrativa financiera conforme a la normativa vigente y requerimientos internos.
2. Incremento progresivo de utilidades

3. Reducción de costos
4. Proyecciones financieras
5. Precio de servicios a ofertar, competitivo con el mercado
6. Remuneraciones para el personal de la empresa, competitivas con el mercado
7. Personal competente y comprometido

#### **1.4. Funciones Esenciales**

1. Planifica, programa, controla y evalúa el diseño y aplicación del sistema de gestión administrativo financiero de la empresa.
2. Formula políticas administrativas y financieras.
3. Formula indicadores de gestión administrativa financiera.
4. Dirige la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos administrativos financieros.
5. Analiza los resultados efecto e impacto de la gestión administrativa financiera de la empresa y genera recomendaciones.
6. Formula propuestas de precios de venta de los servicios de la empresa.
7. Elabora la propuesta de remuneraciones del personal de la empresa
8. Asesora al personal de la gerencia para la aplicación del sistema administrativo financiero.

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones de la gerencia administrativa financiera.			X		X	
3	Regulaciones de contratación laboral			X	X		
4	Reglamento Interno de Personal			X			X

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Sistemas de gestión administrativa financiera			X	X		
2	Métodos y técnicas para planificar, controlar y evaluar proyectos			X	X		
3	Establecimiento de indicadores de gestión administrativa financiera			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

## 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Administración del cambio	X		
5	Construcción de relaciones	X		
6	Gestión empresarial	X		
7	Orientación de Servicio	X		
8	Liderazgo	X		
9	Desarrollo de los recursos humanos	X		
10	Toma de decisiones	X		
11	Negociación	X		
12	Manejo de recursos financieros	X		
13	Planificación	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>6</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Carrera universitaria en Administración de Empresas, Economía o afines.

### 3.2. Experiencia Laboral Específica

Haber desempeñado durante cuatro (4) años un puesto gerencial con responsabilidades de gestión administrativa financiera.

<sup>6</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

## **D. Analista Financiero**

### **1. Descripción del Puesto**

#### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente Administrativo Financiero

#### **1.2. Objetivo del Puesto**

Generar sistemas de análisis financiero y contable que posibilite obtener incrementos progresivos de utilidades y una vez aprobados aplicarlos.

#### **1.3. Resultados Esperados**

1. Proyecciones financieras
2. Propuestas de precios de servicios a ofertar
3. Análisis de indicadores de gestión financiera
4. Estados financieros consolidados

#### **1.4. Funciones Esenciales**

1. Analiza los precios de venta del mercado y propone precios de venta de los servicios de la empresa
2. Elabora presupuestos de las gerencias
3. Elabora el presupuesto consolidado
4. Identifica puntos de equilibrio
5. Formula propuesta de precios de los servicios que oferta la empresa
6. Elabora y analiza estados financieros

7. Realiza proyecciones financieras
8. Realiza declaraciones de impuestos
9. Realiza análisis de escenarios

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones del departamento de administrativo financiero			X		X	
3	Regulaciones tributarias			X	X		
4	Regulaciones Super Intendencia de Compañías			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Sistemas de análisis Financiero			X	X		
2	Métodos y técnicas para planificar, controlar y evaluar proyectos			X	X		
3	Manejo de Indicadores financieros			X	X		
4	Contabilidad General y de Costos			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto



## 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Construcción de relaciones	X		
5	Orientación de Servicio	X		
6	Manejo de recursos financieros	X		
7	Recopilación y manejo de información	X		
8	Liderazgo	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>7</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Título universitario de tercer nivel en Finanzas.

### 3.2. Experiencia Laboral Específica

Haber desempeñado durante tres (3) años un puesto con responsabilidades de gestión financiera contable.

## E. Analista Administrativo

### 1. Descripción del Puesto

#### 1.1. Supervisión

Supervisado por: Gerente Administrativo Financiero

<sup>7</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

## **1.2. Objetivo del Puesto**

Generar y aplicar, según los requerimientos de la empresa, sistemas de clasificación y perfiles de cargos, selección de personal, evaluación de desempeño, remuneraciones y de compras de insumos y equipos.

## **1.3. Resultados Esperados**

1. Perfiles de puestos conforme a requerimientos de la empresa.
2. Personal seleccionado para el desempeño de los puestos, según perfiles de los puestos.
3. Personal evaluado por desempeño y según resultados.
4. Propuestas de remuneraciones competitivas con el mercado.
5. Empresa con los insumos y equipos requeridos.

## **1.4. Funciones Esenciales**

1. Diseña y aplica manuales de administración de personal.
2. Mantiene actualizados los perfiles de los puestos de la empresa.
3. Realiza selección de personal
4. Coordina la evaluación de desempeño y resultados de los empleados.
5. Formula y ejecuta el plan de capacitación de los empleados.
6. Mantiene información actualizada de las remuneraciones del mercado de competencia
7. Formula escalas de remuneraciones por desempeño y resultados

8. Mantiene actualizado el archivo de los expedientes de los empleados.

9. Realiza compras de insumos y equipos

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones del departamento de administrativo financiero			X		X	
3	Regulaciones laborales			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Sistemas de administración de personal			X	X		
2	Métodos y técnicas para planificar, controlar y evaluar proyectos			X	X		
3	Manejo de Indicadores de gestión administrativa y de personal			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Construcción de relaciones	X		
5	Orientación de Servicio	X		
6	Recopilación y manejo de información	X		
7	Liderazgo	X		

**Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>8</sup>**

### **3. Requisitos de Formación y Experiencia**

#### **3.1. Formación Académica**

Carrera universitaria en ingeniería empresarial o afines

#### **3.2. Experiencia Laboral Específica**

Haber desempeñado durante tres (3) años un puesto con responsabilidades de gestión administrativa y de personal.

### **F. Gerente de Marketing y Ventas**

#### **1. Descripción del Puesto**

---

<sup>8</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a:

- Ejecutivo de Marketing
- Ejecutivo de Ventas

### **1.2. Objetivo del Puesto**

Formular y aplicar un sistema de gestión marketing y ventas que posibilite obtener incrementos progresivos de clientes y ventas.

### **1.3. Resultados Esperados**

2. Sistema de gestión de ventas y promoción de la empresa en aplicación.
3. Proyecciones de ventas establecidas
4. Propuestas de servicios a ofertar formuladas
5. Reducción de los índices de cartera vencida
6. Incremento progresivo de clientes y de ventas

### **1.4 Funciones Esenciales**

1. Planifica, programa, controla y evalúa el diseño y aplicación del sistema de marketing y ventas de la empresa.
2. Formula políticas de marketing y ventas.
3. Formula indicadores de gestión de marketing y ventas.
4. Dirige la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos de marketing y ventas

5. Analiza los resultados efecto e impacto de la gestión de marketing y ventas y formula recomendaciones.
6. Asesora al personal de la gerencia para la aplicación del sistema de marketing y ventas.

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones de la gerencia de Marketing y Ventas.			X		X	
3	Regulaciones de mercado			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Sistemas de gestión de marketing y ventas			X	X		
2	Métodos y técnicas para planificar, controlar y evaluar proyectos			X	X		
3	Establecimiento de indicadores de gestión de ventas y promoción			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

## 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Administración del cambio	X		
5	Construcción de relaciones	X		
6	Gestión empresarial	X		
7	Orientación de Servicio	X		
8	Liderazgo	X		
9	Toma de decisiones	X		
10	Negociación	X		
11	Planificación	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>9</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Carrera universitaria en Marketing o afines.

### 3.2. Experiencia Laboral Específica

Haber desempeñado durante cuatro (4) años un puesto gerencial con responsabilidades de gestión de marketing y ventas.

## G. Ejecutivo de Marketing

### 1. Descripción del Puesto

<sup>9</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente de Marketing y Ventas

### **1.2. Objetivo del Puesto**

Generar sistemas de análisis de mercados que posibilite obtener incrementos progresivos de clientes y ventas y una vez aprobados aplicarlos.

### **1.3. Resultados Esperados**

2. Proyecciones de ventas
3. Propuestas de servicios a ofertar
4. Plan promocional de la empresa
5. Planes de mercadeo
6. Base de clientes actualizada

### **1.4. Funciones Esenciales**

1. Identifica el mercado objetivo
2. Identifica el mercado de competencia
3. Propone planes promocionales y de mercadeo
4. Analiza los precios de venta del mercado y propone precios de venta de los servicios de la empresa
5. Realiza proyecciones de ventas
6. Realiza análisis y selección de clientes
7. Realiza análisis de escenarios

## **2. Competencias Requeridas**

### **2.1. Conocimientos**



### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones del departamento de marketing			X		X	
3	Regulaciones de mercado			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Técnicas de análisis de indicadores			X	X		
2	Métodos y técnicas para planificar, controlar y evaluar proyectos			X	X		
3	Sistemas de marketing			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Construcción de relaciones	X		
5	Orientación de Servicio	X		
6	Negociación	X		
7	Recopilación y manejo de información	X		
8	Liderazgo	X		

**Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>10</sup>**

<sup>10</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

### **3. Requisitos de Formación y Experiencia**

#### **3.1. Formación Académica**

Título universitario de tercer nivel en Marketing.

#### **3.2. Experiencia Laboral Específica**

Haber desempeñado durante tres (3) años un puesto de ejecutivo con responsabilidades de marketing y ventas.

### **H. Ejecutivo de Ventas**

#### **1. Descripción del Puesto**

##### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente de Marketing y Ventas

##### **1.2. Objetivo del Puesto**

Generar y aplicar sistemas de gestión de ventas que posibilite incrementos progresivos de utilidades.

##### **1.3. Resultados Esperados**

1. Incremento de la cartera de clientes
2. Disminución de cartera vencida
3. Base de clientes actualizada

### 1.4. Funciones Esenciales

1. Capta cartera de clientes
2. Desarrolla y aplica estrategias de ventas
3. Realiza cobranzas
4. Diseña y mantiene la base de clientes

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones del departamento de marketing			X		X	
3	Regulaciones de mercado			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Estrategias de ventas			X	X		
2	Investigación y análisis de mercados			X	X		
3	Sistemas de mercadeo			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión: (A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

## 2.2. Destrezas y Habilidades\*

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Construcción de relaciones	X		
5	Orientación de Servicio	X		
6	Negociación	X		
7	Recopilación y manejo de información	X		
8	Liderazgo	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>11</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Tecnólogo en marketing o ventas, o cursando quinto semestre en carreras de ingeniería comercial, ingeniería empresarial o marketing.

### 3.2. Experiencia Laboral Específica

Haber desempeñado durante dos (2) años un puesto con responsabilidades en ventas.

<sup>11</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

## **I. Gerente de Desarrollo**

### **1. Descripción del Puesto**

#### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente General

Supervisa a:

- Ejecutivo de Planificación y Ejecución

#### **1.2 . Objetivo del Puesto**

Dirigir la formulación y aplicación del sistema de gestión de planificación y desarrollo de la empresa.

#### **1.3. Resultados Esperados**

1. Propuestas de políticas de desarrollo de la empresa formuladas
2. Planes Estratégico y operativo en ejecución
3. Plan y programas de capacitación para clientes externos en aplicación

#### **1.4. Funciones Esenciales**

1. Dirige la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos de planificación y capacitación
2. Formula políticas de planificación y capacitación.
3. Formula indicadores de gestión de planificación y capacitación.

4. Analiza los resultados efecto e impacto de la gestión de planificación y capacitación y formula recomendaciones.
5. Asesora al personal de la gerencia para la aplicación de los sistemas de planificación de la

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones de la gerencia de desarrollo.			X		X	

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Sistemas de planificación			X	X		
2	Sistemas de capacitación			X	X		
3	Sistemas de control y evaluación de proyectos			X	X		
4	Establecimiento de indicadores de gestión			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

## 2.2. Destrezas y Habilidades\*

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
4	Administración del cambio	X		
5	Construcción de relaciones	X		
6	Gestión empresarial	X		
7	Orientación de Servicio	X		
8	Liderazgo	X		
9	Toma de decisiones	X		
10	Negociación	X		
11	Planificación	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>12</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Título universitario de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.

### 3.3. Experiencia Laboral Específica

Haber desempeñado durante cuatro (4) años un puesto gerencial con responsabilidades de gestión de planificación y capacitación.

<sup>12</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

## **J. Ejecutivo de Planificación y Desarrollo**

### **1. Descripción del Puesto**

#### **1.1. Supervisión**

Supervisado por: Gerente de Desarrollo

#### **1.2. Objetivo del Puesto**

Formular y aplicar un sistema de gestión de planificación y desarrollo de la empresa.

#### **1.3. Resultados Esperados**

1. Metodologías de planificación estratégica y operativa diseñadas
2. Programas de capacitación elaborados y ejecución
3. Necesidades de capacitación de los clientes identificadas
4. Banco de instructores actualizado

#### **1.4. Funciones Esenciales**

2. Diseña metodologías de planificación de la empresa.
3. Elabora y controla la ejecución de programas de capacitación.
4. Realiza estudios de efecto impacto de la planificación de la empresa y de los servicios de capacitación.
5. Realiza selección de instructores.



6. Diseña y mantiene actualizado el banco de instructores.

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, factores clave de éxito, políticas, objetivos, estrategias, planes y prioridades de la empresa.			X		X	
2	Objetivo, sistemas, procesos y funciones de la gerencia de desarrollo.			X		X	

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

#### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Metodologías de planificación y capacitación			X	X		
2	Diseño de proyectos			X	X		
3	Formulación de indicadores de planificación y capacitación			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

## 2.2. Destrezas y Habilidades

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Compromiso con la empresa		X	
2	Orientación al logro	X		
3	Trabajo en equipo y cooperación	X		
5	Construcción de relaciones	X		
6	Orientación de Servicio	X		
7	Recopilación y manejo de información	X		
8	Liderazgo	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>13</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Título universitario de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.

### 3.2. Experiencia Laboral Específica

Haber desempeñado durante dos (2) años un puesto con responsabilidades de gestión de planificación y capacitación.

## K. Facilitador

### 1. Descripción del Puesto

#### 1.1. Supervisión

Supervisado por: Gerente de Desarrollo

<sup>13</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

## 1.2. Objetivo del Puesto

Potenciar las capacidades de los capacitandos en los temas asignados bajo su responsabilidad.

## 1.3. Resultados Esperados

1. Capacitados aplicando los conocimientos métodos y técnicas impartidos por el facilitador.

## 1.4. Funciones Esenciales

1. Programar la capacitación a ser impartida (objetivos, contenidos, metodología y duración)
2. Evaluar el aprendizaje logrado por los capacitandos
3. Formular recomendaciones para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje

## 2. Competencias Requeridas

### 2.1. Conocimientos

#### 2.1.1. Conocimientos Organizacionales y Legales

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Misión, visión, políticas y objetivos de la empresa		X			X	

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión:

(A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.1.2. Conocimientos Técnicos

N°	Descripción	Nivel de Dominio			Posesión		
		1	2	3	A	AD	D
1	Programación de eventos de capacitación			X	X		
2	Métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje			X	X		
3	Métodos y técnicas de evaluación del aprendizaje			X	X		

Nivel de Dominio: (1) Bajo; (2) Medio; (3) Alto

Posesión: (A) antes del desempeño del puesto; (AD) antes y durante el desempeño del puesto; (D) durante el desempeño del puesto

### 2.2. Destrezas y Habilidades\*

N°	Nombre	Posesión		
		A	AD	D
1	Orientación al logro	X		
2	Trabajo en equipo y cooperación	X		
3	Construcción de relaciones	X		
4	Orientación de Servicio	X		
5	Liderazgo	X		

Ver Anexo 2: Descripción de Competencias<sup>14</sup>

## 3. Requisitos de Formación y Experiencia

### 3.1. Formación Académica

Título universitario de tercer nivel en carreras relacionadas directamente con los temas de capacitación asignados bajo su responsabilidad.

### 3.2. Experiencia Laboral Específica

- a. Haber desempeñado al menos durante dos (2) años un puesto relacionado con los temas de capacitación asignados bajo su responsabilidad.

<sup>14</sup> Diccionario de Competencias. Ing. Diego Hidalgo – Consultor Empresarial.

- b. Haberse desempeñado al menos durante dos (2) años como profesor de centros de educación superior o facilitador de eventos de capacitación en empresas de reconocido prestigio.

### **3.3. Plan Estratégico**

#### **3.3.1. Visión**

En los próximos cinco años seremos una de las empresas líderes en servicios de capacitación administrativa y financiera y estaremos comprometidos a largo plazo con nuestros clientes superando sus expectativas de calidad y servicio.

#### **3.3.2. Valores Corporativos**

##### **a. Pertenencia**

Nos sentimos parte de nuestra empresa y contribuimos con nuestras mejores capacidades para el logro de los objetivos.

##### **b. Talento Humano**

Consideramos y respetamos a la persona como sujeto y objeto de su propio crecimiento y desarrollo, con capacidad para generar con vocación, creatividad e innovación valores agregados.

### c. Comunicación Corporativa

La información corporativa la manejamos como un proceso dinámico de dar y recibir y la consideramos como un derecho de los clientes.

### d. Transparencia

Nuestro trabajo se sustenta en procesos y procedimientos claros conocidos por los clientes y que no dan lugar a duda o doble interpretación.

### e. Confidencialidad

Se mantiene discreción y celo sobre documentos e información con sujeción a las disposiciones de ley y de la empresa.

### f. Calidad

Brindamos a los clientes servicios conforme a sus expectativas y requerimientos, de acuerdo a parámetros de calidad previamente establecidos.

### g. Trabajo en equipo

El logro de resultados de calidad y con la oportunidad requerida, se sustenta en un trabajo de colaboración, integración y evaluación compartidos.

#### h. Solidaridad y Respeto

La colaboración interpersonal e interprofesional y el respeto a los criterios individuales y de equipo constituyen nuestra manera predominante de actuación.

### **3.3.3. Análisis FODA**

#### **3.3.3.1. Fortalezas**

- a. Iniciativa comercial
- b. Ambiente de trabajo
- c. Recurso humano profesional, capacitado y comprometido
- d. Calidad en el trabajo y atención al cliente
- e. Imagen de excelencia
- f. Precios competitivos

#### **3.3.3.2. Debilidades**

- a. Limitada capacidad de inversión
- b. Empresa nueva en el mercado
- c. Red primaria de contactos empresariales

#### **3.3.3.3. Oportunidades**

- a. Política estatal para eliminación de tercerizadoras
- b. Posibilidad cierta de realizar alianzas estratégicas
- c. Precios de la competencia
- d. Servicios de la competencia
- e. Oferta de mano de obra calificada para hacer

capacitación

- f. Demanda de las empresas para desarrollar las competencias de sus empleados

#### **3.3.3.4. Amenazas**

- a. Preferencia del mercado para empresas de larga trayectoria
- b. Organizaciones que brindan servicios de capacitación a sus afiliados a bajo costo
- c. Posibilidad de contratación por parte de las empresas usuarias de servicios de capacitación ofertados por personas naturales

#### **3.3.4. Objetivos Estratégicos**

- a. Fortalecer la capacidad de gestión para el diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de marketing, ventas y capacitación administrativa financiera.
- b. Disponer de personal y un cuerpo de facilitadores profesionalizado y comprometido con los fines, objetivos y políticas de la empresa y con las competencias requeridas para el cumplimiento de los programas, proyectos y funciones asignados bajo su responsabilidad.
- c. Ofrecer un servicio de calidad que llegue al consumidor final en las mejores condiciones.
- d. Alcanzar prestigio y representación importante en el sector de prestación de servicios de capacitación administrativa financiera.



- e. Estar posicionada entre las 20 primeras empresas de capacitación administrativa financiera de la ciudad de Quito y lograr un incremento anual progresivo de número de eventos y capacitados.
- f. Obtener incrementos progresivos de utilidades por año
- g. Lograr alianzas estratégicas para ampliar la cobertura de mercado

### 3.3.5. Relación FODA y Objetivos Estratégicos

Fortalez a	Obj.	Oportunida d	Obj.	Debilida d	Obj.	Amenaz a	Obj.
A	a b	a	a b c	a	f g	a	a
b	a b d e f	b	g	b	d	b	a b c
c	b	c	f	c	e	c	a b c
d	c	d	c			d	a b c
e	d	e	b				
f	f	f	c				

### 3.3.6. Programas y Proyectos

Objetivos	Programa 1		Periodo de Ejecución	
	Capacidad de Gestión		Año Inicio	Año Termino
a c d e f	Proyectos			
	1.1	Marketing		
	Meta			
	Empresa posicionada entre las 20 primeras empresas de la ciudad de Quito		1	5
	1.2	Ventas		
	Meta			
	Sobre la base del volumen de ventas y número de clientes del primer año, obtener un incremento progresivo del 3% anual		1	5

	1.3   Capacitación		
	Meta		
	Programas de capacitación derivados de la identificación de las necesidades de los clientes.	1	5

Objetivo	Programa 2	Periodo de Ejecución	
	Personal y Facilitadores	Año Inicio	Año Termino
b	Proyectos		
	1.1   Personal de la Empresa		
	Meta		
	Personal seleccionado de acuerdo con los perfiles de puestos	1	1
	1.2   Facilitadores		
	Meta		
	Facilitadores seleccionados de acuerdo al perfil establecido	1	1

Objetivo	Programa 3	Periodo de Ejecución	
	Alianzas Estratégicas	Año Inicio	Año Termino
g	Proyectos		
	1.1   Selección de Empresas		
	Meta		
	Haber seleccionado tres empresas	2	4
	1.2   Formulación de Alianzas		
	Meta		
	Convenios de alianzas formulados, suscritos y en ejecución, con las empresas seleccionadas	2	4

## CAPITULO IV ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1. Descripción del Servicio

El servicio comprende capacitación in company y capacitación abierta.

#### 4.1.1 Capacitación in Company

Este servicio de acuerdo a los requerimientos de los clientes puede abarcar los siguientes aspectos:

a. Detección de necesidades de capacitación

El servicio se orienta a determinar a nivel individual de grupos o de áreas los aspectos o temas en los cuales se debe realizar capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores o para que estos tengan las competencias técnicas requeridas para asumir cargos de mayor jerarquía y responsabilidad. Esta actividad se realiza conjuntamente con un equipo contraparte de la empresa cliente.

b. Planificación y programación de la capacitación

El servicio se orienta a determinar los programas de capacitación a ser impartidos durante un periodo generalmente de doce meses o de acuerdo al requerimiento de la empresa cliente.

El servicio de programación comprende la especificación del contenido de cada uno de los programas los cual comprende: nombre del evento, objetivos generales y específicos, temario, metodología de enseñanza aprendizaje, formas de evaluación, duración, horario, fechas de ejecución y facilitadores o instructores.

c. Ejecución y evaluación de la capacitación

En lo que se refiere a la ejecución el servicio comprende el control de la aplicación del desarrollo de los eventos de capacitación de acuerdo con su correspondiente programa así como la vigilancia concerniente a la calidad de salones, equipos, ayudas didácticas y refrigerios.

El servicio de evaluación puede estar orientado a evaluar cada evento en particular o a evaluar el plan de capacitación.

La evaluación de los eventos comprende la asesoría a los instructores o facilitadores para evaluar a los participantes, la evaluación de la calidad de los instructores o facilitadores y la evaluación de la logística implementada para la ejecución.

La evaluación del plan posibilita determinar el nivel de impacto de la capacitación en la gestión de la empresa.

#### **4.1.2 Capacitación Abierta**

Este servicio comprende la oferta de programas de capacitación (cursos, seminarios, talleres) al mercado en función de lo cual los potenciales clientes solicitan participar en los mismos. **Ver Anexo 3: Seminarios de Capacitación por Áreas a Ofertar**

#### **4.2 Análisis de la Oferta del Servicio de Capacitación**

“Existe una relación directa o positiva entre la cantidad ofrecida de un bien y su precio permaneciendo otros factores constantes” (Millar 1996:34)

El desplazamiento positivo o negativo de la curva de la oferta se ve influenciado por:

- Los precios de los factores e insumos utilizados para producir el servicio.
  
- Tecnología
  
- Impuestos y subsidios
  
- Expectativas de precios

#### 4.2.1 Nivel de la Oferta del Servicio de Capacitación

Con el propósito de determinar el nivel de oferta del servicio de capacitación en la ciudad de Quito se ha tomado en consideración la cartera de institutos y centros de capacitación que están acreditados al Consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional (CNCF), las empresas que se encuentran registradas en la base de datos del Servicio de Rentas Internas bajo el Clasificador Industrial Único CIU de educación de adultos y otros tipo de enseñanza y las registradas en la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico (SENRES) como operadoras de capacitación.

Según esta información en la ciudad de Quito existen 47 empresas que ofertan servicios de capacitación en temas administrativos financieros. **Ver Anexo 5 Operadoras de Capacitación**<sup>15</sup>

En el grupo de empresas detallado en el Anexo 4 las áreas comunes sobre las cuales se desarrolla capacitación son:

- Administración
- Comercio, Marketing y Ventas
- Finanzas
- Procesos Industriales
- Contabilidad

---

<sup>15</sup> CNCF Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional  
Servicio de Rentas Internas  
SENRES Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Publico

- Impuestos - Leyes

#### **4.2.2 Parámetros de la Oferta del Sector**

Según los datos del Servicio de Rentas Internas, el Concejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) y la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones Públicas (SENRES):

- El 2,13% de las empresas dedicadas a la capacitación administrativa financiera tienen una experiencia superior a los 20 años.
- El 4,26% representa empresas con menos de 20 años en el mercado.
- El 19,15% fue creada en el 2003, el 12,77% en el 2004 y 2005 y el 4,26%, fueron creadas en los años 2006 y 2007.

Por otra parte según los datos del Servicio de Rentas Internas, y en relación con las empresas dedicadas a ofertar servicios de capacitación administrativos financieros en la ciudad de Quito, se observa que:

- El 27% de reportan ingresos inferiores a los 40000 dólares.
- El 23% de la muestra reporta ingresos entre los 60000 y 100000 dólares.
- El 25% se encuentran en el rango de ingresos entre los 100000 y 180000 dólares.
- El 25% tienen ingresos superiores a los 230000 dólares.

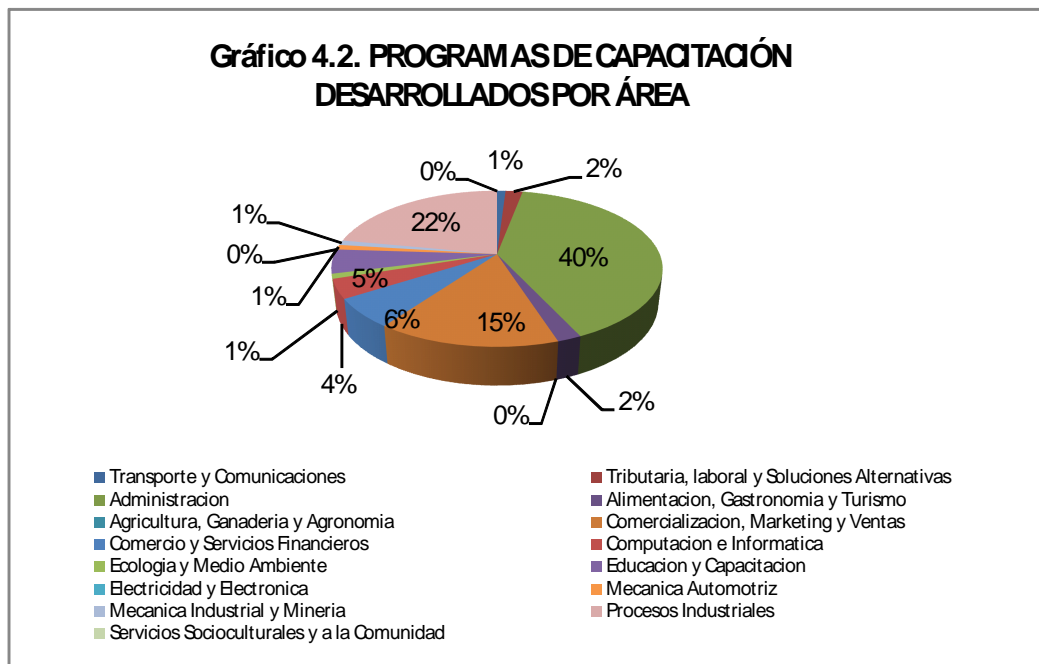
#### **4.2.3 Oferta por Sectores y Áreas Productivas**

En los siguientes gráficos se puede observar el desglose porcentual de la capacitación recibida por actividad económica y por área.



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional



**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional

En lo que corresponde a grupos por actividad económica, las referentes a inmobiliarias, empresariales y de alquiler poseen el mayor porcentaje de requerimiento del servicio con un 28%, seguida por un 13% perteneciente a comercio y un 10% para las actividades de intermediación financiera y enseñanza. En cuanto a las áreas que más han solicitado el servicio en primer lugar se encuentran las administrativas con el 40% seguida de comercialización, marketing y ventas con un 15% y finalmente comercio y servicios financieros con el 6%.

#### **4.2.4 Empresas y Características de la Competencia**

##### **4.2.4.1 Empresas**

Las características de la competencia, se determinaron en función de cinco centros que tienen como actividad principal la capacitación en áreas administrativas y financieras, las cuales son:

- Instituto de Desarrollo Gerencial INDEG
- Corporación PEER
- Desempres
- Centro de Formación Empresarial CEFE
- Corporación Líderes para Capacitación y Formación Empresarial

##### **4.2.4.2 Objetivo, Metodología y Precios**

###### **a. Instituto de Desarrollo Gerencial INDEG**

###### **Objetivo**

Proporcionar formación integral y preparación profesional a sus participantes para contribuir al mejoramiento de las personas que dedican sus actividades al desarrollo empresarial.

###### **Metodología**



Participativa basándose en el Sistema de Aprendizaje Razonado, que incluye actividades como estudio y análisis de casos y situaciones reales de empresas, conferencias-coloquio, asesoría personal y coaching. A través de esta metodología el INDEG busca que el participante desarrolle su capacidad de juicio y adquiera conocimientos que le permitan establecer sus propios criterios basados en convicciones propias en un legítimo pluralismo.

## **Servicios**

El INDEG ofrece tres programas de capacitación principales los cuales son requeridos por los clientes de acuerdo a sus necesidades.

**PDG Programa de Desarrollo en Gerencia de Empresas**, está orientado a gerentes divisionales, subgerentes y ejecutivos de niveles equivalentes, que dirijan personas dentro de la organización. Este programa ha sido diseñado para fomentar una actitud positiva y responsable en el trabajo, tanto hacia la empresa como respecto a las personas, mediante la profundización en el conocimiento de de la empresa y de cada una de las áreas funcionales y el desarrollo de capacidades y habilidades gerenciales relativas a la toma de decisiones, uso del tiempo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

**PDA Programa de Desarrollo Administrativo**, está dirigido a jefes departamentales, asistentes de gerencia con mando en la organización y supervisores con amplia experiencia. Este programa está orientado a desarrollar capacidades y habilidades de mando que permita a los participantes ejercer un papel protagónico y responsable en las acciones y directrices de la gerencia de la empresa y fomentar actitudes responsables y positivas en el trabajo.

**SIC Programas y Seminarios in Company**, son diseñados de acuerdo a los requerimientos particulares de las empresas, los cuales son de formación o de efecto inmediato.

- a. Programas y Seminarios de Formación: tienen un alto impacto en el fortalecimiento de valores y virtudes combinando conceptos y prácticas

administrativas actuales, cuyos resultados se verán reflejados en la organización o fuera de ella a largo plazo.

- b. Programas y Seminarios de Efecto Inmediato: se utiliza un esquema que incluye herramientas, elementos, técnicas y una participación más dinámica con el objetivo de lograr aplicación puntual con resultados inmediatos.

### Precios

Programas	Duracion Horas	Inversion US	
		Total	Por Hora
Desarrollo Gerencial de Empresas	170	\$ 2.450	\$ 14
Desarrollo Administrativo	180	\$ 2.250	\$ 13
Internacionales	60	\$ 720	\$ 12
Seminarios Abiertos	16	\$ 256	\$ 16

**Fuente:** Instituto de Desarrollo Gerencial INDEG

**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### b. Corporación PEER (Planificación Económica Empresarial y Representaciones)

#### Objetivo

Preparar y capacitar por competencias al Talento Humano de las empresas productivas y de servicios, públicas y privadas, contribuyendo al mejoramiento continuo de las mismas, de manera que la producción de bienes y servicios alcance altos niveles de productividad y competitividad, sustentados en valores y principios que se relacionen con el desarrollo y crecimiento de las personas, de las empresas y del país.

#### Metodología

La metodología que se describe corresponde a los procesos de programación, ejecución y evaluación y seguimiento de la capacitación

### 1. Programación de la Capacitación

Este proceso comprende principalmente la ejecución de las siguientes actividades:

- Determinar las necesidades técnico – profesionales
- Investigar y consultar sobre problemas a resolver con capacitación
- Levantar los perfiles profesionales basados en competencias
- Establecer los objetivos específicos" de la capacitación
- Diseñar el currículo de capacitación
- Establecer la metodología de capacitación de competencias
- Elaborar la propuesta de programa de capacitación

### 2. Ejecución de la Capacitación

Este proceso comprende principalmente la ejecución de las siguientes actividades:

- Integrar los conocimientos, habilidades y valores
- Propiciar la creatividad
- Relacionar el saber, el saber hacer y el saber ser con los conocimientos, las habilidades y los valores respectivamente.
- Ser práctica y realista
- Evitar generalizaciones
- Ser originales en la búsqueda de alternativas
- Buscar la participación y contribución de todo el equipo de capacitandos

### 3. Evaluación y seguimiento de la capacitación

Este proceso comprende principalmente la ejecución de las siguientes actividades:

- Evaluación de resultados alcanzados en relación con los planificados
- Certificación de los conocimientos y habilidades adquiridas o desarrolladas por el personal.

- Evaluaciones del programa o curso de capacitación, 30 días después de su ejecución
- Elaboración informe de cursos para la empresa.
- Evaluación interna de PEER y mejoramiento de programas.

## Servicios

La empresa ofrece los servicios de capacitación in company de acuerdo a los requerimientos de la organización contratante, Programación Abierta – Mediante la exposición de seminarios, cursos, talleres planificados mes a mes, con el objetivo de cubrir requerimientos exactos.

## Precios

Programas	Duracion Horas	Inversion US	
		Total	Por Hora
Plan Estratégico	8	\$ 140	\$ 18
Gerencia Efectiva Habilidades Gerenciales	15	\$ 160	\$ 11
Liderazgo y Coaching	10	\$ 140	\$ 14
Presupuesto Anual- Modelo y Premisas	15	\$ 160	\$ 11
Interpretacion de Estados Financieros	10	\$ 140	\$ 14
Gestion de Cobranza Eficaz	10	\$ 140	\$ 14
Contabilidad Básica	20	\$ 160	\$ 8
Operación Renta	10	\$ 140	\$ 14
Selección de Personal y Grafología	16	\$ 160	\$ 10
Valoracion de Cargos	12	\$ 150	\$ 13
Nómina y Beneficios	8	\$ 140	\$ 18
Administracion de Procesos	12	\$ 140	\$ 12

**Fuente:** Corporación PEER

**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### **c. Centro de Formación Empresarial CEFE**

#### **Objetivo**

Apoyar en el incremento y desarrollo competitivo y productivo de una organización, a través del mejoramiento en las capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del talento humano que posee.

#### **Metodología**

Metodología participativa basándose en el Sistema de Aprendizaje Razonado, que incluye actividades como estudio y análisis de casos y situaciones reales de empresas. Adicionalmente se empleara clases expositivas foros abiertos y desarrollo de actividades grupales.

#### **Servicio**

La empresa ofrece los servicios de capacitación in company de acuerdo a los requerimientos de la organización contratante con la ventaja de que estos programas permiten enfocar los recursos humanos y económicos al logro de los objetivos de la organización, Programación Abierta – Mediante la exposición de seminarios, cursos, talleres planificados mes a mes, con el objetivo de cubrir requerimientos exactos.

## Precios

Programas	Duracion Horas	Inversion US	
		Total	Por Hora
Elaboración de Manuales de Procedimientos	12	\$ 115	\$ 10
Asistente de Recursos Humanos	15	\$ 140	\$ 9
Selección por Competencias	16	\$ 160	\$ 10
Como Realizar una Medición y Diagnóstico del Clima Organizacional	15	\$ 140	\$ 9
Cobranzas y Recuperación Efectiva de Cartera	15	\$ 140	\$ 9
Conciliación Tributaria	9	\$ 100	\$ 11
Manejo de Remuneraciones y Roles de Pago	9	\$ 90	\$ 10
Administración Efectiva del Tiempo	9	\$ 90	\$ 10
Elaboración, Seguimiento y Control de Cash Flow	12	\$ 115	\$ 10

**Fuente:** Centro de Formación Empresarial CEFE

**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### d. Corporación Líderes para Capacitación y Formación Empresarial

#### Objetivo

Implementar Procesos Integrados de Desarrollo Empresarial con garantía de resultados mediante capacitación y asesoría presencial y virtual de clase mundial, sustentados en las últimas innovaciones y herramientas tecnológicas y pedagógicas, con personas altamente calificadas, que permitan el logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes.

#### Metodología

Metodología práctica en la que se combinan métodos interactivos de enseñanza que incluyen presentaciones graficas y discusiones de temas aplicados a la

experiencia de los participantes además se hace uso de casos corporativos reales.

### **Servicios**

En lo referente a capacitación Corporación Líderes ofrece al público en general seminarios abiertos los cuales consisten en abordar requerimientos puntuales sobre un tema particular, adicionalmente ofrecen el servicio de capacitación in company adecuándose a las necesidades específicas del cliente.

## Precios

Programas	Duracion Horas	Inversion US	
		Total	Por Hora
Liderazgo y Desarrollo de Habilidades Directivas	12	\$ 140	\$ 12
Administración por Procesos	16	\$ 155	\$ 10
Elaboración, Administración y Control de Presupuestos	16	\$ 160	\$ 10
Gerencia Financiera	12	\$ 140	\$ 12
Actualización Tributaria	8	\$ 100	\$ 13
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	12	\$ 140	\$ 12
Herramientas para el Control de Presupuestos	16	\$ 160	\$ 10

**Fuente:** Corporación Lideres

**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### e. Desempre S.A.

#### Objetivo

Ser efectivos y superar las expectativas en todo lo que hagamos, para formar personas de excelencia que hagan empresas de excelencia. Los cursos y seminarios se enfocan en proveer al liderazgo de la compañía de las herramientas necesarias para establecer un Ambiente Organizacional de Alto Desempeño desarrollando las siguientes características:

- Empowerment o Facultamiento
- Transparencia
- Enfoque en el cliente
- Trabajo en Equipo
- Enfoque en el mejoramiento continuo



## **Metodología**

El programa incluye en todos sus módulos talleres de filmación a los participantes, así como ejercicios prácticos que garanticen el aprendizaje de una manera vivencial.

El programa se puede realizar In Company exclusivo para su Empresa o puede enviar a su personal a nuestros seminarios Abiertos organizados durante el Año.

## **Servicios**

Desempre S.A. maneja un grupo de programas de capacitación cada uno de ellos conformado por tres módulos de formación y un modulo de certificación, en total 4 módulos de 16 horas cada uno. Cada programa incluye en todos sus módulos talleres de filmación a los participantes, así como ejercicios prácticos que garanticen el aprendizaje de una manera vivencial.

Estos programas se pueden realizar in company exclusivo para una determinada empresa o a través seminarios Abiertos organizados durante el Año.

Programas;

- Programa de Formación Gerencial
- Programa de Desarrollo de Instructores
- Programa de Servicio al Cliente
- Programa de Team Building
- Programa de Ventas.

## Precios

Programas	Duracion Horas	Inversion US	
		Total	Por Hora
Analisis Financiero para no Financistas	12	\$ 145	\$ 12
Gestión de Crédito	12	\$ 140	\$ 12
Desarrollo de Habilidades en Coaching	16	\$ 160	\$ 10
Como Realizar una Medición y Diagnóstico del Clima Organizacional	15	\$ 160	\$ 11
Supervision y Liderazgo Integral	12	\$ 140	\$ 12
Gerencia de RRHH	12	\$ 130	\$ 11
Diseño, Elaboracion y Evaluacion de Proyectos	16	\$ 160	\$ 10

**Fuente:** Desempres S.A.

**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### 4.2.4.3 Sistema Promocional y de Publicidad

Existen tres grandes sistemas promocionales y de publicidad que emplean las operadoras de capacitación para aproximarse sus clientes:

**Mailing o Mercadeo Directo:** a través de este medio se llega a los diferentes consumidores por medio de correo electrónico, folleterías o cartas dirigidas.

**Páginas Web:** las diferentes empresas oferentes del servicio emplean este medio como una ventana donde se presenta toda la información posible sobre la operadora de capacitación y los servicios que ofrece.

**Medios Masivos:** constituyen radio, prensa y televisión

En su mayoría las operadoras de capacitación hacen énfasis en los beneficios que un consumidor puede tener si contrata el servicio con determinada entidad. Un beneficio muy común en las operadoras de Capacitación es el

cofinanciamiento que otorga el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Empresarial (CNCF) a las empresas que reciben capacitación con centros acreditados a dicha organización. Otro de los beneficios que se suele promocionar son los descuentos especiales por pronta inscripción o por cumplir con un número determinado de capacitandos por empresa.

#### **4.2.4.4 Infraestructura y Ubicación**

Las operadoras de capacitación cuentan con instalaciones perfectamente acondicionadas para la actividad. Los centros poseen aulas con capacidad para quince o veinte y cinco personas, centros de cómputo y oficinas para atención al público. Adicionalmente y dependiendo del tipo de capacitación las empresas oferentes hacen uso de hoteles, hosterías o las propias instalaciones de la entidad contratante.

En lo referente a la ubicación, los centros de capacitación están localizados entre las zonas de la carolina y la mariscal, lo que hace posible su fácil acceso.

### **4.3 Análisis de la Demanda**

#### **4.3.1 Demanda del Producto**

El desplazamiento mayor o menor de las curvas de la demanda del servicio de capacitación administrativa financiera, dependerá de los cambios que se presenten en los siguientes factores que las determinan:

- Ingresos de los consumidores.
- Gustos y preferencias.
- Precios de los servicios relacionados: sustitutos y complementarios.

- Cambios en las expectativas de los precios relativos y futuros.
  
- Precio del servicio

Un cambio en el precio del servicio causa un movimiento a lo largo de la curva de la demanda, esto se conoce como un cambio en la cantidad demandada. El cambio en otras variables diferentes al precio causa el desplazamiento de la curva de la demanda, esto se conoce como cambio de la demanda.

Para analizar la demanda del servicio de capacitación administrativa financiera, se utilizará fuentes primarias a través de encuestas, ya que no existe información estadística sobre la comercialización de este servicio.

#### 4.3.1.1 Segmentación del Mercado

Para realizar adecuadamente la segmentación, manejaremos un Sistema de Información de Marketing (SIM), ya que a través de esta se podrán conocer las percepciones de los potenciales clientes, así como también las oportunidades y los problemas que se presenten en el mercado, de esta manera será posible posteriormente plantear una serie de estrategias y encontrar una fuente potencial de ventaja competitiva que nos permita actuar y competir exitosamente dentro del mercado.

Para definir la segmentación hemos considerado los siguientes aspectos:

- *Variable Geográfica:* Ciudad de Quito
  
- *Variable Demográfica:* 222 mejores empresas privadas ubicadas en la ciudad de Quito según el estudio realizado en el año 2007 por la Súper Intendencia de Compañías y publicado en la revista vistazo. **Ver Anexo 1: 222 Mejores Empresas de Quito**<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> 500 Mayores Empresas del Ecuador. Revista Vistazo No 961. Pag.54-72

- *Variable por Beneficios:* Beneficios que esperan los compradores del servicio
  - Potenciar las capacidades del personal mediante el desarrollo de sus competencias que conllevaría a un incremento de la productividad individual y de los equipos de trabajo y en consecuencia de la empresa.

En términos de nuestro mercado potencial centraremos nuestro estudio en las 222 mejores empresas ubicadas en Quito según el estudio realizado por la Súper Intendencia de Compañías en el año.

#### **4.3.1.2 Objetivo General y Objetivos Específicos**

##### *Objetivo General*

Determinar la aceptación del servicio de capacitación administrativa y financiera y cuantificar la demanda que podría existir si el servicio se introdujera en el mercado meta seleccionado.

##### *Objetivos Específicos*

- Confirmar si se definió correctamente el segmento de mercado objetivo.
- Determinar si las empresas privadas de Quito, contratan servicios de capacitación administrativa y financiera y si asignan presupuesto para esta actividad.
- Determinar si ofrecen a sus empleados capacitación en las áreas administrativa y financiera.
- Pronosticar la demanda existente de servicios de capacitación administrativa y financiera.

- Determinar los criterios que aplican las empresas para la contratación de servicios de capacitación.

#### **4.3.1.3 Guión de Preguntas para el Mercado de Consumidores**

Para elaborar la encuesta aplicada a los clientes potenciales se tomó como base las necesidades de información detalladas anteriormente, así como los objetivos de la investigación. En el Anexo 6, se presenta el formato de encuesta que fue aplicada.

#### **4.3.1.4 Técnicas de Investigación**

Para realizar la investigación de la demanda se realizaron encuestas en forma presencial, vía correo electrónico y vía telefónica a todos los responsables de área de capacitación en las diferentes empresas. **Ver Anexo 6: Modelo de Encuesta**

Para la aplicación de la encuesta, se utilizó el criterio de que cualquier elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como muestra, por lo cual se aplicó muestreo aleatorio simple.

En atención a las variables de tiempo y costos se escogió como muestra de este estudio al grupo de empresas identificadas en el año 2007 por la Súper Intendencia de Compañías como las 500 mejores del país.

La ciudad de Quito cuenta con el 44.40% de este total; en consecuencia la población objeto de estudio está compuesta por 222 empresas privadas.

#### **4.3.1.5 Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra se estableció según lo siguiente:

- a. Nivel de confianza: 95%

- b. Estimación de características del evento a investigarse: como no tenemos información previa, consideramos  $p$  y  $q$  como la probabilidad de que se contrate o no servicios de capacitación administrativa y financiera, asignándoles los máximos valores (0,50 a cada uno).
- c. Determinación del tamaño de muestra para una población finita:

**Fórmula:**

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

$n$  = Tamaño muestra

$N$  = Tamaño de la población

$Z$  = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para  $\alpha=0,05$

$p$  = Probabilidad a favor

$q$  = Probabilidad en contra

$i$  = Error que se prevé cometer ( $i = 0,1$ )

Por tanto:

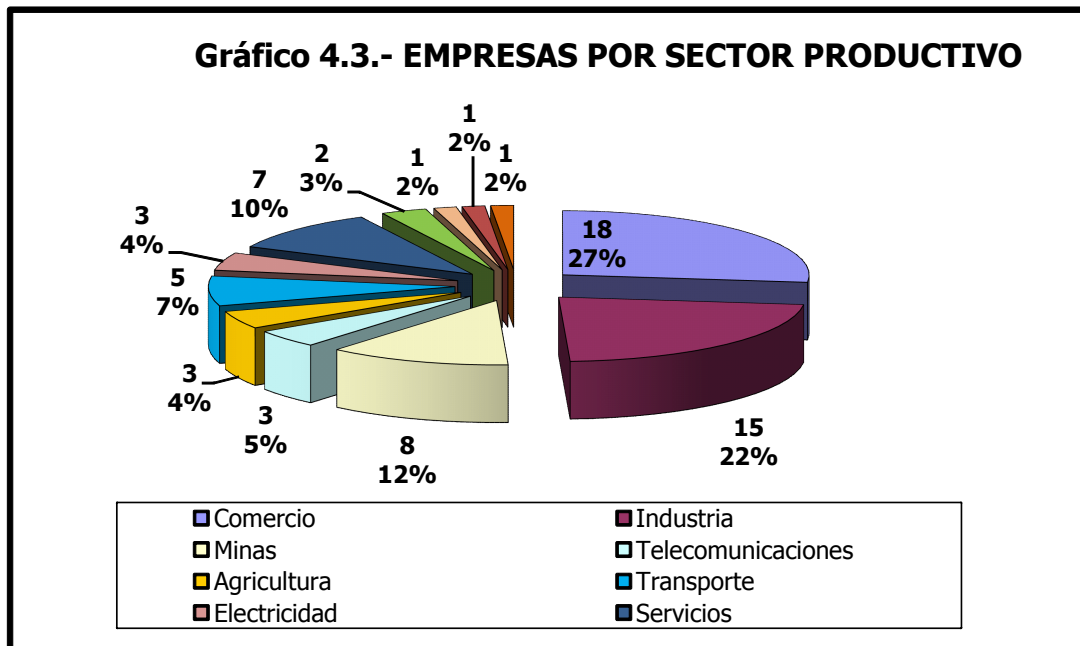
$$\mathbf{n = 67}$$

Según el 95% del nivel de confianza establecido, se determino que el número de empresas para ser encuestadas es de 67.

#### 4.3.1.6 Análisis de los Resultados

##### *Preguntas de Identificación*

*Pregunta 1. ¿A que sector productivo pertenece su empresa?*



**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

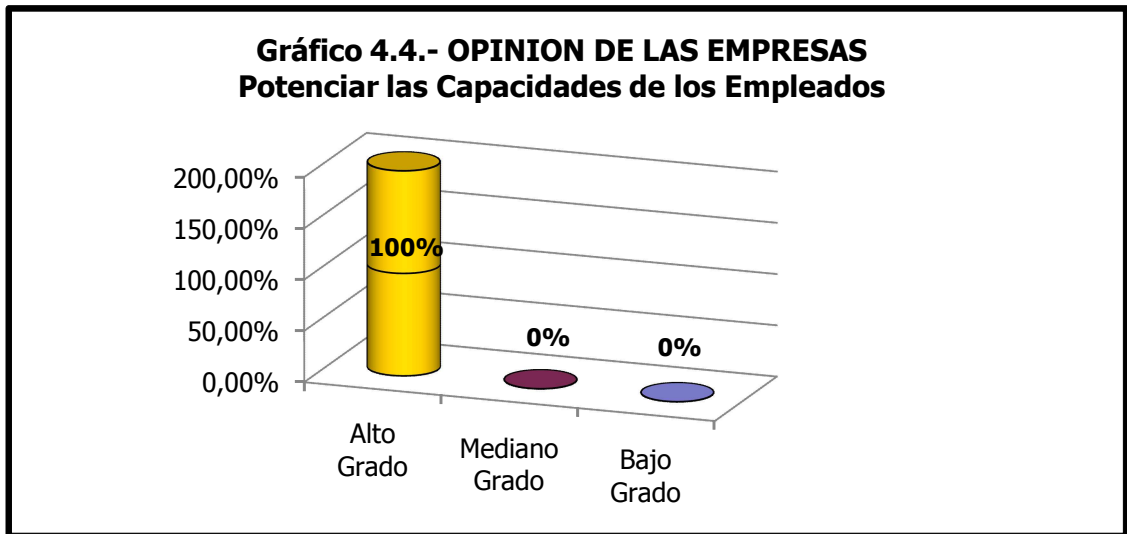
**Fuente:** Investigación Directa

Treinta y tres (33) empresas que representan el 49,26% del total desarrollan actividades de comercio e industria; el 22,39% (15) corresponden a las actividades de minas y servicios; el 13,44% (9) realizan actividades de telecomunicaciones, agricultura y electricidad; la actividad de construcción es cubierta por el 2,99% (2); y, el 4,47% (3) cubren las actividades de comercio de lubricantes, petróleo y hoteles y restaurantes.

De acuerdo con los datos nicho prioritario de mercado estaría direccionado hacia las empresas cuyas actividades se refieren a comercio, industria, minas, servicios, telecomunicaciones, agricultura y electricidad.



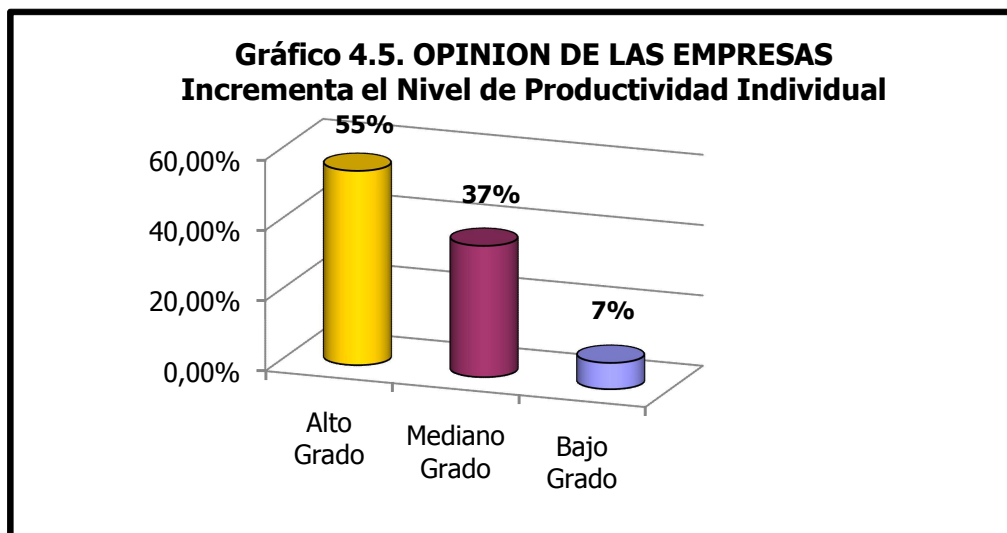
Pregunta 2. ¿La empresa considera que la capacitación posibilita?



**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

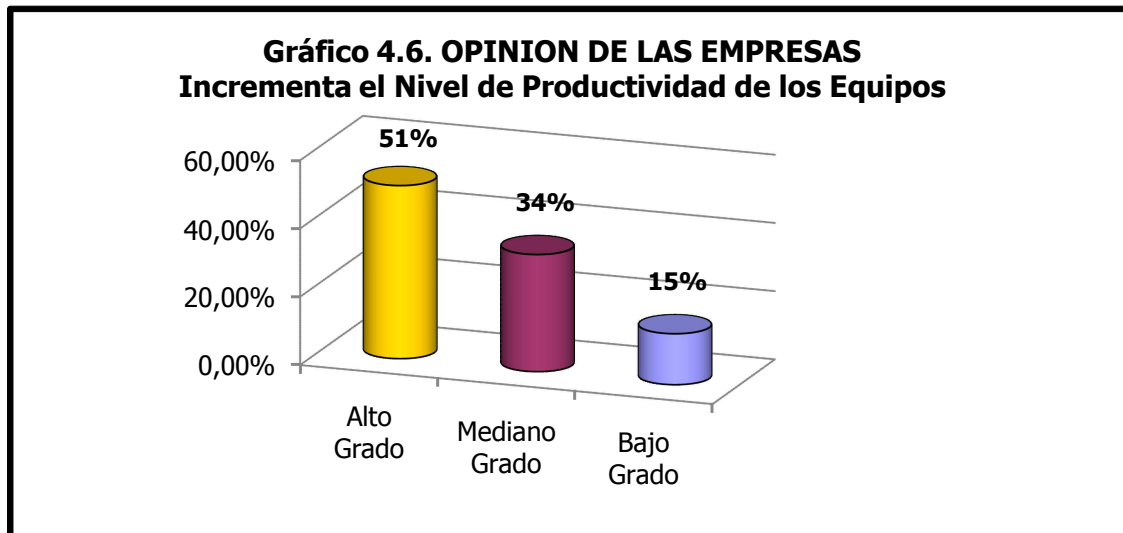
Este resultado refleja la confianza que tienen las distintas empresas respecto de la incidencia de la capacitación en las capacidades de los empleados.



**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

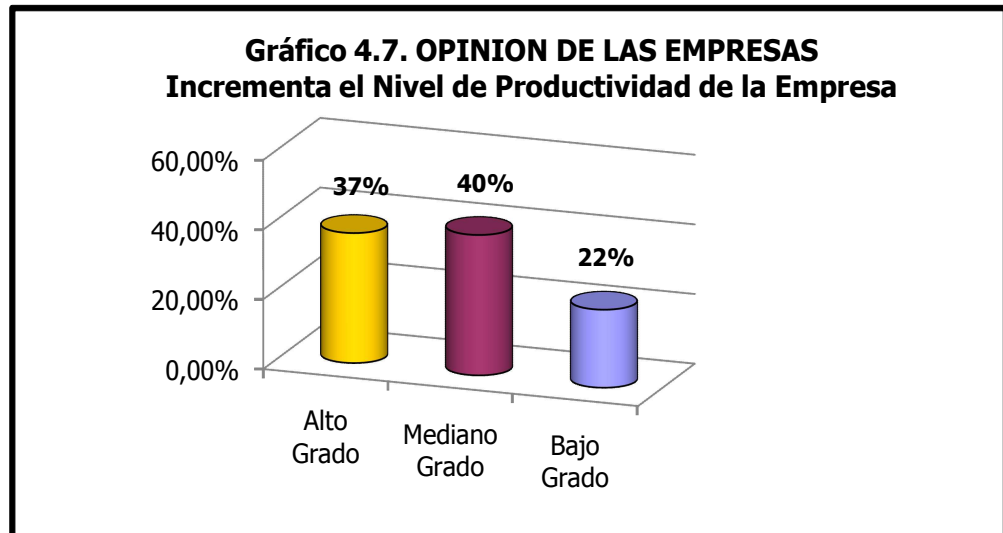
Las respuestas a esta pregunta refuerzan las opiniones expresadas en el gráfico anterior, el 100% opinan positivamente sobre los efectos de la capacitación y el 92% opinan que la productividad individual por efectos de la capacitación, se incrementa en mediano o alto grado.



**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

Nuevamente la tendencia se mantiene al correlacionar los resultados de los gráficos 23 y 24, en este último, el 85% considera que la productividad de los equipos, por efectos de la capacitación, se incrementa en mediano o alto grado.

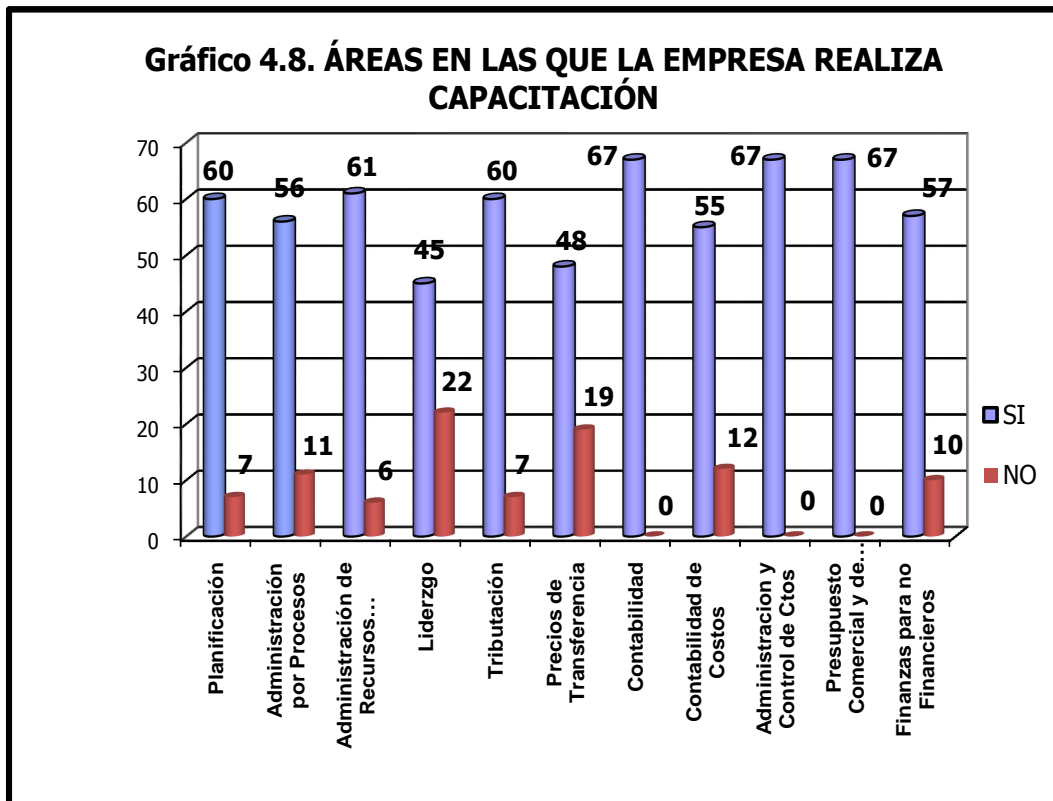


**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

La consistencia de los resultados presentados en los gráficos 23, 24 y 25 se ratifica al comprobar que el 77% considera que la capacitación incide en la productividad de la empresa en mediano o alto grado.

Pregunta 3. ¿La empresa realiza capacitación en?



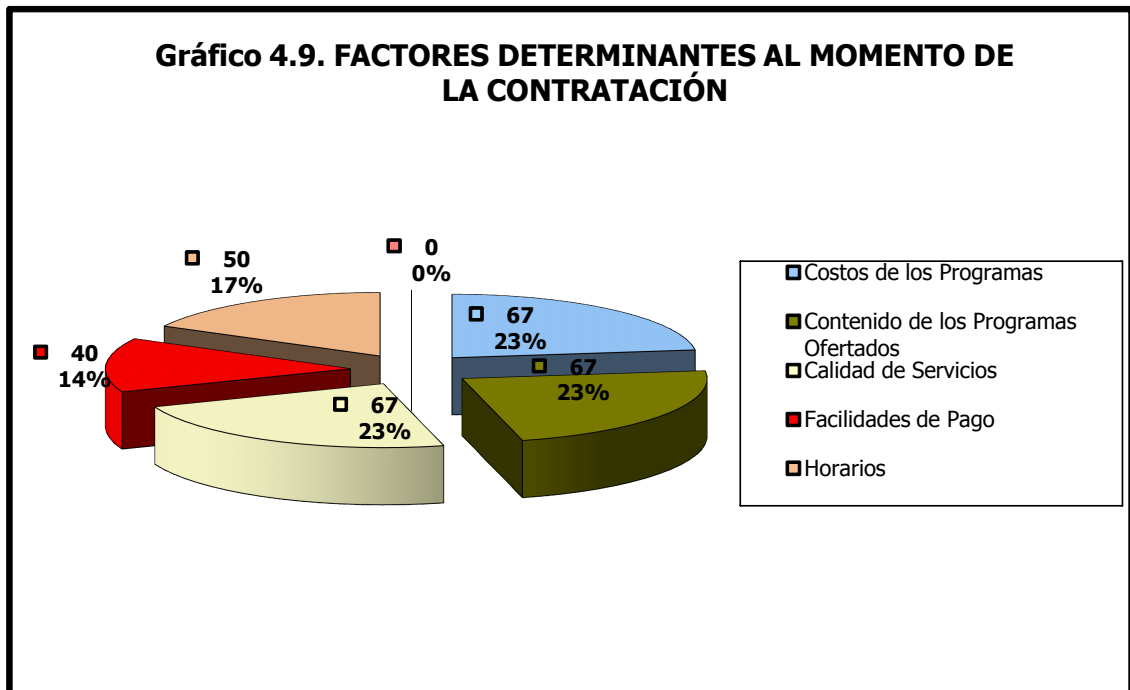
**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

La oferta de servicios de capacitación que se propone generar a través de la empresa objeto de este proyecto, de acuerdo con los resultados de este gráfico es factible que sea comercializada con altas probabilidades de compra.

Desde otro punto de vista los resultados reflejan la necesidad de las empresas por actualizar a sus empleados en temas administrativos y financieros

Pregunta 4. ¿Los aspectos más importantes que considera la empresa para contratar servicios de capacitación son?



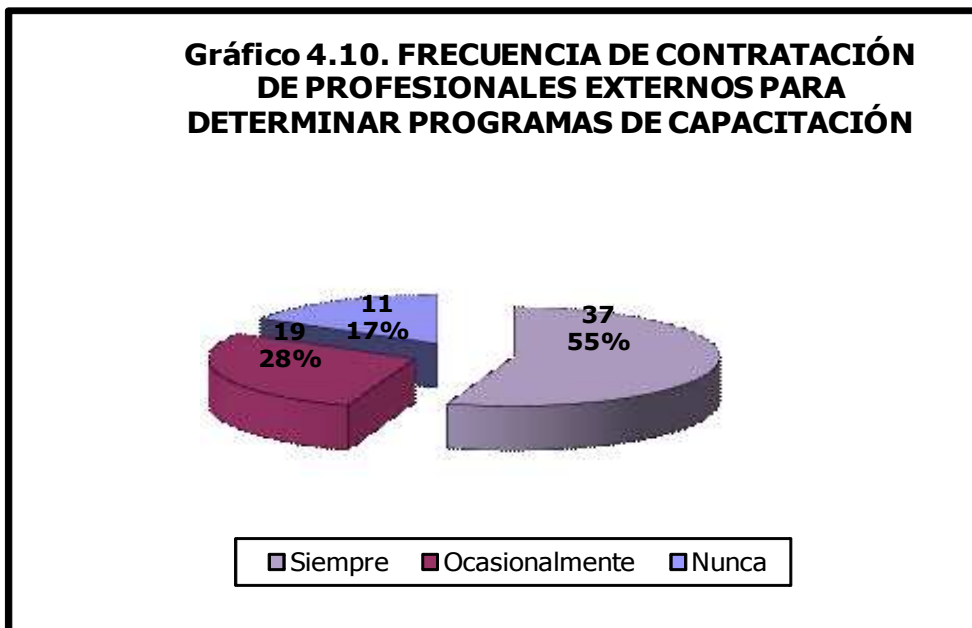
**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

El 69% de las empresas (201) considera que los factores más importantes para la contratación de servicios de capacitación son en el costo de los programas, contenidos de los programas ofertados y la calidad del servicio. El restante 91% (90) ubican en segundo rango de importancia a los horarios de los programas de capacitación y las facilidades de pago.

Los indicadores correspondientes al 69% señalado constituirán por lo tanto aspectos relevantes a ser considerados por la empresa para la oferta de sus servicios.

Pregunta 5. ¿La empresa contrata profesionales externos para determinar los programas de capacitación que se requieren?

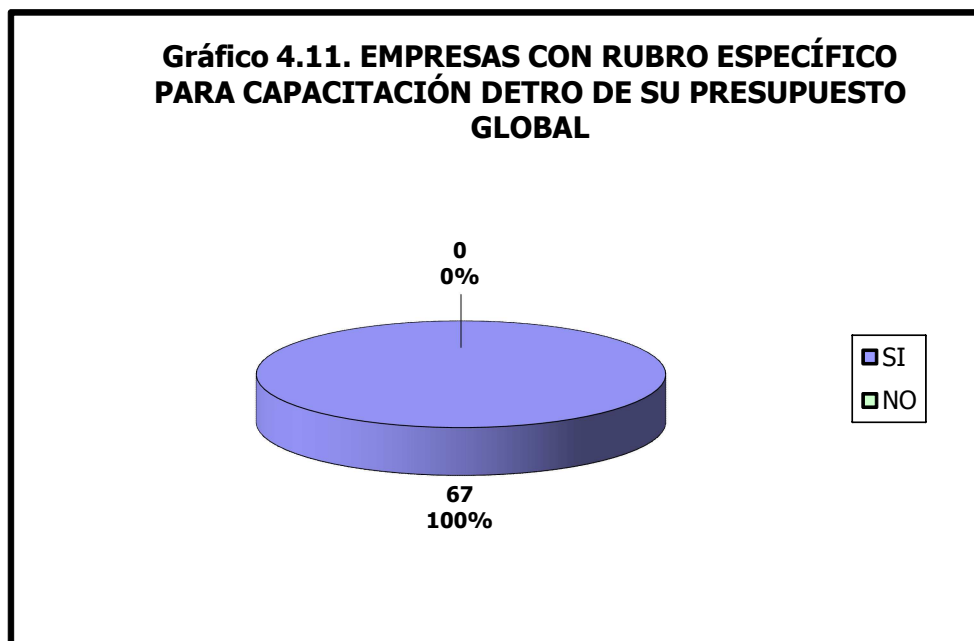


**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

Los datos obtenidos indican que la mayoría de empresas están dispuestas a recibir ayuda externa para cubrir sus necesidades de capacitación, lo cual permite proyectar que los servicios a ofertarse en este campo, igualmente tienen altas

Pregunta 6. ¿En el presupuesto global de la empresa existe un rubro específico destinado para capacitación?

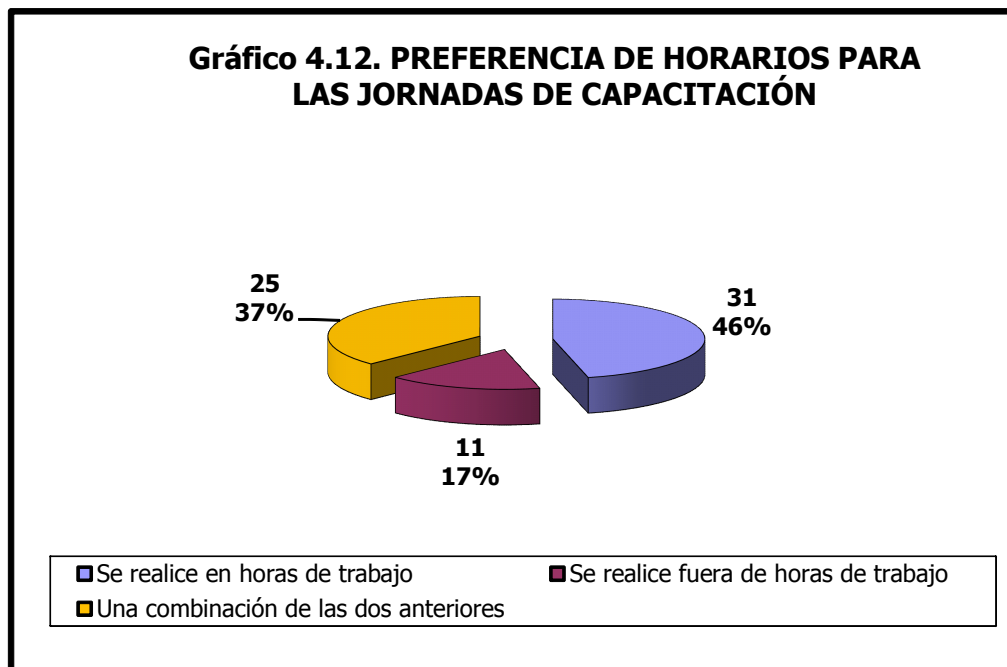


**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

Este resultado posibilita que la empresa oferte los servicios sobre una base cierta de disponibilidad financiera de las empresas para actividades de capacitación.

Pregunta 7. ¿La empresa en cuanto a jornadas de capacitación prefiere?



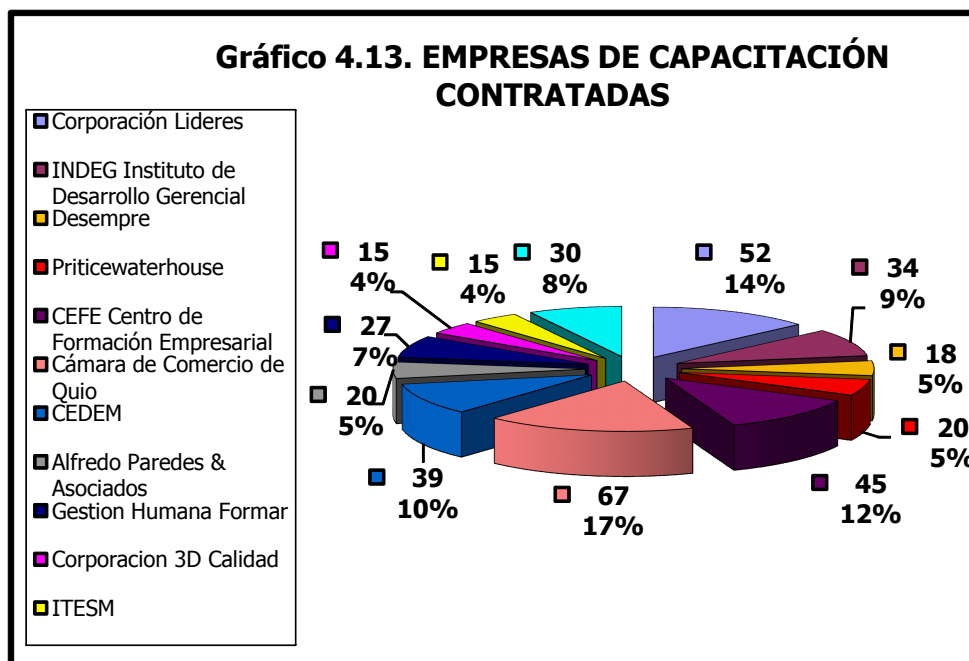
**Elaborado:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**Fuente:** Investigación Directa

La oferta de servicios a ser comercializada, en cuanto a horarios considerará principalmente que las jornadas se realicen en horas de trabajo o en una combinación de estas y fuera de estas.



Pregunta 8. ¿Nombre tres operadoras de capacitación (empresas) con las cuales su empresa haya trabajado?



Fuente: Investigación Directa

Elaborado: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

En su orden las empresas que configuran la mayor competencia con los servicios a ser comercializados son: Cámara de Comercio de Quito, Corporación Líderes, Centro de Formación Empresarial CEFE, la Corporación de Estudios para el Desarrollo CEDEM y el INDEG Instituto de Desarrollo Gerencial.

#### 4.4 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo de este proyecto es necesario considerar algunas variables tales como:

- Situación Geográfica
- Sector de Producción
- Necesidades de la Demanda

#### **4.4.1. Segmentación Geográfica**

El proyecto se enfoca en captar un porcentaje del mercado de capacitación de la ciudad de Quito.

#### **4.4.2. Segmentación por Sectores de Producción**

Con la información obtenida del estudio de mercado se definió que los sectores productivos para ser tomados en cuenta son:

- Comercio
- Industria
- Minas
- Servicios
- Telecomunicaciones
- Agricultura
- Electricidad

#### **4.4.3. Segmentación por Necesidades de la Demanda**

Según los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las 67 empresas ubicadas en la ciudad de Quito, todas muestran interés de recibir programas de capacitación en las áreas administrativas y financieras.

## CAPITULO V. MERCADEO

### 5.1. Enfoque para el Desarrollo de la Estrategia de Mercadeo

#### 5.1.1. Definición

Para los fines de mercadeo utilizaremos el sentido y alcance de estrategia competitiva, la cual consiste en ser diferente y significa escoger en forma deliberada ciertas actividades o procesos que entreguen al cliente un valor agregado, de manera sostenible.

#### 5.1.2. Características

Marca la forma como una entidad realiza sus particulares actividades y organiza su cadena de valor, lo cual la hace única y diferente

Significa desarrollar actividades diferentes a la competencia con un valor exclusivo para el cliente o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma

Sus resultados son medibles a través de indicadores de gestión. Su impacto debe ser consistente con las necesidades de la entidad

Significa desempeñar actividades similares a la competencia pero de mejor forma, lo cual incluye la eficiencia y efectividad de sus procesos. En la Estrategia Operativa se trata de mejorar la operatividad

Se basa en un conjunto de herramientas gerenciales y administrativas que buscan la productividad, la calidad y la

rapidez; incluyen la calidad total, el benchmarking, el justo a tiempo, el outsourcing, el empoderamiento, la reingeniería

### **5.1.3. Enfoque de la Estrategia**

La estrategia de mercadeo buscara satisfacer las necesidades de los potenciales clientes y resaltar los beneficios del servicio a ser brindado.

#### **5.1.3.1. Satisfacción de Necesidades**

Uno de los aspectos que contribuyen a la satisfacción del cliente es atender sus necesidades en cuanto a facilidades de horario y de pago así como descuentos especiales por grupos iguales o superiores a 5 participantes por empresa. Para el efecto y hasta lograr el posicionamiento de la empresa, aplicaremos una táctica de acercamiento físico a cada cliente dejando la sensación de que el proceso aplicado en cada caso es exclusivo.

#### **5.1.3.2. Beneficios**

Se dará énfasis a resaltar los previsible efectos e impactos de la capacitación tanto para la empresa y para el capacitando en cuanto a productividad y rentabilidad.

## **5.2. Plan de Mercadeo**

El plan de mercadeo comprende:

5.2.1 El análisis FODA de mercadeo

5.2.2 Programa de Mercadeo

5.2.3 Implementación del Programa de Mercadeo

5.2.4 Evaluación del Programa de Mercadeo

5.2.5 Programación Cíclica

### **5.2.1. Análisis FODA de Mercadeo**

#### **Fortalezas**

- a. Precios competitivos en el mercado
- b. Garantía de los servicios
- c. Instructores de reconocida solvencia y experiencia

#### **Oportunidades**

- a. Potenciales clientes con necesidades manifiestas de capacitación en las áreas administrativa y financiera.
- b. Amplia oferta de servicios de instructores lo que posibilita conseguir profesionales de alta calidad a precios competitivos.
- c. Ingreso de nuevos competidores que impulsan a empresa para generar creativamente nuevas acciones de mercadeo y ajustar los precios de venta.

**Debilidades**

- a. Desconocimiento de la empresa por parte del mercado
  
- b. Bajo nivel de relaciones empresariales

**Amenazas**

- a. Alta capacidad de negociación de los clientes potenciales
  
- b. Empresas que brindan servicios de capacitación a precios bajos con los cuales no es posible competir, como por ejemplo la Cámara de Comercio de Quito.

### 5.2.2. Programa de Mercadeo

<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Promocionar a la Empresa en el Mercado	20	Totalidad de Clientes Potenciales Identifican a la Empresa	Porcentaje de Clientes Potenciales que Identifican a la Empresa
Captar Clientes	40	Incorporar al menos 30 empresas clientes	Porcentaje de Empresas incorporadas con relación al total previsto
Lograr Participantes en los Eventos que Oferta la empresa	40	Haber capacitado a 1800 empleados provenientes de las empresas clientes	Porcentaje de Capacitados con Relación al total Previsto
<b>Total</b>	<b>100</b>		

### 5.2.3. Implementación del Programa de Mercadeo

Las acciones a emprenderse para implementar el programa de mercadeo consideraran los siguientes aspectos:

5.2.3.1 Estrategias de Mercadeo

5.2.3.2 Mecanismos de Mercadeo

### **5.2.3.1. Estrategias de Mercadeo**

#### **a. Promoción de los Servicios**

La promoción de los servicios dará énfasis a los siguientes aspectos:

- La concepción de integralidad que tienen los servicios de capacitación en las áreas administrativa y financiera. En el primer caso se analizan aspectos relacionados con la conducción de personal mediante la aplicación de técnicas específicas y el desarrollo de habilidades para dirección y liderazgo; y, en el segundo el programa completo posibilitara el disponer con personal con las competencias necesarias para cumplir a cabalidad las diversas responsabilidades dentro de la gestión financiera.
- La calidad y experiencia laboral de los instructores en los temas de capacitación asignados bajo su responsabilidad profesionales en cada una de las áreas.
- La promoción de los servicios, estará bajo la responsabilidad de personal calificado en materia de atención al cliente y con un muy buen conocimiento respecto de los servicios a ser ofertados y de los valores en los que se sustenta la gestión de la empresa. Cuando los casos ameriten el personal gerencial de la empresa asumirá labores de mercadeo.

La aplicación de estas estrategias lograra que el cliente obtenga una imagen corporativa de la empresa solidad y consistente.



## **b. Política de Precios y Venta**

Los precios por los servicios guardaran relación con los establecidos por los oferentes identificados como competidores directos de la empresa.

Adicionalmente y con el propósito de enfrentar los precios de la competencia siguiendo el planteamiento desarrollado por Rao, Bergen y Davis, en su ponencia “como combatir en una guerra de precios” de la publicación Nuevas Tendencias en Marketing de la Harvard Business Review, aplicaremos una estrategia para generar respuestas relacionadas y no relacionadas con los precios, la cual consiste en lo siguiente:

### **a. Respuestas Relacionadas con los Precios**

- Ofrecer precios bajos si aseguran la participación de personal de la empresa en más de un evento o de cinco o más personas en cada evento.
- Ajustar los precios en respuesta a los cambios de precios de las empresas de competencia o en respuesta a la entrada de nuevos competidores en el mercado
- Aplicar una estrategia de pago diferido

### **b. Respuestas no Relacionadas con los Precios**

- Competir en calidad, lo que significa aumentar la diferenciación entre los servicios de la competencia y los de la empresa.

- Formar asociaciones estratégicas para lograr acuerdos exclusivos
- Generar eventos ad-hoc para la empresa cliente

### **5.2.3.2. Mecanismos de Mercadeo**

#### **a. Canales y Formas**

Las principales estrategias a ser aplicadas para captar clientes son las siguientes: correo directo, llamadas en frío, anuncios en prensa, internet, desayunos de trabajo, pagina web y ser miembro activo de asociaciones profesionales.

- Correo Directo

Consiste en enviar a los clientes potenciales una carta en la cual se oferte de servicios. Ver Anexo 7

- Llamadas en Frio

Consiste en llamar a clientes potenciales con quienes no ha habido ningún contacto previo para informarles telefónicamente sobre los servicios que se ofertan y conseguir al menos la aceptación para recibir información por escrito y en el mejor de los casos para concertar visita personal.

- Anuncios en Prensa

Consiste en con al menos tres semanas de anticipación a la fecha prevista de iniciación de cada evento realizar una publicación en el Semanario Lideres del Diario El Comercio en

la cual se presente los principales contenidos a desarrollar, los facilitadores, las fecha de ejecución, el horario y el costo. Ver Anexo 7

- Internet

Similar información a la publicada por prensa se remitirá a los correos específicos de los clientes potenciales.

- Desayunos de Trabajo

Invitación dirigida a los responsables de la capacitación de los clientes potenciales, con el propósito de presentar a la empresa, los servicios que oferta y las estrategias de coordinación para consolidar los procesos de compra y venta. Adicionalmente se entregaran folletos que contengan la descripción completa de cada evento a ser ofertado y el perfil de los instructores que desarrollaran los diferentes temas.

- Pagina Web

La empresa contará con una página Web, con la siguiente información:

- a. Misión
- b. Visión
- c. Valores corporativos
- d. Alianzas Estratégicas
- e. Servicios que se ofrece, en forma agregada y detallada
- f. Cronograma de Eventos
- g. Contactos

### b. Ser Miembro Activo de Asociaciones Profesionales

Asociarse a organizaciones profesionales posibilita promocionar la empresa, realizar contactos y lograr clientes potenciales.

### c. Imagen Empresarial

La capacidad y calidad de respuesta de la empresa a los requerimientos de los clientes y proveedores activos y potenciales, será el indicador fundamental que permitirá fortalecer y consolidar la imagen de la empresa.

#### 5.2.4. Evaluación del Programa de Mercadeo

El programa establecido se evaluará a través de la siguiente matriz:

Programa				Evaluación		
Objetivo	Peso	Indicador	Meta	Resultado	Logro	Ponderación

En donde:

- Resultado: Especifica en valores absolutos lo alcanzado en el periodo del programa.
- Logro: Determina en valores porcentuales el nivel de logro aplicando la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Resultado Logrado}}{\text{Meta Planificada}} \times 100$$

- Ponderación: Establece en valores porcentuales el nivel de cumplimiento en función del peso del objetivo, según la siguiente fórmula.

Logro x Peso

### **5.2.5. Programación cíclica de Mercadeo**

De acuerdo con los resultados de la evaluación del programa de mercadeo y un nuevo análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene y enfrenta la empresa, utilizando la matriz establecida en el numeral 5.2.1 Programa de Mercadeo se establecerá el siguiente programa anual de mercadeo y siguiendo este mismo esquema cada uno de los programas anuales siguientes.

## **5.3. Seguimiento de Mercado**

### **5.3.1. Mantenimiento de Cartera**

Para mantener a los clientes y lograr su fidelidad, aplicaremos políticas preferenciales de precios, ofreceremos capacitación in Company y mantendremos reuniones de información, consulta y coordinación para recibir reinformación que posibilite mejorar nuestra prestación de servicios a efectos de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

### **5.3.2. Ampliación de Cartera**

Con base en la cartera de clientes del primer año de actividad de la empresa se establecerán programas orientados a lograr un incremento progresivo de clientes sin descuidar la calidad del servicio.

## CAPÍTULO VI. ESTUDIO FINANCIERO

### 6.1. Inversiones

Inversión significa formación de capital, entendiéndose por capital al conjunto de bienes que sirven para producir otros bienes o servicios.<sup>17</sup>

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.<sup>18</sup>

El capital de trabajo se define contablemente como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa.

Para este proyecto la inversión inicial estará compuesta de Activos Fijos Operativos como escritorios para aulas, bancas para aulas, pizarras y basureros; mientras que los Activos Fijos Administrativos y de Ventas serán los muebles de oficina y equipos de computación.

#### 6.1.1. Activos Fijos

A continuación, se detalla las inversiones de los activos fijos operativos, administración y ventas.

---

<sup>17</sup> El Manejo de Inversiones de Capital. Harvard Business School. 1984.

<sup>18</sup> Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina. Tercera Edición. 1997. Pág. 137.

**CUADRO 6.1. PLAN DE INVERSIONES ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y VENTAS****PLAN DE INVERSIONES ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS****MUEBLES Y ENSERES**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	VALOR UNIT. USD	VALOR TOTAL USD
2	Escritorios Aulas	Unidad	\$ 250,00	\$ 500,00
60	Bancas Aulas	Unidad	\$ 25,00	\$ 1.500,00
2	Pizarra	Unidad	\$ 60,00	\$ 120,00
2	Basureros	Unidad	\$ 4,00	\$ 8,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$2.128,00</b>

**PLAN DE INVERSIONES ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS****MUEBLES Y ENSERES**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	VALOR UNIT. USD	VALOR TOTAL USD
10	Escritorios Modulares	Unidad	\$ 250,00	\$ 2.500,00
20	Sillas de Escritorio	Unidad	\$ 30,00	\$ 600,00
1	Sillon de Tres Puestos	Unidad	\$ 150,00	\$ 150,00
10	Archivadores	Unidad	\$ 100,00	\$ 1.000,00
1	Mesa de Reunion	Unidad	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Recibidor	Unidad	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Pizarra	Unidad	\$ 60,00	\$ 60,00
12	Basureros	Unidad	\$ 4,00	\$ 48,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$4.958,00</b>

**EQUIPOS DE OFICINA**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	VALOR UNIT. USD	VALOR TOTAL USD
10	Computadoras		\$ 500,00	\$ 5.000,00
1	Fax		\$ 150,00	\$ 150,00
1	Central Telefonica		\$ 500,00	\$ 500,00
1	Impresora Scanner	Unidad	\$ 180,00	\$ 180,00
9	Telefonos	Unidad	\$ 20,00	\$ 180,00
2	Infocus	Unidad	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$9.010,00</b>

**SUBTOTAL \$16.096,00****Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

Como se puede observar en el Cuadro 6.1, el valor de los activos relacionados con el equipamiento de aulas, constituyen el 13,22% del total, el referente a los activos de administración y ventas el 30,88% y, el de equipos de oficina el 55,98%.

### 6.1.2. Activos Diferidos

Los Activos Diferidos son valores en los que se incurre para constituir la empresa a fin de lograr el normal funcionamiento de la empresa, dentro de ellos se ha considerado un 5% del total de los activos diferidos para imprevistos.

**CUADRO 6.2. PLAN DE INVERSIONES  
ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR USD</b>
Gastos Preoperativos	\$35.756,66
Honorarios Legales	\$800,00
Cuenta de Integración de Capital	\$400,00
Pago de Alcabalas en el Consejo Provincial	\$30,00
Publicación extracto	\$120,00
Inscripción nombramiento GG en el Registro Mercantil	\$35,00
Inscripción cámara o gremio	\$300,00
Pago de Patente en el Municipio	\$50,00
SRI (Obtención RUC)	\$0,00
Intereses Preoperativos	\$0,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$37.491,66</b>
Imprevistos (5% de los Activos Diferidos)	\$1.874,58
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$39.366,24</b>

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio



### 6.1.3. Capital de Trabajo

A la totalidad del dinero que se acumula y estaciona en cada ciclo de operación se lo conoce como capital de trabajo, el cual pasa a formar parte de las inversiones permanentes de la empresa. El detalle del capital de trabajo se especifica en el cuadro 6.3 siguiente.

**CUADRO 6.3. CAPITAL DE TRABAJO**

Factor Caja (ciclo de caja) dias	15,00
	<b>VALOR USD</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	
Materiales directos	7.603,20
Materiales indirectos	0,00
Suministros y servicios	4.068,00
Mano de obra directa	27.600,00
Mano de obra indirecta	46.380,00
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)	138,32
Otros costos indirectos	22.161,30
<b>SUBTOTAL</b>	<b>107.950,82</b>
Requerimiento diario	299,86
Requerimiento ciclo de caja	4.497,95
Inventario inicial	0,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	<b>4.497,95</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
Gastos administrativos que representan desembolso	71.513,32
Gastos de ventas que representan desembolso	91.829,43
<b>SUBTOTAL</b>	<b>163.342,75</b>
Requerimiento diario	453,73
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>68.505,95</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>11.303,90</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

En el Cuadro 6.4, se establece la inversión total requerida para el proyecto, considerando para el efecto la inversión de activos fijos operativos, activos fijos de administración y ventas, activos diferidos y capital de trabajo.

**CUADRO 6.4. INVERSION TOTAL**

Activos Fijos Operativos	2.128,00
Activos fijos de Administracion y Ventas	13.968,00
Activos Diferidos	39.366,24
Capital de Trabajo	4.497,95
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>59.960,19</b>

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**6.2. Financiamiento****CUADRO 6.5. FINANCIAMIENTO**

<b>FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	<b>\$ 66.766,14</b>	<b>100%</b>
Socio I	\$ 22.255,38	33,33%
Socio II	\$ 22.255,38	33,33%
Socio III	\$ 22.255,38	33,33%
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 66.766,14</b>	

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

**6.2.1. Recursos Propios**

El 100% de la inversión será financiado con recursos propios. La empresa se constituirá con tres socios, los cuales tendrán cada uno una participación del 33,33% con un aporte de USD 21.745,78.

**6.3. Presupuesto de Costos y Gastos****6.3.1. Depreciaciones**

Para poder determinar las depreciaciones de los activos fijos tanto operativos como de administración y ventas, se especifica sus condiciones en términos de vida útil y de costos porcentuales por mantenimiento y

seguros, según el detalle del Cuadro 6.6 siguiente.

**CUADRO 6.6. CONDICIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS**

	<b>VIDA UTIL AÑO</b>	<b>MANTENIMIENTO %</b>	<b>SEGURO %</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>			
Muebles y Enseres	5	5,00%	1,50%
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>			
Muebles y Enseres	5	5,00%	1,50%
Equipos de Oficina	3	5,00%	1,50%

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

Para calcular las depreciaciones se aplica el método de línea recta, de acuerdo con este, se determina que la vida útil de los muebles de oficina y de los muebles y enseres para la adecuación de las aulas de capacitación es de 5 años y la de los equipos de oficina 3 años. El detalle del cálculo de depreciaciones se especifica en el Cuadro 6.7 siguiente.

**CUADRO 6.7. CALCULO DE DEPRECIACIONES  
(VALOR DE ADQUISICIÓN)**

	<b>INVERSIONES</b>	
	<b>DEPRECIACIÓN %</b>	<b>DEPRECIACIÓN USD</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		
Muebles y Enseres	20,00%	425,6
<b>Subtotal</b>		<b>425,60</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>		
Muebles y Enseres	20,00%	991,60
Equipos de Oficina	33,33%	3.003,33
<b>Subtotal</b>		<b>3.994,93</b>
<b>TOTAL</b>		<b>4.420,53</b>

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

El Cuadro 6.8., presenta el cálculo de las depreciaciones proyectadas para 5 años contados a partir de la culminación del año 0.

	PERIODO				
	1	2	3	4	5
Depreciaciones Activos Fijos Operativos	425,60	425,60	425,60	425,60	425,60
Depreciaciones Activos Fijos Administrativos y Ventas	3.994,93	3.994,93	3.994,93	3.994,93	3.994,93
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>4.420,53</b>	<b>4.420,53</b>	<b>4.420,53</b>	<b>4.420,53</b>	<b>4.420,53</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### 6.3.2. Ventas e Ingresos del Proyecto

- a. Todos los servicios ofrecidos por PROGESTION se comercializaran en el mercado nacional. El número total anual de eventos que se requieren ejecutar, según la información constante en el capítulo IV, es de 72, en promedio 6 por mes, con 30 participantes por evento. La programación de ejecución se detalla en el cuadro 6.9 siguiente.

CUADRO 6.9. PROGRAMACION DE EJECUCION

Meses	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	Total
Enero		1				1							1		1		1	1		6
Febrero	1		1				1			1		1							1	6
Marzo		1		1					1		1				1		1			6
Abril	1				1									1		1		1	1	6
Mayo		1	1			1			1	1			1							6
Junio	1						1	1									1	1	1	6
Julio					1	1				1	1			1	1					6
Agosto	1		1	1												1		1	1	6
Septiembre		1					1	1		1		1					1			6
Octubre											1		1	1	1			1	1	6
Noviembre		1		1				1	1							1	1			6
Diciembre	1		1		1							1		1					1	6
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>72</b>

Seminario	Cod
Planificación Estratégica	A
Planificación Operativa	B
Administración de Procesos	C
Administración de RRHH y Perfiles de Cargos por Competencias	D
Selección de Personal por Competencias	E
Evaluación del desempeño por competencias	F
Desarrollo basado en competencias	G
Cuadro de Mando para la Gestión del Talento Humano	H
Liderazgo y Motivación para el Cambio	I
Impuesto a la Renta y Conciliación Tributaria	J

Seminario	Cod
Reclamos Tributarios	K
Precios de Transferencia	L
Auditoría Tributaria	M
Contabilidad II	N
Contabilidad I	O
Seminario Contabilidad de Costos	P
Administración y Control de Costos	Q
Presupuesto Comercial y de Servicios	R
Finanzas para no Financieros	S

Seminarios 16h

Seminarios 24h

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

- b.** Para los propósitos de análisis, se clasifica a los seminarios en dos grupos de acuerdo a su número de horas: el primer grupo llamado EVENTO 1, integra a los seminarios que duran 24 horas y el segundo grupo denominado EVENTO 2, está conformado por los seminarios de 16 horas, según el siguiente detalle: **Ver Anexo 4: Clasificación de Eventos y Contenido**
- c.** El costo de la hora por seminario se fija en 10 dólares, lo cual permite mantener precios competitivos con el mercado.
- d.** El incremento anual del volumen de producción se fija en 3%, por lo cual en el quinto año se ejecutarían 81 seminarios con un total de 2431 participantes.

De acuerdo con lo establecido en los literales anteriores, el detalle de ventas del proyecto, se detalla en el cuadro 6.10 siguiente.

CUADRO 6.10. VENTAS DEL PROYECTO

	Evento 1	Evento 2
% ventas en el mercado local	100,00%	100,00%
% ventas en el mercado externo	0,0%	0,0%
% de desperdicios (prod. neta/prod. bruta)	0,00%	0,00%

		2	3	4	5	6	TOTAL
PRODUCTOS	UNIDAD						
<b>Evento 1</b>							
período	Numero de Personas al Año	1140	1174	1209	1246	1283	
Producción neta total		1140	1174	1209	1246	1283	
Precios mercado local	USD	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	
Ventas mercado local	USD	273.600,00	281.808,00	290.262,24	298.970,11	307.939,21	
<b>Total ventas</b>		<b>273.600,00</b>	<b>281.808,00</b>	<b>290.262,24</b>	<b>298.970,11</b>	<b>307.939,21</b>	
<b>Evento 2</b>							
Producción bruta por período	Numero de Personas al Año	1020	1051	1082	1115	1148	
Producción neta total		1020	1051	1082	1115	1148	
Precios mercado local	USD	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	
Ventas mercado local	USD	163.200,00	168.096,00	173.138,88	178.333,05	183.683,04	
<b>Total ventas</b>		<b>163.200,00</b>	<b>168.096,00</b>	<b>173.138,88</b>	<b>178.333,05</b>	<b>183.683,04</b>	
<b>TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS</b>		<b>436.800,00</b>	<b>449.904,00</b>	<b>463.401,12</b>	<b>477.303,15</b>	<b>491.622,25</b>	<b>2.319.030,52</b>

## CAPACIDAD INSTALADA

		PERIODO				
SERVICIO	UNIDAD	2	3	4	5	6
Evento 1	=B11	1.140	1.174	1.209	1.246	1.283
Evento 2	Numero de Personas al Año	1.020	1.051	1.082	1.115	1.148

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### 6.3.3. Costos de Producción

La determinación de los costos directos e indirectos de producción se realiza sobre la base de que se ejecutaran 6 eventos por mes con 30 participantes en cada uno de ellos.

## PREMISAS PARA COSTOS DE PRODUCCION

# Personas a Ser Capacitadas por Evento	30
# Eventos por Mes	6
Costo Coffee Break por Persona	\$ 3,00
Costo Materiales Didacticos por Persona	\$ 3,52
Costo Hora Capacitador	\$ 30,00
# Horas de Capacitacion al Año	1546

### 6.3.3.1 COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN

#### ➤ Materiales Directos

El material directo incluye todo lo referente a papelería e insumos de trabajo para el desarrollo de un seminario. El costo por participante de estos materiales es de 3,52 por persona.

#### ➤ Mano de Obra Directa

El personal responsable de desarrollar todos los programas de capacitación son el Gerente de Planificación y Desarrollo y el Analista de Planificación y Desarrollo, trabajaran a tiempo completo y percibirán un sueldo mensual de USD 1.500,00 y 800,00 respectivamente incluidos beneficios de ley, en consecuencia los costos totales por mes y por año serán los siguientes:

CUADRO 6.11. MANO DE OBRA DIRECTA

NÚMERO TRABAJ.	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	C. TOTAL MENSUAL	C. TOTAL ANUAL
1	Gerente de Planificación y Desarrollo	Sueldo/Mes	1500	18000
1	Ejecutivo de Planificación y Desarrollo	Sueldo/Mes	800	9600
<b>TOTAL</b>			<b>\$2.300,00</b>	<b>\$27.600,00</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### 6.3.3.2 COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN

#### ➤ Mano de Obra Indirecta

Los instructores de capacitación desempeñarán sus actividades bajo la modalidad de contrato de servicios profesionales, el pago se realizara contra la presentación de facturas y el valor a pagarse por hora será de USD 60,00. En consecuencia el costo promedio anual, es el siguiente:

CUADRO 6.12. COSTO PROMEDIO ANUAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA

NÚMERO TRABAJ.	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	N. PROMEDIO HORAS AÑO	SUELDO HORA USD	C. TOTAL ANUAL USD
6	Instructores de Capacitación	Sueldo/Hora	1546	\$30,00	\$46.380,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$46.380,00</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio



➤ **Otros Costos Indirectos**

*Suministro y Servicios Básicos:* Dentro de este ítem se consideran: consumo de agua y energía eléctrica e insumos varios. El detalle de estos costos sería:

**CUADRO 6.13. SUMINISTROS Y SERVICIOS BASICOS**

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	COSTO UNIT. USD	C. TOTAL MENSUAL USD	C. TOTAL ANUAL USD
Agua	Consumo / Mes	\$70,00	\$70,00	\$840,00
Energía Eléctrica	Consumo / Mes	\$120,00	\$120,00	\$1.440,00
Insumos	Consumo / Mes	\$123,11	\$123,11	\$1.477,32
<b>TOTAL</b>			<b>\$313,11</b>	<b>\$3.757,32</b>

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

*Servicios:* El costo del servicio de Coffee Break es el siguiente:

**CUADRO 6.14. COSTO PROMEDIO DE SERVICIOS ANUAL**

MEDIDA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNIT. USD	PARTICIP. PROMEDIO AÑO	C.TOTAL ANUAL USD
Unidad	Requerimiento de Coffee Break	2	3,00	2.294	13.764,00
<b>TOTAL SERVICIO DE COFFEE BREAK</b>					

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

*Mantenimiento y Seguros:* De acuerdo con los porcentajes establecidos en el Cuadro 6.6., para mantenimiento y seguros sobre los activos fijos, los costos proyectados para los 5 años, serían:

CUADRO 6.15. MANTENIMIENTO Y SEGUROS PROYECTADOS

	PERIODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento	804,80	804,80	804,80	804,80	804,80
Seguros	241,44	209,52	209,52	209,52	209,52
<b>TOTAL MANTENIMIENTO Y SEGUROS</b>	<b>1.046,24</b>	<b>1.014,32</b>	<b>1.014,32</b>	<b>1.014,32</b>	<b>1.014,32</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

*Imprevistos:* Sobre el costo de mano de obra indirecta, suministros, servicios, arriendo de local, coffee break y otros costos de producción, se considera para imprevistos el 5%.

*Costos que no representan desembolso.-*

- Depreciación Operativa: Se refiere a la depreciación de los activos fijos operativos, su valor es de USD 425,60 anuales.
- Amortización: La amortización de los activos fijos operativos es de USD 374,92 anuales. Se considera amortización fija durante los 5 años de vida del proyecto.

#### 6.3.4. Gastos de Administración y Ventas

##### ADMINISTRACIÓN

*Remuneraciones:*

- Gerente General: Se asigna un sueldo mensual de USD 2.000 mensuales incluidos beneficios de ley, para un total anual de USD 24.000.

- Asistente Ejecutiva: Se asigna un sueldo mensual de USD 300 incluidos beneficios de ley, para un total anual de USD 3.600.
- Gerente Administrativo Financiero: Se asigna un sueldo mensual de USD 1.400 incluidos beneficios de ley, para un total anual de USD 16.800.
- Analista Administrativo: Se asigna un sueldo mensual de USD 700 mensuales incluidos beneficios de ley, para un total anual de USD 8.400.
- Analista Financiero: Se asigna un sueldo mensual de USD 700, para un total anual de USD 8.400.

*Otros Gastos:* Por concepto de arriendo de oficina, el gasto mensual es de USD 500 para un total anual de USD 6.000.

*Imprevistos:* Se considera un 5% adicional sobre gastos administrativos, para prevenir futuros gastos.

*Gastos que no representan desembolso:*

- Depreciación Activos Fijos Administrativos: Se refiere a la depreciación de los activos fijos administrativos, se valor es de USD 2496,83 anuales.
- Amortización Preoperacional: La amortización de los activos diferidos es de USD 7.498,33 anuales. Se considera amortización fija durante los 5 años de vida del proyecto.

## **VENTAS**

### *Remuneraciones:*

- Gerente de Marketing: Se considera un sueldo mensual de USD 1.500 mensuales incluidos beneficios de ley, para un total anual de USD 18.000.
- Sueldo de los vendedores: Se considera un sueldo mensual de USD 600 mensuales incluidos beneficios, para un total anual de a USD 7.200.

*Comisiones sobre las ventas:* Se considera el 2% de comisión por ventas, valor que en el primer año de operación será de USD 5.808,00.

*Publicidad:* El valor que se asignará mensualmente para publicidad en el primer año será de USD 798,05, para un total anual de USD 9.576,60. Para los siguientes años se ha considera un incremento del 3,32% que equivale al promedio del índice inflacionario del año 2007

**1.1.1.1** *Imprevistos:* Se considera un 5% adicional sobre gastos ventas para prevenir futuros gastos.

**1.1.1.2** *Gastos que no representan desembolsos:*

- Depreciación Activos de Ventas: El valor de la depreciación de los activos de ventas es de USD 1.498,10 anuales.

### **6.3.5. Consolidación de Costos y Gastos**

Los costos y gastos consolidados para la operación de la empresa, se detallan en el Cuadro 6.16 siguiente:

## CUADRO 6.16. CONSOLIDACION DE COSTOS Y GASTOS

PROMEDIO INFLACIONARIO

3,32%

		PERIODOS				
		1	2	3	4	5
<b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>						
Mano de obra directa		27.600,0	27.600,0	27.600,0	27.600,0	27.600,0
Materiales directos		7.603,20	7.831,30	8.066,23	8.308,22	8.557,47
Imprevistos %	5,0%	1.760,2	1.771,6	1.783,3	1.795,4	1.807,9
	<b>Subtotal</b>	<b>36.963,36</b>	<b>37.202,86</b>	<b>37.449,55</b>	<b>37.703,63</b>	<b>37.965,34</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>						
Costos que representan desembolso:						
Mano de obra indirecta		46.380,00	46.380,00	46.380,00	46.380,00	46.380,00
Materiales indirectos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros y servicios		4.068,00	4.198,18	4.332,52	4.471,16	4.605,29
Mantenimiento y seguros		138,32	138,32	138,32	138,32	138,32
Arriendo local capacitacion		8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Coffe break		13.761,30	13.761,30	13.761,30	13.761,30	13.761,30
Imprevistos %	5,0%	3.637,38	3.643,89	3.650,61	3.657,54	3.664,25
	<b>Parcial</b>	<b>76.385,00</b>	<b>76.521,68</b>	<b>76.662,74</b>	<b>76.808,31</b>	<b>76.949,15</b>
Costos que no representan desembolso:						
Depreciaciones		425,60	425,60	425,60	425,60	425,60
Amortizaciones		374,92	374,92	374,92	374,92	374,92
	<b>Subtotal</b>	<b>77.185,51</b>	<b>77.322,20</b>	<b>77.463,26</b>	<b>77.608,83</b>	<b>77.749,67</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>% depreciación imputado</b>	<b>62,50%</b>	<b>62,50%</b>	<b>62,50%</b>	<b>62,50%</b>	<b>62,50%</b>
Gastos que representan desembolso:						
Remuneraciones		61.200,00	61.200,00	61.200,00	61.200,00	61.200,00
Arriendo oficina		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento y seguros		907,92	907,92	907,92	907,92	907,92
Imprevistos	5,0%	3.405,40	3.405,40	3.405,40	3.405,40	3.405,40
	<b>Parcial</b>	<b>71.513,32</b>	<b>71.513,32</b>	<b>71.513,32</b>	<b>71.513,32</b>	<b>71.513,32</b>
Gastos que no representan desembolso:						
Depreciaciones		2496,83	2496,83	2496,83	2496,83	2496,83
Amortizaciones		7498,33	7498,33	7498,33	7498,33	7498,33
	<b>Subtotal</b>	<b>81.508,48</b>	<b>81.508,48</b>	<b>81.508,48</b>	<b>81.508,48</b>	<b>81.508,48</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>% depreciación imputado</b>	<b>37,50%</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>20,00%</b>
Gastos que representan desembolso:						
Remuneraciones		34.200,00	34.200,00	34.200,00	34.200,00	34.200,00
Comisiones sobre ventas	2,0%	43.680,00	44.990,40	46.340,11	47.730,32	49.162,22
Publicidad		9.576,60	9.883,05	10.199,31	10.525,69	10.862,51
Imprevistos	5,0%	4.372,83	4.453,67	4.536,97	4.622,80	4.711,24
	<b>Parcial</b>	<b>91.829,43</b>	<b>93.527,12</b>	<b>95.276,39</b>	<b>97.078,80</b>	<b>98.935,97</b>
Gastos que no representan desembolso:						
Depreciaciones		1.498,10	1.498,10	1.498,10	1.498,10	1.498,10
	<b>Subtotal</b>	<b>93.327,53</b>	<b>95.025,22</b>	<b>96.774,49</b>	<b>98.576,90</b>	<b>100.434,07</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
	<b>TOTAL</b>	<b>288.984,88</b>	<b>291.058,76</b>	<b>293.195,78</b>	<b>295.397,84</b>	<b>297.657,56</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

## 6.4. Estados Financieros y Proyecciones

### 6.4.1. Balance General Proyectado

El Balance General Proyectado refleja los requerimientos de activos, los pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital que se requerirán, lo cual permite estimar los fondos adicionales necesarios.<sup>19</sup>

El Cuadro 6.17 presenta la situación del negocio en los 5 años a los que se proyecta. El Balance General indica cuales son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa, además de la situación financiera, es decir que se tiene, que se debe y que se pagó.

En el Balance General se detalla los saldos iniciales del proyecto, el mismo que nos muestra que el total de los activos corrientes asciende a la suma de USD 11.303,90, el total de los activos fijos netos es de USD 16096,00, el total del activo diferido neto es de USD 39.366,24, por lo que el monto total de los activos es de USD 66.253,99.

En lo referente a los pasivos y el patrimonio, el saldo inicial correspondiente al pasivo corriente es de USD 0,00 ya que la empresa no tiene ningún tipo de cuenta por pagar; en cuanto al patrimonio el valor es de USD 66.366,24, por lo que el total de pasivo y patrimonio de USD 66.766,14.

Una vez analizados los valores totales de los activos, pasivos y patrimonio, se puede concluir que se cumple con la ecuación: Activo = Pasivo + Capital.

---

<sup>19</sup> Fundamentos de Administración Financiera. J. Fred. Weston y Eugene F. Brigham. Décima Edición. 1993. Pág. 374.

**CUADRO 6.17. BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO**  
**USD**

	Saldos Iniciales	2	3	4	5	6
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	11.303,90	171.412,80	276.404,55	387.820,43	496.842,63	621.698,47
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>11.303,90</b>	<b>171.412,80</b>	<b>276.404,55</b>	<b>387.820,43</b>	<b>496.842,63</b>	<b>621.698,47</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Muebles y Enseres	2.128,00	2.128,00	2.128,00	2.128,00	2.128,00	2.128,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Muebles y Enseres	4.958,00	4.958,00	4.958,00	4.958,00	4.958,00	4.958,00
Equipos de Oficina	9.010,00	9.010,00	9.010,00	9.010,00	9.010,00	9.010,00
<b>Subtotal activos fijos</b>	<b>16.096,00</b>	<b>16.096,00</b>	<b>16.096,00</b>	<b>16.096,00</b>	<b>16.096,00</b>	<b>16.096,00</b>
(-) depreciaciones		4.420,53	8.841,07	13.261,60	8.672,13	13.092,67
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>16.096,00</b>	<b>11.675,47</b>	<b>7.254,93</b>	<b>2.834,40</b>	<b>7.423,87</b>	<b>3.003,33</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>39.366,24</b>	<b>39.366,24</b>	<b>39.366,24</b>	<b>39.366,24</b>	<b>39.366,24</b>	<b>39.366,24</b>
Amortización acumulada		7.873,25	15.746,50	23.619,74	31.492,99	39.366,24
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>39.366,24</b>	<b>31.492,99</b>	<b>23.619,74</b>	<b>15.746,50</b>	<b>7.873,25</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>66.766,14</b>	<b>214.581,26</b>	<b>307.279,23</b>	<b>406.401,33</b>	<b>512.139,75</b>	<b>624.701,81</b>

<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Gastos acumulados por pagar	0,00	66.147,26	71.083,24	76.166,89	81.402,63	86.799,20
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>66.147,26</b>	<b>71.083,24</b>	<b>76.166,89</b>	<b>81.402,63</b>	<b>86.799,20</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>0,00</b>	<b>66.147,26</b>	<b>71.083,24</b>	<b>76.166,89</b>	<b>81.402,63</b>	<b>86.799,20</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social pagado	66.766,14	66.766,14	66.766,14	66.766,14	66.766,14	66.766,14
Reserva legal	0,00	0,00	8.166,79	16.942,98	26.346,83	36.397,10
Futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	73.501,07	152.486,86	237.121,47	327.573,88
Utilidad (pérdida) neta	0,00	81.667,85	87.761,99	94.038,45	100.502,68	107.165,49
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>66.766,14</b>	<b>148.433,99</b>	<b>236.195,98</b>	<b>330.234,44</b>	<b>430.737,12</b>	<b>537.902,61</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>66.766,14</b>	<b>214.581,26</b>	<b>307.279,23</b>	<b>406.401,33</b>	<b>512.139,75</b>	<b>624.701,81</b>
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>COMPROBACION</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

#### **6.4.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado**

La finalidad del análisis del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de negocio, que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurrirá PROGESTION y los impuestos que deba pagar.<sup>20</sup>

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años que se presenta en el Cuadro 6.18., muestra que la empresa presenta una utilidad neta positiva en todos los años y esta se va incrementando de año a año, lo que indica que el negocio genera rentabilidad.

Es importante mencionar que de año a año se ha considerado un incremento del 3% sobre el volumen de venta manteniendo el nivel de precios.

Es este caso no se tienen ingresos no operacionales, es decir aquellos ingresos provenientes de actividades no recurrentes con el giro de negocio.

---

<sup>20</sup> Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina. Tercera Edición. 1997. Pág. 144.



**CUADRO 6.18. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**  
USD

	2		3		4		5		6	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	436.800,00	100,00	449.904,00	100,00	463.401,12	100,00	477.303,15	100,00	491.622,25	100,00
Costo de Ventas	114.148,87	26,13	114.525,06	25,46	114.912,80	24,80	115.312,46	24,16	115.715,01	23,54
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>322.651,13</b>	<b>73,87</b>	<b>335.378,94</b>	<b>74,54</b>	<b>348.488,32</b>	<b>75,20</b>	<b>361.990,69</b>	<b>75,84</b>	<b>375.907,24</b>	<b>76,46</b>
Gastos de ventas	93.327,53	21,37	95.025,22	21,12	96.774,49	20,88	98.576,90	20,65	100.434,07	20,43
Gastos de administración	81.508,48	18,66	81.508,48	18,12	81.508,48	17,59	81.508,48	17,08	81.508,48	16,58
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>147.815,12</b>	<b>33,84</b>	<b>158.845,24</b>	<b>35,31</b>	<b>170.205,34</b>	<b>36,73</b>	<b>181.905,31</b>	<b>38,11</b>	<b>193.964,68</b>	<b>39,45</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>147.815,12</b>	<b>33,84</b>	<b>158.845,24</b>	<b>35,31</b>	<b>170.205,34</b>	<b>36,73</b>	<b>181.905,31</b>	<b>38,11</b>	<b>193.964,68</b>	<b>39,45</b>
Participación utilidades 15%	22.172,27	5,08	23.826,79	5,30	25.530,80	5,51	27.285,80	5,72	29.094,70	5,92
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	<b>125.642,85</b>	<b>28,76</b>	<b>135.018,45</b>	<b>30,01</b>	<b>144.674,54</b>	<b>31,22</b>	<b>154.619,51</b>	<b>32,39</b>	<b>164.869,98</b>	<b>33,54</b>
Impuesto a la renta 35%	43.975,00	10,07	47.256,46	10,50	50.636,09	10,93	54.116,83	11,34	57.704,49	11,74
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>81.667,85</b>	<b>18,70</b>	<b>87.761,99</b>	<b>19,51</b>	<b>94.038,45</b>	<b>20,29</b>	<b>100.502,68</b>	<b>21,06</b>	<b>107.165,49</b>	<b>21,80</b>

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### 6.4.3. Flujo de Caja Proyectado

Una vez que se han tomado en cuenta todos los ingresos y egresos del proyecto, estos se combinan para obtener el flujo de entrada o salida neto de efectivo para cada año. El flujo de efectivo neto se suma al saldo de efectivo inicial y se calcula la proyección de efectivo año a año.

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.<sup>21</sup>

Los flujos de efectivo en operación son aquellos que provienen de las operaciones normales y, en esencia, son iguales a la diferencia existente entre el ingreso por ventas y los gastos erogados en efectivo.

Los flujos en operación pueden diferir de las utilidades contables por dos razones principales:

<sup>21</sup> Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain. Tercera Edición. 1998. Pág. 259.

- a. Los impuestos que se reportan en el estado de resultados pueden no tener que ser pagados bajo ciertas circunstancias.
- b. Las ventas pueden ser a crédito, por lo que pueden no representar efectivo y algunos costos o gastos pueden no constituir costos en efectivo.

El flujo de caja se proyectó para 5 años, según el detalle del Cuadro 5.19. El flujo de caja anual elaborado, permite visualizar de forma más exacta los ingresos y egresos en efectivo que requerirá para su desarrollo.

El saldo final de caja en todos los años proyectados muestra valores positivos, consecuentemente el proyecto contará con la liquidez suficiente para cubrir las obligaciones.

**CUADRO 6.19. FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
USD**

	PREOP.	2	3	4	5	6
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0,00	436.800,00	449.904,00	463.401,12	477.303,15	491.622,25
<b>Parcial</b>	<b>0,00</b>	<b>436.800,00</b>	<b>449.904,00</b>	<b>463.401,12</b>	<b>477.303,15</b>	<b>491.622,25</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	0,00	11.671,20	12.029,47	12.398,75	12.779,38	13.162,76
Mano de obra directa e imprevistos		29.360,16	29.371,56	29.383,31	29.395,41	29.407,87
Mano de obra indirecta		46.380,00	46.380,00	46.380,00	46.380,00	46.380,00
Gastos de ventas		91.829,43	93.527,12	95.276,39	97.078,80	98.935,97
Gastos de administración		71.513,32	71.513,32	71.513,32	71.513,32	71.513,32
Costos de fabricación		25.937,00	25.943,51	25.950,23	25.957,16	25.963,87
<b>Parcial</b>	<b>0,00</b>	<b>276.691,10</b>	<b>278.764,98</b>	<b>280.901,99</b>	<b>283.104,06</b>	<b>285.363,78</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>						
	0,00	160.108,90	171.139,02	182.499,13	194.199,09	206.258,47
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Aportes de capital	66.766,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Parcial</b>	<b>66.766,14</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago participación de trabajadores		0,00	22.172,27	23.826,79	25.530,80	27.285,80
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	43.975,00	47.256,46	50.636,09	54.116,83
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Muebles y Enseres	2.128,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Muebles y Enseres	4.958,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de Oficina	9.010,00	0,00	0,00	0,00	9.010,00	0,00
Activos diferidos	39.366,24					
<b>Parcial</b>	<b>55.462,24</b>	<b>0,00</b>	<b>66.147,26</b>	<b>71.083,24</b>	<b>85.176,89</b>	<b>81.402,63</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>						
	11.303,90	0,00	-66.147,26	-71.083,24	-85.176,89	-81.402,63
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>						
	11.303,90	160.108,90	104.991,75	111.415,88	109.022,20	124.855,84
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>						
	0,00	11.303,90	171.412,80	276.404,55	387.820,43	496.842,63
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>						
	11.303,90	171.412,80	276.404,55	387.820,43	496.842,63	621.698,47
<b>REQUERIMIENTOS DE CAJA</b>						
		<b>11.528,80</b>	<b>11.615,21</b>	<b>11.704,25</b>	<b>11.796,00</b>	<b>11.890,16</b>
<b>NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)</b>						
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

## 6.5. Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se clasifican los costos totales en costos fijos y costos variables, considerando que los fijos son aquellos que son independientes del volumen de producción y los variables son los que varían directamente con el volumen de producción.

En el siguiente cuadro se detalla los costos fijos, costos variables y las ventas totales proyectadas para 5 años:

CUADRO 6.20. COSTOS Y GASTOS

COSTOS Y GASTOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Mano de obra indirecta	46.380,00	46.380,00	46.380,00	46.380,00	46.380,00
Mantenimiento y seguros	138,32	138,32	138,32	138,32	138,32
Depreciaciones	4.420,53	4.420,53	4.420,53	4.420,53	4.420,53
Amortizaciones	7.873,25	7.873,25	7.873,25	7.873,25	7.873,25
Gastos administrativos	71.513,32	71.513,32	71.513,32	71.513,32	71.513,32
Gastos de ventas	48.149,43	48.536,72	48.936,28	49.348,49	49.773,75
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>178.474,84</b>	<b>178.862,14</b>	<b>179.261,69</b>	<b>179.673,90</b>	<b>180.099,16</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Mano de obra directa	29.360,16	29.371,56	29.383,31	29.395,41	29.407,87
Materiales directos	7.603,20	7.831,30	8.066,23	8.308,22	8.557,47
Materiales indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros y servicios	4.068,00	4.198,18	4.332,52	4.471,16	4.605,29
Costos indirectos	25.798,68	25.805,19	25.811,91	25.818,84	25.825,55
Comisiones sobre ventas	43.680,00	44.990,40	46.340,11	47.730,32	49.162,22
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>110.510,04</b>	<b>112.196,63</b>	<b>113.934,08</b>	<b>115.723,95</b>	<b>117.558,41</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>288.984,88</b>	<b>291.058,76</b>	<b>293.195,78</b>	<b>295.397,84</b>	<b>297.657,56</b>
<b>VENTAS</b>	<b>436.800,00</b>	<b>449.904,00</b>	<b>463.401,12</b>	<b>477.303,15</b>	<b>491.622,25</b>
<b>CANTIDAD DE EQUILIBRIO (Qo)</b>	1.181	1.178	1.175	1.172	1.170
<b>PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN</b>	54,68%	52,94%	51,28%	49,66%	48,13%

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

Para la determinación del punto de equilibrio es necesario considerar las siguientes variables:

**PE:** Punto de equilibrio

**CF:** Costos fijos totales

**CV:** Costos variables totales

**VT:** Ventas totales

**P:** Precio de venta

**CVu:** Costo variable unitario

**Io:** Ingreso del punto de equilibrio

**Q:** Cantidad de unidades

**Qo:** Cantidad de unidades del punto de equilibrio

En el siguiente cuadro, se detalla el punto de equilibrio anual proyectado:

**CUADRO 6.21. PUNTO EQUILIBRIO PROYECTO**

AÑO	CF	CV	Total CF y CV	Q	CVu = CV/Q	VENTAS TOTALES	P = VT/Q	P - CVU	Qo = CF / (P-	Io = P * Qo	% DE LA PRODUCCIÓN
1	178.474,84	110.510,04	288.984,88	2.160	51,16	436.800,00	202	151,06	1181	238.824,44	54,68%
2	178.862,14	112.196,63	291.058,76	2.225	50,43	449.904,00	202	151,78	1178	238.196,36	52,94%
3	179.261,69	113.934,08	293.195,78	2.292	49,72	463.401,12	202	152,50	1175	237.611,11	51,28%
4	179.673,90	115.723,95	295.397,84	2.360	49,04	477.303,15	202	153,21	1172	237.033,60	49,66%
5	180.099,16	117.558,41	297.657,56	2.431	48,36	491.622,25	202	153,87	1170	236.609,64	48,13%

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

Este cuadro nos muestra que en el primer año se necesita un nivel de producción del 54,68% para que la empresa no incurra en pérdidas, en el año 2 se requiere 53,94%, en el año 3 el 51,28%, en el año 4 el 49,66% y finalmente en el año 5 el 48,13% de la producción. Esto implica que en el año 1 se requiere capacitar a 1.181, en los diferentes eventos que ofrecerá PROGESTION.

El Cuadro 6.26. detalla el número de personas que la empresa debería capacitar en cada uno de los eventos que se ofrecen.

**CUADRO 6.22. CANTIDAD DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO**

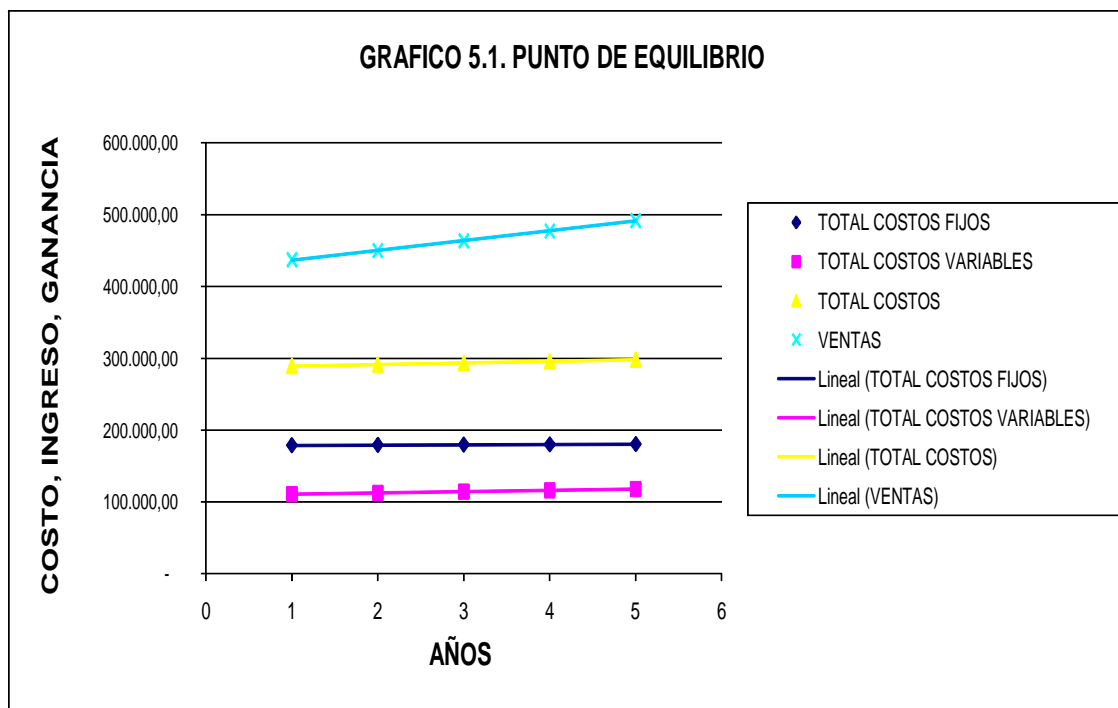
PRODUCTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Evento 1	622,00	622,00	620,00	619,00	618,00
Evento 2	557,00	556,00	555,00	554,00	553,00
<b>Qo</b>	<b>1.179</b>	<b>1.178</b>	<b>1.175</b>	<b>1.173</b>	<b>1.171</b>

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

En el Gráfico 6.23., se muestra la tendencia de los costos fijos, costos variables, costos totales y las ventas correspondientes a los cinco años del proyecto. Como se puede observar, en todos los años de producción nuestros ingresos por ventas superarán los costos totales de producción.

CUADRO 6.23. PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑOS	1	2	3	4	5
TOTAL COSTOS FIJOS	178.474,84	178.862,14	179.261,69	179.673,90	180.099,16
TOTAL COSTOS VARIABLES	110.510,04	112.196,63	113.934,08	115.723,95	117.558,41
TOTAL COSTOS	288.984,88	291.058,76	293.195,78	295.397,84	297.657,56
VENTAS	436.800,00	449.904,00	463.401,12	477.303,15	491.622,25
CANTIDAD DE EQUILIBRIO (Qc)	1.181	1.178	1.175	1.172	1.170



Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

## 6.6. Criterios de Evaluación

La evaluación financiera es la parte final de toda la secuencia del estudio de factibilidad de un proyecto. Se ha encontrado un mercado potencial, se han determinado los costos y la inversión necesaria, y se han señalado las probables utilidades del proyecto. Por tanto, el objetivo de la evaluación financiera será demostrar que el proyecto será económicamente rentable.



Para este fin se utilizarán los índices de retorno más importantes para evaluar el proyecto, los cuales son:

- Período de Recuperación del Capital
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación costo / beneficio

### 6.6.1. Índices Financieros

#### **Periodo de Recuperación del Capital**

El periodo de recuperación de una inversión es el periodo requerido para que las entradas de efectivo acumuladas (flujo de efectivo netos) de un proyecto sean iguales al desembolso de efectivo inicial (inversión neta). Cuando los flujos anuales de efectivo no son iguales, se debe sumar los flujos de efectivo netos anuales hasta que el total sea igual al monto de la inversión neta. El número de años transcurridos para que esto ocurra es el periodo de recuperación del capital.<sup>22</sup>

El período de recuperación del capital invertido en este proyecto, es de menos de un año.

---

<sup>22</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Octava Edición, Prentice Hall, Estado de México – México, 1994.

### **Valor Actual Neto (VAN)**

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.<sup>23</sup>

Para determinarlo, se encuentra el valor presente de los flujos netos esperados de efectivo de una inversión, descontados al costo de capital, y sustrayendo de él el desembolso inicial del costo del proyecto. Si es positivo, el proyecto debe aceptarse; si es negativo, debe rechazarse.<sup>24</sup>

$$VAN = \left( \sum \frac{FNE}{(1+i)^j} \right) - I_0$$

Donde:

**FNE:** Flujo Neto Efectivo

**i:** Tasa de descuento

**j:** Período

**Io:** Inversión

El VAN resultante es USD 383.579,21 Como podemos ver el saldo es positivo, por lo tanto el proyecto debe aceptarse.

### **Tasa Interna de Retorno**

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de efectivo netos de un proyecto, con el valor actual de la inversión neta. Se trata de la tasa de descuento que provoca que el valor presente neto de un proyecto sea igual a cero. Indica que un proyecto cuya tasa interna de retorno es mayor o igual al costo de capital de la

---

<sup>23</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Octava Edición, Prentice Hall, Estado de México – México, 1994.

<sup>24</sup> Manual de Administración Financiera. J. Fred Weston y Thomas Copeland. Tomo 1. 1994. Pág. 116.

compañía debería aceptarse, mientras que un proyecto cuya tasa interna de retorno es menor que el costo de capital de la compañía, debería rechazarse.<sup>25</sup>

La Tasa Interna de Retorno (TIR) para este proyecto es de 214,09% anual, esta tasa es mayor que el costo de capital del proyecto, con el cálculo de este índice podemos concluir que el proyecto se debería aceptar.

**CUADRO 6.24. VALOR ACTUAL NETO (VAN)  
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)**

VIDA UTIL 5 AÑOS

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija	16.096,00	0,00	0,00	0,00	-9.010,00	0,00
Inversión diferida	39.366,24					
Capital de operación	10.791,75					
Participación de trabajadores		0,00	-22.172,27	-23.826,79	-25.530,80	-27.285,80
Impuesto a la renta		0,00	-43.975,00	-47.256,46	-50.636,09	-54.116,83
Flujo operacional (ingresos - egresos)	0,00	160.108,90	171.139,02	182.499,13	194.199,09	206.258,47
<b>Valor de recuperación:</b>						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	3.003,33
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	4.497,95
<b>Flujo Neto (precios constantes)</b>	<b>-66.253,99</b>	<b>160.108,90</b>	<b>104.991,75</b>	<b>111.415,88</b>	<b>109.022,20</b>	<b>132.357,12</b>
<b>Flujo de caja acumulativo</b>	<b>-66.253,99</b>	<b>93.342,76</b>	<b>198.334,51</b>	<b>309.750,40</b>	<b>418.772,59</b>	<b>551.129,72</b>
<b>TIRF precios constantes:</b>	<b>214,09%</b>					

Elaborado por: Diana Paola Hidalgo Murgueytio

<sup>25</sup> JAMES C. VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Octava Edición, Prentice Hall, Estado de México – México, 1994.

### **Relación Beneficio/Costo**

La relación beneficio/costo nos indica cuanto dinero recibe la empresa por cada dólar invertido. Es indispensable que el índice sea mayor a uno.

Para este proyecto la relación beneficio/costo es de 7.75. Como podemos ver este valor es mayor a uno, lo cual nos indica que por cada dólar invertido en la empresa, recibimos USD 6.75 adicional, esto quiere decir que es recomendable invertir en el proyecto.

### **6.7. Análisis de Sensibilidad**

Este análisis tiene como finalidad, realizar simulaciones ficticias en base a la variación de ciertas variables de riesgo para creación de un centro de capacitación para las empresas privadas de Quito; estas simulaciones permiten visualizar escenarios pesimistas y optimistas que pueden darse al modificar las variables que componen el proyecto.

Para este caso se modifico el volumen de producción el cual para el escenario pesimista tendrá una reducción del 33,33% y de igual manera un aumento del 33,33% en el escenario optimista. Cabe mencionar que no se ha modificado el precio de venta para ninguno de los dos casos.

### **Escenario Pesimista**

En el Cuadro 6.25., se detalla los resultados al presentarse este escenario, los cuales indican que la Tasa Interna de Retorno es del 20,93% anual y a pesar de que no es una tasa alta sigue siendo superior a la tasa de descuento 12% ofrecida por el

sistemas financiero, el Valor Actual Neto es de USD 18.529,05 superior a 1 y por lo tanto se debe aceptar el proyecto, y la relación Costo / Beneficio es de 1.28 lo que implica que por cada dólar invertido se tiene 28 centavos de ganancia.

**CUADRO 6.25. ANALISIS DE SENSIBILIDAD  
ESCENARIO PESIMISTA**

**Resultados Sensibilizados:**

TIRF	VAN	B/C
38,91%	53.460,69	1,81

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	40.463,80	69.548,81	102.780,75	131.273,49	173.183,99
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	-	-	-	-	-
Utilidad neta	9.670,47	13.604,69	17.656,43	21.829,20	26.131,80
ROE	12,76%	15,22%	16,49%	16,94%	16,86%
ROA	11,56%	13,55%	14,55%	14,89%	14,83%
Utilidad/ventas	3,32%	4,54%	5,72%	6,86%	7,97%
Punto de equilibrio	91,04%	87,85%	84,81%		

**Resultados Originales:**

TIRF	VAN	B/C
214,09%	383.579,21	6,75

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	171.412,80	276.404,55	387.820,43	496.842,63	621.698,47
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	-	-	-	-	-
Utilidad neta	81.667,85	87.761,99	94.038,45	100.502,68	107.165,49
ROE	55,02%	37,16%	28,48%	23,33%	19,92%
ROA	38,06%	28,56%	23,14%	19,62%	17,15%
Utilidad/ventas	18,70%	19,51%	20,29%	21,06%	21,80%
Punto de equilibrio	54,68%	52,94%	51,28%		

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

### Escenario Optimista

En el Cuadro 6.25., se detalla los resultados al presentarse este escenario, los cuales indican que la Tasa Interna de Retorno es del 100,61% visiblemente superior a la tasa de descuento del 12% ofrecida por el sistema financiero anual, el Valor Actual Neto es de USD 185.192,45 superior a 1 y por lo tanto se debe aceptar el proyecto y la relación Costo / Beneficio es de 2.56, lo que implica que por cada dólar invertido se tiene USD 1,56 de ganancia.

#### Resultados Originales:

TIRF	VAN	B/C
214,09%	383.579,21	6,75

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	171.412,80	276.404,55	387.820,43	496.842,63	621.698,47
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	-	-	-	-	-
Utilidad neta	81.667,85	87.761,99	94.038,45	100.502,68	107.165,49
ROE	55,02%	37,16%	28,48%	23,33%	19,92%
ROA	38,06%	28,56%	23,14%	19,62%	17,15%
Utilidad/ventas	18,70%	19,51%	20,29%	21,06%	21,80%
Punto de equilibrio	54,68%	52,94%	51,28%		

#### Resultados Sensibilizados:

TIRF	VAN	B/C
398,75%	713.664,71	11,59

	2	3	4	5	6
Saldo final de caja	302.348,70	483.239,60	672.831,61	862.375,22	1.070.168,11
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	-	-	-	-	-
Utilidad neta	153.658,03	161.911,88	170.412,84	179.168,30	188.191,07
ROE	69,51%	42,28%	30,79%	24,46%	20,44%
ROA	44,47%	31,49%	24,65%	20,41%	17,54%
Utilidad/ventas	26,38%	26,99%	27,58%	28,15%	28,71%
Punto de equilibrio	39,19%	38,00%	36,86%	0,00%	0,00%

**Elaborado por:** Diana Paola Hidalgo Murgueytio

## CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- El estudio de mercado reveló demanda insatisfecha en relación con la capacitación en las áreas administrativa y financiera, lo que posibilita que PROGESTION CIA. Ltda. mediante la ejecución de los programas y proyectos planteados en su plan estratégico, pueda competir con éxito en el mercado.
- La capacitación puede convertirse en una efectiva estrategia que coadyuve a incrementar la capacidad de gestión de las empresas, si aquella se ajusta a requerimientos específicos y si los programas privilegian la practica a la teoría a fin de lograr en forma cierta la potenciación de las competencias del personal.
- La implementación de programas de capacitación sustentados en requerimientos específicos y con la participación de instructores de alta calificación, ayudará a mantener actualizados los conocimientos del personal y posibilitará disponer de mano de obra calificada.
- En el plano individual la capacitación posibilitará fortalecer las capacidades para solucionar problemas y tomar decisiones, aumentar el nivel de confianza en si mismo y manejar adecuadamente el liderazgo y la comunicación.
- Financieramente el proyecto, como se demostró, es altamente rentable, puesto que los ingresos previstos permitirán no solo cubrir los costos, si no también lograr un alto margen de utilidad.

- Desde una visión de conjunto más amplia, se demuestra que la capacitación puede jugar un rol social de trascendencia, si a través de los organismos pertinentes, esta se aplica para desarrollar las habilidades y los conocimientos de la población subempleada u desempleada a fin de que estén en capacidad de desempeñarse en diversas labores.

## **7.2. Recomendaciones**

- Es indispensable fortalecer las estrategias que posibiliten afianzar en las organizaciones el criterio de que la capacitación es una inversión y no un gasto.
- A fin de ampliar la incidencia de PROGESTION en el mercado, a futuro ésta podría crear una fundación sin fines de lucro, a través de la cual se podría acceder al financiamiento que otorga el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF), posibilitando de esta manera que varias empresas brinden la oportunidad de capacitar a su persona sin un egreso que afecte su presupuesto.
- Sobre la base de un sostenido y consistente estudio de los efectos e impactos de la actividad de PROGESTION y de su rentabilidad financiera, podría generarse un plan orientado a ampliar su cobertura en dos perspectivas: la primera para ofrecer capacitación en otras áreas y la segunda para lograr presencia a nivel nacional.
- De cumplirse los objetivos previstos en el aspecto financiero, se recomienda capitalizar las utilidades para disponer en el futuro de una infraestructura propia.
- Aprovechar las oportunidades de capacitación que presente el mercado a través de los distintos programas previstos en plan de gobierno del actual presidente de la república.



## BIBLIOGRAFÍA

- **Dillon Madden Firtle**, La Investigación de Mercados. Entorno de Marketing, Tercera Edición.
- **Kinnear Taylor**, Investigación de Mercados, Bogotá Colombia, McGraw-Hill.
- Diario El Universo, Sábado 19 de Febrero del 2005.
- **STANTON WILLIAM J.**, Fundamentos de Marketing, Undécima Edición, McGraw-Hill, México DF. – México.
- **El Manejo de Inversiones de Capital**, Harvard Business School, 1984.
- **Gabriel Baca Urbina**, Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, 1997.
- **J. Fred. Weston y Eugene F. Brigham**, Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición. 1993.
- **Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain**, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición. 1998.
- **JAMES C. VAN HORNE**, Fundamentos de Administración Financiera, Octava Edición, Pretice Hall, Estado de México – México, 1994.
- **Harvard Business School**, El Manejo de Inversiones de Capital, 1994.
- **J. Fred Weston, Thomas Copeland**, Manual de Administración Financiera, Tomo I, 1994.
- **Ing. Diego Hidalgo**, Consultor Empresarial
- **CNCF**, Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional
- **BCE**, Banco Central del Ecuador

- **INEC**, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- **SRI**. Servicio de Rentas Internas
- **Dempres S.A.**
- **Corporación Líderes**
- **CEFE**. Centro de Formación Empresarial
- **INDEG**. Instituto de Desarrollo Gerencial
- **Corporación PEER**
  
- **Revista Vistazo**, 500 mayores empresas del Ecuador, No 961.
- **Súper Intendencia de Compañías**, Informe de las Mejores Empresas del País,
- **Deloitte and Touch**, Informativo Gerencial, varios ejemplares.

**Sitios Web:**

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.cncf.gov.ec](http://www.cncf.gov.ec)

[www.supercia.gov.ec](http://www.supercia.gov.ec)

[www.desempres.com](http://www.desempres.com)

[www.corporacionlideres.com](http://www.corporacionlideres.com)

[www.corporacionpeer.com](http://www.corporacionpeer.com)