

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE  
PYMES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

*Tesis de grado previa a la obtención  
del título de Ingeniera en  
Administración de Empresas*

**AUTORA:**

*Ligia Alexandra Badillo Sánchez*

**DIRECTORA DE TESIS:**

*Econ. Natalia Lutsak*

**CENTRO UNIVERSITARIO**

**QUITO – SAN RAFAEL**

**2009**

## **CERTIFICACIÓN**

Economista

Natalia Lutsak

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

### **CERTIFICA:**

Haber dirigido y revisado en su contenido y elaboración el estudio denominado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE PYMES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, elaborado por la estudiante Ligia Alexandra Badillo Sánchez.

Es por ello que autorizo su presentación.

Quito, 2 de septiembre 2009

**Econ. Natalia Lutsak**  
DIRECTOR DE TESIS

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Los criterios, resultados, análisis y conclusiones expuestos en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de la autora.

**Ligia Alexandra Badillo Sánchez**

1709382350

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Ligia Alexandra Badillo Sánchez, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

**Ligia Alexandra Badillo Sánchez**

**1709382350**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja que me brindó la oportunidad de superarme profesionalmente, a mi familia que fue un apoyo incondicional para la culminación de mi carrera, a la institución donde trabajo convirtiéndose en un pilar muy importante para mi desarrollo profesional y personal.

## **LA AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a quien me cuidó como si fuera su hija, una mujer ejemplar en toda la extensión de la palabra, nos acostumbramos a vivir juntas, luego a respetarnos, a querernos y aprendimos que no importa no tener la misma sangre, cuando el cariño es desinteresado, luchamos juntas ante muchas adversidades de la vida, pero me enseñó que solo el trabajo honesto, responsable y dedicado nos puede dar frutos.

Dedico este trabajo a una mujer que fue mi madrastra, luego mi madre, luego mi amiga, luego la perfecta abuela de mi hija. Gracias Fabiolita, mil veces gracias, por todo lo que hizo por mi y por mi hija. Dios tiene un nuevo ángel en su Gloria.

**Alexandra**

## INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra el plan de negocios para la creación, implementación y puesta en marcha de una empresa de servicios de capacitación y asesoramiento administrativo para PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito.

La situación actual de las PYMES en el Ecuador muestra una serie de problemas entre los que se pueden enumerar: dificultades de acceso a créditos, limitada tecnificación de procesos, mano de obra poco calificada y limitada inversión en capacitación y asesoramiento. El plan de negocios se concentra en el análisis de estas condiciones y de su entorno en función de conocer cuál es el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas respecto de sus necesidades de capacitación.

A fin de conocer el entorno respecto de los servicios de capacitación, se desarrolló una investigación de mercados, basada en una muestra tomada del número total de empresas existentes en la ciudad de Quito según los registros de la Dirección de Catastros del Municipio. Los resultados de esta investigación permitieron conocer las condiciones del mercado, la oferta, demanda y el número de potenciales clientes.

Determinadas las necesidades actuales del segmento de las PYMES para los servicios de capacitación y asesoramiento, se propone un modelo estructural de empresa bajo la figura de compañía limitada y cuyo tamaño permite el desarrollo de eventos regulares de capacitación anualmente. Se establecen los procesos, tanto productivo como de apoyo para el funcionamiento de la empresa y los recursos que estos procesos necesitan en su ejecución.

Se ha tomado en cuenta aspectos importantes para el funcionamiento e implementación del negocio, describiendo la planificación promocional y de publicidad requerida para la comercialización de los servicios y el presupuesto de su ejecución.

Finalmente, se evidencia desde el ámbito económico – financiero la factibilidad de crear una empresa que brinde servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES en la ciudad de Quito, puesto que las proyecciones de ingresos, la rentabilidad futura y los indicadores financieros cumplen con todos los parámetros técnicos que comprueban su factibilidad.

El presente plan de negocios es un aporte académico que permite evidenciar para cualquier lector el entorno de la creación de un negocio de capacitación evidenciando todos los aspectos teórico - prácticos para su implementación.

## ÍNDICE

Certificación.....	2
Declaración de autoría .....	3
Cesión de derechos .....	4
Agradecimiento .....	5
Dedicatoria .....	6
Introducción .....	7
Índice .....	9

### CAPÍTULO I

#### ESTUDIO DE MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	14
1.1.1 Situación de las PYMES en el Ecuador .....	14
1.1.2 Entorno empresarial en la ciudad de Quito .....	16
1.1.3 Entorno de la capacitación empresarial en el Ecuador .....	18
1.2 MICROENTORNO .....	21
1.2.1 Objetivos específicos .....	21
1.2.2 Estructura del estudio de mercado .....	22
1.2.3 Resultados de la investigación de mercado .....	26
1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	35
1.3.1 Cámara de Comercio Quito .....	35
1.3.2 SECAP .....	38
1.3.3 Centro de formación empresarial – CEFE – .....	42
1.3.4 Conquito .....	44
1.3.5 Proyección de la oferta de servicios de asesoramiento y capacitación en la ciudad de Quito .....	45
1.4 TAMAÑO DEL MERCADO .....	47
1.4.1 Cuantificación de la demanda .....	47
1.4.2 Demanda insatisfecha .....	48
1.4.3 Cobertura de la demanda .....	49

### CAPÍTULO II

#### ESTUDIO TÉCNICO

2.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....	50
2.1.1 Macro localización .....	50
2.1.2 Matriz de macrolocalización del proyecto .....	51
2.1.3 Principales factores de análisis de macrolocalización .....	52
2.2 MICRO LOCALIZACIÓN .....	52
2.3 INFRAESTRUCTURA .....	53
2.3.1 Recepción.....	53
2.3.2 Gerencia general .....	53
2.3.3 Área administrativa.....	54

2.3.4	Área de servicios para PYMES .....	54
2.3.5	Sala de capacitación.....	54
2.3.6	Diseño de oficina .....	55
2.4	PROCESOS DE LA EMPRESA .....	56
2.4.1	Procesos productivos .....	56
2.4.2	Procesos de apoyo .....	56
2.5	FLUJOGRAMAS DE PROCESOS PRODUCTIVOS .....	57
2.5.1	Proceso de servicio de capacitación.....	57
2.5.2	Proceso de servicio de asesoramiento .....	58
2.6	FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DE APOYO.....	59
2.6.1	Proceso administrativo .....	59
2.6.2	Proceso de mercadeo de la empresa y sus servicios.....	60
2.6.3	Proceso de venta del servicio .....	61
2.7	RECURSOS DE LA EMPRESA .....	62
2.7.1	Departamento de servicios .....	62
2.7.2	Departamento administrativo.....	63
2.7.3	Suministros de oficina.....	64
2.7.4	Suministros de limpieza.....	65

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

3.1	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL .....	66
3.2	TIPO DE EMPRESA.....	66
3.2.1	El nombre .....	66
3.2.2	Solicitud de aprobación .....	66
3.2.3	Números mínimo y máximo de socios.....	66
3.2.4	Capital mínimo.....	67
3.2.5	Registro en la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria CAPEIPI.....	67
3.2.6	Origen de los fondos para la constitución.....	67
3.3	LOGOTIPO.....	67
3.4	MISIÓN.....	67
3.5	VISIÓN .....	68
3.6	FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	68
3.7	OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	68
3.7.1	Lealtad del cliente.....	68
3.7.2	Generar rentabilidad y beneficio.....	69
3.7.3	Liderazgo en el mercado .....	69
3.7.4	Crecimiento .....	69
3.8	SERVICIOS DE LA EMPRESA .....	69
3.8.1	Servicio de capacitación .....	69
3.8.2	Servicio de asesoramiento .....	70
3.8.3	Precio .....	71
3.9	POLÍTICAS DE LA EMPRESA.....	73
3.9.1	Políticas generales .....	73

3.9.2 Políticas de servicio .....	74
3.9.3 Políticas de imagen institucional.....	74
3.9.4 Políticas de crédito .....	75
3.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA .....	75
3.11 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES.....	76
3.11.1 Nivel directivo .....	76
3.11.2 Nivel gerencial .....	77
3.11.3 Nivel ejecutivo .....	77
3.11.4 Nivel operativo.....	78
3.12 OBJETIVOS DEL NEGOCIO .....	81
3.13 PLAN DE MARKETING.....	82
3.13.1 Plan de publicidad (brief) .....	82
3.13.2 Objetivo publicitarios específicos.....	82
3.13.3 Estrategia creativa.....	82
3.13.4 Plan de marketing directo .....	83

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

4.1 SUPUESTOS .....	86
4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	87
4.3 Relación Costo / Beneficio .....	91
Conclusiones .....	92
Recomendaciones.....	94
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO I

Tabla 1.1 - Oferta de cursos industriales de capacitación para empresas .....	19
Tabla 1.2 - Cursos en el sector de comercio y servicios.....	19
Tabla 1.3 – Número de consumidores según modos de formación .....	20
Tabla 1.4 - Cursos ofertados por la Cámara de Comercio año 2007 .....	37
Tabla 1.5 – Modos de formación comercializados por el SECAP .....	39
Tabla 1.6 – Total de cursos ofertados por el SECAP años 2005 – 2007.....	41
Tabla 1.7 – Cursos ofertados por CEFE año 2007.....	44
Tabla 1.8 – Oferta total de cursos de capacitación en el segmento PYMES en Quito .....	46
Tabla 1.9 – Proyección de la oferta de cursos de capacitación de PYMES en Quito – año 2013 .....	46
Tabla 1.10 – Oferta de cursos de capacitación en el segmento PYMES en Quito .....	47
Tabla 1.11 – Demanda de servicios de capacitación y asesoramiento de PYMES en Quito.....	48
Tabla 1.12 – Total demanda de cursos de capacitación en Quito .....	48
Tabla 1.13 – Demanda insatisfecha de cursos de capacitación en Quito .....	49

### CAPITULO II

Tabla 2.1 – Matriz de macrolocalización .....	51
Tabla 2.2 - Recursos humanos departamento de servicios.....	62
Tabla 2.3 - Materiales y equipos departamento de servicios.....	63
Tabla 2.4 - Muebles y enseres departamento de servicios .....	63
Tabla 2.5 - Recursos humanos departamento administrativo .....	63
Tabla 2.6 - Materiales y equipos departamento administrativo .....	64
Tabla 2.7 - Muebles y enseres departamento administrativo .....	64
Tabla 2.8 - Suministros de oficina .....	64
Tabla 2.9 - Suministros de limpieza .....	65

### CAPITULO III

Tabla 3.1 – Participación accionaria para la constitución de la empresa .....	67
Tabla 3.2 – Nivel de precios de capacitación y asesoramiento en el mercado .....	72
Tabla 3.3 – Formación del precio de servicios de capacitación .....	72
Tabla 3.4 – Formación del precio servicios de asesoramiento.....	73
Tabla 3.5 – Objetivos del negocio .....	81

### CAPITULO IV

Tabla 4.1 - Balance de Situación .....	88
Tabla 4.2 - Balance de Resultados .....	89
Tabla 4.3 - Flujo de Caja .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO I

Gráfico 1.1 – Empresas según su tamaño y tipo en el Ecuador .....	15
Gráfico 1.2 - Índice de productividad de las empresas ecuatorianas .....	15
Gráfico 1.3 – Ubicación de empresas según actividad en el DMQ .....	18
Gráfico 1.4 – Servicios de capacitación empresarial ofertados por el SECAP año 2006 .	21
Gráfico 1.5 – Tamaño de las empresas encuestadas .....	26
Gráfico 1.6 – Consumo de servicios de Capacitación DMQ .....	26
Gráfico 1.7 – Modalidades de capacitación contratadas .....	27
Gráfico 1.8 – Condicionantes de compra de capacitación .....	27
Gráfico 1.9 – Montos de Inversión en capacitación .....	28
Gráfico 1.10 – Cursos contratados por año/persona .....	29
Gráfico 1.11 – Medios utilizados para la promoción de capacitación .....	29
Gráfico 1.12 – Principales competidores .....	30
Gráfico 1.13 – Nivel de satisfacción de las empresas .....	31
Gráfico 1.14 – Nivel de consumo de servicios de asesoramiento .....	31
Gráfico 1.15 – Áreas principales del servicio de consultoría .....	32
Gráfico 1.16 – Condicionantes de consumo de servicios de asesoría .....	33
Gráfico 1.17 – Principales proveedores .....	33
Gráfico 1.18 – Percepción de la calidad de servicios contratados .....	34
Gráfico 1.19 – Grado de satisfacción en servicios de asesoramiento .....	34

### CAPÍTULO II

Gráfico 2.1 – Mapa de macrolocalización del proyecto .....	50
Gráfico 2.2 – Microlocalización de la empresa .....	53
Gráfico 2.3 – Diseño de Oficinas .....	55

### CAPÍTULO III

Gráfico 3.1 – Logotipo de la empresa .....	67
Gráfico 3.2 – Estructura orgánico – funcional .....	76

# CAPÍTULO I

## ESTUDIO DE MERCADO

### 1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Actualmente el Ecuador concentra su actividad empresarial en el sector de servicios; el desarrollo empresarial y en concreto la conformación de micros, pequeñas y medianas empresas familiares, personales y asociadas representa actualmente cerca del 80% del volumen de empresas existentes en el país, el 20% restante lo conforman grupos empresariales de gran envergadura; así como multinacionales y compañías internacionales presentes en el país.

#### 1.1.1 Situación de las PYMES en el Ecuador

A partir de la publicación de la Ley de Fomento Industrial en el Ecuador en el año 1972, la evolución empresarial ha sido importante, con un promedio de crecimiento del 3% en la última década el número de empresas se ha multiplicado de manera importante; la participación actual de las PYMES como motores de la exportación de productos y la producción de servicios sobrepasa el 45%<sup>1</sup>. En el Ecuador, de acuerdo a la CAPEIPI (Cámara de Pequeña Industria de Pichincha), las empresas se clasifican de la siguiente manera;<sup>2</sup>

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 empleados y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña industria: puede tener hasta 50 empleados.
- Mediana industria: alberga de 50 a 99 empleados, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes empresas: son aquellas que tienen más de 100 empleados y 120 mil dólares en activos fijos.

---

<sup>1</sup> Banco Central del Ecuador 2008. Informes estadísticos en línea. Quito. Disponible en <http://www.bce.gov.ec/contenido.php?CNT=ARB0000778>. (consultado el 08-08-2008)

<sup>2</sup> CCQ/CAPEIPI (2001): Seminario Taller: Mecanismos de promoción de exportación para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI, Montevideo-Uruguay, p 1.

Las PYMES se concentran mayormente en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde al resto de provincias<sup>3</sup>. Según la encuesta de manufactura del INEC, cerca del 82% de las empresas en el Ecuador son catalogadas como PYMES; esto incluye según la CAPEIPI a las pequeñas y medianas empresas. Las pequeñas y medianas empresas tienen gran importancia como generadoras de empleo. Según el Banco Mundial, en Ecuador dichas empresas emplean a cerca del 60% de la fuerza laboral.

**Gráfico 1.1 – Empresas según su tamaño y tipo en el Ecuador**

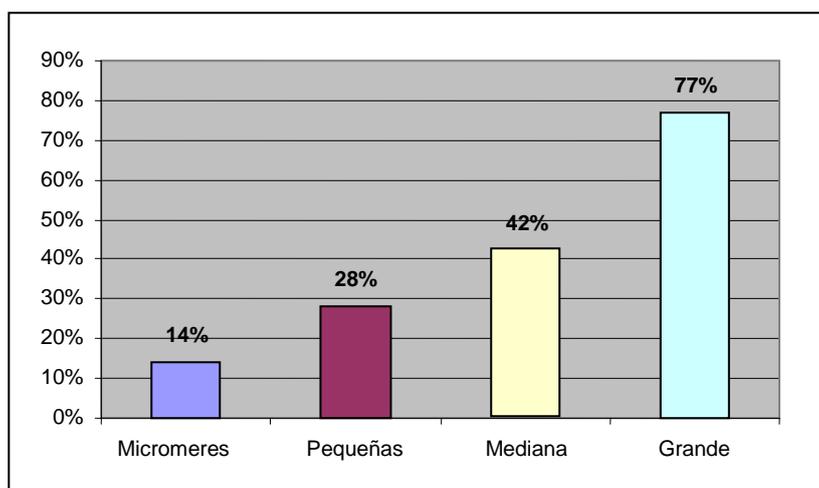


Fuente: INEC (2005); Encuesta de Manufactura y Minería

Las PYMES ecuatorianas se encuentran, respecto de su competitividad y desarrollo por debajo de las de países como Colombia y Venezuela; y, por encima de las del resto de países latinoamericanos<sup>4</sup>, así el índice de competitividad comparativo según el tamaño es:

**Gráfico 1.2 - Índice de productividad de las empresas ecuatorianas**

*Índice de productividad de las Pymes en el Ecuador*



Fuente: INEC (2005); Encuesta de Manufactura y Minería

<sup>3</sup> *Ibíd*em, Banco Central del Ecuador 2008. Informes estadísticos en línea. Quito. p. 1.

<sup>4</sup> Trabajo publicado en la revista *Análisis Económico*, No.18, Colegio de Economistas de Pichincha, noviembre 2006, Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYMES – Wilson Araque Jaramillo, p. 1-3.

Entre las principales acciones de mejora que contribuirán a aumentar positivamente el comportamiento de este indicador están las siguientes:

- La siempre sugerida capacitación de los trabajadores y propietarios de las empresas.
- Promoción y organización de pasantías en empresas nacionales y/o internacionales.
- Diseño al interior de las PYMES de sistemas de reconocimiento laboral basado en la mejora del índice de productividad laboral por hora.
- Promoción de inversión para el mejoramiento de la infraestructura física en donde el trabajador pasa la mayor parte de su tiempo.

La creación de una empresa cuya actividad se oriente a la capacitación y asesoramiento administrativo contribuirá a una mayor y mejor productividad empresarial.

### **1.1.2 Entorno empresarial en la ciudad de Quito**

La ciudad de Quito concentra aproximadamente el 90% de la economía de la provincia de Pichincha, gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se han distribuido alrededor de la ciudad, estudios realizados por el municipio de Quito evidencian que la rama de mayor presencia es la de “comercio, restaurantes y hoteles” y los ingresos son generados principalmente por un solo tipo de actividad, específicamente la del comercio (51.8% por el comercio al por mayor y 38.0% por comercio al por menor).

En lo que se refiere a industrias, las actividades dominantes son más diversificadas:

- Fabricación de vehículos automotores: 11% del sector
- Farmacéuticos y medicamentos: 8.6%
- Matanza de ganado y preparación y conservación de carne: 8.1%
- Productos alimenticios diversos 7.4%
- Fabricación de productos diversos derivados del petróleo: 5.2%
- Hilado y acabado de textiles: 5.9%
- Fabricación de aceites y grasas naturales: 5.1%

La Dirección de Catastros del Distrito Metropolitano de Quito ha definido una repartición de empresas por rama productiva en el territorio geográfico de la ciudad. Existen zonas más importantes para el funcionamiento de la economía del DMQ de acuerdo a la rama productiva que desarrollan, por representar un peso económico importante o una actividad estratégica<sup>5</sup>.

Particularmente Quito concentra en ciertos sectores mayor cantidad de oficinas dedicadas a actividades empresariales. Según los mapas de densidad de empresas que actualmente maneja el DM Quito actualmente se puede confirmar la existencia de unas 18.117 empresas en la ciudad, cifra proporcionada a partir de los datos del SRI para los cuales obtuvimos la ubicación gracias a los datos de la Dirección Tributaria Municipal.

La concentración más notoria de las empresas está en la zona centro norte de la ciudad, especialmente entre el Parque de la Carolina y la Mariscal. Efectivamente, este sector es, desde la mitad de los años 70, considerado como centro empresarial de la ciudad.<sup>6</sup>

En el mapa de las ramas dominantes publicado por la Dirección de Catastros, se puede observar que el comercio es la rama de actividad principal en el DMQ con el mayor número de empresas. Se expande por toda la ciudad, y aún más en el norte y en los valles de Tumbaco y Los Chillos con dos ramas económicas dominantes: el comercio y el servicio a empresas. Por lo contrario, la rama industrial tiene como sectores de mayor concentración de actividades el nororiente del aeropuerto (sector Panamericana Norte/Calderón/California/Cristiana/El Inca), y en la zona ubicada al largo de la vía Panamericana Sur, al sur de la ciudad.

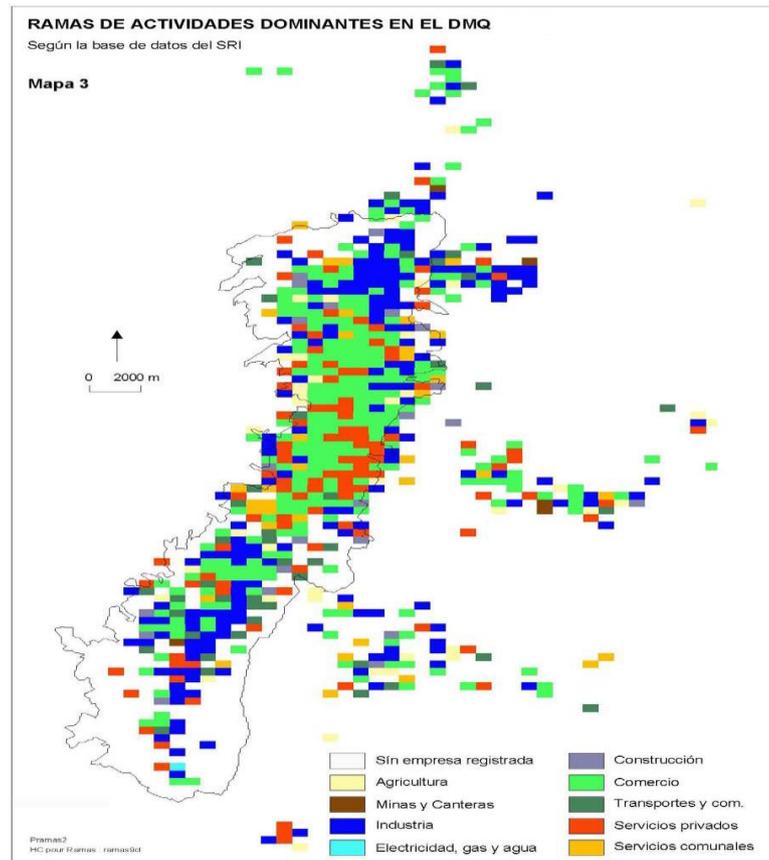
Las empresas de transporte se concentran en los límites del Centro Histórico (en el sector del terminal de buses en particular).

---

<sup>5</sup> MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (2006): Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025; p 14.

<sup>6</sup> Ibídem, Trabajo publicado en la revista Análisis Económico, No.18. p. 15

**Gráfico 1.3 – Ubicación de empresas según actividad en el DMQ**



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2006): Dirección de Catastros

Como se anotó anteriormente la gran cantidad de empresas presentes en el mercado de la ciudad sumado a los factores actuales del desarrollo de las PYMES en el Ecuador demuestran un potencial importante para la creación de la empresa de servicios de asesoramiento y capacitación.

### 1.1.3 Entorno de la capacitación empresarial en el Ecuador

La capacitación profesional particular es considerada como una forma de educación y preparación profesional no formal, su participación en el presupuesto estatal y en el Producto Interno Bruto es casi nula, el 25% del presupuesto asignado por el gobierno al Ministerio de Trabajo es orientado a actividades de capacitación profesional canalizadas por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), entidad antes estatal

de cierta forma más conocida por todos los ecuatorianos como la pionera de esos servicios en el Ecuador.

La oferta de cursos entre los años 2002 y 2006 de los servicios de capacitación en el Área de Capacitación Industrial orientada al sector económico manejado por el SECAP presenta una disminución constante en el número de consumidores matriculados y la oferta de cursos<sup>7</sup>.

**Tabla 1.1 - Oferta de cursos industriales de capacitación para empresas**

AÑOS	CURSOS OFERTADOS	CONSUMIDORES
2002	1,432	22,593
2003	1,075	17,239
2004	998	16,091
2005	877	12,954
2006	839	12,177
<b>TOTAL</b>	<b>5,221</b>	<b>81,054</b>

Fuente: SECAP (2006): Estadísticas Direcciones Regionales.

Elaborado por: Autora

En el área de capacitación en comercio y servicios en cambio la fluctuación es alta en el transcurso del período de análisis, observándose una inestabilidad regida principalmente por el aumento y disminución de los cursos de capacitación programados anualmente.

**Tabla 1.2 - Cursos en el sector de comercio y servicios**

AÑOS	CURSOS OFERTADOS	CONSUMIDORES
2002	1,775	30,262
2003	1,580	28,798
2004	1,649	29,675
2005	1,140	18,783
2006	1,328	22,121
<b>TOTAL</b>	<b>7,472</b>	<b>129,639</b>

Fuente: SECAP (2006): Estadísticas Direcciones Regionales.

Elaborado por: Autora

Entre 2002 y el año 2006 la tendencia de la participación se mantiene en una relativa estabilidad al igual que la programación con pequeñas variaciones, para el 2005 se observa una reducción considerable del nivel de participación, causado en gran parte por

<sup>7</sup> SECAP (2006): Estadísticas Direcciones Regionales

la no apertura de ciertos cursos, para el 2006 aumenta el nivel de participación y matriculación en relación a los dos años anteriores.

El SECAP divide los servicios en cinco modos de formación que atienden a segmentos diferentes de la población con diferencias psicográficas, especialmente en el ingreso, el tipo de profesión, el sexo de la persona, el nivel de instrucción y por último la edad del consumidor, a partir de estos lineamientos se estructuran los cursos, talleres y módulos de enseñanza.

**Tabla 1.3 – Número de consumidores según modos de formación**

MODOS DE FORMACION/AÑOS	2002 (personas)	2003 (personas)	2004 (personas)	2005 (personas)	2006 (personas)
Formación de jóvenes	4.131	273	2.113	182	1.452
Formación de adultos	4.499	4.035	1.671	1.398	923
Formación de mandos medios	646	339	88	21	-
Formación de técnicos	521	939	581	484	253
Formación de tecnólogos	-	-	271	217	152
Capacitación	43.058	37.994	41.042	27.797	31.518
<b>TOTAL</b>	<b>52.855</b>	<b>43.580</b>	<b>45.766</b>	<b>30.099</b>	<b>34.298</b>

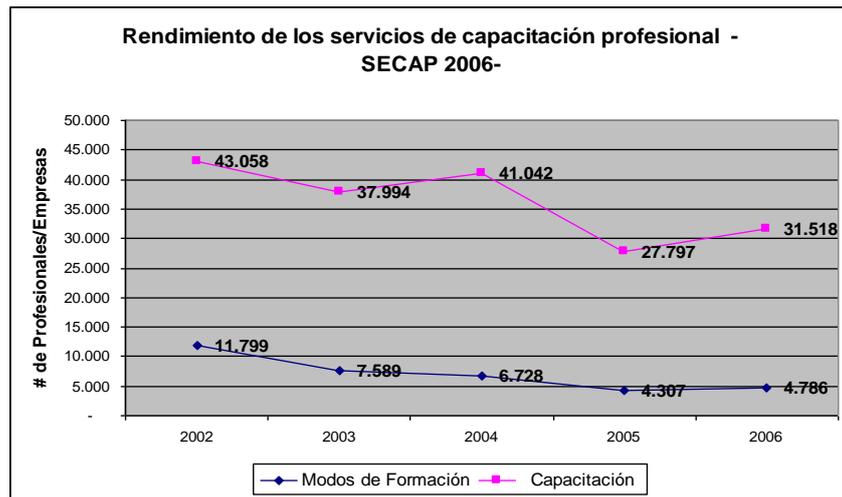
Fuente: SECAP (2006): Estadísticas Direcciones Regionales.

Elaborado por: Autora

Los modos de formación a nivel nacional para la capacitación según datos del SECAP son: la formación de jóvenes, de adultos, en mandos medios, formación para técnicos y tecnólogos y capacitación, de las cuales la mayor cantidad de consumo corresponde a la de capacitación con un número de participaciones de consumo aparente en promedio de 34.298 personas por cada año, en segundo lugar con un promedio ponderado de 2.449 matrículas por año encontramos a la formación orientada a jóvenes y como tercera en importancia la capacitación para adultos con un promedio ponderado de 2.044 alumnos por año.

La capacitación con mayor cantidad de alumnos matriculados sobrepasa con gran diferencia a todas las actividades de formación en los sectores, como lo explica el gráfico.

Gráfico 1.4 – Servicios de capacitación empresarial ofertados por el SECAP-2006



Fuente: SECAP (2006): Estadísticas Direcciones Regionales.

Elaboración: Autora

## 1.2 MICROENTORNO

### Objetivos de la Investigación de mercados

Determinar con la ayuda de un estudio de mercados datos sobre las condiciones de mercado la oferta y demanda de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES en la ciudad de Quito, los principales competidores, sus condiciones competitivas; la demanda actual y potencial, las necesidades de los consumidores, preferencias, sistema de comercialización y condiciones de compra y entrega del servicio.

#### 1.2.1 Objetivos específicos

- Identificar a los principales competidores en la venta de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES en la ciudad de Quito, su estructura administrativa, comercial y logística determinando su nivel competitivo.
- Identificar las necesidades, preferencias, frecuencia y montos de inversión en servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES en el mercado estableciendo los parámetros principales a tomar en cuenta para el estudio técnico de creación de la empresa.
- Identificar la demanda insatisfecha de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES en la ciudad de Quito, estableciendo cuotas de cobertura de mercado y proyecciones de crecimiento del negocio.

## **1.2.2 Estructura del estudio de mercado**

La problemática planteada es la necesidad de identificar las principales tendencias de consumo de las empresas ubicadas en la ciudad de Quito, respecto de la compra de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES.

### **1.2.2.1 Métodos de investigación**

Se parte de un elemento general, es decir se conoce el segmento de mercado al cual se va a dirigir, y en base a esto se define las características específicas del mercado meta.

#### **- Método deductivo**

Este método se utiliza, ya que se basa en la investigación general, llegando a determinar las necesidades del mercado de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES, con lo cual se obtendrá las características específicas del mercado meta y prospección.

La investigación se realizó mediante la metodología de la investigación científica con el uso de fuentes primarias y secundarias. Mediante encuestas a los futuros clientes.

### **1.2.2.2 Tipos de estudio**

El estudio realizado para el proyecto parte de la investigación descriptiva; se analizó todo lo referente a las características de los futuros consumidores de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES lo que permitió obtener información de primera mano sobre necesidades y preferencias de las empresas.

A través de la utilización de un instrumento de recolección de información como la encuesta se obtuvo:

- Tamaño del mercado.
- Investigar los posibles clientes y la competencia.
- Necesidades de los compradores.
- La aceptación de los consumidores con respecto al servicio.

### **1.2.2.3 Fuentes de recolección de información**

#### **- Fuentes primarias**

Las fuentes a utilizarse en este proyecto de investigación se obtendrán de la información primaria de los elementos que intervienen en el mercado de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES, el cual será por medio de una investigación de mercados a través de una encuesta orientada a las empresas y propietarios, gerentes y/o personal de recursos humanos.

### **1.2.2.4 Técnicas para la recolección de datos**

Cuantitativas: Se realizó un tratamiento estadístico de los datos que se recopilarán en la presente investigación, los cuales se presentarán en gráficas para una mejor representación de los resultados obtenidos, en la encuesta realizada a los potenciales clientes. En el anexo No. 3, se encuentran los instrumentos de recolección de datos.

### **1.2.2.5 Mercado objetivo**

En la segmentación de mercados se establecerá los potenciales clientes de los servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES.

#### **- Segmentación geográfica.**

- País: Ecuador
- Región: Sierra
- Provincia: Pichincha
- Cantón: Quito.
- Densidad: Urbana.
- Tipo de Población: Empresas con domicilio en la ciudad.

#### **- Segmentación demográfica.**

- Status: PYMES entre 10 y 100 empleados.

#### **- Segmentación psicográfica:**

- Tipo de actividad empresarial: Indeterminada
- Posicionamiento en el mercado: Indeterminado

- **Segmentación conductista:**

- Beneficios buscados: Calidad, buen precio, servicio y entrega inmediata de pedidos.
- Status del usuario: Usuario potencial.
- Etapa de disposición: Sin conocimiento del producto
- Actitud hacia el producto: Entusiasta, positivo.

**1.2.2.6 Cálculo de la muestra**

El método de selección de la muestra para la aplicación de la investigación será aleatoria simple, es decir los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

La unidad de análisis está constituida por el universo, empresas con domicilio en Quito sector urbano, cifra tomada del estudio del DMQ para la mitigación de riesgos económicos, el mismo que en su censo empresarial indica que se encuentran registradas 18.117 empresas. El universo seleccionado para el cálculo de la muestra se considera como finito puesto que es menor a 30.000 sujetos, este consta de 18.117 empresas distribuidas en el sector urbano de Quito.

El error máximo admisible para la aplicación de la investigación será del 5% con un grado de confianza del 95%, las variables P y Q tendrán un valor de 50% puesto que no han sido aplicadas investigaciones anteriores en el sector segmentado, dejando así la oportunidad probabilística en contra y a favor en un punto medio.

Fórmula:

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

Donde;

N= universo.

Z= coeficiente de confianza.

$p$ = probabilidad a favor.

$q$ = probabilidad en contra.

$n$ = tamaño de la muestra.

$d$ = error de estimación.

**Reemplazando:**

$N$ = 18.117

$Z$ = 1.96

$p$ = 50%

$q$ = 50%

$d$ = 5%

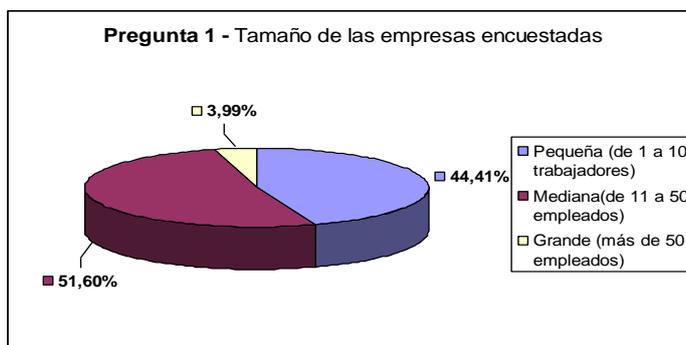
Total de elementos muestrales a encuestarse: 376.

### 1.2.3 Resultados de la investigación de mercados

#### Pregunta 1

Usted catalogaría a su empresa como

**Gráfico 1.5 – Tamaño de las empresas encuestadas**



Fuente: Investigación de mercados

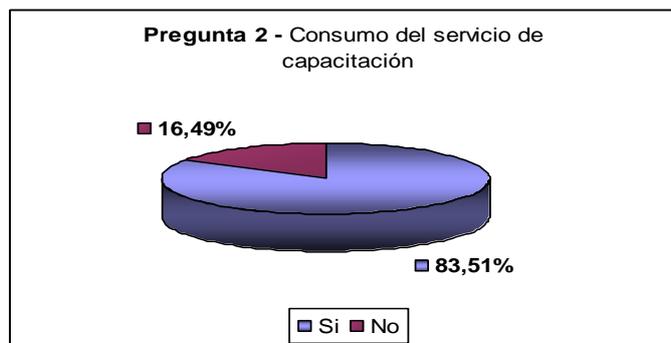
Elaborado por: Autora

Los resultados evidencian que la mayor concentración de empresas está en los rangos de pequeña (1 a 10 empleados) con el 44.41%; y mediana (11 a 50 empleados) con el 51.60%. La cantidad de empresas grandes son menores al 4%.

#### Pregunta 2

¿Contrata regularmente servicios de capacitación para su personal?

**Gráfico 1.6 – Consumo de servicios de capacitación DMQ**



Fuente: Investigación de mercados

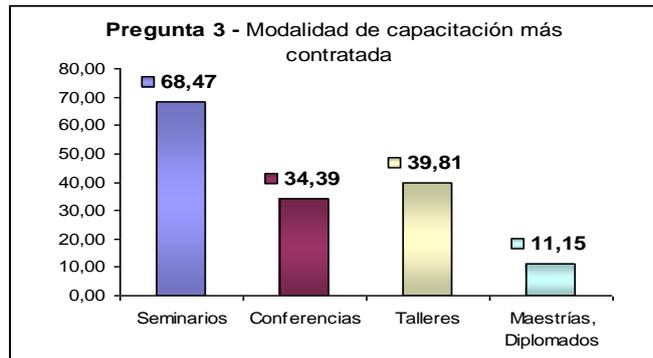
Elaborado por: Autora

En promedio el 83.51% de las empresas realizan actividades de capacitación regularmente; el 16.49% restante no, la tendencia demuestra que la inversión por parte de las pequeñas y medianas empresas en tecnificación es regular sin embargo no alcanza a la totalidad de las empresas.

### Pregunta 3

¿Qué modalidad de capacitación contrata su empresa regularmente?

Gráfico 1.7 – Modalidades de capacitación contratadas



Fuente: Investigación de mercados

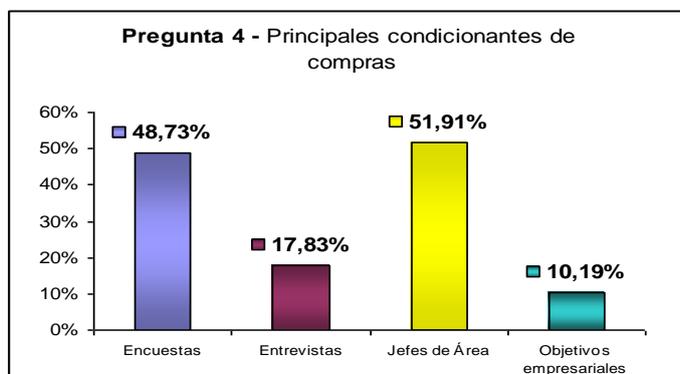
Elaborado por: Autora

Las empresas que contratan capacitación regularmente lo hacen en un 68.47% a través de seminarios, el 39.81% utiliza la modalidad de talleres; las conferencias se encuentran como tercera opción con el 34.39%, dejando a modalidades de instrucción formal de cuarto nivel como maestrías y diplomados en último lugar con el 11.15%.

### Pregunta 4

¿Cómo detectó las necesidades de capacitación del personal para el 2008?

Gráfico 1.8 – Condicionantes de compra de capacitación



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

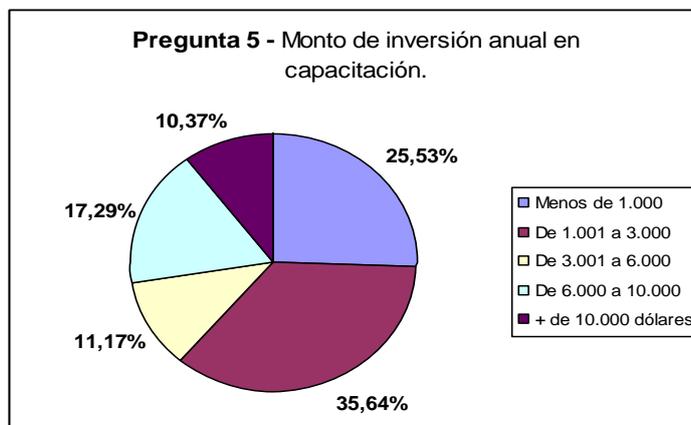
Las empresas detectan sus necesidades de capacitación a través de consultas o solicitudes de jefes de áreas o departamentos que la conforman con el 51.91% de los casos; otra de las herramientas más utilizadas para determinar cuáles son las necesidades de capacitación de las organizaciones son las encuestas con el 48.73%, es

importante mencionar que muchas organizaciones acostumbran a aplicar varios tipos de levantamiento de requerimientos de capacitación previo a definir las necesidades de capacitación.

### Pregunta 5

¿Qué cantidad (en dólares) invierte su empresa al año en capacitación?

Gráfico 1.9 – Montos de Inversión en capacitación



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

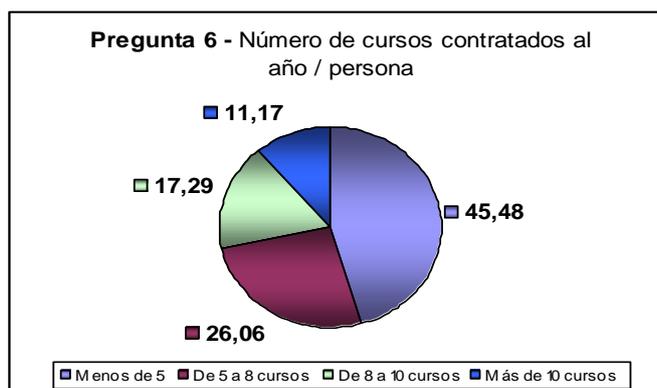
El promedio de inversión en capacitación por las empresas entre 1001 a 3000 dólares es de 35.64%, evidenciándose la presencia de pequeñas empresas cuyos presupuestos para tecnificación de trabajadores y empleados es limitado, en segundo lugar con 25.63% se encuentra el rango de inversión de menos de 1000 dólares.

Es importante mencionar que existe una diferencia clara entre el monto invertido por las medianas y las pequeñas empresas, puesto que en el 17.29% de los casos los montos sobrepasan los 6000 dólares anuales; mientras que en 10.37% de las empresas el rubro destinado a la capacitación de personal supera los 10.000 dólares.

### Pregunta 6

¿Cuántos cursos de capacitación contrata usted en promedio al año para todo su personal?

**Gráfico 1.10 – Cursos contratados por año/persona**



Fuente: Investigación de mercados

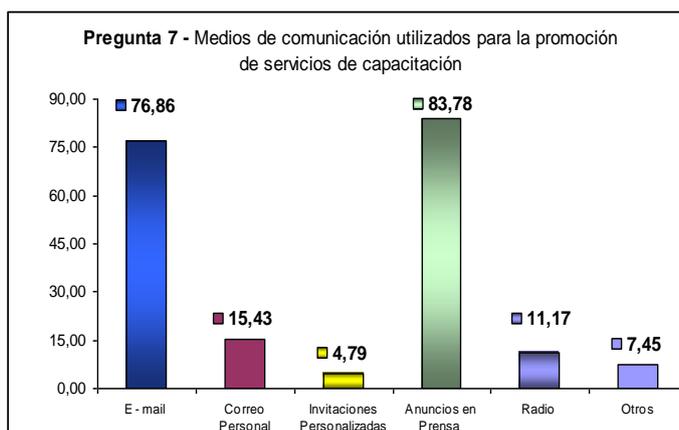
Elaborado por: Autora

Los montos asignados anualmente están en directa relación con la cantidad de cursos de capacitación contratados por las empresas; así, una empresa con mayor cantidad de presupuesto podrá contratar mayor cantidad de cursos. El 45.48% de las empresas afirman que el promedio de cursos contratados por año está por debajo de 5 cursos; el 26.06% que su rango está entre los 5 a 8 cursos, el 17.29% define su frecuencia de consumo como de 8 a 10 cursos por año, y finalmente solo un 11.17% estiman que su frecuencia de capacitación al personal es de más de 10 cursos por año.

### Pregunta 7

¿A través de qué medio suele recibir información acerca de la oferta de cursos de capacitación en el mercado?

**Gráfico 1.11 – Medios utilizados para la promoción de capacitación**



Fuente: Investigación de mercados

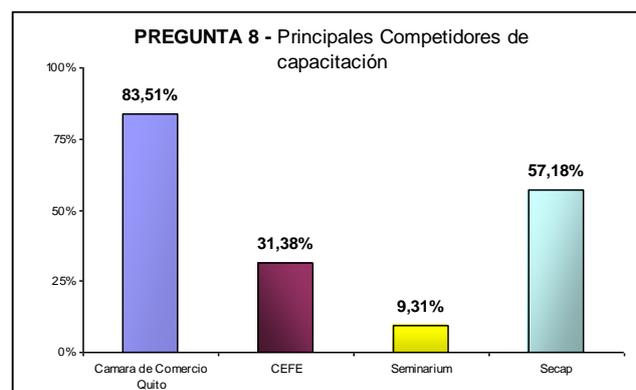
Elaborado por: Autora

Regularmente los encargados de las áreas de capacitación, recursos humanos y/o gerentes propietarios de negocios y empresas reciben la oferta de capacitación del mercado a través de anuncios de prensa en un 83.78%, en segundo lugar de importancia en la escala está la recepción de e-mails personales con información de cursos. Los medios restantes como: correo personal, radio, invitaciones personalizadas y otros se encuentran por debajo del 16% de importancia, lo que permite identificar los medios a utilizar por la empresa para ingresar al mercado.

### Pregunta 8

¿Cuáles son sus proveedores de capacitación? (Máximo 3)

**Gráfico 1.12 – Principales competidores**



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

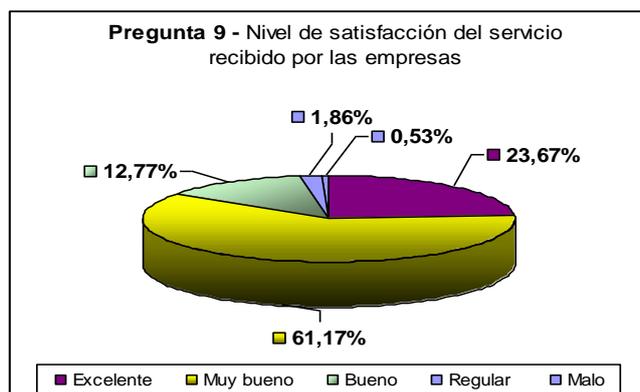
En lo que respecta a proveedores de capacitación las empresas identifican claramente a tres organizaciones cuya participación en el segmento de PYMES es importante, son: Cámara de Comercio con el 83.51% y se convierte en el principal proveedor de servicios para el sector en el mercado; SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) se encuentra en segundo lugar con una participación del 57.18%; y, finalmente la empresa CEFE, con algún tiempo en el mercado se constituye con el 31.38% en la tercera opción de capacitación para las empresas.

A éstas se suman un grupo mayoritario de empresas de menor tamaño a las mencionadas pero que ofertan servicios de capacitación individual que obtienen participación menor pero constituyen en una amenaza a la nueva empresa desde la perspectiva de ingreso.

### Pregunta 9

¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?

Gráfico 1.13 – Nivel de satisfacción de las empresas



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

Las empresa se encuentran en su mayoría satisfechas con el servicio recibido de los proveedores de capacitación antes mencionados, la calificación de “Muy Buena”, se obtuvo en el 61.17% de los casos, mientras que la de excelente en el 23.67% y bueno en el 12.77%; la percepción de haber recibido un servicio regular o malo se encuentra por debajo del 2% para los dos casos lo que demuestra el grado de competitividad del negocio de la capacitación en el segmento de las PYMES.

### Pregunta 10

¿Ha contratado algún tipo de asesoramiento para su empresa o negocio?

Gráfico 1.14 – Nivel de consumo de servicios de asesoramiento



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

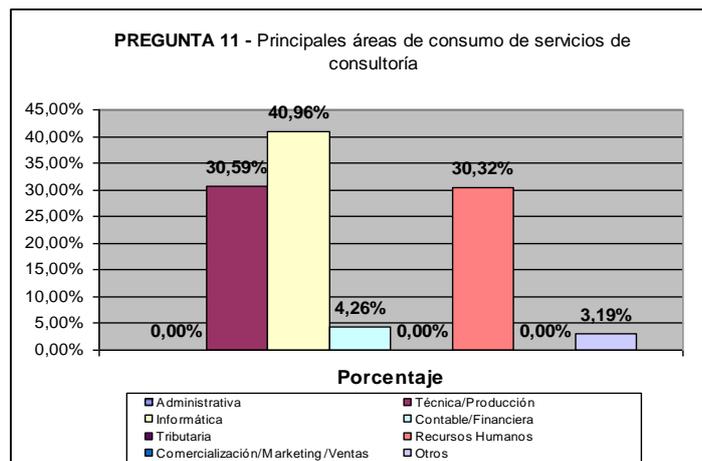
Si bien el negocio de la capacitación es un negocio de gran rendimiento en el segmento PYMES en la ciudad de Quito, contrasta con las actividades de asesoramiento, puesto

que apenas un 6.38% del total de empresas responden que han contratado algún tipo de consultoría alguna vez. Las causas pueden ser variadas, especialmente por lo que representa a nivel de presupuesto, la contratación de este tipo de servicios y por la carencia de profesionales especializados en la problemática del sector y en la especificidad de mucho de los temas que son el centro de las deficiencias, además de la gran cantidad de empresas, lo que hace difícil la cobertura de mercado.

### Pregunta 11

¿Para qué área contrató la consultoría?

**Gráfico 1.15 – Áreas principales del servicio de consultoría**



Fuente: Investigación de mercados

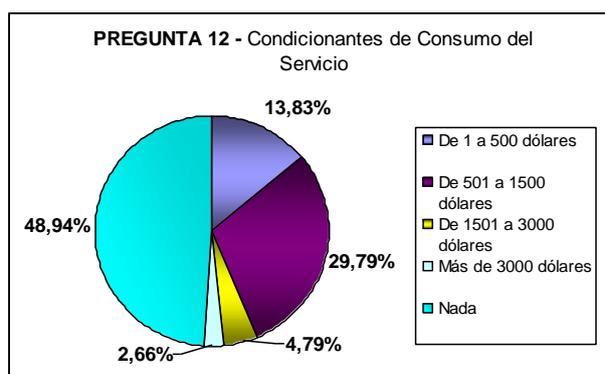
Elaborado por: Autora

Las consultorías contratadas se han concentrado mayormente en temas informáticos en un 40.69% de los casos, seguidos por servicios de consultoría o asesoramiento tributario con una participación del 30.59%, para recursos humanos un 30.32%, siendo esas las tres principales áreas. Consultorías para áreas administrativas, contables, comerciales o de producción tienen una frecuencia sustancialmente menor que las anotadas anteriormente.

### Pregunta 12

¿Cuánto invirtió/ invierte en ese asesoramiento? (Indique uno)

**Gráfico 1.16 – Condicionantes de consumo de servicios de asesoría**



Fuente: Investigación de mercados

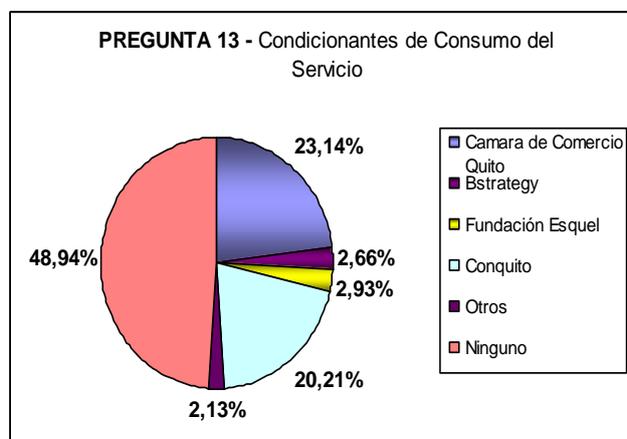
Elaborado por: Autora

El 48.94% de las empresas que han contratado algún tipo de consultoría o asesoramiento externo no responde a la pregunta, el 29.79% afirma que el costo de la asesoría está entre 501 a 1500 dólares, un 13.83% indica que pagó por el asesoramiento hasta 500 dólares; apenas el 7.50% de las empresas han contratado servicios de asesoramiento sobre los 1500 dólares.

### Pregunta 13

¿Con qué empresa contrató este servicio?

**Gráfico 1.17 – Principales proveedores**



Fuente: Investigación de mercados

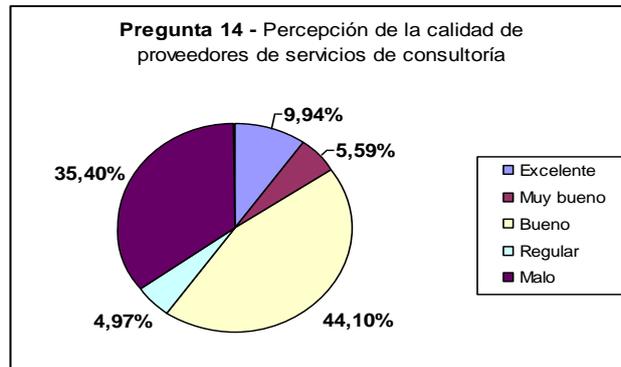
Elaborado por: Autora

El 23.14% identifica haber recibido este servicio a través de la Cámara de Comercio de Quito, un 20.21% con la empresa Conquito del Municipio de Quito y finalmente empresas como Fundación Esquel y Strategy han sido nombradas como proveedoras en menos del 3% de los casos, con un alto porcentaje del 48.94% donde no tuvo respuesta.

### Pregunta 14

¿Cuál es su percepción del resultado y calidad del asesoramiento?

Gráfico 1.18 – Percepción de la calidad de servicios contratados



Fuente: Investigación de mercados

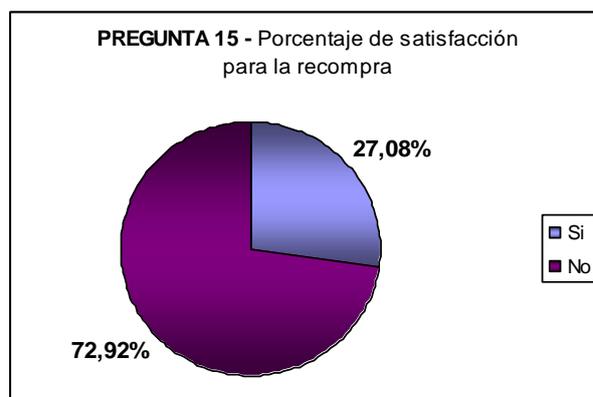
Elaborado por: Autora

El 44.10% de las empresas que han contratado algún tipo de asesoramiento califican al proveedor como bueno, un 35.40% no han obtenido el resultado esperado al término del proceso de asesoramiento, apenas un 9.94% responden que el servicio recibido fue excelente.

### Pregunta 15

¿Volvería a contratarlos?

Gráfico 1.19 – Grado de satisfacción en servicios de asesoramiento



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Autora

Del total de empresas que han contratado algún tipo de asesoramiento apenas un 27.08% volvería a contratar a la misma empresa para otro estudio, el 72.92% no estaría de acuerdo en volverlo hacer.

### **1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

La oferta de servicios de capacitación orientadas al segmento PYMES es muy variada, la identificación de los principales competidores es vital. Según los datos recolectados en la investigación de mercados existen tres referentes importantes de capacitación al segmento en la ciudad de Quito, entre ellos están: Cámara de Comercio Quito, SECAP y CEFE.

Para el caso del asesoramiento el número de empresas ofertantes es menor, teniendo como principales referentes, según la investigación primaria a la Cámara de Comercio Quito y como referente institucional a la empresa Conquito, parte del municipio de la ciudad.

A continuación se analizarán los principales aspectos relacionados a la oferta del mercado, tanto a nivel de servicios de capacitación como de asesoramiento, determinando de cada competidor los siguientes parámetros: tipos de clientes, soporte físico, personal de contacto y tipo de servicio.

#### **1.3.1 Cámara de Comercio Quito.**



La Cámara de Comercio Quito tiene como principal misión promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

##### **1.3.1.1 Tipos de servicios**

Entre sus principales servicios están:

- Centro de Consulta en Negocios (CCN), que provee a sus usuarios sugerencias y guías de acción relacionadas con temas específicos en el ámbito empresarial;
- Asesoramiento en asuntos Jurídicos, servicios de información legal, con el propósito de orientarlos en la adecuada aplicación de las normas jurídicas vigentes;
- Plan de Seguridad para Negocios Afiliados “Local Protegido”;
- Centro de Estudios de Comercio CEC, fundación sin fines de lucro cuyo objetivo es capacitar y formar al recurso humano de las empresas. Fue creada en el año de 1990 y acreditada por el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF en el año 2003;
- La Corporación Centro de Estudios y Análisis, CEA, es una entidad jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, aprobado mediante acuerdo N° 145 por el MICIP en el año 1988. Se encarga de promover y desarrollar propuestas objetivas y de sustento científico acerca de la problemática económica y social del país;
- Los servicios de capacitación otorgados por la Cámara están orientados desde dos perspectivas; la perspectiva individual o para consumo personal y la elaboración de cursos a la medida para empresas de todo tipo. Las principales áreas en que se desarrollan los cursos son: computación, comercialización, administración, contabilidad, auditoría, procesos y motivación.

### **1.3.1.2 Tipo de clientes**

La Cámara de Comercio Quito tiene una cartera amplia y variada de clientes actualmente registra más de 20.000 socios, empresas de distintos tamaños y tiempo de vida en el mercado, convirtiéndose actualmente en uno de los principales referentes de servicios empresariales complementarios en el país.

Los afiliados deben registrarse a través de varios formularios y pagar una cuota anual para mantener esa calidad y los beneficios que otorga esta organización.

En lo que respecta a actividades de capacitación la Cámara otorga un descuento del 30% del precio de cursos, seminarios y talleres a las empresas afiliadas; esto, sumado a la

opción de aplicar el descuento del Consejo Nacional de Capacitación y Formación (CNCF), que brinda la oportunidad de capacitar a los profesionales absorbiendo el 80% del precio final a pagar por servicios de capacitación por parte del estado.

**Tabla 1.4 - Cursos ofertados por la Cámara de Comercio año 2007**

AÑO 2007	
MES	# DE CURSOS
Enero	40
Febrero	52
Marzo	65
Abril	51
Mayo	65
Junio	35
Julio	50
Agosto	49
Septiembre	48
Octubre	51
Noviembre	69
Diciembre	12
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>587</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Según datos proporcionados por la secretaría de la Cámara el promedio de personas por cada curso o seminario es de 20 participantes<sup>8</sup> con los aproximadamente el número de profesionales o personas de empresas capacitadas al año es de 11.740.

### 1.3.1.3 Precios

Los precios regulares de los cursos, seminarios y escuela de formación se encuentran en el rango de 80 a 160 dólares<sup>9</sup>.

### 1.3.1.4 Soporte físico

La Cámara cuenta con dos sedes en Quito para la organización de actividades de capacitación, son:

- Centro de Estudios de Comercio, norte dirección: Rumipamba e2-192 y República  
 telefax: 2456705 – 2456712, e-mail: [cec@ccq.org.ec](mailto:cec@ccq.org.ec) .

<sup>8</sup> CCQ/Cámara de Comercio de Quito – Secretaría, Enero 2009.

<sup>9</sup> CCQ/Cámara de Comercio de Quito – Secretaría, Enero 2009.

- Centro de Estudios de Comercio, Centro Histórico, dirección: García Moreno 653 entre Bolívar y Rocafuerte teléfonos: 2282-866 / 2283-000 fax: 2288-024.

#### **1.3.1.5 Personal de contacto**

La Cámara de Comercio posee un grupo de profesionales de alto nivel y especialización en su totalidad suman aproximadamente 400 personas entre, empleados, instructores y personal de apoyo para la realización de los cursos y el fomento de las actividades de asesoramiento.

#### **1.3.2 SECAP**



La capacitación profesional particular es considerada como una forma de educación y preparación profesional post formal, su participación en el presupuesto estatal y en el Producto Interno Bruto es casi nula, el 25% del presupuesto asignado por el gobierno al Ministerio de Trabajo es orientado a actividades de capacitación profesional canalizadas por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), entidad antes estatal, de cierta forma es la más conocida por todos los ecuatorianos como la pionera de esos servicios en el Ecuador.

##### **1.3.2.1 Tipo de servicios**

El SECAP tiene como misión formar, capacitar, perfeccionar, titular y certificar profesionalmente el talento humano del Ecuador en los sectores económicos: primario (agrícola, forestal y minero), secundario (industrial y manufacturero) y terciario (comercio y servicios).

Al momento ejecuta las acciones de formación profesional mediante los siguientes modos y modalidades de formación<sup>10</sup>:

**Tabla 1.5 – Modos de formación comercializados por el SECAP**

MODOS	MODALIDADES
Formación	Formación de Jóvenes
	Formación de Adultos
	Formación de Técnicos
	Formación de Formadores
Capacitación	Actualización
	Complementación
	Reconversión
	Habilitación
Perfeccionamiento	Tecnólogos

Fuente: SECAP (2006): Oferta Académica según modos de formación

Elaborado por: Autora

Las principales áreas de formación profesional del SECAP son:

- Agrícola: agricultura y pecuaria.
- Industrial: metalmecánica, auto mecánica, electricidad y electrónica, confecciones industriales de prendas de vestir, artes gráficas, construcciones civiles, madera y muebles, cuero y calzado, agroindustrias, textiles y artesanías.
- Comercios y servicios: administración, comercialización, finanzas, servicios (hoteleros, salud y nutrición, belleza y cosmetología, turismo y otros), informática e idiomas.

Además ofrece programas de "Desarrollo Empresarial" y "Micro Empresarial", mediante procesos de asesoría y consultoría empresarial, asistencia técnica y entrenamiento sistémico. Para la ejecución de las acciones de formación profesional (Capacitación, Formación y Perfeccionamiento); la entidad dispone de personal técnico-administrativo de vasta experiencia. Los instructores técnicos, tanto nacional como extranjeros, poseen competencias profesionales en sus respectivas especialidades; también cuenta con el apoyo de expertos extranjeros, mismos que ejecutan sus labores en el marco de

<sup>10</sup> Op. Cit. SECAP (2006): Estadísticas Direcciones Regionales, p. 24.

Convenios de Cooperación Técnica Internacional con gobiernos amigos como el Japón, España, Alemania, Brasil, Estados Unidos, etc.

La duración de las acciones de Formación Profesional están determinadas de acuerdo a los modos y modalidades de formación y a la especialidad:

- Capacitación: hasta 60 horas
- Formación: de 1200 a 3000 horas
- Formación con reconocimiento de bachiller técnico: 4500 horas
- Perfeccionamiento: 3424 horas

### **1.3.2.2 Tipo de clientes**

Según los registros del SECAP, sus principales capacitaciones están orientadas a distintos segmentos entre los que se destacan:

- Sectores empresariales y profesionales.
- Sector PYMES o micro empresarial.
- Sectores de la sociedad vulnerables.

El SECAP a través de acciones en centros fijos y coordinaciones en el año 2005 impartió 3.207 cursos en los que se forman y se capacitan 47.029 participantes, habiendo utilizado 385.528 horas de instrucción. De estos totales en relación a la programación de metas anuales, representan índices de cumplimiento del 91.9%, 85.1%, y 106.6% en las variables cursos, participantes y horas respectivamente.

De los datos expuestos se colige que, por sectores económicos, para ocupaciones derivadas del sector industrial se impartió 1.017 cursos, con 14.144 participantes y 222.328 horas, mientras que para el sector de comercio y servicios, se impartió 2.190 cursos, 32.885 participantes, 163.200 horas.

En el año 2006 impartió 3.547 cursos en los que se forman y se capacitan 49.203 participantes, habiendo utilizado 411.991 horas de instrucción. De estos totales en relación

a la programación de metas anuales, representan índices de cumplimiento del 97.9%, 78.9%, y 108.1% en las variables cursos, participantes y horas respectivamente.

De los datos expuestos se colige que, por sectores económicos, para ocupaciones derivadas del sector industrial se impartió 1.078 cursos, con 15.384 participantes y 219.038 horas, mientras que para el sector de comercio y servicios, se impartió 2.469 cursos, 33819 participantes, 192.953 horas.

En el año 2007 impartió 3.445 cursos en los que se forman y se capacitan 48.667 participantes, habiendo utilizado 384.654 horas de instrucción. De estos totales en relación a la programación de metas anuales, representan índices de cumplimiento del 95.1%, 78.0%, y 101.0% en las variables cursos, participantes y horas respectivamente.

De lo expuesto puedo indicar que por sectores económicos, para ocupaciones derivadas del sector industrial se impartió 1.011 cursos, con 15.193 participantes y 202.528 horas, mientras que para el sector de comercio y servicios, se impartió 2.434 cursos, 33.474 participantes, 182.126 horas.

**Tabla 1.6 – Total de cursos ofertados por el SECAP años 2005 – 2007**

AÑO	CURSOS INDUSTRIALES	CURSOS EMPRESARIALES	PARTICIPANTES	HORAS
2005	1.017	2.190	47.029	385.528
2006	1.078	2.469	49.203	411.991
2007	1.011	2.434	48.667	384.654
<b>TOTAL</b>	<b>3.106</b>	<b>7.093</b>	<b>144.899</b>	<b>1.182.173</b>

Fuente: SECAP (2006): Registros de capacitación

Elaborado por: Autora

### 1.3.2.3 Precio

Los precios de servicios de capacitación ofertados por el SECAP van desde los 35 a los 70 dólares y varían según el tipo de formación, tema seleccionado por la empresa y los profesionales.

#### **1.3.2.4 Soporte físico**

El SECAP con una red importante de centros de formación en todo el país, totalmente adecuados para la realización de actividades de capacitación según los modos de formación antes mencionados. Los centros se encuentran ubicados en las siguientes provincias:

- Esmeraldas
- Tulcán
- Ibarra
- Pichincha
- Manta
- Ambato
- Riobamba
- Guayas
- Cuenca
- Machala

#### **1.3.2.5 Personal de contacto**

El SECAP cuenta con un promedio de 500 empleados a lo largo de todo el país entre instructores, personal administrativo y personal de apoyo; la institución es de carácter público con independencia financiera, generando ingresos y sostenimiento unidamente a través de los recursos obtenidos a través de la comercialización de sus servicios.

#### **1.3.3 Centro de formación empresarial – CEFE –**



El Centro de Formación Empresarial, CEFE, es una entidad privada, sin fines de lucro, fundada el 18 de Junio de 1971 por la Cámara de Industriales de Pichincha y la Cámara de Comercio de Quito y por la Asociación Nacional de Empresarios ANDE, con el fin de ofrecer servicios de capacitación y de asesoría para el mejoramiento continuo en el desempeño del personal que labora en diferentes niveles de instituciones y empresas.

#### **1.3.3.1 Tipo de servicios**

CEFE brinda servicios de capacitación y formación empresarial en distintas áreas como: alta gerencia, administración de nivel medio y auxiliar, operaciones y producción, mercadeo y ventas, contabilidad, y finanzas, gestión de personal y desarrollo humano. Los servicios de capacitación se dan a través de tres modalidades: en la empresa, cursos a medida y cursos abiertos.

#### **1.3.3.2 Tipos de clientes**

En su mayoría CEFE orienta sus servicios al segmento empresarial y profesional, los cursos están diseñados para cumplirse en horarios cortos y de alto rendimiento.

Entre algunos de los principales clientes están:

- Novacero
- Novopan
- ATU
- Nestlé

El promedio de cursos ofertados por año son<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Información – CEFE, Agosto 2008

Tabla 1.7 – Cursos ofertados por CEFE año 2007

AÑO 2007	
MES	# DE CURSOS
Enero	35
Febrero	24
Marzo	18
Abril	42
Mayo	32
Junio	38
Julio	43
Agosto	19
Septiembre	24
Octubre	35
Noviembre	23
Diciembre	0
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>333</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: CEFE

### 1.3.3.3 Soporte Físico

La empresa cuenta con dos centros ubicados en Quito, su capacidad aproximada es de 250 personas, dividida en distintas áreas según la necesidad de capacitación.

### 1.3.3.4 Precio

La oferta de capacitación de la empresa CEFE se encuentra en un rango de 120 a 200 dólares, precio que varía según el tipo de curso y la calidad técnica del mismo.

### 1.3.4 Conquito



Es una agencia municipal orientada al mejoramiento socioeconómico de la ciudad de Quito en los segmentos PYMES, empresariales y profesionales.

#### **1.3.4.1 Tipo de servicios**

Los servicios principales que brinda la agencia son: capacitación empresarial, consultoría y asesoramiento e PYMES y empresas, bolsa de empleos e incubadora de empresas y financiamiento de proyectos de desarrollo económico.

#### **1.3.4.2 Tipos de clientes**

Los clientes principales de la empresa con las personas naturales y jurídicas que realizan actividad comercial en la ciudad de Quito, cuyo objetivo sea el crecimiento económico de la ciudad. En promedio la empresa según registros obtenidos en la secretaría de la institución actualmente asesora un promedio de 140 entre proyectos y PYMES por año<sup>12</sup>.

#### **1.3.4.3 Soporte físico**

La agencia Conquito posee 5 centros de atención al público ubicados a lo largo de la ciudad y los Valles de Calderón y Tumbaco.

#### **1.3.5 Proyección de la oferta de servicios de asesoramiento y capacitación en Quito**

Analizados los principales ofertantes de servicios de capacitación y asesoramiento para PYMES en la ciudad de Quito se proyecta el número de cursos ofertados a fin de obtener la tendencia futura de estos servicios en la ciudad respecto de los principales ofertantes.

Para el cálculo de la oferta de cursos de capacitación se ha tomado los registros de cada empresa luego del levantamiento realizado a través de la metodología de observación directa; asumiendo que las empresas ofertantes tienen similar tendencia de oferta anual y mantendrán en el futuro un factor promedio de crecimiento, se obtiene los siguientes datos:

---

<sup>12</sup> Oficina Central de la empresa CONQUITO.

**Tabla 1.8 – Oferta total de cursos de capacitación en el segmento PYMES en Quito**

AÑO	TOTAL DE CURSOS DE CAPACITACIÓN OFERTADOS EN QUITO	TOTAL PARTICIPANTES
2005	3.110	62.200
2006	3.389	67.780
2007	3.354	67.080
<b>TOTAL</b>	<b>9.853</b>	<b>197.060</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: CONQUITO, CEFE, CCQ

En los últimos 3 años se han ofertado un total de 9.853 cursos de capacitación orientados al segmento de empresarial y PYMES en la ciudad de Quito; en promedio cada curso ha receptado un total de 20 personas según la información proporcionada por las empresas ofertantes, lo que evidencia un total de 197.060 personas capacitadas.

La proyección de la oferta se ha realizado por el método de regresión lineal simple, obteniendo los valores de oferta futura respecto del consumo de los servicios de capacitación y asesoramiento empresarial hasta el año 2013.

**Tabla 1.9 – Proyección de la oferta de cursos de capacitación de PYMES en Quito – año 2013**

AÑOS	Y OFERTA DE CAPACITACIÓN	X	(X*Y)	X2	Y2
2005	3.110,00	-1	-3110	1	9.672.100,00
2006	3.389,00	0	0	0	11.485.321,00
2007	3.354,00	1	3354	1	11.249.316,00
<b>TOTALES</b>	<b>9.853,00</b>		<b>244</b>	<b>2</b>	<b>32.406.737,00</b>

$$Yc = a + bx$$

$$a = \frac{\sum EY}{N} \quad a = 3284$$

$$b = \frac{\sum EXY}{\sum EX^2} \quad b = 122$$

AÑOS	A	b	x	Y OFERTA PROYECTADA
2008	3284	122	2	3.528,33
2009	3284	122	3	3.650,33
2010	3284	122	4	3.772,33
2001	3284	122	5	3.894,33
2012	3284	122	6	4.016,33
2013	3284	122	7	4.138,33

Elaborado por: Autora  
Fuente: CONQUITO, CEFE, CCQ

**Tabla 1.10 – Oferta de cursos de capacitación en el segmento PYMES en Quito**

AÑO	OFERTA DE CAPACITACION EN QUITO
2005	3.110
2006	3.389
2007	3.354
2008	3.528
2009	3.650
2010	3.772
2001	3.894
2012	4.016
2013	4.138
<b>TOTAL</b>	<b>32.853</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: CONQUITO, CEFE, CCQ

## 1.4 TAMAÑO DEL MERCADO

La demanda del proyecto se constituye en el número de pequeñas y medianas empresas que se encuentran en capacidad de contratar servicios de capacitación y asesoramiento empresarial.

### 1.4.1 Cuantificación de la demanda

La cuantificación de la demanda se ha realizado tomando en cuenta el universo seleccionado para la aplicación de la encuesta; así, del total de 18117 empresas se ha calculado la participación porcentual para obtener el número de empresas que contratan tanto servicios de capacitación como de asesoramiento regularmente.

El resultado que se obtiene es un total de 15.626 empresas (83.51%) que contratan regularmente, dichos servicios. De este nuevo universo se han segmentado el grupo de

empresas cuya asignación de presupuesto para actividades de capacitación y asesoramiento sea superior a los 3000 dólares por año, con lo que se reduce el número de potenciales clientes a 6.068 empresas (38.83%).

A fin de obtener el volumen de demanda se ha multiplicado el número de empresas que realizan actividades de capacitación por el número promedio de cursos anuales por empresa, un total de 5 (ver investigación de mercados); obteniendo así el número real de cursos de capacitación y asesoramiento demandados, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1.11 – Demanda de servicios de capacitación y asesoramiento de PYMES en Quito**

AÑO	# DE EMPRESAS	CURSOS DEMANDADOS
2008	6068	30340

Elaborado por: Autora

Fuente: CONQUITO, CEFE, CCQ

El total de las empresas seleccionadas como nicho de mercado a atacar por el negocio muestra una demanda potencial de 30.340 cursos de capacitación por año. Con el fin de obtener la demanda insatisfecha del proyecto se ha proyectado la demanda actual de mercado con un incremento del 1.90%, tasa de crecimiento del PIB nacional al año 2007. De esta manera la demanda de servicios de capacitación para el segmento PYMES es de:

**Tabla 1.12 – Total demanda de cursos de capacitación en Quito**

AÑO	# DE EMPRESAS	CURSOS DEMANDADOS
2008	6068	30.340
2009	6183	30.916
2010	6301	31.504
2011	6420	32.102
2012	6542	32.712
2013	6667	33.334

Elaborado por: Autora

Fuente: CONQUITO, CEFE, CCQ

### 1.4.2 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se obtiene de la resta de la oferta de mercado versus la demanda total generada el segmento, así la demanda de servicios de capacitación y asesoramiento en el segmento PYMES en la ciudad de Quito es:

Tabla 1.13 – Demanda insatisfecha de cursos de capacitación en Quito

AÑO	Oferta	Demanda	Demanda Insatisfecha
2008	3.528	30.340	26.812
2009	3.650	30.916	27.266
2010	3.772	31.504	27.732
2011	3.894	32.102	28.208
2012	4.016	32.712	28.696
2013	4.138	33.334	29.196
<b>TOTAL</b>	<b>23.000</b>	<b>190.909</b>	<b>167.909</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: CONQUITO, CEFE, CCQ

### 1.4.3 Cobertura de la demanda

Una vez establecida la demanda insatisfecha de servicios de asesoramiento y capacitación para PYMES en el mercado de la ciudad de Quito, la cobertura esperada para los servicios de capacitación es de 77 eventos, número obtenido de la suma del promedio de cursos ofertados por parte de los competidores de menor tamaño, debido que el tamaño esperado para la empresa a crear es similar a estas. El incremento en la cobertura de la demanda anual será 1,90% valor del crecimiento del PIB nacional del Ecuador al año 2007.

Para el caso de la cobertura de la demanda de asesoramiento se proyecta un total de 144 asesoramientos por año, es decir el doble de oferta de servicios de capacitación en función de la referencia de la oferta de la empresa Conquito.

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO TÉCNICO

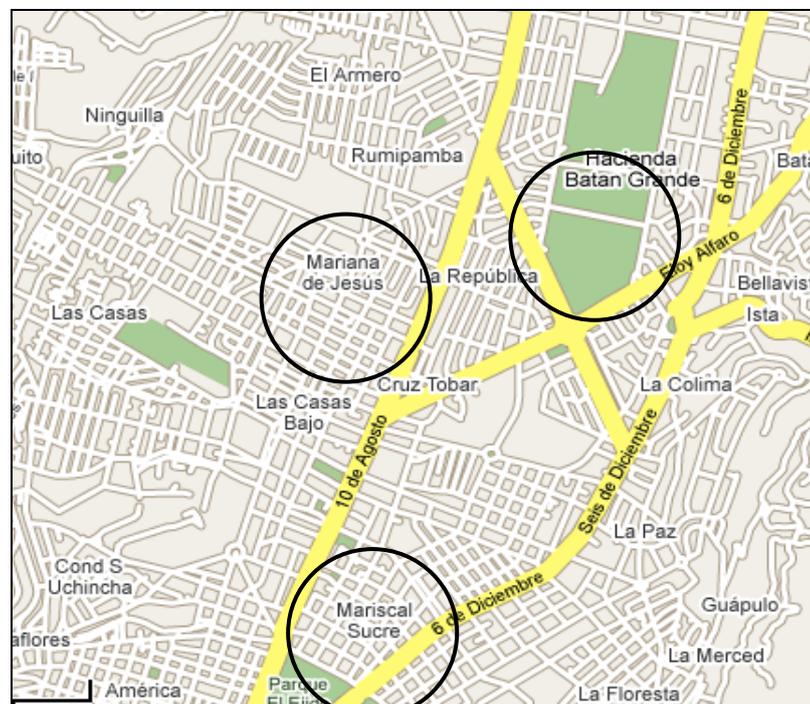
A continuación se describen los principales aspectos entorno al tipo de negocio a crear, ubicación y recursos para la operación en Quito.

#### 2.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

##### 2.1.1 Macro localización

Se ha tomado parámetros generales respecto de las vías de acceso, comunicación, cercanía para con el cliente y los proveedores como factores determinantes de la ubicación de la empresa; de lo anterior se deriva la elaboración de una matriz de localización. Según la investigación de mercados, la gran mayoría de las empresas tienen su domicilio en el norte de la ciudad de Quito por esta razón para la elaboración de la matriz de macro localización se ha establecido tres sectores principales para su ubicación: Mariscal, La Carolina, Mariana de Jesús.

Gráfico 2.1 – Mapa de macro localización del proyecto



Fuente: Googlemaps

Elaborado por: Autora

## 2.1.2 Matriz de macro localización del proyecto

La selección de la macro localización de la empresa se ha realizado siguiendo el método de ponderación propuesto por Brown y Gibson, el mismo que combina factores cuantificables con factores subjetivos que se valoran en términos relativos.

La parte inicial del estudio debe realizarse seleccionando solas las locaciones que cumplan requisitos mínimos para el funcionamiento de la empresa.

Seleccionados los lugares, se procede con las siguientes etapas:

- Asignar un índice de ponderación relativa a cada factor locacional, su suma debe ser 1.
- Asignar una calificación de acuerdo al grado de cumplimiento de cada lugar respecto del factor analizado, la calificación es 1 para la de menor cumplimiento y 5 para la de mayor cumplimiento.
- Se calcula el valor de importación de cada factor por medio del producto de la calificación por el índice de ponderación para todos los lugares seleccionados, la sumatoria general de estos factores otorgan una medida de preferencia de macro localización.
- Para seleccionar la localización de la empresa se selecciona la de mayor medida de preferencia.

**Tabla 2.1 – Matriz de macro localización**

FACTORES LOCACIONALES	Pond.	Sector Mariscal		Sector República		Sector Carolina	
		Calif.	Valor	Calif.	Valor	Calif.	Valor
Cercanía cliente	0,35	4	1,00	5	1,25	4	1,00
Infraestructura	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Vías de Acceso	0,20	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Servicios básicos	0,15	4	0,40	4	0,40	5	0,50
Seguridad	0,20	3	0,45	2	0,30	3	0,45
<b>TOTAL EVALUACIÓN</b>	<b>1,00</b>	<b>23</b>	<b>3,35</b>	<b>23</b>	<b>3,40</b>	<b>26</b>	<b>3,70</b>

Elaborado por: Autora

Fuente: Método Brown y Gibson

Tomando en cuenta el acceso a los principales factores para la localización del proyecto; evaluados bajo un peso ponderado podemos concluir la ubicación de la empresa DELTA CONSULTING Cía. Ltda., será en el sector de la Carolina en la Ciudad de Quito cuya calificación es de 3.70 sobre 4.

### **2.1.3 Principales factores de análisis de macro localización**

#### **- Cercanía al mercado**

La mayor parte de empresas se encuentran concentradas en el sector centro norte de la ciudad Quito, según el dato tomado para la realización de la investigación de mercados, por esta razón y como parte del criterio de servicio accesible para las empresas, DELTA CONSULTING Cía. Ltda., se ha seleccionado el sector de La Carolina como lugar para la localización de la empresa.

#### **- Infraestructura**

Evidentemente la zona seleccionada es residencial permitiendo todas las comodidades para el funcionamiento de la empresa, con posibilidades de compra o alquiler de oficinas para las actividades operativas.

#### **- Vías de acceso**

El sector de La Carolina ofrece múltiples vías de acceso, la presencia de avenidas de importancia como: Av. De los Shyris; Av. 6 de Diciembre; Av. Amazonas, Av. Eloy Alfaro y Av. Naciones Unidas facilitan el acceso a la oficina y son arterias principales de la ciudad soportando alta frecuencia de vehículos lo que contribuye a que el sector sea de fácil identificación por parte de los clientes.

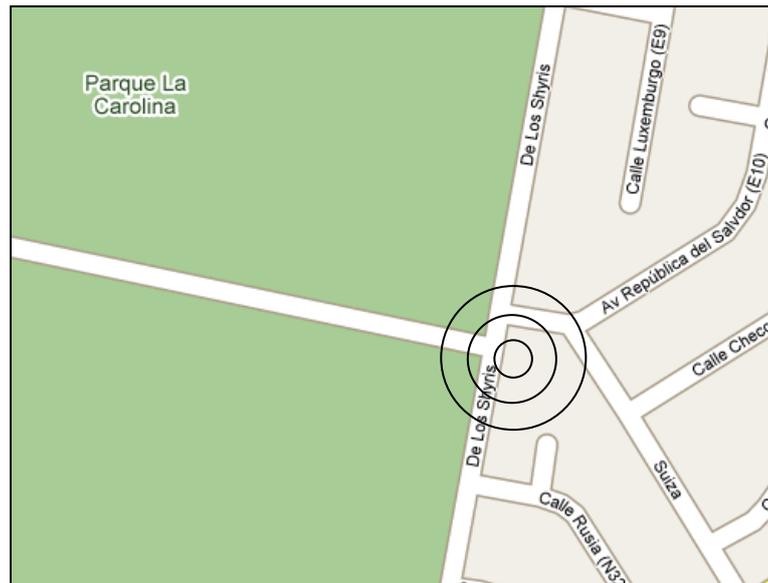
#### **- Seguridad**

El sector es considerado como de seguridad media, lo que evidencia un riesgo para los individuos que circulan regularmente por la zona en horas de la noche, sin embargo el hecho de que la oficina de la empresa debe ubicarse dentro de un edificio disminuye la incidencia de la inseguridad para con el personal y los activos a comprarse para el funcionamiento de la empresa

## **2.2 MICRO LOCALIZACIÓN**

La oficina se ubicará en el Edificio Argentum, con dirección: Av. De los Shyris y Suiza.

**Gráfico 2.2 – Micro localización de la empresa**



Fuente: Googlemaps

Elaborado por: Autora

## **2.3 INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura que se presenta a continuación es la mínima básica para la operación regular de la empresa en el mercado.

### **2.3.1 Recepción**

Área destinada a la atención a clientes y proveedores, tiene una superficie superior a los 12 metros cuadrados, estará a cargo de la secretaria recepcionista con una estación de trabajo.

### **2.3.2 Gerencia general**

Oficina destinada a las actividades de gerencia de la empresa, su superficie aproximada es de 15 metros cuadrados con una estación de trabajo para el gerente y una mini mesa de reunión.

### **2.3.3 Área administrativa**

Con una superficie promedio igual a la anterior, el área administrativa contiene 3 puestos de trabajo en los que se encuentran: la jefatura administrativa y las asistencias administrativas, de mercadeo y ventas.

### **2.3.4 Área de servicios para PYMES**

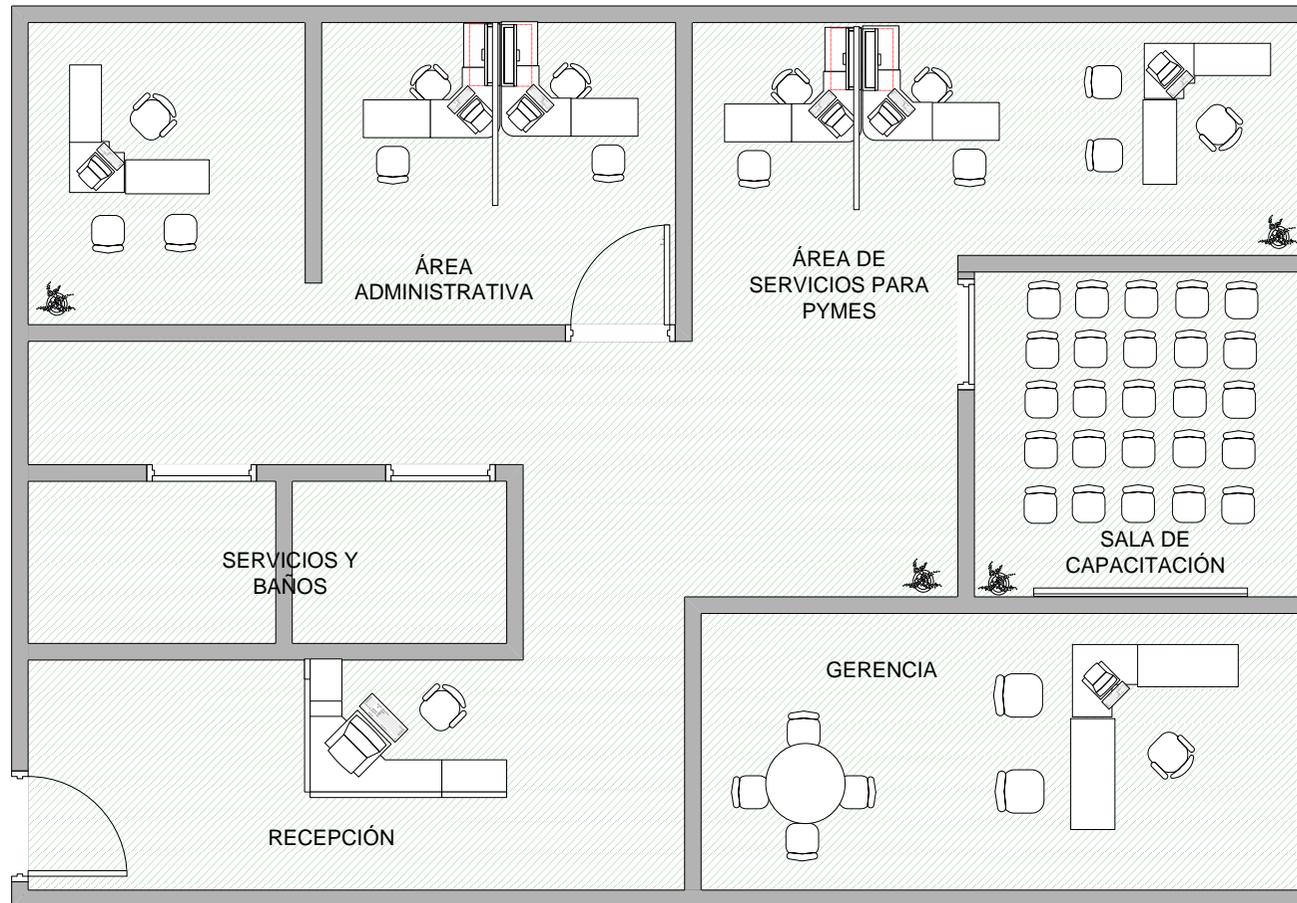
Se ha distribuido esta área para la entrega de los servicios de asesoramiento administrativo y capacitación; consta de 3 estaciones de trabajo, entre las que se encuentran la jefatura y los tutores para PYMES, esta estructura permite destinar un área para la organización de eventos de capacitación.

### **2.3.5 Sala de capacitación**

Esta sala es el área destinada para la realización de eventos de capacitación interna y externa; con capacidad para 20 personas permitirá la ejecución de eventos regulares de capacitación para los clientes.

### 2.3.6 Diseño de oficina

Gráfico 2.3 – Diseño de oficinas



Elaborado por: Autora

## **2.4 PROCESOS DE LA EMPRESA**

Los procesos son parte vital para el funcionamiento de la organización, en la empresa los procesos se han diferenciado sobre la base de la siguiente clasificación:

1. Procesos productivos
2. Procesos de apoyo

De esta manera se pretende que el funcionamiento de la empresa se concentre en crear un factor diferenciador basado en el cliente, estableciendo procesos vinculados e interdependientes.

### **2.4.1 Procesos productivos**

Un proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos y/o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

Los procesos productivos planteados para la empresa se dividen en dos:

- Proceso de servicios de capacitación
- Proceso de servicios de asesoramiento

Cada uno de los procesos contempla la participación de unidades de apoyo para su comercialización, promoción y administración de recursos.

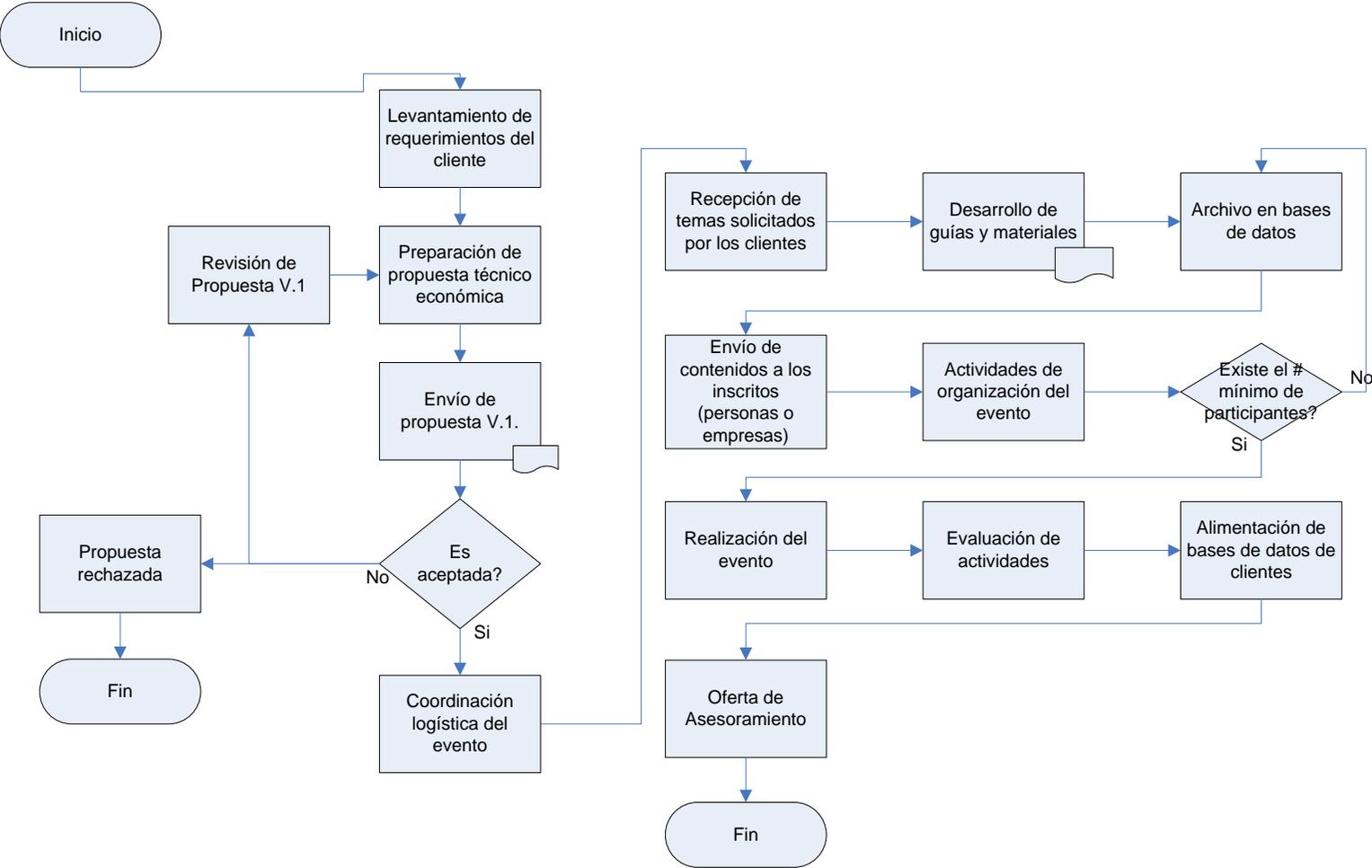
### **2.4.2 Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo se concentran en brindar un soporte a los procesos productivos, en la empresa se propone tres procesos de apoyo soportados en la estructura organizacional planteada. Así los procesos de apoyo son:

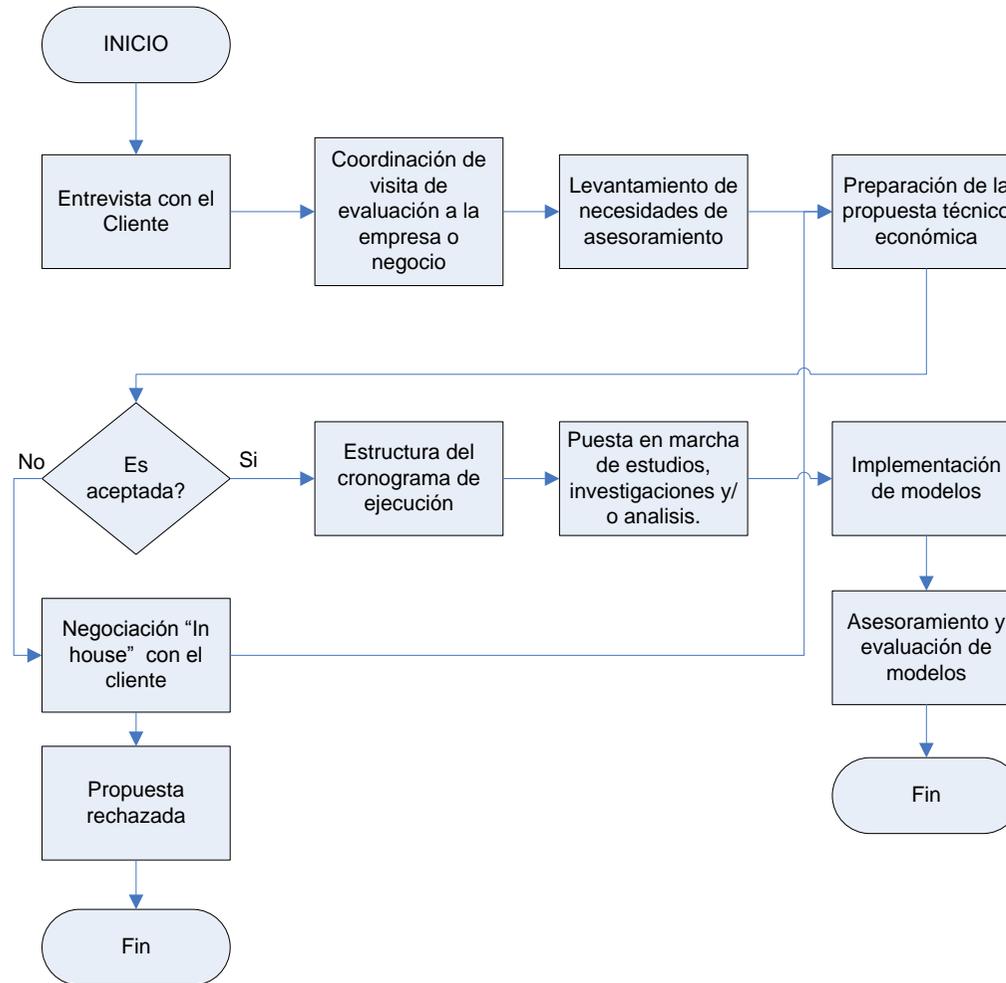
- Proceso administrativo.
- Proceso de mercadeo de la empresa y de los servicios.
- Proceso de venta.

## 2.5 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS PRODUCTIVOS

### 2.5.1 Proceso de servicio de capacitación



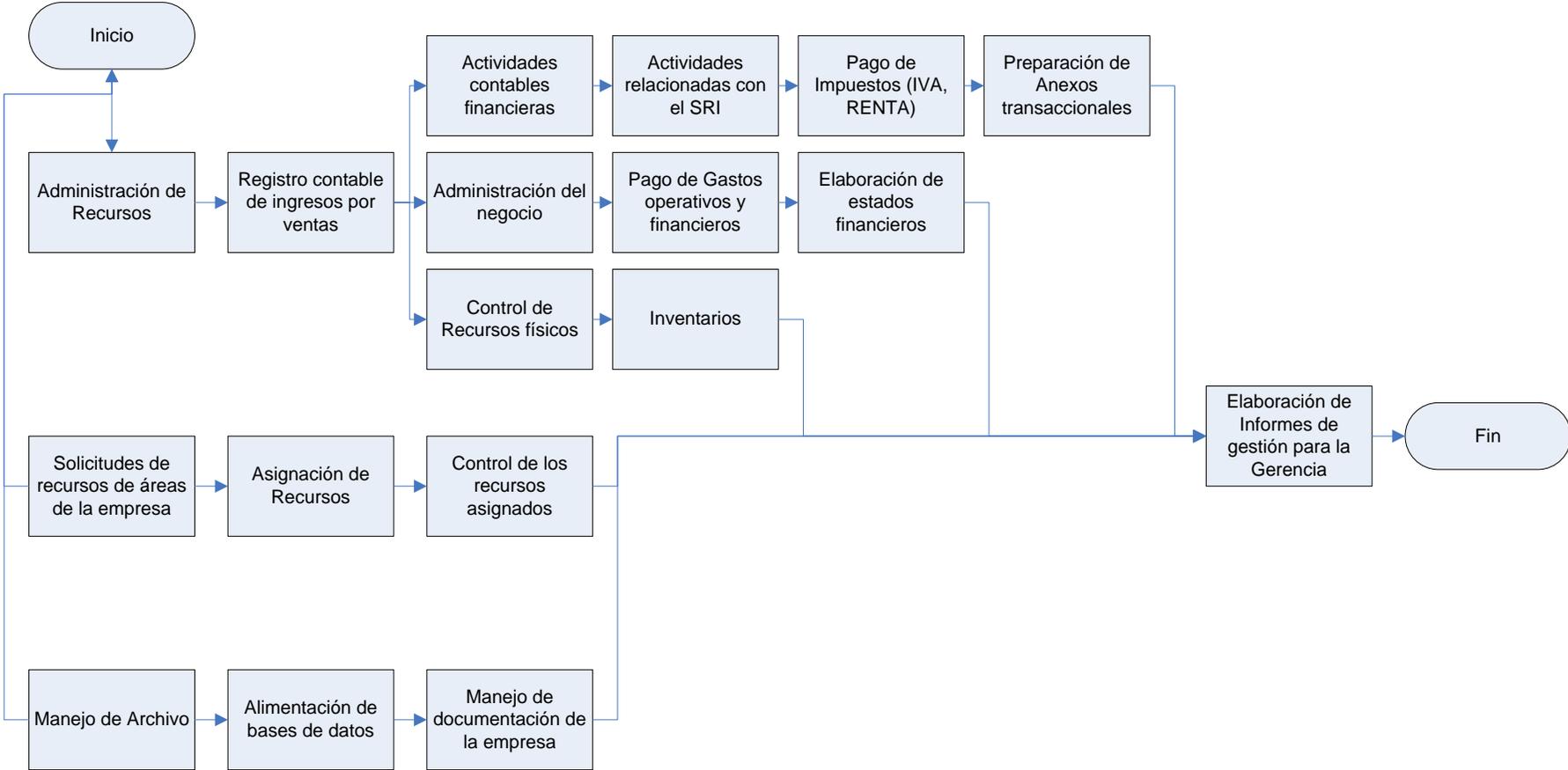
## 2.5.2 Proceso de servicio de asesoramiento



Elaborado por: Autora

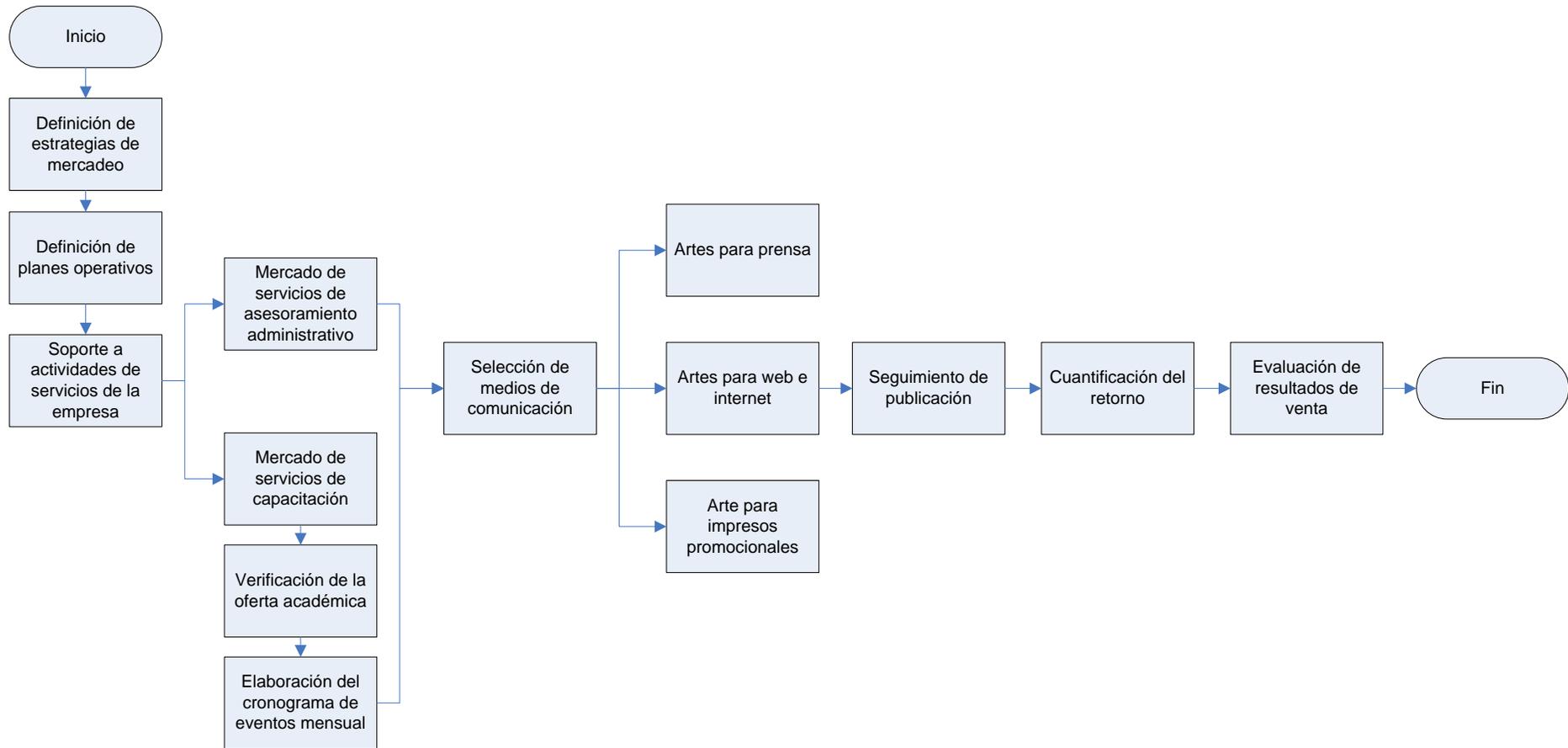
2.6 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DE APOYO

2.6.1 Proceso administrativo



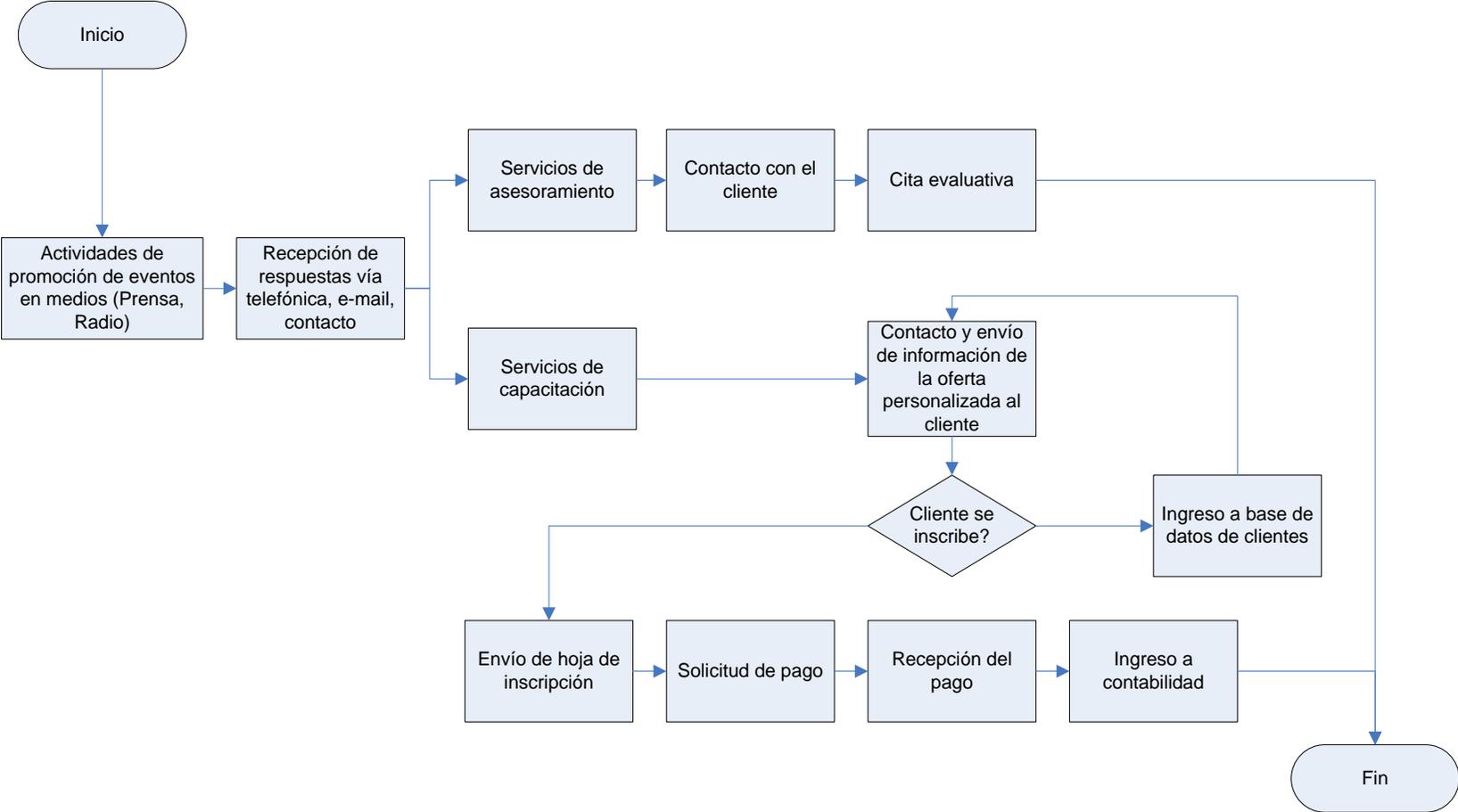
Elaborado por: Autora

## 2.6.2 Proceso de mercadeo de la empresa y sus servicios



Elaborado por: Autora

2.6.3 Proceso de venta del servicio



Elaborado por: Autora

## 2.7 RECURSOS DE LA EMPRESA

La operación de la empresa requiere de recursos, tanto físicos como humanos, los recursos necesarios se ha dividido por departamento basado en el organigrama funcional propuesto.

### 2.7.1 Departamento de servicios

#### - Recursos humanos

Para el regular funcionamiento del área de servicios se propone la contratación de personal especializado en los temas de capacitación y asesores empresariales que puedan solucionar las necesidades de los pequeños y medianos empresarios.

El personal necesario para la entrega del servicio es:

**Tabla 2.2 - Recursos humanos departamento de servicios**

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS		
PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO ANUAL
JEFE DE SERVICIOS	1	\$ 4.800,00
TUTOR 1	1	\$ 3.600,00
TUTOR 2	1	\$ 3.600,00
COORDINADOR DE EVENTOS	1	\$ 4.200,00
INTRUCTORES	10	\$20/HORA

Elaborado por: Autora

Como parte importante del personal de servicio se encuentran los instructores, cuya contratación será de acuerdo a las necesidades tanto de asesoramiento como de capacitación de los clientes. Los instructores se seleccionarán sobre la base de entrevistas y cumplimiento de requisitos según el dominio del tema y la acreditación de experiencia

#### - Materiales y equipos

Los materiales y equipos utilizados por el departamento para la entrega de servicio son en su mayoría impresos, utilizados como guías tanto de ejecución de asesoramiento como de contenidos para los cursos de capacitación a dictar.

**Tabla 2.3 - Materiales y equipos departamento de servicios**

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS			
EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COMPUTADORES	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00
IMPRESORAS	3	\$ 120,00	\$ 360,00
TELEFONOS/FAXES	4	\$ 150,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.560,00</b>

Elaborado por: Autora

Los muebles y enseres son de características estándar, sin que se necesite algún requerimiento especial.

**Tabla 2.4 - Muebles y enseres departamento de servicios**

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS			
MUEBLESY ENSERES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ESCRITORIOS MODULARES	3	\$ 220,00	\$ 660,00
SILLAS	40	\$ 25,00	\$ 1.000,00
PIZARRA	1	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.720,00</b>

Elaborado por: Autora

## 2.7.2 Departamento administrativo

### - Recursos humanos

El área administrativa concentra las actividades de apoyo para el área de servicios, el recurso humano de esta área se concentra en las actividades externas por ende la necesidad de personal especializado en distintas áreas como mercadeo, ventas, contabilidad y administración. El personal necesario para las operaciones administrativas de la empresa es:

**Tabla 2.5 - Recursos humanos departamento administrativo**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO ANUAL
GERENTE GENERAL	1	\$ 8.400,00
JEFE ADMINSTRATIVO	1	\$ 4.800,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	\$ 3.600,00
ASISTENTE DE MARKEITNG	1	\$ 3.600,00
ASISTENTE DE VENTAS	1	\$ 3.600,00
PERSONAL DE SERVICIO	1	\$ 2.400,00

Elaborado por: Autora

- **Materiales y equipos**

Los materiales y equipos requeridos por el área administrativa son los básicos para el funcionamiento del departamento.

**Tabla 2.6 - Materiales y equipos departamento administrativo**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO			
EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COMPUTADORES	5	\$ 650,00	\$ 3.250,00
IMPRESORAS	2	\$ 120,00	\$ 240,00
TELEFONOS/FAXES	4	\$ 150,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.090,00</b>

Elaborado por: Autora

**Tabla 2.7 - Muebles y enseres departamento administrativo**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ESCRITORIOS MODULARES	5	\$ 220,00	\$ 1.100,00
SILLAS	15	\$ 25,00	\$ 375,00
MESA DE REUNIONES	1	\$ 300,00	\$ 300,00
PIZARRA	2	\$ 60,00	\$ 120,00
ARCHIVADORES	5	\$ 80,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.295,00</b>

Elaborado por: Autora

**2.7.3 Suministros de oficina**

Los suministros necesarios para el funcionamiento de la empresa son:

**Tabla 2.8 - Suministros de oficina**

Concepto	Cantidad anual	Valor Unitario	Costo
LIBRETÍN DE FACTURAS (100)	2	6,00	12,00
LIBRETÍN DE RECIBOS (100)	2	4,00	8,00
CONTRATOS (100)	3	15,00	45,00
RESMA DE PAPEL BOND	50	5,00	250,00
GRAPADORAS	9	8,00	72,00
PERFORADORAS	9	15,00	135,00
PAPELERAS	9	12,00	108,00
ESFEROS	500	0,15	75,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 705,00</b>

Elaborado por: Autora

## 2.7.4 Suministros de limpieza

Los artículos de limpieza necesarios son:

Tabla 2.9 - Suministros de limpieza

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Costo
DESINFECTANTES	12	\$ 5,00	60,00
FUNDAS (PAQUETE 20 FUNDAS)	10	\$ 4,50	45,00
JABONES (PAQUETE DE 3)	12	\$ 21,28	255,36
LIMPIONES	12	\$ 1,90	22,80
LUSTRES	12	\$ 0,30	3,60
LUSTRE PARA MUEBLES	12	\$ 1,20	14,40
ESCOBAS	6	\$ 1,50	9,00
TOALLAS PEQUEÑAS	6	\$ 3,00	18,00
TRAPEADORES	6	\$ 1,80	10,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 438,96</b>

Elaborado por: Autora

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

#### **3.1 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL**

El nombre seleccionado para la empresa es “DELTA CONSULTING Cía. Ltda.”, el mismo que se seleccionó relacionándolo con el modelo delta<sup>13</sup> de posicionamiento empresarial basado en el cliente, comunicando una perspectiva de desarrollo empresarial para las PYMES.

#### **3.2 TIPO DE EMPRESA**

DELTA CONSULTING Cía. Ltda., se constituirá como una empresa de carácter limitado es decir cada uno de los socios responde por las obligaciones sociales hasta el monto de aportaciones individuales. Entre los Principales requisitos para la constitución de la empresa están:

##### **3.2.1 El nombre**

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía y deberá ser aprobada por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

##### **3.2.2 Solicitud de aprobación**

Presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

##### **3.2.3 Números mínimo y máximo de socios**

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

---

<sup>13</sup> JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT EDUCATION (2003): Senate Hall Academic Publishing.

### 3.2.4 Capital mínimo

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares<sup>14</sup>.

Tabla 3.1 – Participación accionaria para la constitución de la empresa

SOCIOS DELTA CONSULTING		
Nombre	Capital	Participación
Alexandra Badillo	9.689	50%
Daniela Ripalda	9.688	50%
<b>TOTAL</b>	<b>19.377</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora

### 3.2.5 Registro en la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria – CAPEIPI –

La compañía se dedicará a realizar actividades comerciales para lo cual se afiliará a la Cámara de Comercio de la ciudad de Quito.

### 3.2.6 Origen de los fondos para la constitución

Los fondos a emplearse en la constitución de la empresa serán aportados por los socios.

## 3.3 LOGOTIPO

Gráfico 3.1 – Logotipo de la empresa



Elaborado por: Autora

## 3.4 MISIÓN

Ofrecer servicios de capacitación y asesoramiento en áreas administrativas, comerciales y de recursos humanos ayudando a las empresas con la máxima dedicación, responsabilidad y compromiso para con su negocio.

<sup>14</sup> SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS: Instructivo Societario, p. 12. , <http://www.supercias.gov.ec> (consultado el 27/03/09)

### **3.5 VISIÓN**

Convertirse en el primer referente privado de asesoramiento para pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito basada en parámetros de responsabilidad, cumplimiento, satisfacción y crecimiento para sus clientes, empleados, proveedores y accionistas.

### **3.6 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

Los principales valores en los que se enmarcará la filosofía de la empresa a crear son:

- Actitud de servicio y excelencia en la gestión.
- Compromisos de calidad, desde el primer contacto hasta el servicio postventa.
- Compromiso con el cliente y su negocio, garantía y calidad en los trabajos.
- Ética profesional, es la guía de nuestra conducta, tanto entre colegas, con los clientes, con nuestros socios comerciales, con los competidores y en general.
- Integridad, honestidad, respeto y confianza.
- Claridad y simplicidad en todas las comunicaciones y dentro de la empresa.
- Flexibilidad y rapidez de respuestas.
- Conseguir el mejor equipo profesional y humano y mantenerlo.
- Rentabilidad de la empresa y de los proyectos, y de las inversiones en publicidad.
- Excelente relaciones interpersonales, buen trato, y sentido del humor siempre.
- Confidencialidad y confiabilidad.

### **3.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

#### **3.7.1 Lealtad del cliente**

- Desarrollar las propuestas tanto de capacitación como de asesoramiento con gran eficacia, rapidez y flexibilidad tomando en cuenta la dimensión de los proyectos y soluciones propuestas.
- Garantizar la disponibilidad de profesionales con trayectoria exitosa y experiencia comprobada en lo que respecta a los servicios de asesoramiento y capacitación para los clientes.
- Garantizar la aplicabilidad de las propuestas de capacitación y de los modelos de asesoramiento planteados a los clientes.

- Fomentar la calidad, inventiva y desarrollo mental en nuestros trabajadores generando actividades empresariales que permitan desarrollar la lealtad de nuestros clientes.

### **3.7.2 Generar rentabilidad y beneficio**

- Genera rentabilidad en la empresa y sus proyectos, generando valor para nuestros accionistas y proporcionando al negocio los recursos necesarios para lograr sus objetivos sin perder de vista que la rentabilidad del cliente garantiza la rentabilidad del negocio.

### **3.7.3 Liderazgo en el mercado**

- Crecer como organización ofreciendo de manera continua servicios útiles y significativos para los mercados de las PYMES en la ciudad de Quito, innovando estrategias y mejorando las condiciones para nuestros clientes.
- Crear un factor diferenciador real, respecto del desarrollo a medida de soluciones de capacitación y asesoramiento, implementando soluciones propias a cada negocio de acuerdo a su realidad económica, comercial y financiera.

### **3.7.4 Crecimiento**

- Identificar las oportunidades del mercado para crecer utilizando las capacidades de la empresa para crear relación regular con los empresarios.

## **3.8 SERVICIOS DE LA EMPRESA**

La empresa a crear tiene como principales servicios los siguientes:

- Servicio de capacitación profesional en temas relacionados con las PYMES.
- Servicio de asesoramiento para PYMES en ámbitos administrativos.

### **3.8.1 Servicio de capacitación**

Como se evidencia en el estudio de mercado las PYMES tienen una regularidad en la contratación actividades de capacitación, evidenciándose una tendencia a contratar este servicio desde la modalidad de seminarios y talleres.

Como parte de la atención a las necesidades del mercado la empresa DELTA CONSULTING Cía. Ltda., propone como primer servicio la capacitación profesional y empresarial. Es comprobado que el crear un factor diferenciador en un mercado tan competitivo es necesario por esta razón el servicio concentrará su generación en:

- Calidad de instructores
- Calidad de contenidos
- Calidad de instalaciones; y
- Calidad de certificaciones

Para el cumplimiento y medición de estos parámetros de entrega del servicio se utilizará Sistemas de Evaluación Regular (SER); se aplicarán en dos etapas:

- Inicio del Evento: donde se evaluarán parámetros como imagen y condiciones para la entrega del servicio contratado; y
- Final del Evento: donde se evaluará al instructor, su pedagogía, contenidos del curso, dominio del tema y nivel de satisfacción.

La evaluación no está relacionada a la duración del curso y se propone aplicarla para cualquier evento realizado por la empresa. El desarrollo de los temas a dictar se concentrará en cinco áreas principales:

- Administración
- Mercadeo
- Ventas
- Procesos
- Finanzas

Las guías y manuales de los cursos serán desarrollados por el instructor contratado para el caso y deberán ser registrados bajo la marca de DELTA CONSULTING Cía. Ltda.

### **3.8.2 Servicio de asesoramiento**

Como complemento importante para las actividades de capacitación de las pequeñas y medianas empresas se propone la apertura de de una línea de asesoramiento

administrativo; para lo cual se contratará a dos tutores empresariales quienes estarán disponibles en horarios de oficina para atender requerimientos o dudas de los empresarios. Además, el servicio de asesoramiento incluye el desarrollo de guías regulares para ayuda de la PYMES, estas serán entregadas de forma gratuita para el conocimiento de la empresa y como medio de publicidad.

El asesoramiento se propone en las siguientes áreas:

- Administración: Planificación, organización, dirección y control de recursos empresariales.
- Tributación: Declaraciones de impuestos.
- Legal: Asesoramiento en creación de empresa y legalización de empresas, regularización de actividad comercial (contratos), asistencia en legislación laboral.
- Finanzas: Control de inversiones, puesta en marcha, recapitalización de negocios, venta de negocios.
- Mercadeo: Imagen corporativa, diseño de piezas publicitarias y diseño de campañas publicitarias.

Los tutores se encargarán de realizar el levantamiento de necesidades, convirtiéndose en profesionales interdisciplinarios; además la plataforma para entrega del servicio se soportará en personal especializado contratado según sea el caso de acuerdo al proceso especificado.

### **3.8.3 Precio**

La formación del precio de los servicios es similar, estableciéndose costos fijos y gastos de organización, a la suma de estos se le incrementa el porcentaje de utilidad que se estima puede variar entre el 5 y el 35% dependiendo de lo complicado del tema a desarrollar tanto para el asesoramiento como para la capacitación.

#### **3.8.3.1 Nivel de precios**

El mercado de la capacitación y asesoramiento para PYMES, regula el precio de los servicios sobre la base de tres principios:

- Profundidad del tema a asesorar o capacitar
- Costo de contratación del Instructor
- Reconocimiento de marca en el mercado

Así se puede establecer rangos de precios entre competidores como:

**Tabla 3.2 – Nivel de precios de capacitación y asesoramiento en el mercado**

PRODUCTO	Precio promedios de capacitación <sup>15</sup>
Cámara de Comercio	\$ 120,00
CEFE	\$ 160,00
SECAP	\$ 80,00

Elaborado por: Autora

El promedio del precio pagado por servicios de capacitación es de 112,50 dólares, tomando en cuenta las características de los competidores y su tamaño.

### 3.8.3.2 Costos del servicio

El promedio recomendable de alumnos o profesionales por aula para el desarrollo de actividades de capacitación es de 25 personas y con un promedio máximo de duración de 16 horas<sup>16</sup>, por esta razón y como estándar para las proyecciones tanto de costos como de ventas se utilizará este número de participantes para ilustrar los ingresos futuros del negocio.

**Tabla 3.3 – Formación del precio de servicios de capacitación**

<b>Número de Personas</b>		25
<b>Horas</b>		16
Rubros	Costo	Costo Total
Instructor	\$ 25,00	\$ 400,00
Manual	\$ 8,00	\$ 200,00
Instalaciones	\$ 1,00	\$ 25,00
Servicios	\$ 2,50	\$ 62,50
Certificado	\$ 1,00	\$ 25,00
Gastos de Administrativos	\$ 5,00	\$ 125,00
TOTAL	\$ 42,50	\$ 837,50
<b>Costo por persona</b>		<b>\$ 33,50</b>

Elaborado por: Autora

<sup>15</sup> Promedio entre el curso de mayor precio y el de menor precio según oferta Enero 2008

<sup>16</sup> Entrevista: Ing. Jimmy Gordón (Instructor del CEC-EPN) – Agosto año 2008

El precio de comercialización para los servicios de capacitación se calculará sobre la base del precio promedio de mercado para estos servicios, 112,50 dólares precio basado en la oferta actual de las empresas competidoras más representativas.

Los costos de servicios de asesoramiento variarán dependiendo del tema y la complicación de la necesidad del cliente, sin embargo una consulta estándar en el servicio otorgado por los tutores, será de 28,00 dólares como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 3.4 – Formación del precio servicios de asesoramiento**

<b>Rubros</b>	<b>Costo</b>	
Consultor externo	\$ -	
Hojas	\$ 1,00	
Hora/computador	\$ 1,00	
Transporte	\$ 2,50	
Manuales Finales	\$ 8,00	
Gastos administrativos	\$ 5,00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,50</b>	
<b>Costo por consulta</b>		\$ 17,50
<b>Utilidad</b>	<b>60%</b>	\$ 10,50
<b>Precio Final</b>		<b>\$ 28,00</b>

Elaborado por: Autora

Así, el precio final de un asesoramiento básico respecto de cualquiera de los temas antes mencionados tendrá ese costo.

### **3.9 POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

#### **3.9.1 Políticas generales**

- Trabajar para mejorar continuamente y alcanzar la meta de satisfacción total de los clientes, empleados y accionistas.
- Fabricar y comercializar el producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y cumplan las normas obligatorias de calidad y durabilidad.
- Cumplir los compromisos con los proveedores y reconocer la moralidad comercial y la ética de los clientes.

### **3.9.2 Políticas de servicio**

- El personal de DELTA CONSULTING Cía. Ltda., está obligado a atender los requerimientos de los clientes respecto de los servicios asesoramiento y capacitación para las PYMES respetando la misión y visión empresarial.
- El servicio de la empresa está basado en la calidad total, buscando la satisfacción del cliente con resultados aplicables tanto dentro de los temas y contenidos de capacitación como en el asesoramiento.
- Las condiciones de prestación de servicios están estipuladas en documentos como contratos, ordenes de trabajo, fotos y archivos magnéticos.
- Para los servicios de capacitación la empresa coordinará con el cliente el levantamiento de necesidades a fin de establecer correctamente la logística, contenidos y equipos requeridos para la realización de los eventos.
- El proceso de entrega de servicios se evaluará trimestralmente a fin de crear un sistema de gestión proactivo.

### **3.9.3 Políticas de imagen institucional**

- **Del personal**
  - El uso de uniforme es obligatorio para todo el personal de DELTA CONSULTING Cía. Ltda. puesto que es parte la imagen e identidad empresarial, teniendo sanciones quien no se presente a trabajar portándolo.
  - Está terminantemente prohibido, en el caso de las damas: el uso excesivo de maquillaje, adornos como binchas, aretes y cadenas de gran tamaño, así como las uñas largas y peinados extravagantes.
  - Está prohibido para el caso de los caballeros: el cabello y barba larga o mal arreglada, así como el uso de anillos y cadenas de gran tamaño.
- **De la publicidad**
  - El tono publicitario deberá siempre respetar los patrones enmarcados en las leyes de difusión.
  - Toda publicidad será aprobada por el gerente general y deberá responder a un plan estratégico general desarrollado por este.

### **3.9.4 Políticas de crédito**

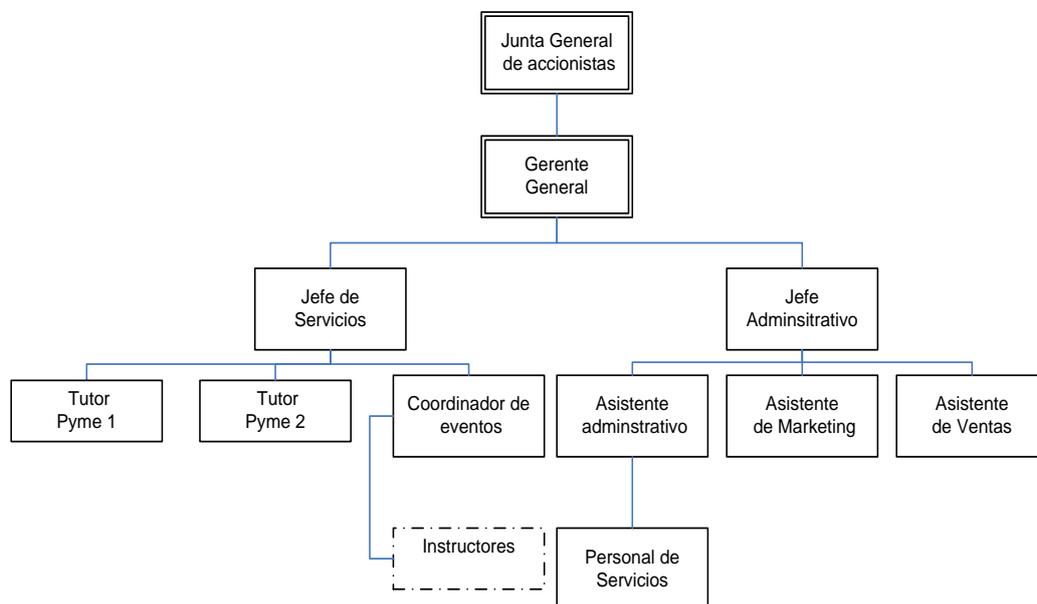
- Analizar la capacidad de endeudamiento de los clientes previa la apertura de crédito. La persona responsable de contabilidad es quien debe ejecutar y actualizar diariamente las cuentas por cobrar y saber si el cliente está en capacidad de pagar para despachar el producto.
- Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Desde luego, las condiciones económicas están fuera de control del administrador financiero. Pero al igual que sucede con otros activos circulantes puede variar el nivel de las cuentas por cobrar de acuerdo con el compromiso entre el rendimiento y el riesgo.
- El cliente nuevo no puede ser sujeto de crédito salvo el contemplado por promociones y actividades de marketing que se dieron en ese período sin justificación alguna para el hecho de ningún tipo.

### **3.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**

La empresa está estructurada en 4 niveles:

1. Nivel Directivo: Conformado por los accionistas.
2. Nivel Gerencial: Conformado por el gerente general de la empresa.
3. Nivel Ejecutivo: Conformado por los jefes de área.
4. Nivel Operativo: Conformado por el personal en general asistentes.

**Gráfico 3.2 – Estructura orgánico - funcional**



Elaborado por: Autora

### **3.11 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES**

#### **3.11.1 Nivel directivo**

##### **3.11.1.1 Junta general de socios**

Tiene como función la formulación de las políticas y objetivos corporativos o empresariales, así como establecer las estrategias y la normas de acción evaluar los resultados alcanzados por la empresa y corregir acciones resultantes, conforme a los informes anuales presentados por la gerencia.

Entre las principales funciones de los socios de la empresa están:

- Nombrar el gerente general
- Decidir sobre aumentos de capital
- Establecer los objetivos, metas y políticas corporativas.
- Autorizar al gerente para el otorgamiento de poderes generales.
- Delegar en el gerente sus atribuciones.
- Establecer sucursales.
- Cuidar el estricto cumplimiento de todas las disposiciones contenidas en los estatutos.

### **3.11.2 Nivel gerencial**

#### **3.11.2.1 Gerente general**

Está a cargo de la toma de decisiones globales que afectan a toda la organización; guía, coordina y controla su actividad, debe hacer cumplir los objetivos organizacionales en todas las áreas. Entre sus principales funciones están:

- Representar legalmente a la compañía, y responder por el cumplimiento de las leyes vigentes y los contratos suscritos.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión empresarial.
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones emitidas.
- Informar mensualmente sobre el estado económico a los accionistas.
- Responder sobre la gestión.
- Nombrar, sancionar y remover a los empleados cuando le competa.
- Firmar los cheques.
- Formular políticas y planes relacionados con la administración de los recursos de la mecánica, que logren el fortalecimiento y desarrollo empresarial.
- Administración financiera en coordinación con las diferentes áreas operativas.
- Supervisar el diseño de sistemas de mercadeo y ventas del servicio.

### **3.11.3 Nivel ejecutivo**

#### **3.11.3.1 Jefe de servicios**

Es el encargado del control y supervisión de la entrega de los servicios de asesoramiento y capacitación a los clientes. Entre sus principales funciones están:

- Diseñar la oferta de capacitación de la empresa.
- Planificar el desarrollo de actividades de capacitación y eventos anualmente.
- Supervisar el desarrollo de guías y materiales para la entrega de servicios.
- Supervisar el cumplimiento de objetivos departamentales y personales de sus dirigidos.
- Controlar los resultados obtenidos en la entrega de servicios, tanto para el asesoramiento como para los eventos de capacitación empresarial.
- Evaluar los resultados del personal de planta e instructores.

- Todas las que designe el gerente como parte del desarrollo de la organización.

### **3.11.3.2 Jefe administrativo**

Encargado del manejo de los recursos de la organización, a su cargo se encuentra el personal que brinda soporte al proceso productivo y contribuye a agilizar el desarrollo de la empresa. Sus funciones son:

- Supervisar la contabilidad de la empresa, así como sus respectivos registros, de acuerdo al sistema determinado por el organismo de control, y formular con oportunidad y confiabilidad los estados financieros y reportes gerenciales.
- Revisar los libros auxiliares y principales.
- Diseñar el sistema de archivo de documentos soporte de todas las operaciones contables.
- Cumplir con las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y tributarias, así como las emitidas por la Junta General de accionistas, y gerencia general.
- Llevar el control de caja- bancos en forma rigurosa y diaria.
- Legalizar con su firma la veracidad de los estados financieros comprobantes de egreso, transferencia de fondos y comprobantes que se emiten en las operaciones contables.
- Verificar la correcta contabilización de los comprobantes de egreso y comprobantes de diario por préstamos a empleados y anticipos de quincena.
- Supervisar al personal a su cargo y el cumplimiento de los objetivos departamentales.

### **3.11.4 Nivel operativo**

#### **3.11.4.1 Área administrativa**

##### **- Asistente administrativo**

Brinda soporte a la jefatura administrativa realizando actividades operativas relacionadas al manejo contable y financiero de la empresa. Sus funciones generales son:

- o Elaborar reportes administrativos y financieros para revisión por la jefatura.
- o Ejecutar las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa.

- Llevar un registro de compras de insumos, materiales y equipos para el funcionamiento de la empresa
- Realizar pagos y cobros a proveedores y clientes.
- Coordinar las actividades del personal de servicios.
- Manejo de caja chica.
- Ejecutar las disposiciones de la jefatura administrativa y gerencia general.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

- **Asistente de Marketing**

Planifica y ejecuta actividades de mercadeo de los servicios de asesoramiento y capacitación para PYMES. Entre sus funciones están:

- Diseñar estrategias relacionadas al producto, precio, plaza y promoción de los servicios de la empresa.
- Diseñar y ejecutar el plan de medios de la organización para la comercialización de los servicios de la organización.
- Realizar investigaciones sobre el mercado de la capacitación y asesoramiento según los requerimientos de la organización.
- Realizar el seguimiento de las estrategias implementadas.
- Realizar investigaciones sobre la competencia.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

- **Asistente de ventas**

Se encarga de la comercialización de los servicios de capacitación y asesoramiento administrativo, sus funciones son:

- Comercializar los servicios que oferta la empresa.
- Asesorar a los clientes sobre las necesidades de capacitación y consultoría que necesiten.
- Elaborar informes sobre el rendimiento de ventas.
- Desarrollar a los clientes actuales de la empresa.
- Identificar y desarrollar nuevos nichos de mercado para la comercialización de los servicios.

- Desarrollar planes de comercialización en coordinación con el asistente de marketing.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

**- Personal de servicios**

Encargado de la limpieza y mensajería de la oficina. Entre sus funciones están:

- Realizar actividades de limpieza de las oficinas
- Colaborar con la entrega y retiro de documentación (mensajería)
- Todas las que señale el asistente administrativo, jefe administrativo y/o gerente general.

**3.11.4.2 Área de servicio**

**- Tutores PYMES**

Son los encargados de la entrega del servicio de asesoramiento para pequeños y medianos empresarios, sus funciones se describen a continuación:

- Ejecutar planes y programas de desarrollo empresarial.
- Realizar el seguimiento de clientes de asesoramiento.
- Desarrollar modelos empresariales para su implementación en PYMES
- Implementar planes, programas, estrategias y/o tácticas resultantes del asesoramiento realizado.
- Registrar todas las actividades realizadas entorno al asesoramiento.
- Llevar un sistema de control sobre las actividades realizadas con los clientes.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

**- Coordinador de eventos**

Es el encargado de toda la logística requerida para la realización de eventos de capacitación, entre sus funciones están:

- Ejecutar todas las actividades relacionadas con la organización de eventos de capacitación.
- Realizar contacto con proveedores e instructores.

- Verificar el cumplimiento de cronogramas de actividades de eventos de capacitación.
- Coordina la ejecución de la programación regular de cursos de capacitación que oferta la empresa.
- Realizar el seguimiento de los eventos de capacitación que oferte la empresa.
- Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas.

### 3.12 OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Los objetivos del negocio plantean un crecimiento sostenido de la empresa, buscando un desarrollo de mercado nacional explotando la ventaja de constituirse como una de las opciones especializadas en servicios de capacitación y administrativos en Quito.

**Tabla 3.5 – Objetivos del negocio**

<b>Año 2009</b>
Apertura de la empresa de consultoría administrativa y capacitación para PYMES.
<b>Año 2010</b>
Incrementar la participación de mercado en un 10% respecto del año anterior en el mercado de consumidores finales.
<b>Año 2011</b>
Diversificar la cartera de negocios de la empresa incrementando líneas de asesoramiento para PYMES en áreas complementarias al del servicio de la empresa.
<b>Año 2012</b>
Generar lealtad y recordación de marca en el 50% del mercado captado en el año 2008 a nivel pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito.
<b>Año 2013</b>
Incrementar la participación de mercado por medio de alianzas estratégicas que permitan tener presencia de marca en otras ciudades del Ecuador.

Elaborado por: Autora

El incremento de la participación en el mercado y la generación de lealtad de marca por parte de los clientes son los principales objetivos de la empresa en los primeros años; posterior al desarrollo del negocio en el mercado y su expansión la empresa buscará la diversificación de su cartera desarrollando productos varios más específicos orientados a satisfacer micro-segmentos.

### **3.13 PLAN DE MARKETING**

#### **3.13.1 Plan de publicidad (brief)**

La publicidad de la empresa se concentrará en el uso de medios alternativos como lo son:

- Internet
- BTL
- Correo

El soporte publicitario se centrará en los productos, buscando un posicionamiento del nombre de la empresa a través del uso de medios con publicidad de los cursos y servicios de asesoramiento que esta brinda.

#### **3.13.2 Objetivo publicitarios específicos**

- Crear notoriedad de marca DELTA CONSULTING Cía. Ltda., en el segmento de PYMES en la ciudad de Quito hacia el año 2009.
- Lograr la predisposición a la compra del servicio en el segmento.

#### **3.13.3 Estrategia creativa**

##### **3.13.3.1 Slogan**

*Eres un empresario PYME... Eres un emprendedor DELTA*

##### **3.13.3.2 Objetivos de la comunicación**

- Dar a conocer el nombre servicio
- Presentarse como un servicio que ofrece todas las características de los competidores, con el factor diferenciador centrado en el precio y el entendimiento de la problemática empresarial

##### **3.13.3.3 Grupo objetivo**

Pequeños y medianos empresarios de Quito

##### **3.13.3.4 Estructura de la campaña**

**Atributo:**

- Servicio para PYMES
- Los mejores instructores PYMES
- Usted recibe lo que su dinero paga

### **Ventaja**

- Mejor precio
- Más calidad en el servicio y el resultado final
- Amigable con el medio ambiente

### **Tono de la comunicación**

- Claro, preciso e informativo.

### **Guías de ejecución**

- Destacar el nombre de DELTA CONSULTING Cía. Ltda.
- Orientar la publicidad a gerentes y propietarios de pequeñas y medianas empresas.

### **Mensaje de la Campaña Publicitaria**

*Eres un empresario PYME... Eres un emprendedor DELTA*

## **3.13.4 Plan de marketing directo**

### **3.13.4.1 Objetivo de posicionamiento de marca**

- Introducir la marca de la empresa y sus servicios en el mercado de la ciudad de Quito, proyectando llegar a ubicarse entre los 3 primeros lugares del “top of mind” de las marcas de capacitación para PYMES hacia el tercer año de operación de la empresa.

### **3.13.4.2 Estrategia de posicionamiento**

La estrategia a implementarse por la empresa dentro de los 5 primeros años de funcionamiento será la de **PENETRACIÓN EN EL MERCADO**, en búsqueda de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y generar crecimiento intensivo en el negocio.

### **3.13.4.3 Características de la marca**

Las principales características que busca posicionar en la mente del consumidor son:

- **Mejores Instructores:** DELTA CONSULTING Cía. Ltda., busca establecer la calidad del instructor como diferenciador de servicio.

- **El cliente recibe el temario que contrato:** La satisfacción del cliente estará garantizada toda vez que uno de los principales requerimientos es el cumplimiento total del temario propuesto.
- **Asesoramiento real para PYMES:** Uno de los principales diferenciadores respecto de los competidores es que los tutores e instructores que se busca contratar son gente probada en el asesoramiento a PYMES.
- **Precios para PYMES:** La estructura de costos y el precio final es accesible para los pequeños y medianos empresarios, sin aparentar ser barato.

#### **3.13.4.4 Medios a utilizar**

- E-mailing masivo
- Correo directo
- Tele mercadeo
- Página Web
- 

#### **3.13.4.5 Actividades de marketing directo**

##### **3.13.4.5.1 Tele mercadeo**

###### **Etapa #1**

###### **Respuesta (Reactivo)**

- Dar respuesta a las inquietudes generadas por el correo directo y carpeta de presentación, durante los siguientes 8 días hábiles al envío de los correos y solicitar una cita de contacto personal con el responsable de mercadeo.

###### **Etapa #2**

###### **Verificación y contacto (Activo)**

- Llamar en 2 días hábiles a los destinatarios del correo directo, para reforzar el correo y solicitar una cita de contacto personal con el responsable de mercadeo, una vez terminada la etapa uno. (Teniendo en cuenta los contactados y resultados de la etapa número uno).

### **Etapas #3**

#### **Mantenimiento (Activo)**

- Establecer un contacto mensual con los clientes (proyección del 5%) para estar al día con sus expectativas y resolver sus necesidades urgentes.

#### **3.13.4.5.2 Correo directo a través de correo electrónico, e-mail.**

##### **Motivo.**

Posicionamiento del producto con el mensaje:

*Eres un empresario PYME... Eres un emprendedor DELTA*

##### **Piezas utilizadas en el contenido del correo directo**

- El correo directo incluirá la utilización de un folleto, carta y sobre.
- Carta – e mail
- Cliente: Pequeño y mediano empresario de Quito
- Servicio: Capacitación y asesoramiento administrativo

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

#### **4.1 SUPUESTOS**

A continuación se analizan los supuestos financieros para determinar la factibilidad de la creación de la empresa DELTA CONSULTING Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, estos exponen el escenario sobre el cual la empresa debe operar y sus rendimientos al cabo de 5 años.

- El capital de la empresa se ha constituido con una contribución de los accionistas de US\$ 19.377,00.
- La inversión es de US\$ 11.665,00 destinados a la compra de equipos, muebles de oficina, muebles y enseres, adecuaciones del local, gastos de constitución.
- La depreciación se realizó en forma lineal en base a los porcentajes establecidos por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).
- La amortización de diferidos (gastos de constitución y adecuaciones del local), se realiza a 5 años conforme a las normas.
- La proyección de ventas se realizó sobre la base de la cobertura de la demanda planteada para el proyecto, con un total inicial de 77 cursos de capacitación con un promedio de 25 participantes al año 1. Para el caso del servicio de asesoramiento se proyecta un total de 144 asesorías. La cantidad esperada de ventas a partir del segundo año se proyecta con un crecimiento anual del 1.90%.
- La proyección de ingresos toma como base los dos servicios que la empresa oferta en el mercado; el precio para las actividades de capacitación será de 100 dólares por persona, mientras que para la asesoría empresarial se proyecta con un precio de 28 dólares por consulta, los valores se basan en los registros obtenidos en el capítulo de estudio de mercado.
- En las proyecciones de precios, gastos administrativos, gastos de ventas y remuneraciones se ha realizado un incremento del 8% por concepto de inflación a partir del segundo año.
- Se calcularon los costos y gastos respecto de los dos servicios, tanto para capacitación como para asesoramiento empresarial. (Ver Anexo 2).

- La proyección de las remuneraciones se basa en lo exigido por el Código de Trabajo para una figura contractual de relación de dependencia para cada cargo de la empresa.
- Se realizaron todos los procedimientos de evaluación económica financiera de la empresa a fin de obtener el rendimiento futuro del negocio en un horizonte de 5 años.

## **4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Establecidos los supuestos financieros bajo los cuales se realiza la evaluación de factibilidad del proyecto, a continuación se presentan el balance general proyectado, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja de la empresa a crear basados en los registros financieros desarrollados (Ver Anexo 2).

Tabla 4.1 Balance de Situación

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
CAJA BANCOS	7.208,00	61.228,47	97.382,55	111.580,51	128.426,14	145.728,26
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>7.208,00</b>	<b>61.228,47</b>	<b>97.382,55</b>	<b>111.580,51</b>	<b>128.426,14</b>	<b>145.728,26</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
MUEBLES ENSERES	4.015,00	4.015,00	4.015,00	4.015,00	4.015,00	4.015,00
TELEFONOS FAX	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
COMPUTADORAS IMPRES	6.450,00	6.450,00	6.450,00	6.450,00	6.450,00	6.450,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		-2.671,29	-5.342,57	-8.013,86	-8.535,36	-9.056,86
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>11.665,00</b>	<b>8.993,71</b>	<b>6.322,43</b>	<b>3.651,14</b>	<b>3.129,64</b>	<b>2.608,14</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
GASTOS DE CONSTITUCION	504,00	504,00	504,00	504,00	504,00	504,00
AMORTIZACION (20%)		-100,80	-201,60	-302,40	-403,20	-504,00
<b>TOTAL DIFERIDO</b>	<b>504,00</b>	<b>403,20</b>	<b>302,40</b>	<b>201,60</b>	<b>100,80</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>19.377,00</b>	<b>70.625,38</b>	<b>104.007,38</b>	<b>115.433,25</b>	<b>131.656,58</b>	<b>148.336,40</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
IMPUESTOS POR PAGAR 25%		10.890,28	11.735,66	13.678,62	16.011,30	18.217,39
15% Participación Trabajadores		7.687,26	8.283,99	9.655,50	11.302,10	12.859,33
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>18.577,54</b>	<b>20.019,65</b>	<b>23.334,12</b>	<b>27.313,40</b>	<b>31.076,72</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>18.577,54</b>	<b>20.019,65</b>	<b>23.334,12</b>	<b>27.313,40</b>	<b>31.076,72</b>
<b>CAPITAL</b>						
Capital Social	19.377,00	19.377,00	19.377,00	19.377,00	19.377,00	19.377,00
Reserva Legal 10%		3.267,08	3.520,70	4.103,59	4.803,39	5.465,22
Utilidad Retenidas			29.403,76	31.686,27	36.932,27	43.230,52
Utilidad Neta		29.403,76	31.686,27	36.932,27	43.230,52	49.186,94
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>19.377,00</b>	<b>52.047,84</b>	<b>83.987,73</b>	<b>92.099,13</b>	<b>104.343,18</b>	<b>117.259,68</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>70.625,38</b>	<b>104.007,38</b>	<b>115.433,25</b>	<b>131.656,58</b>	<b>148.336,40</b>

Elaborado por: Autora

**Tabla 4.2 Balance de Resultados**

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas Brutas</b>					
Curso de Capacitación	\$ 192.500,00	\$ 213.300,00	\$ 236.925,00	\$ 261.450,00	\$ 289.000,00
Asesoramiento	\$ 4.032,00	\$ 4.410,00	\$ 4.800,00	\$ 5.355,00	\$ 5.928,00
<b>TOTAL VENTAS BRUTAS</b>	<b>\$ 196.532,00</b>	<b>\$ 217.710,00</b>	<b>\$ 241.725,00</b>	<b>\$ 266.805,00</b>	<b>\$ 294.928,00</b>
MENOS :					
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Curso de Capacitación	\$ 64.487,50	\$ 71.455,35	\$ 79.116,75	\$ 87.565,00	\$ 96.857,50
Asesoramiento	\$ 2.520,00	\$ 2.778,30	\$ 3.061,50	\$ 3.372,12	\$ 3.714,36
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 67.007,50</b>	<b>\$ 74.233,65</b>	<b>\$ 82.178,25</b>	<b>\$ 90.937,12</b>	<b>\$ 100.571,86</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 129.524,50</b>	<b>\$ 143.476,35</b>	<b>\$ 159.546,75</b>	<b>\$ 175.867,88</b>	<b>\$ 194.356,14</b>
MENOS:					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Gastos de Promoción y Publicidad	\$ 10.800,00	\$ 11.664,00	\$ 12.597,12	\$ 13.604,89	\$ 14.693,28
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>\$ 10.800,00</b>	<b>\$ 11.664,00</b>	<b>\$ 12.597,12</b>	<b>\$ 13.604,89</b>	<b>\$ 14.693,28</b>
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>\$ 118.724,50</b>	<b>\$ 131.812,35</b>	<b>\$ 146.949,63</b>	<b>\$ 162.262,99</b>	<b>\$ 179.662,86</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
ARRIENDO	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.260,00	\$ 7.986,00	\$ 8.784,60
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 705,00	\$ 719,10	\$ 733,48	\$ 748,15	\$ 763,11
SUELDOS MAS BENEFICIOS	\$ 55.400,06	\$ 63.687,66	\$ 68.782,67	\$ 74.285,29	\$ 80.228,11
SERVICIOS BASICOS	\$ 2.160,00	\$ 2.332,80	\$ 2.519,42	\$ 2.720,98	\$ 2.938,66
DEPRECIACION	\$ 2.671,29	\$ 2.671,29	\$ 2.671,29	\$ 521,50	\$ 521,50
AMORTIZACION	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80	\$ 100,80
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	\$ 438,96	\$ 474,08	\$ 512,00	\$ 552,96	\$ 597,20
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 67.476,11</b>	<b>\$ 76.585,73</b>	<b>\$ 82.579,66</b>	<b>\$ 86.915,68</b>	<b>\$ 93.933,98</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 51.248,39</b>	<b>\$ 55.226,62</b>	<b>\$ 64.369,97</b>	<b>\$ 75.347,31</b>	<b>\$ 85.728,88</b>
PARTICIPACION 15% TRABAJADORES	\$ 7.687,26	\$ 8.283,99	\$ 9.655,50	\$ 11.302,10	\$ 12.859,33
UTILIDAD (PERDIDA) CONTABLE ANTES DEL					
<b>IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACION LABORAL</b>	<b>\$ 43.561,13</b>	<b>\$ 46.942,63</b>	<b>\$ 54.714,47</b>	<b>\$ 64.045,21</b>	<b>\$ 72.869,55</b>
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ 10.890,28	\$ 11.735,66	\$ 13.678,62	\$ 16.011,30	\$ 18.217,39
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 32.670,85</b>	<b>\$ 35.206,97</b>	<b>\$ 41.035,86</b>	<b>\$ 48.033,91</b>	<b>\$ 54.652,16</b>
RESERVA LEGAL 10%	\$ 3.267,08	\$ 3.520,70	\$ 4.103,59	\$ 4.803,39	\$ 5.465,22
<b>UTILIDAD DISPONIBLE PARA LOS ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 29.403,76</b>	<b>\$ 31.686,27</b>	<b>\$ 36.932,27</b>	<b>\$ 43.230,52</b>	<b>\$ 49.186,94</b>

Tabla 4.3 Flujo de Caja

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>Efectivo recibido de socios</b>	<b>\$ 19.377,00</b>					
Compra de muebles	\$ 4.015,00					
Compra teléfonos y fax	\$ 1.200,00					
Computadoras e impresora	\$ 6.450,00					
Gastos de Constitución	\$ 504,00					
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO O USADO PARA OPERACIÓN</b>	<b>\$ 7.208,00</b>					
<b>Efectivo recibido de clientes</b>		<b>\$ 196.532,00</b>	<b>\$ 217.710,00</b>	<b>\$ 241.725,00</b>	<b>\$ 266.805,00</b>	<b>\$ 294.928,00</b>
Cursos de Capacitación		\$ 192.500,00	\$ 213.300,00	\$ 236.925,00	\$ 261.450,00	\$ 289.000,00
Asesoramiento		\$ 4.032,00	\$ 4.410,00	\$ 4.800,00	\$ 5.355,00	\$ 5.928,00
<b>EFFECTIVO PAGADO PROVEEDORES</b>		<b>\$ 84.951,46</b>	<b>\$ 93.690,83</b>	<b>\$ 103.280,85</b>	<b>\$ 113.829,12</b>	<b>\$ 125.410,05</b>
Costo de ventas cursos de capacitación		\$ 64.487,50	\$ 71.455,35	\$ 79.116,75	\$ 87.565,00	\$ 96.857,50
Costo de ventas asesoramiento		\$ 2.520,00	\$ 2.778,30	\$ 3.061,50	\$ 3.372,12	\$ 3.714,36
Arriendo		\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.260,00	\$ 7.986,00	\$ 8.784,60
Suministros de oficina		\$ 705,00	\$ 719,10	\$ 733,48	\$ 748,15	\$ 763,11
Suministros de limpieza		\$ 438,96	\$ 474,08	\$ 512,00	\$ 552,96	\$ 597,20
Publicidad		\$ 10.800,00	\$ 11.664,00	\$ 12.597,12	\$ 13.604,89	\$ 14.693,28
<b>EFFECTIVO PAGADO A OTROS PROVEEDORES</b>		<b>\$ 57.560,06</b>	<b>\$ 66.020,46</b>	<b>\$ 71.302,09</b>	<b>\$ 77.006,27</b>	<b>\$ 83.166,77</b>
Sueldo más beneficios		\$ 55.400,06	\$ 63.687,66	\$ 68.782,67	\$ 74.285,29	\$ 80.228,11
Servicios básicos		\$ 2.160,00	\$ 2.332,80	\$ 2.519,42	\$ 2.720,98	\$ 2.938,66
<b>EFFECTIVO NETO USADO PARA ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 7.208,00</b>	<b>\$ 54.020,48</b>	<b>\$ 57.998,71</b>	<b>\$ 67.142,06</b>	<b>\$ 75.969,61</b>	<b>\$ 86.351,18</b>
<b>FLUJO ACUMULADO NETO TOTAL</b>		<b>\$ 61.228,48</b>	<b>\$ 112.019,19</b>	<b>\$ 125.140,77</b>	<b>\$ 143.111,67</b>	<b>\$ 162.320,79</b>

Elaborado por: Autora

### 4.3 Relación Costo / Beneficio

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	RCB
1	\$ 196.532,00	\$ 142.511,52	0,38%
2	\$ 217.710,00	\$ 159.711,29	0,36%
3	\$ 241.725,00	\$ 174.582,94	0,38%
4	\$ 266.805,00	\$ 190.835,39	0,40%
5	\$ 294.928,00	\$ 208.576,82	0,41%

0,387776931

Establecidos los análisis financieros del proyecto, se puede concluir que la empresa tiene un rendimiento del 38.78% líquido durante los 5 años, su operación permite a los inversionistas obtener beneficios y generar rentabilidad sobre el capital invertidos, o determinar si se proyectan a otros campos comerciales.

## Conclusiones

- Luego del estudio del plan de negocios podemos determinar que la constitución de esta empresa es rentable y tiene las ventajas para constituirse en una innovadora empresa de capacitación y asesoramiento que marque la diferencia competitiva de la organización.
- Cabe resaltar la importancia de la elaboración del plan de negocios y de la investigación de mercados pues con ésta se pudo visualizar las fortalezas y debilidades del proyecto que se implementará antes de lanzarse al mercado.
- Los análisis financieros del proyecto determinan que la empresa tiene un rendimiento del 38.78% líquido durante los 5 años, su operación permite a los inversionistas obtener beneficios y generar rentabilidad.
- El 83.51% de las empresas realizan actividades de capacitación regularmente; el 16.49% restante no. Las modalidades de capacitación contratadas son en 68.47% seminarios, el 39.81% talleres, con el 34.39% conferencias.
- El promedio de inversión en capacitación por cada una de las empresas se encuentra entre 1.001 y 3.000 dólares en el 35.64%, el 27.66% de las empresas sobrepasan los 6.000 dólares al año en gastos de capacitación.
- La competencia promueve su oferta de capacitación regularmente a través de: anuncios de prensa en un 83.78% y en segundo lugar e-mails personales.
- En lo que respecta a proveedores de capacitación las empresas identifican claramente a tres organizaciones cuya participación en el segmento de PYMES es importante, son: CCQ (Cámara de Comercio de Quito); SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional y la empresa CEFÉ.
- Las empresas se encuentran en su mayoría satisfechas con el servicio de capacitación recibido, la calificación de "Muy Buena", se obtuvo en el 61.17%, mientras que la de excelente en el 23.67% y bueno en el 12.77%.
- Apenas un 6.38% del total de empresas responden que han contratado algún tipo de consultoría alguna vez. Las consultorías contratadas se han concentrado mayormente en temas informáticos, asesoramiento tributario y recursos humanos.

- El precio pagado por la contratación de asesoramiento por parte de las empresas se encuentra mayormente en el rango de 1 a 1.500 dólares.
- Los principales proveedores de servicios de asesoramiento son: Cámara de Comercio de Quito, Conquito del Municipio de Quito, Fundación Esquel y Strategy.
- La satisfacción del servicio recibido respecto del asesoramiento en las empresas es bajo, una gran mayoría de las empresas afirma no haber tenido los resultados esperados luego de contratar algún tipo de asesoramiento y solo el 27,08% contrataría a la misma empresa, el 72,92% no estaría de acuerdo en volverlo hacer.

## Recomendaciones

Este análisis muestra la factibilidad para la creación de una empresa de servicios de capacitación y asesoramiento administrativo para PYMES, ya que existe una serie de problemas para un verdadero desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Quito, tomando en cuenta la importancia de que los pequeños empresarios deben estar acorde con los conocimientos de la nueva era en su camino hacia una economía cada vez más globalizada.

- El estudio de mercado muestra que las PYMES realizan actividades de capacitación regularmente y lo hacen generalmente a través de seminarios
- La explotación de las ventajas y oportunidades que ofrece una economía basada en el conocimiento implica nuevas formas de interacción entre las PYMES.
- Las PYMES deben cambiar su mentalidad, creando una nueva cultura empresarial en la que el conocimiento tácito residente en las mentes de sus empleados pueda ser compartido y utilizado por toda la organización.
- Todo este cambio se debe convertir en parte inherente de la empresa, pero no cambio por el cambio; sino un cambio que permita seguir generando valor y conseguir crear, mantener o potenciar las ventajas competitivas de las PYMES y la capacidad de la organización en desarrollar un entorno renovable, seguro, adaptable y flexible para las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.
- Estamos planteando que el diagnóstico situacional y la propuesta de acciones estratégicas deben partir del supuesto que el mejoramiento competitivo del sector empresarial debe enfocarse en la capacitación y asesoramiento de las PYMES a través de una nueva alternativa como es DELTA. El estímulo competitivo desde el interior de las PYMES tiene como una de las principales acciones a considerarse para la capacitación del propietario y de sus empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERNSTEIN, L. (2002): **Análisis de estados financieros**, Colombia, Editorial Prisma.
- BLOCK, H. (2001): **Fundamentos de Gerencia Financiera**, Colombia, Editorial McGraw Hill.
- CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO (2006): **Estructura empresarial del Ecuador: Tomo 1, 2006.**
- CANADA, J. (2000): **Técnicas de análisis económico para administradores e Ingenieros**, México, Editorial Diana.
- CORPEI – CAPEIPI (2001): **Seminario Taller Mecanismos de promoción de exportación para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI, Montevideo-Uruguay.**
- CHIAVENATO, A. (2002): **Administración en los nuevos tiempos**, México, McGraw Hill.
- SECAP (2006): **Estadísticas Direcciones Regionales**; Archivo central, Quito.
- MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (2006): **Evaluación de densidad empresarial DMQ – Plan de riesgo económico Quito 2025**; Dirección de Catastros, Quito.
- FISHER, L., (2001): **Mercadotecnia**, México, Editorial McGraw Hill.
- INEC (2005): **Encuesta de manufactura y Minería**; Quito.
- KOTLER P. y ARMSTRONG G., (2004): **Marketing**, Madrid, Editorial Pearson Prentice Hall.
- LUNA, L., (2001): **Ponencia la Pequeña Industria y la Exportación**; Congreso de la Pequeña Industria, Quito, CAPEIPI.
- HIGLIER P. y LANGEARD E., (1991): **Servucción: El marketing de servicios**, Madrid, Editorial McGraw Hill.
- HILL, C. y JONES, G., (1996): **Administración Estratégica, Un enfoque integrado**, México, Editorial McGraw Hill.
- REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR , Número 155, Decreto 125, 26 de marzo de 1980.

- ROTHERY B. y ROBERTSON I. (1997): **Outsourcing - La Subcontratación**, México, Editorial Limusa.
- SENATE HALL ACADEMIC PUBLISHING (2004): **Journal of Strategic Management Education**, EEUU, University of Phoenix.
- UTPL (2007): **Texto guía “Guía para diseñar el Proyecto de Tesis**, Loja.

**Referencias electrónicas:**

- Banco Central (2008); Informes estadísticos en línea. Quito. Disponible en: <http://www.bce.gov.ec/contenido.php?CNT=ARB0000778> (consultado el 08-08-2008).
- Superintendencia de Compañías; Instructivo societario; Quito; (consultado el 27/03/09) Disponible en: <http://www.supecias.gov.ec>. [en línea].
- Trabajo publicado en la revista Análisis Económico, No 18, Quito. Colegio de Economistas de Pichincha, noviembre de 2006, Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYME, Wilson Araque Jaramillo. (consultado el 08-08-2008).