

Annelise del Rocio Collin Orellana

**PLAN DE NEGOCIO – DESARROLLO DE LA DIVISIÓN DE
CAPACITACIÓN INTERNACIONAL SEMIEXPERIMENTAL
DE PUNTOMEGA CONSULTORES DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

División de Capacitación en el Exterior (DCE)

Plan del Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Finanzas, especialización menor Negocios Internacionales.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2016

COLLIN, ANNE LISE Plan de Negocios – Desarrollo de la división de Capacitación Internacional semi experimental de PuntOmega Consulores en la ciudad de Guayaquil. División de Capacitación en el Exterior (DCE). Guayaquil: UPACÍFICO, 2016, 131p. Master Carola Mena (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: PuntOmega con más de años en el mercado de la construcción encontró una oportunidad de negocio en el servicio capacitación en el exterior para que través de seminarios internacionales los participantes puedan adquirir conocimientos actualizados.

La División de Capacitación en el Exterior de PuntOmega, empresa de consultoría ubicada en la ciudad de Guayaquil, presenta un bajo desempeño y su aporte a la compañía es considerando marginal comparándola con la otra división, debido a que no existe una planificación de los servicios y cursos a ofrecer.

Para poder realizar una correcta planificación se diseñó como de Proyecto de Trabajo de Conclusión de Carrera un plan de negocio en donde se estudiaran los siguientes aspectos: producto, servicio, precio, el grupo de interés, los métodos de comercialización y la viabilidad de la división.

Palabras claves: Viabilidad, Capacitación, Bechmarking, Proyecto, Grupo de interés, gremios de profesionales, emprendimiento.

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001
		Página: 1 de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniera Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

La estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Annelise del Rocío Collin Orellana
Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, 10 de Febrero del 2016
Título de T.C.C.:	Plan de Negocios – Desarrollo de la división de Capacitación Internacional semi experimental De PuntOmega Consultores en la ciudad de Guayaquil División de Capacitación en el Exterior (DCE)
Autora:	Annelise del Rocío Collin Orellana
Tutor:	Master Carola Mena
Miembros del Tribunal:	Master Ingrid Soto Master Erick Suarez
Fecha de calificación:	26 de Enero del 2016

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar el presente proyecto, quisiera agradecer principalmente a Dios por ser quien me lo ha dado todo en esta vida, mis padres.

Mis padres quienes tuvieron mucha paciencia y a que pesar de los momentos difíciles siempre me brindaron su apoyo incondicional.

Mi tutora la Ing. Carola Mena, persona admirable, quién me oriento a lo largo de este proyecto depositando su confianza en mí y me otorgo las directrices correctas para terminarlo de manera exitosa. Gracias por sus consejos y comprensión.

A mi alma mater, La Universidad del Pacífico en donde adquirí los conocimientos necesarios para la formación profesional y empresarial.

Al Ing. Antonio Beltrán por darme la oportunidad de poner en práctica lo aprendido en su empresa y por su disposición en todo momento. Le deseo muchos éxitos en su nuevo negocio.

Finalmente, pero no menos importante al Econ. Diego Gaete quien brindó su apoyo con toda su experiencia en marketing e investigación de mercados.

TABLA DE CONTENIDO

I.LINEAMIENTOS	1
I.A Fundamentos teóricos	1
I.A.1 Antecedentes	1
I.B Problemática	3
I.B.1 Formulación del problema	4
I.B.2 Sistematización del problema	4
I.B.3 Objetivos	5
I.B.4 Justificación	5
I.B.5 Oportunidad del proyecto.....	6
I.B.7 Metodología utilizada	6
II. MARCO TEORICO	9
II.A Marca Teórico	9
II.A.1 Fundamentos teóricos	9
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	16
III.A Análisis PESTE.....	16
III.A.1 Variables políticas, gubernamentales y legales	16
III.A.2 Variables económicas clave	18
III.A.3 Variables sociales, culturales y demográficas clave:	22
III.A.4 Variables tecnológicas clave:	23
III.A.5 Variables ecológicas y ambientales clave	26
III.A.6 Análisis FODA.....	27
III.B Análisis del ciclo de vida de la industria	28
IV: ESTUDIO DEL MERCADO	30

IV.A Análisis de la demanda - Necesidades de los clientes	30
IV.A.1 Benchmarking de profesionales de Puntomega	31
IV.A.2 Entrevistas a profundidad	32
IV.A.3 Encuesta	45
IV.A.4 Distribución geográfica de los mercados de consumo	53
IV.A.5 Comportamiento histórico de la demanda	54
IV.A.6 Proyección de la demanda	54
IV.B Análisis de la oferta.....	55
IV.B.1 Características de los principales productores	55
IV.B.2 Proyecciones de la oferta	57
IV.C Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado	57
IV.D Marketing Mix	59
IV.D.1 Definición del producto	59
IV.D.1 Definición del precio.....	63
IV.D.2 Plaza.....	63
IV.D.3 Canales de comercialización.....	66
V. PLAN ESTRATÉGICO	69
V.A Grupo de interesado y demandas actuales y futuras.....	69
V.A.1 Grupo interesado	69
V.A.2 Necesidades y expectativas actuales	69
V.B Cinco Fuerzas de Porter.....	70
V.B.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos,	71
V.B.2 Poder de negociación de clientes,.....	71
V.B.3 Ingreso potencial de nuevos competidores,.....	72
V.B.4 Poder de negociación de proveedores,	72
V.B.5 Rivalidad entre empresas competidoras.	73

V.D Directrices de la empresa: Misión, Visión y Valores Organizacionales	73
V.E Selección de la Estrategia Competitiva	75
V.F Control estratégico	76
V.F.1 Perspectiva financiera:	76
V.F.2 Perspectiva del cliente:	76
V.F.3 Perspectiva de innovación y aprendizaje	76
V.F.4 Perspectiva interna del negocio:	76
V.F.5 Factores que determinan la localización	77
VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
VI.A ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	78
VI.B MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO.....	79
VI.B.1 Gerente General de Puntomega.....	79
VI.B.2 Vendedor Freelance	79
VI.B.3 Vendedor In House	82
VI.B.4 Asistente de Inteligencia de Mercados / Marketing	84
VI.C SISTEMA DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES	86
VI.C.1 Vendedor Free Lance	86
VI.C.2 Vendedor in-house	87
VI.C.3 Asistente de Inteligencia de Mercados / Marketing	88
VI.D PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESEMPEÑO.....	88
VI.D.1 Formación del personal.....	88
VI.D.2 Desempeño.....	89
VII. INGENIERÍA DEL PROYECTO	90
VII.A Proyección de ventas para cinco años	90
VII.B Inversiones en obras físicas que den soporte a ventas	91
VII.C Inversiones en equipamientos que den soporte a ventas.....	93

VII.D Balance de personal	93
VII.E Balance de materiales e insumos generales.	94
VII.F Determinación de costos de la operación	95
VII.F.1 COSTOS FIJOS	95
VII.F.2 COSTOS VARIABLES	96
VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANACIERO	97
VIII.A Proyección de ventas mensuales para el primer año	97
VIII.B Evaluación del proyecto	98
VIII.B.1 Estimación de la tasa de descuento (CPPC)	98
VIII.B.2 Flujo de caja libre	99
VIII.B.3 Cálculo del VAN	100
VIII.B.4 Cálculo del TIR	100
VIII.B.5 Cálculo de raciones financieras del proyecto	100
VIII.C Resultados y consideraciones de la evaluación	101
VIII.D Análisis de sensibilidad para variaciones en variables críticas	101
VIII.D.1 Análisis de escenarios - Escenario pesimista	101
VIII.D.2 Análisis de escenarios -Escenario optimista	103
IX. Conclusiones y Recomendaciones.....	105
X. REFERENCIAS.....	109
XI. ANEXOS	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle histórico de cursos realizados por Puntomega

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades

Tabla 3. Oportunidades y Amenazas

Tabla 4. Detalle histórico de cursos para estimación de demanda

Tabla 5. Detalle de eventos mensuales a realizarse

Tabla 6. Socios académicos de Puntomega en el exterior

Tabla 7. Ventajas y desventajas de canales de Puntomega

Tabla 8. Ingresos del vendedor freelance

Tabla 9. Ingresos del vendedor in-house

Tabla 10. Detalle de eventos mensuales a realizarse

Tabla 11. Proyección de ventas

Tabla 12. Inversión en activos fijos

Tabla 13. Inversión en equipamiento para ventas

Tabla 14. Sueldos mensuales de trabajadores

Tabla 15. Comisiones mensuales

Tabla 16. Detalle de gastos generales

Tabla 17. Total Costos Fijos por curso

Tabla 18. Detalle de costos variables

Tabla 19. Ventas mensuales

Tabla 20. Estado de resultados

Tabla 21. Cálculo del CPPC

Tabla 22. Cálculo de Flujo de caja Libre

Tabla 23. Cálculo de la TIR

Tabla 24. Razones financieras del proyecto

Tabla 25. Supuestos escenario pesimista

Tabla 26. Flujos escenario pesimista

Tabla 27. Escenario pesimista con precio \$2,200

Tabla 28. Supuestos escenario optimista

Tabla 29. Flujos escenario optimista

Tabla 30. Razones financieras escenario optimista

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter
- Figura 2. Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional
- Figura 3. Frecuencia de uso de internet a nivel nacional
- Figura 4. Personas con Smartphone en Ecuador
- Figura 5. Ciclo de vida de la industria de capacitación de Guayaquil
- Figura 6. Encuestas - Resultado pregunta 3
- Figura 7. Encuestas - Resultado pregunta 4
- Figura 8. Encuestas - Resultado pregunta 5
- Figura 9. Encuestas - Resultado pregunta 6
- Figura 10. Encuestas - Resultado pregunta 7
- Figura 11. Encuestas - Resultado pregunta 8
- Figura 12. Encuestas - Resultado pregunta 9
- Figura 13. Encuestas - Resultado pregunta 10
- Figura 14. Encuestas - Resultado pregunta 11
- Figura 15. Distribución de cursos de Puntomega por plaza
- Figura 16. Estrategias competitivas genéricas
- Figura 17. Organigrama

I.LINEAMIENTOS

I.A Fundamentos teóricos

I.A.1 Antecedentes

PuntOmega Consultores Cía. Ltda. Es una empresa guayaquileña que tiene como principal actividad a proveer servicios relacionados a la industria de la construcción por medio de sus dos divisiones: la división de consultoría y la división de capacitación. En la división de consultoría los servicios de fiscalización de obras y proyectos son la principal fuente de ingresos de la empresa, en el año 2013 representó aproximadamente el 80 % de todas sus ventas brutas (Beltrán, 2014).

La División de Capacitación en el Exterior, en adelante DCE, funciona desde el año 1997 y ha estado enfocada a la formación complementaria de los profesionales, principalmente de la industria de la construcción. Realiza eventos relacionados a este sector económico, a continuación, un detalle de los cursos que se han realizado en estos once años de gestión:

Tabla 1. Detalle histórico de cursos realizados por Puntomega

Año	Eventos académicos	Eventos profesionales
1997	1	
2002		1
2003		2
2004	2	2
2005	1	1
2006	2	2
2007	3	3
2008	1	2
2009	3	3
2010	1	3
2011	1	4
2012	1	2
2013		2
2014		2

Fuente: Información proporcionada por Puntomega

I.B Problemática

El desempeño de la DCE de Puntomega desde su fundación en el 2003 no ha sido el deseado por parte de los accionistas de la empresa. De acuerdo a lo conversado con Beltrán (2014) esta fuente de ingresos de Puntomega Consultores se puede considerar como marginal, ya que aporta ingresos a la empresa de manera esporádica, y se realiza principalmente cuando alguien tiene la necesidad de realizar una capacitación en el exterior.

PuntOmega realiza entre dos a tres capacitaciones al año. El principal problema de esto es que, al no haber una planificación de capacitaciones anuales, los cursos comercializados no son suficientes para mantener a la DCE, y su desempeño se apalanca en la estructura organizacional y recursos de la división de consultoría de la empresa.

Los métodos de comercialización de los programas de capacitación no han sido lo suficientemente efectivos para hacer rentable la DCE, ya que esta gestión de ventas la realiza el gerente general de PuntOmega, su jefe administrativo y una vendedora externa desde el año 2014. En los dos primeros casos, la gestión depende del tiempo que estas personas se puedan dedicar a comercializar los cursos, motivo por el cual es insuficiente. Esto debido a que estas personas también comparten responsabilidades con la división de consultoría de Puntomega.

La comunicación de los programas ofrecidos ha sido muy limitada, y realizada casi exclusivamente por parte de referidos y ex miembros de la capacitación. Adicionalmente no se han explorado medios adicionales para la comunicación, ni se han realizado inversiones en publicidad para los eventos. Toda la comercialización se realiza de manera directa.

En conclusión, la falta de una planificación no ha permitido que, a pesar de tener más de una década de existencia, la DCE tenga un desempeño acorde al potencial de su oportunidad. Por este motivo la realización de un Plan de Negocios – desarrollo de la DCE de Puntomega

Consultores, podría solucionar los problemas que tiene esta empresa desde el punto de vista funcional. Con el mismo se pretende realizar todas las investigaciones pertinentes que permitan ofrecer estrategias y acciones en los principales campos de acción de la empresa: recursos humanos, creación de nuevos productos, plan de ventas y comercialización de los programas, comunicación idónea, entre otros.

I.B.1 Formulación del problema

¿Es viable el desarrollo de la DCE de PuntOmega?

I.B.2 Sistematización del problema

- ¿Es valorado por el mercado el servicio de capacitación teórica experimental que ofrece Puntomega?
- ¿Es económicamente viable la DCE que ofrece Puntomega?
- ¿Cuáles son los temas que más valora el mercado, a fin de penetrar con servicios de capacitación en otras industrias además de la construcción?
- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación e información que serían más efectivos para dar a conocer la oferta de valor de Puntomega?
- ¿Cuál es el plan de marketing ideal para la DCE de Puntomega?
- ¿Cuál es el mercado potencial de este nuevo servicio?

I.B.3 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la DCE de la empresa Puntomega Consultores

Objetivos Específicos

- Determinar cuál será el mercado objetivo de los servicios ofrecidos por Puntomega DCE
- Determinar las características que son más valoradas por el mercado de otras industrias además de la construcción para así poder desarrollar nuevos servicios.
- Investigar cuáles son los mecanismos de comunicación e información que serían más efectivos para dar a conocer la oferta de valor de Puntomega
- Elaborar un plan estratégico empresarial y de mercadeo para Punto Omega DCE
- Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios propuesto.
- Elaborar un plan de marketing para la DCE

I.B.4 Justificación

En caso de que sea económicamente viable y valorado por los consumidores, podría significar un mecanismo generador de empleo para algunos profesionales y familias guayaquileñas, ya que la implementación de este proyecto constituirá una herramienta generadora de empleo.

Además, es una innovación significativa en el país, ya que actualmente no existen servicios de capacitación con enfoque internacional, ofreciendo contenido teórico y experimental que se dicten en el exterior. Para efectos del presente proyecto, la investigación se realizará inicialmente en Guayaquil. Posteriormente se podrán analizar penetrar con el servicio en otras ciudades del país.

I.B.5 Oportunidad del proyecto

El presente proyecto contempla la posibilidad de ofrecer una alternativa completamente nueva en el ámbito de la capacitación ejecutiva en el Ecuador. Esta innovación puede cambiar la forma de capacitación en el mercado guayaquileño. La misma podrá colaborar a la especialización de profesionales ecuatorianos en temas innovadores aplicables a la sociedad guayaquileña.

I.B.7 Metodología utilizada

Tipo de estudio

Para la investigación se realizará un estudio exploratorio, ya que la posibilidad de la creación de un plan de negocios para la DCE de Puntomega se investiga por primera vez.

Métodos utilizados

Para la correcta ejecución del presente estudio, se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos. En el caso de los métodos cualitativos se emplearán entrevistas a profundidad con profesionales a fin de determinar los principales factores valorados por ellos a la hora de invertir en un curso. Se utilizarán métodos de observación y entrevistas directas con profesionales de la industria de la construcción que han participado con Puntomega, profesionales de otras industrias a fin de sondear los nuevos productos y con el objetivo de recopilar datos y alcanzar resultados que logren minimizar las falencias del proyecto.

En el caso de los métodos cuantitativos se harán encuestas con profesionales universitarios con el objetivo de recopilar datos y alcanzar resultados que logren minimizar las falencias del proyecto.

La ejecución de esta investigación constará partes claramente delineadas:

Benchmarking de servicios proveídos anteriormente

La primera sería una investigación cualitativa dirigida a profesionales que han sido partícipes de seminarios organizados por Puntomega Consultores, con el fin de obtener las principales características y beneficios obtenidos por los cursos, a fin de poder explorar otras industrias.

Entrevistas a profundidad con profesionales de otras industrias

En segundo lugar, una investigación de mercado de tipo cualitativa, mediante encuestas in situ utilizando tres grupos representativo de profesionales, para determinar si los nuevos servicios desarrollados por parte de Puntomega consultores son valorados por los posibles nuevos consumidores.

Investigación mediante encuestas telefónicas

Con profesionales de otras industrias para determinar si los factores identificados en las entrevistas a profundidad son valorados por los profesionales, a fin de poder desarrollar los nuevos servicios de capacitaciones.

Población y tamaño de muestra

N (Tamaño población) = +100.000 profesionales universitarios en el Ecuador.

Z (sigma) = 1,96

E (Margen de error “s”) = 5%

P (Probabilidad de éxito) = 50%

N.C. (Nivel de confianza) = 95%

Q (Probabilidad de fracaso) = 50%

N (Tamaño muestra) =?

Población Infinita

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2}$$

n = 384 profesionales

II. MARCO TEORICO

II.A Marca Teórico

II.A.1 Fundamentos teóricos

Para la elaboración del presente documento se utilizará el índice para plan de negocios que consta en el Reglamento para la formación y operación de los grupos de gestión para el trabajo de conclusión de la carrera de pregrado TTC, el cual fue publicado en el año 2009. Sin embargo, para poder esclarecer el temario es necesaria la investigación de definiciones de los principales temas del plan de negocio, los cuales se desarrollan en este capítulo.

Plan de negocios

De acuerdo a Mariela Iguera (2012) es importante que antes de lanzarse ciegamente al desarrollo de un nuevo emprendimiento, se haga un análisis ordenado y lógico del negocio, de sus riesgos, su viabilidad, posibles resultados, etc. Tomarse el tiempo para analizar el negocio y pautar los pasos a seguir permitirá tomar las decisiones con una mayor seguridad.

Existen muchos beneficios de elaborar un plan de negocios. Permite determinar cuáles son las oportunidades del mercado más atractivas, Obliga a anticipar los escenarios futuros, permite un uso más racional de los recursos y del tiempo, permite asignar responsabilidades y coordinar el trabajo de los participantes, permite evaluar estrategias alternativas para lograr los objetivos fijados, funciona como un gran motivador, es un parámetro para luego evaluar la gestión, ayuda a organizar y depurar las ideas del emprendedor, entre otros. Iguera (2012) propone los siguientes pasos para elaborar un plan de negocios:

- Análisis del contexto interno y externo: El negocio se desarrollará en una empresa con características particulares, que a su vez se encuentra inmersa en un mercado con

características particulares. Es necesario detectar las ventajas y desventajas de cada ámbito para potenciar las posibilidades de éxito.

- Frecuentemente en esta etapa se hace un análisis FODA, que analiza las Fortalezas y Debilidades propia de la empresa o negocio, y las Oportunidades y Amenazas que presenta el contexto.
- Plan estratégico: Describe la visión y misión de la empresa.

Se llama visión a la proyección de la empresa en el mediano / largo plazo, lo que quiere llegar a ser. Es un objetivo de superación a lograr. Debe ser amplia, clara, coherente, positiva e inspiradora. Es una guía de referencia para el desarrollo de la empresa.

Se llama misión a la descripción del negocio: cuál es la actividad, qué necesidades de los clientes se van a satisfacer, cuál es el mercado meta, cuáles son los canales de distribución, etc.

- Objetivos: Son los resultados esperados en el corto y en el largo plazo. En el caso particular de los planes de negocio deben establecer pautas cuantificables para medir el éxito del negocio.
- Descripción del producto o servicio: Deberán detallarse las características de los productos que se desean vender: Características técnicas, Ventajas del producto, características diferenciales, Marcas, licencias, patentes, etc., Estándares de calidad, Presentaciones comerciales, también puede incluirse en esta sección la estrategia de posicionamiento del producto.
- Mercado meta: Contiene una descripción de quiénes son los clientes potenciales a quienes está dirigido el producto o servicio en función de los criterios de segmentación

elegidos: Demográfico, Geográfico, Nivel socioeconómico, Estilo de vida, Comportamientos de compra,

- Competidores: Una vez identificados el producto y el mercado meta, hay que analizar a los competidores existentes y los que se espera que ingresen en el futuro, sus fortalezas y debilidades, y las acciones que desarrollará la empresa para competir contra ellos.
- Ubicación: En algunos tipos de negocios, la ubicación del emprendimiento es un factor importante. De ser así, deberá describirse en el plan de negocios cuál será la ubicación, y cuáles fueron las razones que llevaron a esa decisión.
- Precios: Aunque no se definan en forma específica los precios de los productos con alto grado de detalle, al menos hay que determinar cuál es la política de precios que llevará la empresa y fundamentarla.
- Canales de comercialización: Se describirán cuáles serán las formas en las que se va a llegar al cliente final, ya sea en forma directa, a través de distribuidores exclusivos, por el canal mayorista, en forma directa al canal minorista, etc.
- Estrategias de comunicación: En esta etapa se definen qué acciones de publicidad y promoción se realizarán para dar a conocer el negocio o producto.
- Personal: En caso de que se necesiten colaboradores para llevar adelante el negocio, se describirá el perfil de los mismos. O, si ya están designado, una breve descripción de sus antecedentes.
- Estimación de ventas: Conviene realizarla en forma mensual para los primeros meses, y luego en forma anual. Hay que tratar de ser conservador, ya que es normal que durante los primeros meses el crecimiento sea más lento de lo esperado.

- Plan de inversiones: Casi cualquier negocio requiere de una inversión inicial más o menos importante. Deberá definirse y cuantificarse qué inversiones deberán realizarse previas al inicio de la actividad comercial.
- Resultados proyectados: En función de las ventas estimadas, se proyectan los costos y demás gastos y resultados que serán generados por la puesta en marcha del plan. Normalmente se utilizar como estructura el modelo de Estados de Resultados contable.
- Análisis de sensibilidad: Si se identifican factores variables que influyen sobre los resultados del negocio, entonces deberá analizarse cómo se verá afectado el negocio ante cambios en esos factores. Esto se realiza a través de la herramienta denominada Análisis de Sensibilidad.

Finalmente, de acuerdo a Vega Pastor (2004) el plan de negocio es un documento que describe y analiza a profundidad un negocio. Para esto es importante analizar su viabilidad técnica, económica y financiera. Además de esto es necesario desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad en un proyecto empresarial completo. Vega Pastor (2004) sugiere el siguiente índice como modelo de plan de negocio:

1. Introducción
2. Equipo promotor
3. Descripción de negocio
4. Estudio de mercado
5. Descripción comercial
6. Descripción técnica/proceso productivo/operaciones
7. Plan de compras
8. Organización y recursos humanos

9. Estructura legal
10. Estudio económico-financiero
11. Valoración del riesgo
12. Resumen

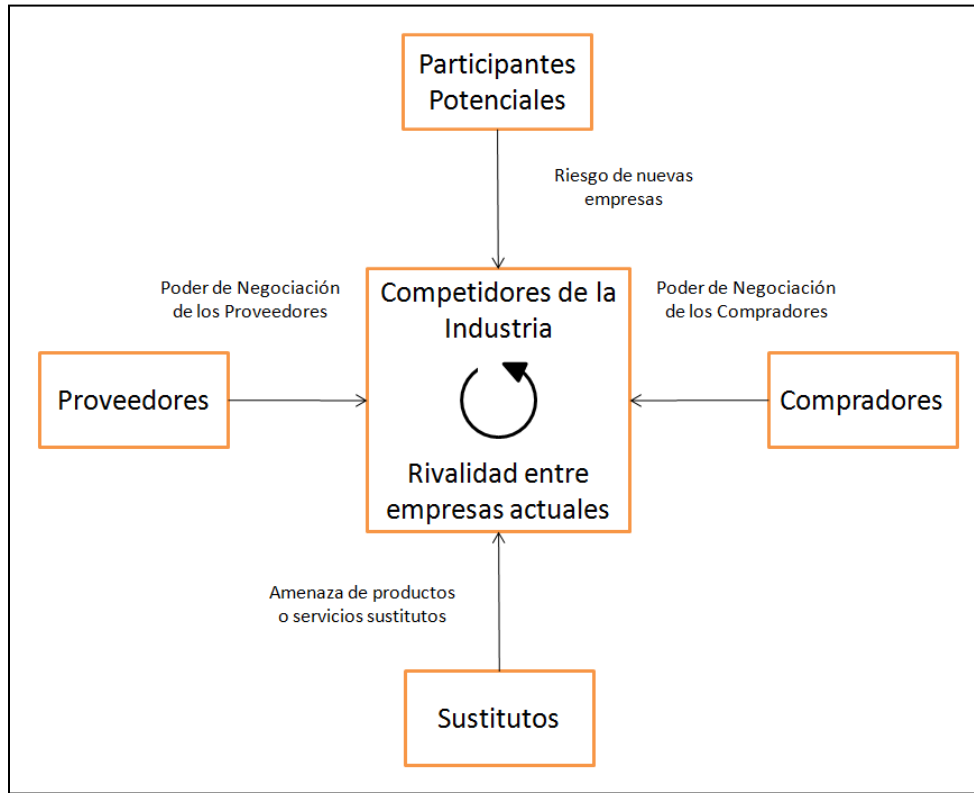
Modelo de las Cinco Fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter (1980) permite el análisis de la estructura del sector industrial mediante la identificación y descripción de cinco factores que influyen en el nivel de competitividad de un sector determinado. De acuerdo con D'Alessio (2008), el modelo “permite la ejecución del análisis competitivo” (p. 138) de un sector, así como “determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite” (p. 138).

El análisis de las cinco fuerzas permite identificar cuál es la situación actual del sector en el que la organización se desenvuelve, para determinar todas las variables que son relevantes, de forma favorable o desfavorable. Según este análisis, se puede buscar una posición dentro de la industria, donde las fuerzas estén a favor del ente analizado o donde puedan defenderse si están en su contra.

Las cinco fuerzas analizadas son: (a) desarrollo potencial de productos sustitutos, (b) poder de negociación de clientes, (c) ingreso potencial de nuevos competidores, (d) poder de negociación de proveedores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras. En la Figura 1, se observa el modelo de las cinco fuerzas de Porter, mediante el cual se analiza la intensidad de cada fuerza, como también la atractividad de la industria a través de la interacción de las mismas.

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980)

Elaboración propia

Análisis FODA

FODA se presenta como una de las más interesantes matrices para los analistas; es una de las más importantes y conocidas en el entorno. Según D'Alessio (2008), la creación de este tipo de matriz se le atribuye a Weihrich, como una herramienta de análisis situacional. Exige un profundo análisis para desarrollar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, los cuales se describen como las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Mediante el emparejamiento se pueden obtener estrategias dentro de cuatro dimensiones:

1. Utilizar las fortalezas del sector para aprovechar las oportunidades de la industria.
2. Utilizar las fortalezas del sector para neutralizar las amenazas de la industria.
3. Mejorar las debilidades del sector para aprovechar las oportunidades de la industria.
4. Reducir las debilidades del sector para aminorar las amenazas de la industria.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta sección se realiza el análisis de la industria de capacitación del Ecuador, a fin de poder identificar las diferentes oportunidades que puede aprovechar La DCE de Puntomega. Así también, se intenta identificar las amenazas que esta industria tendrá, con el objetivo de adoptar tácticas que permitan neutralizarlas.

III.A Análisis PESTE

En este análisis se revisan las diferentes variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que tiene la industria de capacitación en el Ecuador. De acuerdo a D'Alessio (2008) se deben estudiar variables en varios ámbitos: (1) Variables políticas, gubernamentales y legales clave, (2) Variables económicas clave, (3) Variables sociales, culturales y demográficas clave, (4) Variables tecnológicas clave, y (5) Variables ecológicas y ambientales clave. Un detalle exhaustivo de lo que se analiza en cada ámbito se puede observar en el Anexo 1.

III.A.1 Variables políticas, gubernamentales y legales

Regulaciones gubernamentales

SETEC

El Gobierno ecuatoriano ha creado un organismo que está enfocado a la capacitación de los ecuatorianos. La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC es un organismo del estado que se encarga del financiamiento de la capacitación de ciudadanos y ciudadanas del país. Esta entidad está adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad. (SETEC, 2014).

La SETEC busca fortalecer la productividad y empleabilidad en los distintos sectores de desarrollo del país; Además el enfoque que está dando el gobierno a la SETEC es para la

realización de capacitaciones orientadas a reforzar uno de sus objetivos estratégicos, como es el cambio de la matriz productiva del Ecuador. Para poder aprovechar estos beneficios ofrecidos por el SETEC es necesario que las instituciones se acrediten con las directrices publicadas en el Reglamento de Acreditación, que incluye a universidades e institutos tecnológicos superiores.

Esto constituye una oportunidad, ya que la gerencia de Puntomega deberá analizar la posibilidad de impulsar el desarrollo de la DCE y llevarla al siguiente nivel, con el objetivo de acreditarse en la SETEC, y puede ofrecer servicios de capacitación en el exterior, enfocados a aplicar en el Ecuador modelos de negocio que apoyen el cambio de matriz productiva en nuestro país.

SECAP

Por otro lado está el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, que tiene como misión “desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores y servidores ecuatorianos a través de procesos de perfeccionamiento, capacitación y formación profesional que respondan a la demanda del sistema laboral, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos e incluyendo en estas acciones a los grupos de atención prioritaria y actores de la economía popular y solidaria” (Secap, s.f.)

Esta institución puede ser percibida como una amenaza para la DCE, ya que, al manejar directamente cursos de capacitación apoyada por el estado, se convierte en una competencia directa para los servicios ofrecidos por la empresa. El principal comprador del país realiza todos los cursos a través de esta entidad, por lo que haría que disminuyan los negocios.

Presupuestos gubernamentales de capacitación

El Gobierno del Ecuador ha invertido en los últimos años en capacitación en el Ecuador a través de la SETEC. De acuerdo a lo mencionado por Martínez en Presidencia (2012) indicó que

el Gobierno Nacional desde el 2007 hasta el 2012 ha capacitado a través de la SETEC a cerca de dos millones de ecuatorianos con una inversión de más de 150 millones de dólares durante este periodo.

Así también, el funcionario expuso que la relevancia de la capacitación para el Gobierno sintoniza con la filosofía de política pública que ha planteado la Revolución Ciudadana. La misma considera que primero busca mejorar la productividad del ser humano y luego el crecimiento de las empresas. El Gobierno considera al ser humano como el eje de la política pública.

Esto indica que el Gobierno está invirtiendo fuertemente en capacitación profesional. Sin embargo, estas capacitaciones son a través de la SETEC, lo cual apoya el objetivo de poder acreditar a Puntomega en esta institución y acceder a la posibilidad de ofrecer servicios.

III.A.2 Variables económicas clave

Perspectivas económicas para el 2015

De acuerdo a Ekos (2015) la tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para este año. Existen varios problemas desde el punto de vista macroeconómico, tales como: (a) los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, (b) la falta de inversión privada, y (c) la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014. Estos factores han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

Ekos (2015) también señala que, para poder mantener la dinámica económica actual, el Gobierno necesita acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares. Esto fue conseguido por

el presidente Correa en su viaje a China realizado en enero 2015 (El Universo, 2015) lo cual ha permitido que aumente la deuda externa con este país.

Las perspectivas de crecimiento manifestadas también son apoyadas por lo mencionado en el Comercio (2015), que sostiene que el FMI aumenta en dos décimas el crecimiento económico en Ecuador, llevándolo a un nivel de crecimiento del 3.5% para el 2015.

En promedio se tiene una proyección de crecimiento del PIB. Debido a la continuación de la política de gasto público del Gobierno ecuatoriano, y la consecución de financiamiento para el déficit del presupuesto conseguido en China, de acuerdo a Ekos (2015) el PIB ecuatoriano en el año 2015 se ubican en valores cercanos de crecimiento al 4%, tanto por parte de las cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales.

Estas estimaciones están cerca de lo considerado por otras entidades internacionales como la CEPAL, la cual maneja la proyección más baja con 3,8%. Así también, UIEM de Ekos considera una tasa de crecimiento de 3,7% en el año 2015. Este porcentaje lo consideran considerando la desaceleración de la actividad económica por los recortes realizados por el estado y por los menores precios del petróleo (Ekos, 2015).

Con estos niveles de crecimiento se puede concluir que el país puede mantener su dinámica económica mostrada en años anteriores donde los niveles de crecimiento han sido similares, lo que se traduce en un posible comportamiento estable en la demanda de los cursos que va a ofrecer la DCE de Puntomega a los profesionales del país.

Tasas de inflación

La tasa de inflación de los últimos años se ha mantenido en promedio por debajo del 4%. Existen varias posiciones respecto a los niveles de inflación que tendrá el país para el año 2015, por ejemplo, Ekos (2015) La tendencia de la inflación es creciente, por lo que se proyecta una

tasa de inflación mayor a la 2014 con 3,9%. Por otro lado, El Comercio (2015) de acuerdo a lo mencionado por el FMI proyecta una inflación del 2.6%

Estas proyecciones sugieren que los precios de los costos relacionados con las actividades de Puntomega van a variar muy poco en este año, por lo que brinda un escenario para poder planificar su estructura de costos de manera acertada.

Presupuesto fiscal

De acuerdo a Ekos (2015) para el año 2015 se espera que la recaudación tributaria mantenga la misma tendencia que en los últimos años. Esto es alcanzando niveles de recaudación de impuestos de 15.500 millones de dólares aproximadamente, lo que servirá para cubrir en parte la proforma presupuestaria recientemente aprobada de 36.317 millones y ejecutar el plan de inversiones anual de 8.116 millones.

Tendencias del desempleo

De acuerdo a Ekos (2015) las perspectivas de los niveles de desempleo se estiman en el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5% de los años anteriores. Esta opinión es corroborada por el FMI, el cual considera que el nivel de desempleo en el país se mantendrá en el mismo nivel para este año (El Comercio, 2015).

Precios del petróleo

Actualmente los precios de petróleo se encuentran con una tendencia a la baja. De acuerdo a Spurrier (2014) el crudo ecuatoriano se encuentra por debajo de los 55 dólares y la tendencia no es alentadora. Los sauditas y sus aliados del Golfo muestran una gran determinación en tirar para abajo lo suficiente y por el tiempo necesario para llevar a la bancarrota a las petroleras independientes, altamente endeudadas, que están tras la bonanza del petróleo de esquistos.

Así también, Spurrier (2014) señala que la OPEP no recortará la producción aun si el petróleo cae por debajo de \$40. Además, no hay certeza de cómo se va a comportar el precio del petróleo para el 2015. Recién después del primer semestre del 2015 se podrá tener una certeza cuando los precios se hayan asentado.

Finalmente comenta en su artículo que de acuerdo a Bank of America, se espera que el precio del petróleo siga cayendo por debajo de los 50 dólares, por lo que se puede concluir que el precio no ha tocado fondo. Sin embargo, se espera que repunte entre 80 y 90 dólares para el último semestre del 2015.

Esto es un factor que afecta directamente al Ecuador, ya que, al ser una economía basada en el petróleo, el estado se ve en la necesidad de tomar medidas más restrictivas, y recortar las inversiones en temas a

Factores de importación/exportación

El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que, a nivel comercial, se puede alcanzar en temas relacionados al comercio exterior. De acuerdo a Ekos (2015) las medidas de restricciones comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras evidenciado en el 2014 potencian el mejoramiento de la situación externa del país.

Las medidas de restricciones de normas INEN adoptadas por el gobierno desde el 2014 ha permitido que la economía comercial de los principales importadores tenga menos opciones para comercializar. De acuerdo a lo mencionado en El Universo (2014) obedece a una política gubernamental “sustitución de importaciones” que consiste en suplir estas mercancías importadas con producción local, en el marco del cambio de la matriz productiva. La meta del Gobierno es reemplazar \$ 6.000 millones de importaciones hasta el 2017 debido a que el déficit de la balanza comercial tuvo un saldo negativo de \$ 1.085 millones en el 2013.

A nivel de balanza comercial los resultados para el año 2015 dependerán de la efectividad de las medidas restrictivas, que en el año 2014 a nivel de electrodomésticos el cupo disminuido fue del 20% de lo vendido el año anterior. Para este año 2015 la disminución es de cerca del 35%.

De acuerdo a lo analizado previamente, el escenario económico para el Ecuador en el año 2015 logrará que el nivel de gasto público financiado por el Gobierno de China mantenga las perspectivas 2015 optimistas. Sin embargo, se espera que el estado tome medidas restrictivas ya que el desembolso de la deuda china será realizado en partes.

Este escenario plantea un desafío para Puntomega, ya que deberá enfocar sus esfuerzos en aprovechar el poco flujo de efectivo que tiene el consumidor local, a fin de poder colocar los cursos de capacitación profesional en el exterior.

III.A.3 Variables sociales, culturales y demográficas clave:

El Guayaquileño es emprendedor por naturaleza. Es por esto que es necesario que para poder aventurarse a nuevos negocios se cuente con una preparación adecuada. De acuerdo a Ekos (2014) la capacidad emprendedora se ha vuelto una necesidad ineludible de profundizar en la sociedad, a partir de la nueva realidad que emerge de la globalización. Para esto es necesario capacitación permanente

Desde este punto de vista, el tener las correctas herramientas permite al emprendedor cumplir con los tres desafíos que implica un emprendimiento: capital, capacitación y confianza.

En relación con la fuerza laboral de Guayaquil, debido al desempeño que ha tenido el país y sus políticas de la educación, se ha capacitado y especializado una gran proporción de personal en la industria académica consiguiendo maestrías y doctorados. Por este motivo, empresas extranjeras contratan profesionales ecuatorianos para poder gozar de su especialización técnica.

III.A.4 Variables tecnológicas clave:

Uso del Internet en el Ecuador

El Ecuador, dentro de la región Latinoamérica es uno de los países más consumidores de internet. De acuerdo a El Comercio (2014) los ecuatorianos todavía suben menos contenidos a la Internet, en comparación con los cibernautas de la región. Así también, sostiene que las principales causas de este problema es la poca capacidad tecnológica, al ancho de banda, el costo de la conexión, entre otros.

Por otro lado, El Comercio (2014) sostiene que, en el 2013, cerca de 66% de la población usaron la Internet. Lo cual es una cifra es 11 veces mayor a la registrada en el 2006. Por ello, las redes sociales están en auge en el país. Es el principal motivo por el cual el uso de internet en el país ha incrementado. Las plataformas que más utilizan los ecuatorianos son lideradas por Facebook que en el año 2011 tenía 2.8 millones de usuarios en el país y a inicios de este año la cifra llegó a los 7 millones.

También el Comercio (2014) indica que el perfil del internauta en Ecuador tiene más hombres que mujeres. Además, se conecta desde su hogar, un acceso público, instituciones educativas y trabajo. La mayoría de usuarios son jóvenes entre 16 y 24 años.

Todos se conectan más a menudo desde cualquier móvil para tener información en tiempo real, a cualquier hora del día y desde cualquier lugar del mundo. Esta necesidad de relacionarse y el tipo de público que usa la red definió, según Juan Manuel García, country manager de UM Curiosity Works en Ecuador, que “los contenidos asociados a entretenimiento y deporte son en los que hay mayor involucramiento. Es frecuente comentar sobre noticias, pero es mucho más común que haya comentarios asociados a un tema de entretenimiento, novelas o deportes”. En el 2014, Ecuador mejoró su posicionamiento en el Índice de Disponibilidad de

Tecnología NRI en red, ocupando, actualmente, el puesto 82 entre 144 países estudiados, según Telecomunicaciones.

- Uso de Comunicaciones
- Uso de Tecnologías de Información

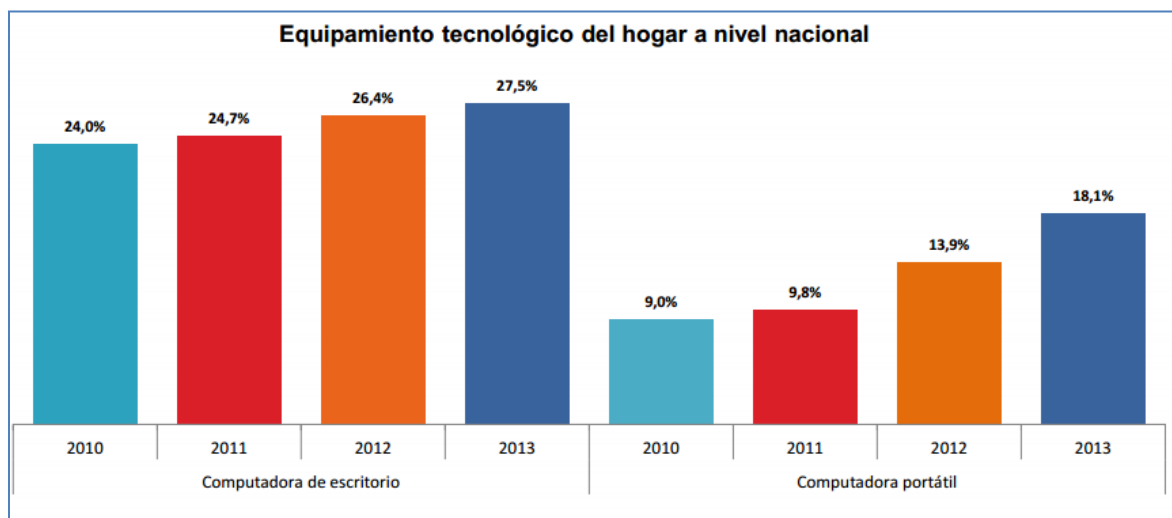
Equipamiento tecnológico del hogar ecuatoriano

Los siguientes datos han sido tomados del reporte de Ecuador en cifras (2013), realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Se revisan los principales aspectos de la conectividad y el uso del internet en el país en los últimos años.

Capacidad instalada en los hogares

De acuerdo a lo manifestado por Ecuador en Cifras (2013), menos del 50% de los hogares tienen equipamiento tecnológico disponible para el uso diario propio. Apenas el 27% de los hogares en el año 2013 tiene una computadora personal en la casa, y el 18% tiene una computadora portátil. Sin embargo, esta cifra aumenta cada año. En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento de los últimos años:

Figura 2. Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional



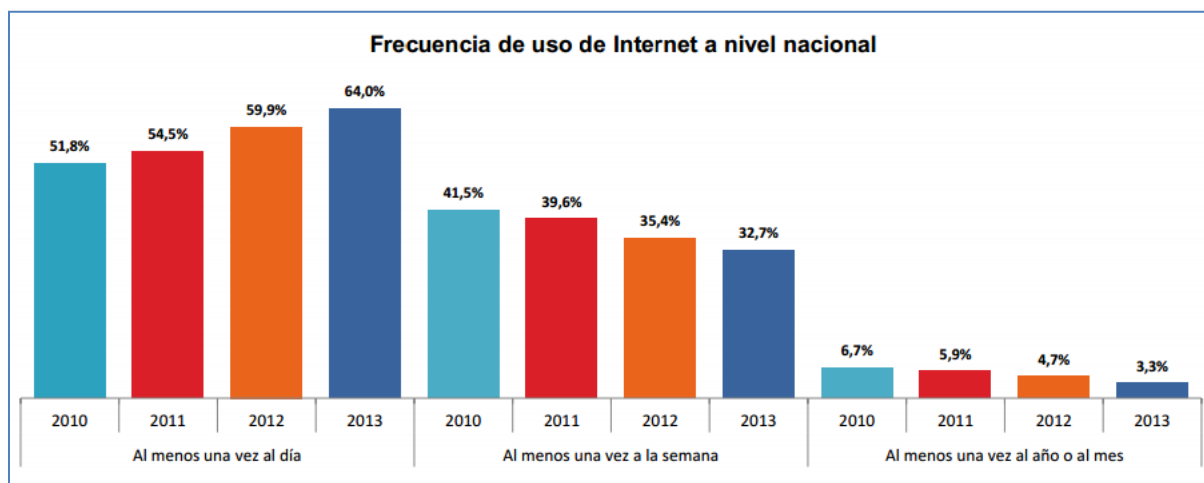
Fuente: Ecuador en cifras (2013)

Elaborado por Ecuador en cifras (2013)

Uso diario del internet

Por otro lado, e 64,0% de las personas que usa Internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez a la semana con el 32,7%.

Figura 3. Frecuencia de uso de internet a nivel nacional



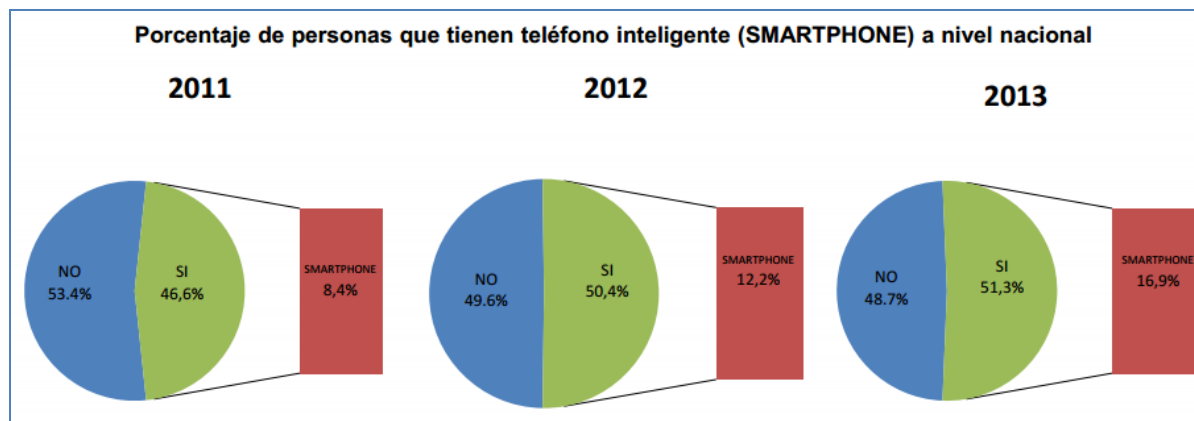
Fuente: Ecuador en cifras (2013)

Elaborado por Ecuador en cifras (2013)

Tenencia de Smartphone en el Ecuador

Se muestra en el estudio que la penetración de los teléfonos inteligentes en el país va creciendo anualmente a gran velocidad. De acuerdo a INEC (2013) El 16,9% de las personas que posee un celular tiene un teléfono inteligente SMARTPHONE, frente al 8,4% del 2011.

Figura 4. Personas con Smartphone en Ecuador



Fuente: INEC (2013)

Elaborado por Ecuador en cifras (2013)

III.A.5 Variables ecológicas y ambientales clave

Cultura de reciclaje en Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil la comunidad vinculada no tiene cultura de reciclaje. Esto se puede corroborar de acuerdo a lo que menciona el Universo (2012), hace falta una capacitación exhaustiva sobre este tema, principalmente en los barrios. Por ejemplo, este es el caso de la Kennedy donde aún no han implementado un proyecto porque no tienen quién los guíe en el tema de reciclaje.

Por otro lado, El Universo (2012) también reporta que los centros académicos han implementado como parte de su filosofía actividades ecológicas. Por ejemplo, el colegio Cruz del Sur tiene un programa de reciclaje clasificando desechos en su centro de acopio al que también acuden moradores del sector.

Para el caso de los servicios de capacitación de la DCE de Puntomega, el factor ecológico ni ambiental tiene relevancia, ya que lo que comercializa la compañía es intangible y no genera desperdicios. Sin embargo, si puede aplicar las tendencias actuales a fin de disminuir el uso de papel, para poder ayudar al medio ambiente y disminuir el costo de sus insumos.

III.A.6 Análisis FODA

En base a la estructura de la empresa y el análisis del sector externo de la DCE de Puntomega, se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que podrían afectar al negocio. En las siguientes tablas se detallan las mismas:

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades

No.	Fortalezas
1	Amplia trayectoria de la empresa
2	Gran red de contactos de Universidades en el exterior
3	Solvencia financiera de la empresa y los accionistas
4	Know how en temas logísticos y organización en el exterior
5	Conocimiento de organización de cursos en el exterior
6	Gran reputación entre clientes de la FCE
No.	Debilidades
1	Poco personal dedicado a los servicios de la FCE.
2	Poco conocimiento de temas de otras industrias diferentes a la construcción
3	Empresa pequeña, con poco margen para grandes inversiones
4	Producto nuevo, necesita mucha inversión en recursos publicitarios

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Oportunidades y Amenazas

No.	Oportunidades
1	Elevador presupuesto en capacitación del estado ecuatoriano
2	Procesos para calificación en el SETEC muy estructurado
3	Demanda de capacitación por temas relacionados al cambio de Matriz Productiva
4	Crecimiento del PIB de Ecuador
5	Nuevas normas INEN tienen demanda de capacitación al ser nuevas
6	Actitud emprendedora se está capacitando constantemente
7	Aumento del uso del internet en Ecuador
8	Aumento de Smartphone en Ecuador
No.	Amenazas
1	La SECAP es una entidad que puede ofrecer cursos de capacitación que compitan con los temas de los proyectos de Puntomega
2	Escenario macroeconómico inestable para el 2015
3	Precios del petróleo bajos pueden disminuir presupuesto del estado por capacitación
4	Recesión económica

Fuente: elaboración propia

III.B Análisis del ciclo de vida de la industria

De la investigación realizada se puede observar que hay muchas empresas de capacitación en Guayaquil. Todas las empresas están enfocadas principalmente a enfocar cursos en diferentes temas, tales como Tributarios, de Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Ventas y de Marketing.

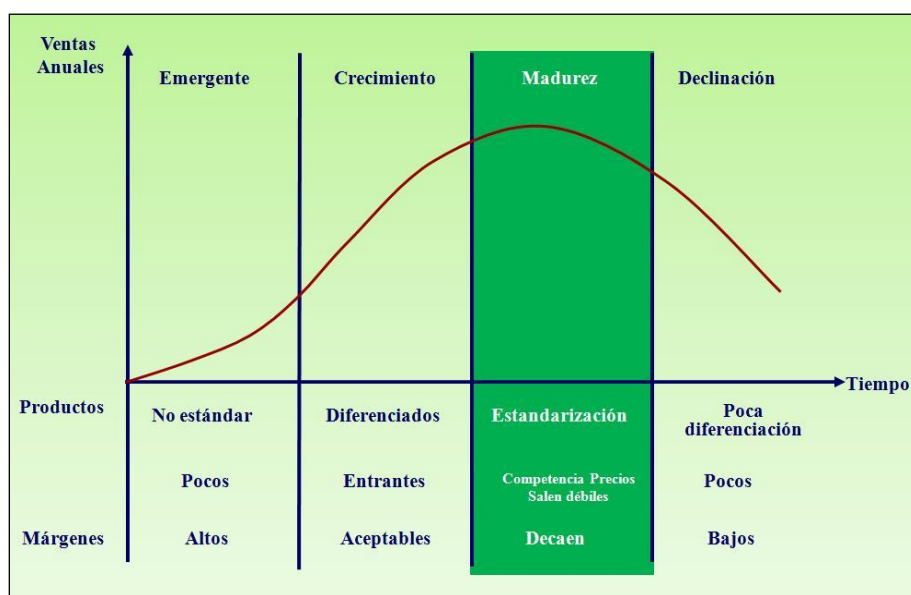
Los servicios ofrecidos por la mayoría de las empresas de capacitación también dividen sus servicios en los mismos temas: (1) Capacitaciones específicas realizadas sobre un tema que tenga una demanda cautiva en el mercado o que esté en boga, (2) Capacitaciones históricamente demandadas, como ventas, contabilidad, recursos humanos, (3) Capacitaciones con un invitado

internacional de renombre, principalmente en temas de marketing, (4) Cursos In House para empresas sobre los temas más demandados, principalmente de liderazgo y gestión comercial.

Siendo así, los servicios ofrecidos son los mismos, llegan a ser muy similares entre unos y otros, por lo que la diferencia en las tarifas y el número de asistentes está dada principalmente por el renombre que tenga la empresa. El mercado Guayaquileño está dominado por la empresa Seminarium, que es la más reconocida del medio. También está la empresa TBL (The Bottom Line) que también tiene una importante participación en el mercado.

Por estos motivos se considera que la industria de capacitación de Guayaquil se encuentra en la etapa de Madurez, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Figura 5. Ciclo de vida de la industria de capacitación de Guayaquil



Fuente: D'Alessio (2008)

Elaboración propia

Esto conlleva a que los niveles de crecimiento de la industria se encuentran disminuyendo en comparación con los niveles mostrados en los últimos años. Así también, los elevados márgenes de rentabilidad obtenidos por las empresas han mostrado tendencias hacia la baja debido a la abundancia de pequeñas empresas que ofrecen los mismos servicios por menores precios.

IV: ESTUDIO DEL MERCADO

IV.A Análisis de la demanda - Necesidades de los clientes

Puntomega históricamente ha realizado cursos en el exterior enfocados principalmente en la industria de la construcción y todos sus avances. El principal motivo de este enfoque es la facilidad para realizar contactos por parte de la gerencia de Puntomega. Esto ha derivado en que la empresa realice en promedio 3 cursos por año.

Sin embargo, para poder desarrollar económicamente la DCE de Puntomega es necesario evaluar la posibilidad de penetrar en otras industrias diferentes a la construcción. El objetivo es hacer un mayor número de cursos al año para poder incrementar los ingresos de la división, sin saturar de oferta de cursos a un único grupo objetivo de profesionales de construcción cuyos recursos son limitados.

Por este motivo para evaluar las necesidades de los nuevos clientes se realizaron 24 entrevistas a profundidad para profesionales divididos en tres grandes grupos: (a) ciencias administrativas, (b) ciencias técnicas, y (c) ciencias médicas. Esta clasificación se realizó debido

a que abarcan los principales grupos de profesionales universitarios en el Guayaquil. Así se pudo determinar los principales factores valorados por ellos a la hora de invertir en un curso.

Con los hallazgos obtenidos de las entrevistas a profundidad, se realizaron 384 encuestas para determinar el nivel de aceptación de los profesionales de Guayaquil de los cursos ofrecidos en el exterior. Esto con el fin de determinar si lo obtenido de las entrevistas a los profesionales es valorado por el mercado guayaquileño.

IV.A.1 Benchmarking de profesionales de Puntomega

La DCE de Puntomega ha funcionado en años anteriores bajo demanda de capacitaciones por parte de algún contacto de la Gerencia General. En ese sentido el objetivo del benchmarking para la DCE de Puntomega es la identificación de los factores más valorados por los profesionales que han sido parte de los cursos con el objetivo de estudiarlos en otras industrias diferentes a la construcción.

Para esto se realizó cinco entrevistas a profundidad con ex participantes de los cursos. A los cuales se les aplicó el siguiente instrumento:

1. Qué fue lo que más te gustó de la capacitación recibida.
2. Que fue lo que te motivó a invertir en el viaje.
3. ¿Cómo te enteraste de los cursos de capacitación?

Esto con el objetivo de conocer los principales factores a investigar en las entrevistas con los profesionales de otras industrias. Las siguientes son los resultados del Benchmarking:

- Todos los entrevistados consideraron interesante la connotación internacional del curso. Conocer nuevas tecnologías a ser aplicadas en el Ecuador fue la primera opción de 4 de los 5 entrevistados.

- El peso que tiene la fuente de origen de los cursos fue muy importante. En este caso dos de los entrevistados valoraron que los cursos hayan sido promovidos por la Federación Ecuatoriana de la Cámara de Construcción.
- El prestigio del socio que brinda el curso es otro factor determinante. Dos de los entrevistados valoraron este tema.
- El destino era muy llamativo fue manifestado por cuatro de los entrevistados. Principalmente los que recibieron cursos de capacitación en Estados Unidos y Colombia.
- La facilidad de pagos con tarjeta de crédito fue un tema muy importante para los encuestados. Esto es debido a que podían diferir el costo del curso.
- La comunicación de los cursos por parte del socio con el que se trabaje es realmente importante. Todos los entrevistados se enteraron de la comunicación directamente por la Federación o por e-mailing de la Cámara de la Construcción.

IV.A.2 Entrevistas a profundidad

En esta sección se describen los resultados de las entrevistas a profundidad. El análisis está dividido en tres grandes grupos tal como se detalló en la introducción del capítulo. Para cada grupo se aplicó el siguiente cuestionario:

- 1.Cuál es su profesión
- 2.Cuál es su rango de ingresos
3. Qué edad tiene
4. Qué tipo de trabajo tiene, relación de dependencia o independiente
5. Ha viajado fuera del país por sus propios medios
6. Asiste a cursos de capacitación ejecutiva, con qué frecuencia
7. Porque asiste, porque no asiste

8. Donde realiza los cursos
9. Si hubiese una oferta de cursos en el exterior, ¿le gustaría asistir? Que valoraría para poder asistir a un curso en el exterior
10. Porque medios de comunicación se ha enterado de cursos de capacitación
11. Cuanto estaría dispuesto a invertir en un curso de capacitación en el exterior

A continuación, los resultados de la investigación cualitativa.

Entrevista profesionales de ciencias administrativas

Cuál es su profesión

Dentro de los entrevistados se encontraron profesionales de ciencias económicas -dos economistas, un contador, un Ing. en Gestión empresarial y un Ing. Comercial-, de mercadeo -un Ing. en Marketing y uno en publicidad- y un abogado.

Cuál es su rango de ingresos

Los ingresos de los profesionales se encontraron en un rango entre los 1000 dólares y los 6000 dólares.

Qué edad tiene

El rango de edad de los profesionales entrevistados está entre los 26 años y los 41 años.

Qué tipo de trabajo tiene, relación de dependencia o independiente

Cinco de los ocho entrevistados trabajan en relación de dependencia, mientras que tres profesionales se dedican a actividades independientes. Los profesionales que trabajan en relación de dependencia trabajan en áreas de retail, firma de auditoría, empresas familiares y de consumo masivo. Por otro lado, los independientes son dueños de empresas de distribución de insumos de plásticos, ofrecen asesoría en marketing y community management.

Ha viajado fuera del país por sus propios medios

Cinco de los ocho entrevistados habían viajado fuera del país, mientras que tres nunca habían salido de Ecuador.

¿Asiste a cursos de Capacitación ejecutiva? Con que frecuencia

Cinco de los ocho entrevistados asisten a cursos de capacitación ejecutiva. La frecuencia de la asistencia de los cursos está entre un curso y cinco cursos al año.

Porque asiste/Porque no asiste

Las razones de asistencia son muy diversas en este grupo. Las personas tuvieron las siguientes respuestas:

- Porque es bueno actualizar los conocimientos
- Mantenerse competitivo en el mercado
- me envían del trabajo
- Los temas son interesantes
- La Universidad los ofrece a los alumnos
- Necesito capacitarme para poder ofrecer mejores servicios
- Necesito tener contactos con mis pares del exterior.

Dentro de las respuestas obtenidas las que más se repitieron fueron: Me envían del trabajo 3 veces, Actualización de conocimientos 3 veces, mantenerse competitivo en el mercado 2 veces, Porque la empresa lo paga 3 veces.

Donde realizar los cursos

De las personas que mostraron interés en capacitarse, todas las personas se capacitan en Guayaquil. Lo interesante es que tres personas además han realizado cursos en el exterior.

¿Si hubiese una oferta de cursos en el exterior, le gustaría asistir?

Seis de las ocho personas mostraron interés en asistir a cursos de capacitación en el exterior. Las dos personas restantes no mostraron interés en asistir a cursos en el exterior.

Que valoraría para poder asistir a un curso en el exterior

Las personas que si mostraron interés por capacitarse en el exterior tuvieron diferentes respuestas:

- Me gusta la idea de viajar por un tema productivo y que aporta a mi profesión
- Depende del destino
- Precio
- Es importante la duración para poder coordinar en la oficina
- Mejorar Curriculum
- Depende del tema
- Es importante ir a países con más avance en los temas de la profesión
- Solo si hubiese temas de capacitación que aporten a mi trabajo
- Me gustaría viajar a países con prácticas similares a mi negocio, pero más avanzadas,
- Me gusta mucho conocer nuevas culturas
- Me gusta conocer profesionales colegas en diferentes países
- Me gusta conocer nuevas prácticas para poder aplicarlas en el país
- depende de las Vacaciones en la oficina
- Viajar te da una perspectiva diferente de las cosas

Las respuestas que más se repitieron fueron: Depende del destino 4 veces, depende del precio 4 veces, Mejorar el Curriculum 3 veces, Si el tema aporta al ejercicio de mi profesión 4 veces, Temas culturales 2 veces, depende de la oficina 2 veces, etc.

Porque medios de comunicación se ha enterado de cursos de capacitación

El medio de comunicación más valorado fue el internet. Seis profesionales se enteraron por medio de redes sociales de cursos de capacitación. Todos los profesionales conocieron de ofertas de entrenamiento por mail. Finalmente, cinco personas se enteraron por referencia de algún colega/contacto.

Es muy llamativo que para los profesionales de ciencias administrativas no lograron enterarse de capacitaciones en medios tradicionales. Apenas 2 personas vieron periódico y una persona en TV.

Cuanto estaría invertir en un curso de capacitación en el exterior

El rango de inversión se encuentra entre 1500 y 3000 dólares en los profesionales administrativos. Tres personas indicaron que invertirían hasta 1500, mientras que cinco invertirían más de 2000.

Hallazgos de la investigación

Los siguientes son las conclusiones que se pueden obtener de las entrevistas a profundidad aplicadas a los profesionales:

1. Los profesionales de ciencias administrativas están dispuestos a asistir a capacitaciones al menos una vez al año. La posibilidad de realizar cursos en el exterior atrae a la mayoría de ellos principalmente porque consideran que es necesario mantenerse actualizado en los temas relacionados con su trabajo o negocio. Consideran que la capacitación ejecutiva es un medio necesario para ser competitivo en el mercado.
2. Menos de la mitad de los entrevistados habían viajado fuera del país, pero dos terceras partes de los profesionales mostraron interés de realizar un curso de capacitación en el

exterior. Esto es una oportunidad porque existe un interés por salir del país siempre y cuando el destino donde se realice el curso sea atractivo y el presupuesto lo permita.

3. Los profesionales administrativos estarían dispuestos a invertir en promedio 2000 dólares. En promedio un 78% respecto de su sueldo y algunos inclusive se podrían endeudar para vivir una experiencia de capacitación en el exterior.
4. Tres profesionales han viajado por que la empresa asume el costo de la capacitación en el exterior. Esto es una oportunidad porque se pueden ofrecer cursos destinados para agregar valor en las empresas, en beneficio de sus empleados.
5. No existe una correlación entre el nivel de sueldo y el interés por invertir en un curso de capacitación, ya que había profesionales que ganaban más de 2000 y no mostraron interés por asistir a capacitación ejecutiva. Esto principalmente porque no les llama la atención los cursos o se encuentran endeudados.
6. El internet fue el medio de comunicación más informativo para los profesionales de ciencias administrativas. Los principales fueron Facebook, LinkedIn y e-mail. Esto demuestra el poco impacto que tienen los medios masivos que casi no aparecieron como fuente de consulta.

Entrevista profesionales de ciencias técnicas

Cuál es su profesión

Dentro de los entrevistados se encontraron profesionales de la construcción, tres ingenieros civiles que no han formado parte de los cursos de Puntomega, Ingenieros de Sistemas 3 personas, un ingeniero químico y un ingeniero naval.

Cuál es su rango de ingresos

Los ingresos de los profesionales se encontraron en un rango entre los 3000 dólares y los 10000 dólares.

Qué edad tiene

El rango de edad de los profesionales entrevistados está entre los 31 años y los 60 años.

Qué tipo de trabajo tiene, relación de dependencia o independiente

Cinco de los ocho entrevistados trabajan independientemente, mientras que tres profesionales se dedican a trabajos de relación de dependencia. Los profesionales que trabajan en relación de dependencia trabajan en empresas multinacionales de carburos, universidades y retails. Por otro lado, los independientes son dueños de empresas de consultoría en sistemas, servicios de obra civil y consultoría naval.

Ha viajado fuera del país por sus propios medios

Seis de los ochos entrevistados habían viajado fuera del país, mientras que dos nunca habían salido de Ecuador.

¿Asiste a cursos de Capacitación ejecutiva? Con que frecuencia

Cinco de los ocho entrevistados asisten a cursos de capacitación ejecutiva. La frecuencia de la asistencia de los cursos está entre un curso y cinco cursos al año.

Porque asiste/Porque no asiste

Las razones de asistencia son muy diversas en este grupo. Las personas tuvieron las siguientes respuestas:

- Por mi profesión es importante capacitarse permanentemente
- Para poder brindar consultorías con tecnología de vanguardia
- Para poder optimizar los costos de las inversiones de mis clientes
- Por obligación por que en la profesión siempre cambia

- Cursos de temáticas relacionadas a mi negocio
- Porque me invitan los proveedores y necesito compartir con ellos para poder negociar descuentos
- Es interesante conocer nuevas tecnologías para poder aplicarlas en la empresa
- Simplificar mi tiempo en investigación para implementar nuevas tecnologías.
- Porque acompaño a grupos de estudiantes a capacitaciones en universidades en el exterior
- Porque me gusta viajar

Dentro de las respuestas obtenidas las que más se repitieron fueron: Porque la profesión siempre cambia 3 veces, Conocer nuevas tecnologías 3 veces, temas relacionados con el negocio 2 veces, Porque la empresa lo paga 2 veces.

Donde realizar los cursos

De las personas que mostraron interés en capacitarse, tres las personas se capacitan en Guayaquil. Cabe mencionar que en este grupo cuatro personas además han realizado cursos en el exterior.

¿Si hubiese una oferta de cursos en el exterior, le gustaría asistir?

Siete de las ocho personas mostraron interés en asistir a cursos de capacitación en el exterior. Una persona no mostró interés en asistir a cursos en el exterior.

Que valoraría para poder asistir a un curso en el exterior

Las personas que si mostraron interés por capacitarse en el exterior tuvieron diferentes respuestas:

- Depende del tema que se trate
- Es importante el precio y el destino al cual se vaya
- EL país debe tener un conocimiento más desarrollado que el nuestro
- Aplicabilidad en el país
- La homogeneidad del grupo para poder hacer red de contactos para mi negocio
- Certificación o un diploma reconocido

Las respuestas que más se repitieron fueron: Depende del destino 5 veces, depende del precio 6 veces, Mejorar el curriculum 2 veces, etc.

Porque medios de comunicación se ha enterado de cursos de capacitación

El medio de comunicación más valorado fue el mail 6 profesionales. Tres profesionales se enteraron por medio de revistas especializadas.

Los medios tradicionales si tuvieron un mayor protagonismo en los profesionales técnicos. Tres ingenieros supieron de cursos de capacitación a través del periódico.

Cuanto estaría invertir en un curso de capacitación en el exterior

El rango de inversión se encuentra entre 2000 usd y 10000 en los profesionales técnicos. Dos personas indicaron que invertirían hasta 2000, mientras que tres invertirían más de 3000.

Hallazgos de la investigación

Los siguientes son las conclusiones que se pueden obtener de las entrevistas a profundidad aplicadas a los profesionales técnicos:

1. Los profesionales de ciencias técnicas están dispuestos a asistir a capacitaciones al menos una o dos veces al año. La posibilidad de realizar cursos en el exterior atrae a casi todos ellos principalmente porque consideran que por la profesión es importante capacitarse permanentemente, es necesario para brindar consultorías con tecnología de vanguardia,

Por obligación por que en la profesión siempre cambia y es necesario conocer nuevas tecnologías. Consideran que la capacitación ejecutiva es un medio que les permitirá brindar mejores servicios y ser más rentables.

2. Casi todos los entrevistados habían viajado fuera del país. Así también, más de dos terceras partes de los profesionales mostraron interés de realizar un curso de capacitación en el exterior. De esto se concluye que los profesionales técnicos están muy motivados a conocer nuevos destinos y a salir a capacitarse fuera del país.
3. Los profesionales administrativos estarían dispuestos a invertir en promedio 3300 dólares. En promedio un 53% respecto de su sueldo.
4. No existe una correlación entre el nivel de sueldo y el interés por invertir en un curso de capacitación, ya que había profesionales que ganaban más de 2000 y no mostraron interés por asistir a capacitación ejecutiva. Esto principalmente porque no les llama la atención los cursos o se encuentran endeudados.
5. El internet –mail- fue el medio de comunicación más informativo para los profesionales de ciencias técnicas. Los medios tradicionales si tuvieron un mayor protagonismo en los profesionales técnicos. Tres ingenieros supieron de cursos de capacitación a través del periódico.

Entrevista profesionales de ciencias médicas

Cuál es su profesión

Dentro de los entrevistados se encontraron médicos y tres odontólogos.

Cuál es su rango de ingresos

Los ingresos de los profesionales se encontraron en un rango entre los 1700 dólares y los 7000 dólares.

Qué edad tiene

El rango de edad de los profesionales entrevistados está entre los 29 años y los 57 años.

Qué tipo de trabajo tiene, relación de dependencia o independiente

Cuatro de los ocho entrevistados trabajan independientemente. De igual forma cuatro profesionales se dedican a trabajos de relación de dependencia. Los profesionales que trabajan en relación de dependencia trabajan en clínicas estatales y particulares. Por otro lado, los independientes tienen su propio consultorio.

Ha viajado fuera del país por sus propios medios

Cinco de los ochos entrevistados habían viajado fuera del país, mientras que tres nunca habían salido de Ecuador.

¿Asiste a cursos de Capacitación ejecutiva? Con que frecuencia

Todos los entrevistados asisten a cursos de capacitación profesional en ciencias médicas. Al menos todos van una vez al año a un curso o congreso, pero en los médicos asisten tres o cuatro veces al año en promedio.

Porque asiste/Porque no asiste

Las razones de asistencia son muy diversas en este grupo. Las personas tuvieron las siguientes respuestas:

- Quiero ser mejor profesional
- Porque me permite adquirir prácticas de vanguardia para aplicarlas en mi consultorio.
- Por qué las certificaciones me permiten incrementar los ingresos

- Porque me gusta viajar
- Me permite perfeccionamiento tratamientos
- Mantenerse competitivo en el mercado
- Me mandan del trabajo

Dentro de las respuestas obtenidas las que más se repitieron fueron: Renovar los conocimientos de medicina 6 veces, Ser mejor profesional 2 veces, Adquirir prácticas de vanguardia 3 veces.

Donde realizar los cursos

De las personas que mostraron interés en capacitarse, todos se capacitan en Guayaquil. Apenas dos personas se han capacitado en el exterior.

¿Si hubiese una oferta de cursos en el exterior, le gustaría asistir?

Seis de las ocho personas mostraron interés en asistir a cursos de capacitación en el exterior. Dos personas no mostraron interés en asistir a cursos en el exterior.

Que valoraría para poder asistir a un curso en el exterior

Las personas que si mostraron interés por capacitarse en el exterior tuvieron diferentes respuestas:

- Depende del conferencista y el tema del congreso
- Es importante el destino
- La calidad de la certificación
- Precio
- Depende del destino

Las respuestas que más se repitieron fueron: Depende del destino 4 veces, depende del precio 4 veces, Depende del tema del congreso 3 veces, etc.

Porque medios de comunicación se ha enterado de cursos de capacitación

El medio de comunicación más valorado fue el contacto que un referido ofreció 7 profesionales. Es muy importante destacar que los médicos se enteraron por volantes en su trabajo. En menor medida el mail con tres repeticiones.

Cuanto estaría invertir en un curso de capacitación en el exterior

El rango de inversión se encuentra entre 1500 usd y 10000 en los profesionales de ciencias médicas. Tres personas indicaron que invertirían hasta 3000-4000.

Hallazgos de la investigación

Los siguientes son las conclusiones que se pueden obtener de las entrevistas a profundidad aplicadas a los profesionales técnicos:

1. Todos profesionales de ciencias médicas están dispuestos a asistir a capacitaciones al menos una o dos veces al año. Cabe mencionar que el promedio de cursos que toma cada profesional es de tres o cuatro.
2. La posibilidad de realizar cursos en el exterior atrae a casi todos ellos principalmente porque consideran que les permite ser mejor profesional, adquieren prácticas de vanguardia para aplicarlas en mi consultorio, porque las certificaciones me permiten incrementar los ingresos.
3. Casi todos los entrevistados habían viajado fuera del país. Así también, más de dos terceras partes de los profesionales mostraron interés de realizar un curso de capacitación en el exterior. Los médicos valoran al conferencista y el tema del congreso, es importante el destino y la calidad de la certificación.

4. Los médicos estarían dispuestos a invertir en promedio 3000 dólares. En promedio un 122% respecto de su sueldo. Esto es interesante porque podrían endeudarse siempre y cuando agregue valor a su práctica.
5. Los cursos referidos por otros médicos fue el medio de comunicación más valorado en los profesionales de ciencias médicas. Los volantes pegados en carteleras de hospitales fue un medio común en la mayoría de ellos. El internet también es importante porque les llegan mails de las universidades y redes sociales.

IV.A.3 Encuesta

Con los hallazgos de las entrevistas a profundidad se procedió a realizar la encuesta a la muestra de 384 profesionales. La encuesta fue realizada en varios sectores de Guayaquil, en puntos estratégicos donde existe una gran concentración de profesionales. A continuación, la ubicación de la realización de las mismas.

1. 9 de octubre y Boyacá en el centro de Guayaquil
2. Parque Empresarial Colón en el norte de Guayaquil
3. Edificio CENTRUM en el norte de Guayaquil
4. Edificio Executive Center en el norte de Guayaquil
5. Aeropuerto José Joaquín de Olmedo
6. 9 de octubre y Los Ríos – Edificio Finansur en el centro de Guayaquil.

A continuación, se detallan las preguntas que se realizaron en las encuestas:

1. ¿Es usted profesional de tercer nivel?
2. ¿Invierte usted en capacitación ejecutiva?
3. ¿Cuántas veces asiste a capacitaciones ejecutiva?
4. Cuanto invierte en un curso de capacitación ejecutiva, hasta cuánto invierte

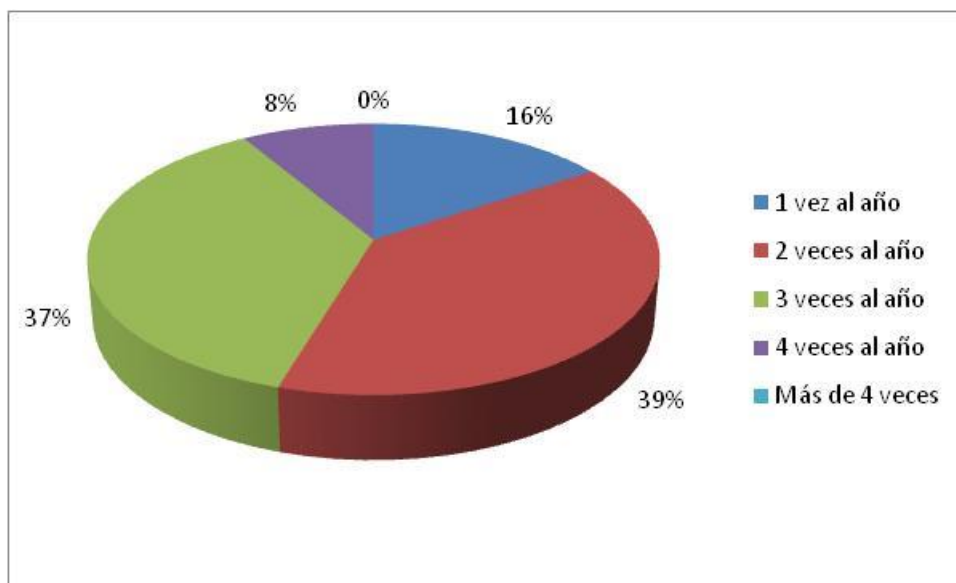
5. ¿Que es lo más importante en un curso de capacitación?
6. En que medio se ha enterado de cursos
7. ¿Le parece interesante un curso de capacitación en el exterior?
8. ¿Si es curso es en el exterior, hasta cuánto estaría dispuesto a invertir, incluido pasaje, hospedaje y traslados?
9. ¿Qué sería lo más importante en un curso de capacitación en el exterior?
10. ¿Cuántos días estaría dispuesto a invertir en un curso de capacitación en el exterior?
11. A qué destino le gustaría visitar

Es importante mencionar que se realizaron 748 entrevistas. Esto por motivo que se incluyeron dos preguntas filtro, la pregunta 1 y la pregunta 2, porque para el presente estudio interesaba considerar a profesionales de tercer nivel y que estén dispuestos a invertir en educación ejecutiva.

A continuación, se detallan los resultados de cada una de las 11 preguntas.

¿Cuántas veces asiste a capacitaciones ejecutiva?

Figura 6. Encuestas - Resultado pregunta 3

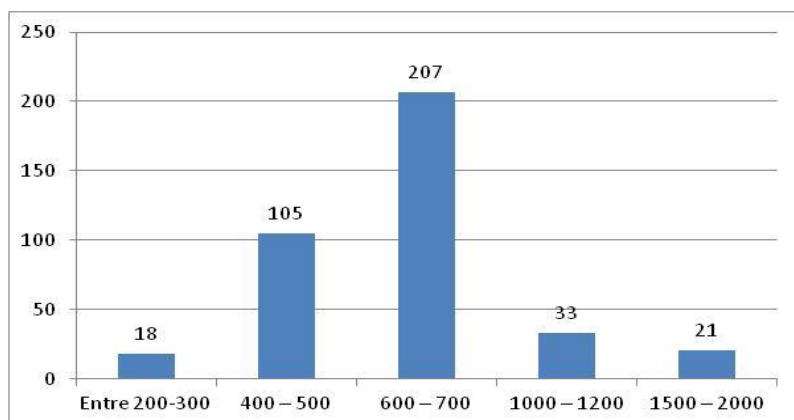


Fuente: elaboración propia

Conclusión: La mayor parte de los profesionales asiste a capacitaciones en el exterior entre 2 y 3 veces al año.

Cuanto invierte en un curso de capacitación ejecutiva, hasta cuánto invierte

Figura 7. Encuestas - Resultado pregunta 4

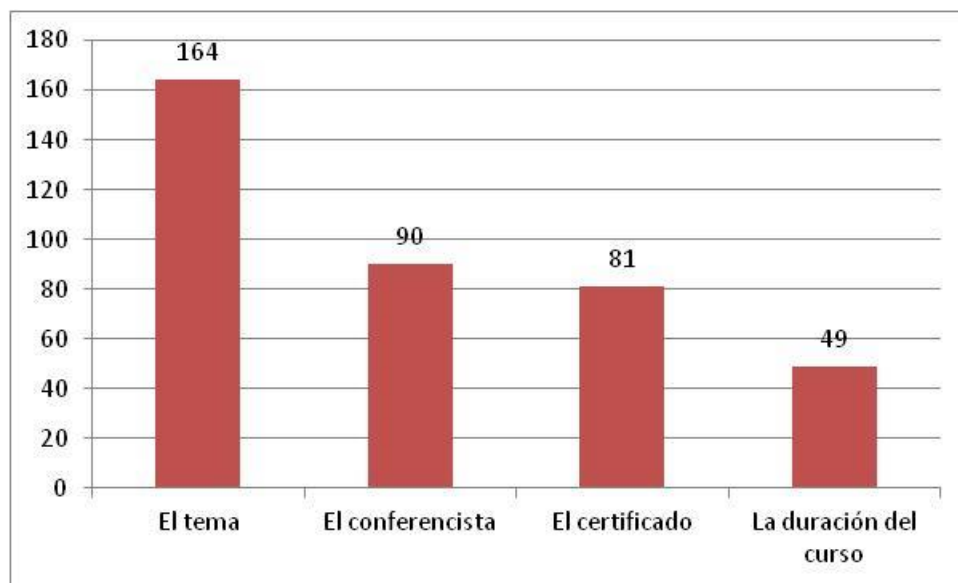


Fuente: elaboración propia

Conclusión: El presupuesto para capacitaciones principalmente está entre 600 y 700 dólares.

¿Que es lo más importante en un curso de capacitación?

Figura 8. Encuestas - Resultado pregunta 5

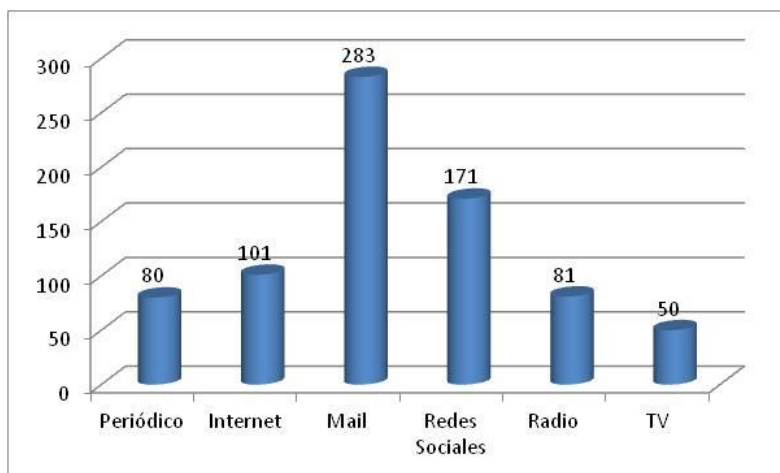


Fuente: elaboración propia

Conclusión: El principal factor que valoran los profesionales es el tema del curso. Así también, es casi igual de importante el conferencista que brinda la capacitación y el certificado que ofrezca el curso.

En que medio se ha enterado de cursos

Figura 9. Encuestas - Resultado pregunta 6

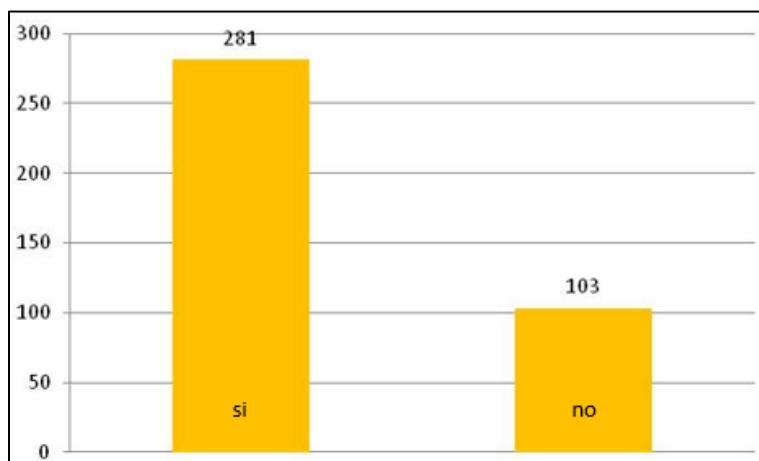


Fuente: elaboración propia

Conclusión: Los profesionales se enteran de ofertas de cursos por medio de mail y redes sociales principalmente. En menor medida figuran los medios tradicionales.

¿Le parece interesante un curso de capacitación en el exterior?

Figura 10. Encuestas - Resultado pregunta 7



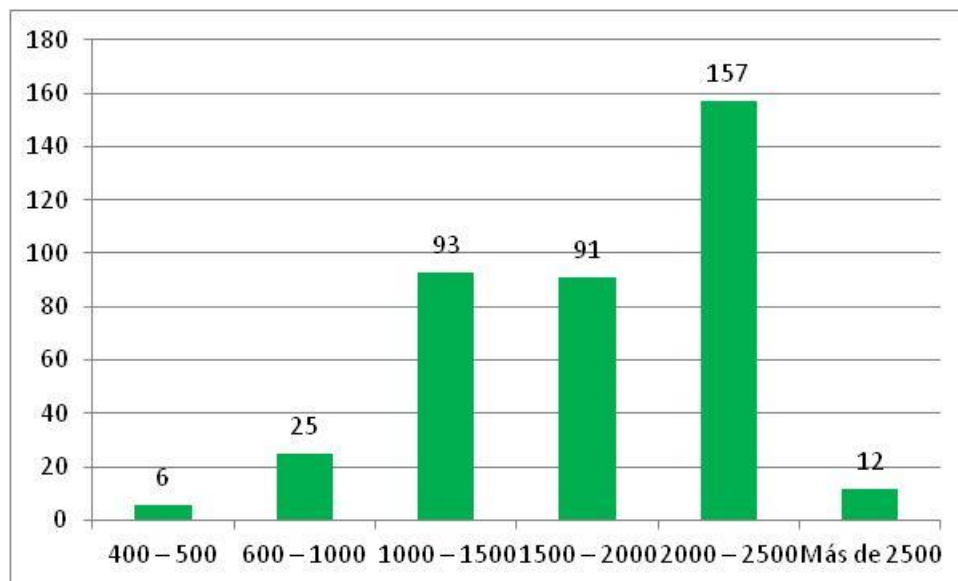
Fuente: elaboración propia

no

Conclusión: cerca del 60% de los profesionales entrevistados valoran una oferta de cursos en el exterior.

Si es curso es en el exterior, hasta cuánto estaría dispuesto a invertir, incluido pasaje,

Figura 11. Encuestas - Resultado pregunta 8

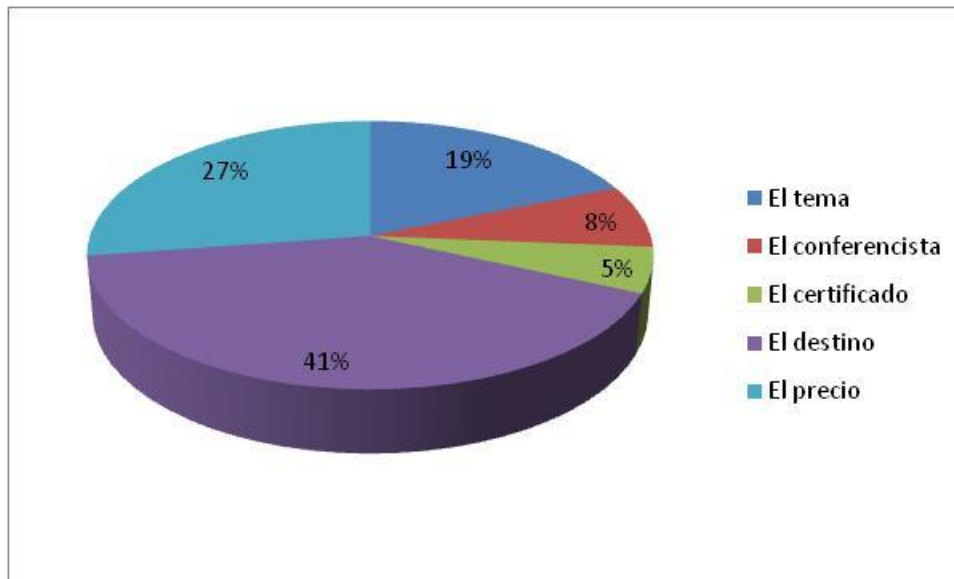


Fuente: elaboración propia

Conclusión: La propensión a invertir en un curso de capacitación en el exterior está entre 1000 y 2500 dólares. Los profesionales eligieron como primera opción el rango entre 2000 y 2500 dólares cuando los cursos son fuera del país.

¿Qué sería lo más importante en un curso de capacitación en el exterior?

Figura 12. Encuestas - Resultado pregunta 9

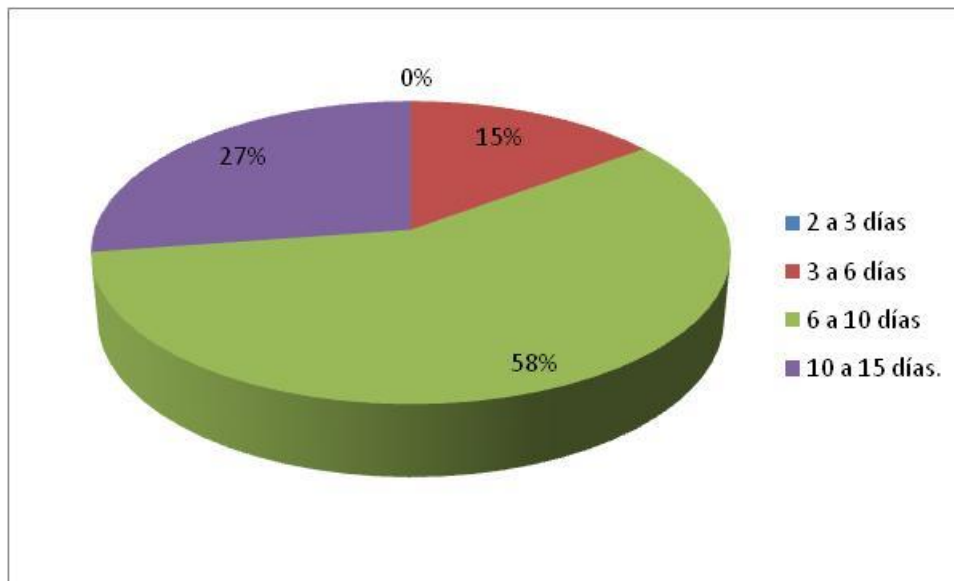


Fuente: elaboración propia

Conclusión: El destino donde se realice el curso fue el tema más valorado por los profesionales guayaquileños. En segundo lugar, está el precio del curso y luego el tema de la capacitación.

¿Cuántos días estaría dispuesto a invertir en un curso de capacitación en el exterior?

Figura 13. Encuestas - Resultado pregunta 10

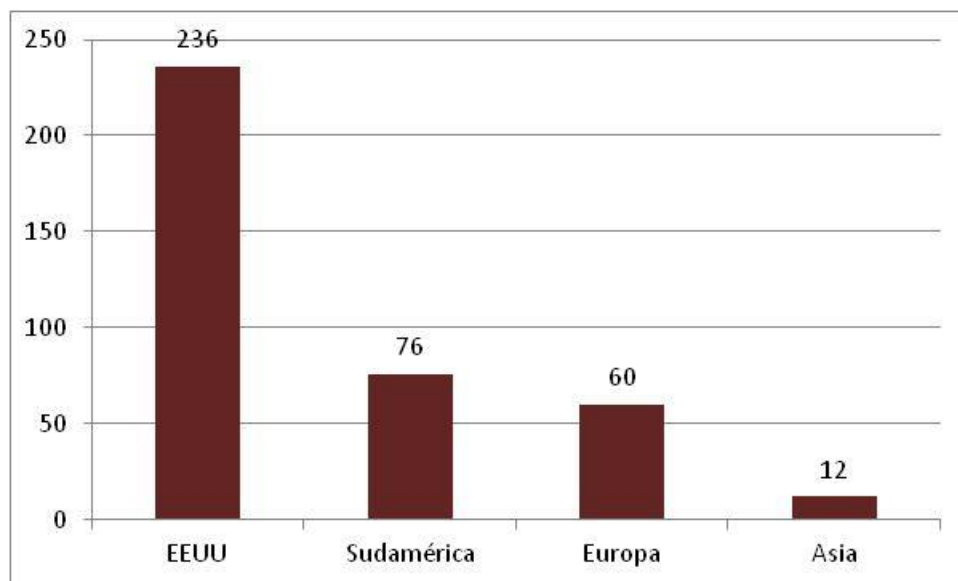


Fuente: elaboración propia

Conclusión: El tiempo de permanencia en el exterior más popular está en 6 y 10 días.

A qué destino le gustaría visitar

Figura 14. Encuestas - Resultado pregunta 11



Fuente: elaboración propia

Conclusión: Los profesionales prefieren viajar a Estados Unidos principalmente. En menor medida valoraron un curso en Sudamérica y Europa. Es importante considerar estos destinos a la hora de planificar un nuevo curso.

IV.A.4 Distribución geográfica de los mercados de consumo

El proyecto será desarrollado principalmente en la ciudad de Guayaquil. Esto quiere decir los recursos destinados al mercadeo y comunicación de los cursos de la DCE de Puntomega serán enfocados a llamar la atención de los consumidores de esta ciudad. Esto debido a que la red de contactos de la Gerencia de Puntomega está principalmente concentrada en esta urbe, por lo que la generación de nuevos contenidos en base a necesidades de los clientes guayaquileños podría aumentar las posibilidades de éxito del negocio.

Es importante mencionar que, si profesionales de otras ciudades están interesados en los contenidos generados por Puntomega, la oferta no será restrictiva. Es decir, si una empresa o

gremio contacta a la empresa por un tema particular y es de otra ciudad, se intentará cerrar el curso. Sin embargo, este no será el foco de negocio de la empresa.

IV.A.5 Comportamiento histórico de la demanda

Al ser los cursos de capacitación en el exterior una oferta nueva de servicios educativos, no existen estadísticas de demanda histórica para este segmento. Se revisaron diversas fuentes tales como el INEC, revistas empresariales, entre otros; y no se encontró información de oferta y demanda de servicios de cursos de capacitación en exterior.

IV.A.6 Proyección de la demanda

Respecto a la potencial demanda de cursos de capacitación en el exterior, la única información que se pudo obtener para estimar la demanda es el histórico de cursos realizados por Puntomega:

Tabla 4. Detalle histórico de cursos para estimación de demanda

Año	Eventos académicos	Eventos profesionales
1997	1	
2002		1
2003		2
2004	2	2
2005	1	1
2006	2	2
2007	3	3
2008	1	2
2009	3	3
2010	1	3
2011	1	4
2012	1	2
2013		2
2014		2

Fuente: Información proporcionada por Puntomega

Como se puede observar en el cuadro, en promedio durante los últimos años se realizan en promedio entre 2 y 3 cursos al año. Sin embargo, el desempeño de la DCE en cuanto a generación de nuevos cursos no ha sido cuantioso debido a que solamente se realizan los cursos en el modelo pull únicamente cuando alguien demanda el curso.

Por esto es importante que se deba crear nueva demanda de servicios de capacitación modelo push para poder incitar a profesionales de otras industrias a invertir en los servicios de capacitación. Esto podría generar que el número de cursos por año aumente.

IV.B Análisis de la oferta

IV.B.1 Características de los principales productores

Mercado de capacitación de Ecuador

De acuerdo a SETEC (2013) existen 102 operadores de servicios de capacitación registrados en el Ecuador, los mismos que se encuentran acreditados en esta institución desde el año 2013. Sin embargo, cabe mencionar que los miembros de esta entidad del estado ofrece un marco referencial de cuantas empresas de capacitación existen en el país, mas no en Guayaquil que es el mercado donde Puntomega concentrará sus servicios de capacitación

SETEC (2013) manifiesta que cerca de 382 mil personas recibieron capacitación en el año 2013, lo cual representó una inversión en capacitación por parte del Gobierno de cerca de 44 millones de dólares en este ejercicio fiscal.

Mercado Guayaquileño

El mercado guayaquileño de oferentes de servicios de capacitación está compuesto por muchas empresas. Sin embargo, acceder a información sobre todos los miembros del mercado es muy complicado debido a que no existe un gremio de empresas de capacitación que mida esta actividad.

Sin embargo, existen varias empresas de capacitación profesional que resaltan en el mercado, las cuales se detallan a continuación

- Capacitation Ejective Nexos
- Tbl – The Bottom Line
- Seminarium

Estas empresas tienen en común el hecho que se dedican a realizar capacitación, pero principalmente a empresas. Seminarium (s.f.) ofrece programas de capacitación para ejecutivos en las distintas áreas de negocio en el Ecuador. Así también mencionan que gracias a la investigación, desarrollo y transferencia de conocimientos y habilidades es líder en el entrenamiento ejecutivo en Ecuador y América Latina.

TBL (s.f.) por otro lado ofrece varios servicios de capacitación, tales como seminarios abiertos al público, seminarios in-house, mobile learning, consultoría, entre otros. Su oferta de eventos formativos está dirigida a empresas y anualmente realizan 180 eventos entre seminarios, talleres y congresos abiertos al público. Por otro lado 300 eventos In-Company. Nexos Talent (s.f.) ofrece varios servicios de capacitación, además de varios servicios de recursos humanos como head hunting, clima laboral, etc.

De lo revisado entre los principales competidores y líderes del mercado guayaquileño en capacitación, estas empresas se encuentran muy bien estructuradas. Sin embargo, ninguna empresa se dedica a dar capacitación en el exterior. Esto constituye en una gran oportunidad para la DCE de Puntomega, ya que estaría entrando en un mercado hasta ahora poco explorado por los líderes del sector de capacitación en la ciudad.

IV.B.2 Proyecciones de la oferta

Penetrar en otras industrias será la principal estrategia en cuanto a portafolio de cursos de capacitación en el exterior se refiere. Con esto se podrá incrementar el promedio de cursos ofrecidos de 2 al año hasta el objetivo de 10 cursos por año.

En el siguiente cuadro se puede observar el número de eventos por año/mes y por industria que se propone para poder incrementar la generación de cursos de capacitación en el exterior:

Tabla 5. Detalle de eventos mensuales a realizarse

Materia	ene	feb	mar	abr	may	Jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Economía					1							
Tecnología		1										
Ing. Civil			1				1			1		
Marketing						1			1			
Medicina				1				1		1		
Odontología	1											
Sistemas												
Total Cursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar se intentará ofrecer diversificar los cursos de ing. civil a otras industrias con muchos profesionales como el caso de la Tecnología, Economía, Marketing, Medicina, Odontología, Sistemas, entre otros. Esto con el objetivo de atacar un mayor mercado de profesionales en Guayaquil.

IV.C Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado

Las necesidades de los profesionales varían significativamente en función de la industria en la que participan. Los profesionales de ciencias administrativas asisten a cursos de capacitación principalmente por que las empresas los envían mientras que los ingenieros se

motivan por los constantes cambios en la profesión. Los médicos valoran los cursos para renovar los conocimientos y avances en las ciencias médicas.

Todos los profesionales, indistintamente de su industria o área de influencia mostraron interés a la capacitación en el exterior. En las encuestas el 60% de los profesionales valoraron los cursos en el exterior.

Así también, no hubo distinción en el factor más importante a la hora de decidir si asistir a un curso: el destino donde se realice. Adicionalmente el precio del curso fue importante. Los profesionales médicos adicionalmente valoraron el tema y al conferencista. Por otro lado, los profesionales económicos valoraron el tema que pueda aportar a su práctica empresarial cotidiana. Los profesionales técnicos valoraron temas que puedan conseguir mejoras en sus empresas con tecnología de vanguardia.

En las encuestas el 41% de los encuestados valoraron principalmente el destino, y en menor medida el 27% valoró el precio del curso. El tema fue el tercer factor con un 19%.

El rango de inversión fue menor entre los profesionales de ciencias administrativas -1500 y 3000 dólares-. Los profesionales técnicos y médicos están dispuestos a invertir hasta 10,000 dólares siempre y cuando aporte a su práctica y lo puedan recuperar. En las encuestas los profesionales mostraron amplia predisposición a invertir entre 2000 y 2500 dólares.

El principal medio de comunicación con el cual se conocen los cursos de capacitación es el mail. Adicionalmente las redes sociales contribuyen a comunicar la oferta de cursos. Los medios tradicionales no fueron muy valorados.

El principal destino al cual los profesionales quisieran viajar a capacitarse es Estados Unidos. En menor medida Latinoamérica.

IV.D Marketing Mix

IV.D.1 Definición del producto

Proceso de elaboración de los cursos

Siendo así, a continuación, se describe el proceso de conformación de los cursos de Puntomega.

1. Generación de la temática

En esta etapa, la gerencia general de Puntomega investiga en la industria de la construcción los diferentes temas de los cursos que van a realizar. De acuerdo a lo conversado con Beltrán (2014) la mayoría de los cursos que ha impartido la empresa han nacido por la necesidad de las personas en recibirlos. Las siguientes son las razones por las cuales se define la temática de los cursos que van a ser ofrecidos por PUNTOMEGA:

- Contacto solicita un tema específico: En este caso existe una institución que tiene una necesidad de un tema determinado, y solicitan a Puntomega que presente una propuesta de cómo podrían realizar el curso.
- Temática de moda en la industria: En este caso, la gerencia de Puntomega detecta, con investigación propia o de contactos, un tema que ha significado un cambio de tecnología en la industria, por lo que se aborda la temática al ser relevante para la
- Contacto solicita un curso: En este caso, una institución necesita realizar una capacitación y ofrece la oportunidad que Puntomega proponga un tema libre, pero que esté relacionado con el giro de negocio del solicitante. En este caso Puntomega observa el perfil del cliente y ofrece varios temas relacionados. Al final es el cliente que decide y se realiza el curso.

2. Contacto con la Universidad en el exterior

Una vez definido el tema se procede a realizar los contactos con las Universidades en el exterior para poder evaluar donde se va a realizar el curso. Cabe mencionar que este proceso no siempre es el segundo paso en la elaboración de los cursos de Puntomega, ya que depende si el curso fue ofrecido como tema desde Puntomega. en cuyo caso sería el paso inicial, o si fue solicitado por un cliente, y se procede a averiguar cuál Universidad y donde se puede ofrecer el curso.

En esta etapa de la generación de los cursos se determinan los siguientes aspectos:

- Tipo de curso: se define si el seminario es full time lectivo, en cuyo caso se impartirán clases durante todo el tiempo del mismo. También puede ser semi presencial, en cuyo caso se combina las clases en la Universidad con visitas a obras civiles de gran envergadura o empresas que se dedican a ofrecer los servicios de temática relacionada con la materia del curso de Puntomega.
- Número de alumnos requerido por la Universidad. Esto debido a que las universidades en el exterior solicitan un mínimo número de participantes para poder ser socios de Puntomega en la formación de los cursos y proceder a la apertura de los cursos.

3. Costeo del curso

Una vez definido el tipo de curso y las condiciones impuestas por el socio en el exterior, se define el costeo del curso. Durante este proceso hay dos tipos de costos: fijos y variables.

COSTOS FIJOS

- Fee del socio en el exterior: En este caso constituye el valor de la capacitación en el exterior que cobra la Universidad con la que Puntomega se asociará para dar el curso en el exterior.
- Costo de instalaciones en el exterior: es el costo que tienen las instalaciones donde se va a realizar el curso. Puede ser un hotel de la localidad, o los costos de infraestructura que considere la Universidad en el exterior
- Costo de los seminaristas: que es la persona(s) que ofrecen el seminario en el exterior. Pueden ser invitados especiales por parte de Puntomega, o los profesores que definan los socios de la empresa en el exterior.

COSTOS VARIABLES

- Pasajes: es el precio que cancelan los seminaristas para poder trasladarse al exterior. Para esto se cuenta con una agencia de viaje que ofrece el servicio de reserva. El precio de los traslados depende del tamaño del grupo
- Hoteles y traslados: es el precio por el acomodamiento en el exterior de los seminaristas y del personal de Puntomega. Esto incluye los gastos de traslados al hotel, al lugar donde se realice el curso, entre otros.
- Agasajos: es el precio del servicio de recreación que ofrece Puntomega para poder agasajar a sus clientes. Normalmente constituye en un city tour por la ciudad donde se realiza el curso.

4. Determinar el precio de venta del curso por seminarista y punto de equilibrio

Luego de tener el costeo final del curso, se procede a agregar el margen de ganancia de Puntomega por alumno, a fin de poder determinar cuál es el número mínimo de

estudiantes que se necesita para poder llegar al punto de equilibrio. Esto es necesario para poder determinar la meta de venta del curso, a fin de poder generar utilidad.

5. Comercialización del curso

Finalmente, con el curso armado, se pasa a la fase de comercialización del curso. Este proceso se realiza hasta aproximadamente dos semanas de la fecha a realizar el curso.

6. Coordinaciones necesarias con inscritos

Una vez captado el mínimo de estudiantes necesarios para poder cubrir los costos de los cursos de capacitación en el exterior, se procede con la organización del curso y el servicio a los seminaristas.

Puntomega se encarga de ofrecer la solución completa y asume la organización de todos los aspectos para que el seminarista acuda al aeropuerto con toda la solución en sus manos. Estos trámites de organización son principalmente los siguientes: (a) reserva de tickets aéreos, (b) reservas en los hoteles, (c) traslados a lugar de realización del curso, (d) trámites para la obtención de visa, (e) trámites para asistencia de cursos, en caso de ferias o cursos, (f) entre otros.

Nuevas áreas de influencia para los cursos

Tradicionalmente los cursos de la DCE de Puntomega se han realizado en temas relacionados a la industria de la construcción. Esto debido a que la gerencia general de la empresa tiene formación académica y profesional en esta área, y a nivel de contactos ha sido más fácil ofrecer cursos en esta industria. Adicionalmente el dominio de la materia ha hecho que sea más fácil armar cursos con esta temática.

Sin embargo, la historia de cursos realizados por la empresa, demuestra que en promedio por año se realizan 2 cursos de esta temática, por lo que es necesario diversificar en términos de

las industrias que abarcan los seminarios, a fin de poder incrementar el número de cursos por año de la división y consecuentemente, rentabilizarla.

Siendo así, a fin de enfocarse en una nueva industria, y poder así determinar los temas adicionales que se van a realizar, se utilizarán los resultados de la encuesta realizada a los 384 profesionales de Guayaquil, con el objetivo de dar prioridad a los cursos más solicitados por el mercado, a fin de tener más fácil la comercialización de los mismos.

IV.D.1 Definición del precio

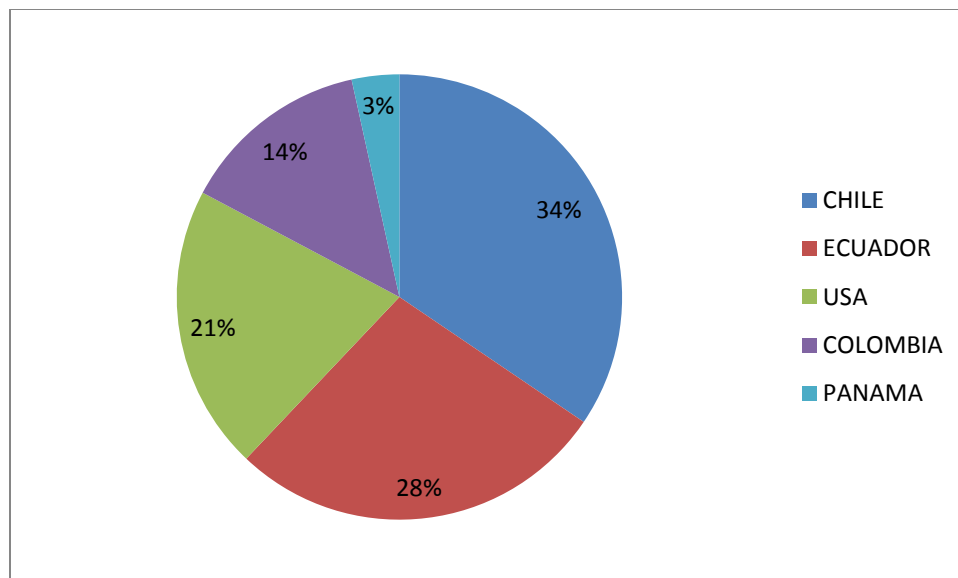
El precio a cobrar por los cursos de capacitación elaborados por la DCE de Puntomega varían en función de varios factores tales como (a) destino, (b) fee de la escuela socia, (c) viajes turísticos, etc. Sin embargo, se utilizará como referencia el precio de 2,200 dólares, ya que fue el valor aceptado por los consumidores potenciales en el estudio de mercado.

IV.D.2 Plaza

El enfoque de negocio de Puntomega en los últimos años ha sido la elaboración de cursos en el exterior. Esto debido a que es mucho más novedoso para sus clientes invertir por preparación a realizarse en otros países donde se pueden observar prácticas, que hacerlo en el ámbito nacional. Además, la estrategia de negocios de la empresa permite que se diferencie por la altísima calidad de los aliados estratégicos, que son los que imparten el curso.

A continuación, un gráfico con los cursos que ha realizado Puntomega en su historia:

Figura 15. Distribución de cursos de Puntomega por plaza



Fuente: elaboración propia

Los cursos para el modelo de negocio de la DCE de Puntomega se continuarán realizando en el exterior. De acuerdo a lo conversado por Beltrán (2014) las principales plazas que Puntomega continuará explotando son Estados Unidos y Chile debido a que son las plazas más valoradas por sus consumidores.

Es importante mencionar que desde el punto de vista del consumidor de Puntomega, el mercado más valorado por sus seminaristas es Estados Unidos. En los últimos años la empresa se ha dedicado exclusivamente a realizar cursos en este país, ya que son más fáciles de comercializar porque un gran porcentaje de los clientes nunca han ido a este país. Además, que son los cursos más rentables para la empresa.

Socios de negocio por país

La principal fortaleza de los cursos de Puntomega es que tiene socios de capacitación muy fuertes en cada uno de los países donde realiza los seminarios. Hay muchos factores que inciden a la hora de seleccionar el socio estratégico en el país donde se realizan los cursos. A

continuación, se detallan los principales factores a considerar cuando se elige un socio en el exterior:

1. **Prestigio de la institución:** se consideran Universidades de renombre en su país, pero principalmente que sean también reconocidas en el Ecuador.
2. **Afinidad con directivos:** en muchos casos los contactos de la gerencia general de Puntomega han permitido que se realicen alianzas con ciertas instituciones
3. **Países de tendencia:** esto se refiere a que por un tema específico se detecta que un determinado país se encuentra a la vanguardia, por lo que se realiza un proceso de búsqueda del potencial aliado. Una vez encontrado se procede a realizar los contactos para poder formar la alianza.
4. **País de preferencia por seminaristas:** Algún país se encuentra de moda a nivel turístico en el Ecuador, por lo que se intenta conseguir un socio en ese país, a fin de aprovechar esta coyuntura en beneficio de Puntomega.

A continuación, se detalla un cuadro con los principales socios de negocio de Puntomega:

Tabla 6. Socios académicos de Puntomega en el exterior

País	Institución
Chile	Universidad de Santiago de Chile
Chile	Cámara Chilena de la Construcción.
Chile	Pontificia Universidad Católica de Chile.
Colombia	Cámara de la Construcción de Colombia.
Chile	Cámara de Comercio Ecuatoriana-Chilena
Panamá	Cámara Panameña de la Construcción.
USA	University of Florida.

Fuente: Información proporcionada por Puntomega

Plaza a comercializar los cursos

En la etapa inicial de la DCE de Puntomega, los cursos se van a realizar exclusivamente desde la ciudad de Guayaquil, y a ser comercializados en instituciones de esta ciudad. Esto debido a que la fuerza de ventas de la empresa va a estar enfocada a profesionales de esta ciudad.

IV.D.3 Canales de comercialización

A continuación, se detallan los canales de comercialización de los cursos de Puntomega.

Descripción de los canales de distribución

Los siguientes son los canales de comercialización que tendrá la DCE de Puntomega:

Instituciones con amplio número de profesionales

- Agremiaciones de profesionales
- Universidades – Unidades académicas para cada industria.
- Empresas – a través de departamento de Recursos Humanos

Mercadeo directo

- Referidos de Puntomega (ex participantes, alumnos, colaboradores)
- Web mail general
- Mercadeo de bases de datos de empresas y profesionales.

Ventajas y desventajas de los canales previstos

En los siguientes cuadros se observan las principales ventajas y desventajas de los canales de comercialización de Puntomega.

Tabla 7. Ventajas y desventajas de canales de Puntomega

Instituciones Con Amplio Número De Profesionales	
Ventajas	Desventajas
Concentran un número amplio de profesionales	Se necesita un contacto en el gremio para acceder a comercializar a su base de datos
Tienen credibilidad y sirven como apoyo a la marca Puntomega	Por lo general tiene un costo alto entrar, se debe invitar a una o dos personas al evento (dependiendo del número de inscritos)
Es un método de comercialización que concentra el mercado objetivo de Puntomega	Muchas veces la directiva muestra desinterés en acompañar a la gestión de comercialización
Disminuye los costos de comercialización al tener concentrado el mercado objetivo	
Mercadeo Directo	
Ventajas	Desventajas
Amplio espectro de comercialización	Clientes atomizados con un alto costo por contacto
Se pueden realizar muchos contactos en poco tiempo	Los clientes referidos muchas veces no atienden requerimientos al ser referenciados sin su autorización
Clientes tienen conocimiento de Puntomega al ser referidos.	Medios masivos tienen un alto costo de promoción
	Requiere de más tiempo para poder comercializar

Fuente: elaboración propia

Descripción operativa de la trayectoria de comercialización

1. Definición de las industrias y los temas que se van a capacitar en el año
2. Identificación de contactos y gremios para cada industria.
3. Creación de citas y venta de la idea de hacer curso.

4. Definición de temas de interés sobre los cuales se trabajarán los cursos.
5. Contacto con Universidades, Instituciones en el exterior para diseñar el curso y su contenido.
6. Contacto en las asociaciones, gremios, universidades, cámaras y líderes de opinión de cada una de las industrias de cada capacitación para comercializar entre sus miembros el curso diseñado.
7. Contacto con empresas cuyo giro de negocio esté relacionado al tema de la capacitación para comercializar entre sus ejecutivos claves y/o colaboradores
8. Envío de e-mails entre los miembros de las organizaciones.
9. Seguimiento a contactos interesados.

V. PLAN ESTRATÉGICO

V.A Grupo de interesado y demandas actuales y futuras

De acuerdo a lo manifestado por Membrado (2007) uno de los puntales de la estrategia es la determinación de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los diferentes grupos de interés. A continuación, se detallan la matriz de grupos interesados y las necesidades actuales y futuras.

V.A.1 Grupo interesado

Clientes: son los que demandarán los servicios de capacitación de la empresa. Serán profesionales que tengan la necesidad de capacitarse y deseen viajar al exterior.

Socios: son las Universidades en el exterior con los que Puntomega realiza los cursos. Ellos constituyen en parte fundamental en la definición de los temas y la logística en el punto de destino.

Accionistas: la gerencia de Puntomega, que son quienes aportan con los recursos financieros, el conocimiento de la industria y la red de contactos.

Comunidad vinculada: que es la sociedad en general, que obtiene los réditos de tener profesionales capacitados en innovaciones significativas que pueden ser aplicadas en el país. Con esto se consigue internacionalizar la oferta de valor ofrecida en Ecuador

V.A.2 Necesidades y expectativas actuales

Las siguientes son las necesidades actuales mostradas por los mercados demandantes por capacitación en Guayaquil.

Necesidades actuales

En la actualidad, los mercados de consumo de Guayaquil están buscando obtener servicios de capacitación de calidad en temas relacionados con el cambio de la Matriz

Productiva. De acuerdo a Andes (2015) el gobierno busca generar más riqueza y lograr un desarrollo más sostenible en el largo plazo, impulsar a la tecnología. Esto es necesario para poder dejar de depender de industrias primarias, sino producir productos que generen un mayor valor agregado en el país.

De esta manera, capacitaciones en tecnologías que aporten conceptos claves en el cambio de la matriz productiva lograrán generar una demanda. Esto debido a la gran campaña de publicidad que el Gobierno del Ecuador realizar sobre estos temas.

Necesidades futuras

Las necesidades futuras de los clientes de Puntomega estarán determinadas por los avances que se realicen en las diferentes áreas de interés sobre los cuales se realizan los cursos. Es por esto que es clave la permanente observación del mercado mundial, de cada uno de los temas de interés sobre los cuales la empresa estará interesada en abarcar. El conocimiento de la industria será clave para poder inferir la necesidad futura de los demandantes de capacitación.

Para poder tener un profundo conocimiento de las industrias en las que Puntomega podría innovar con alternativas de cursos en el exterior, se contará con un pool de asesores por cada una de las industrias. Los mismos serán contactos gestionados por la gerencia de la empresa y se les brindará el beneficio de participar en cursos de manera gratuita a cambio de su continuo asesoramiento.

V.B Cinco Fuerzas de Porter

En el presente capítulo se describe el análisis hecho para la DCE de Puntomega, en la cual se detallan los diferentes factores estratégicos que podrían afectar a la industria y sus competidores. Para esto se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). A continuación, el análisis de cada una de las mismas.

V.B.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos,

Los cursos de capacitación en el exterior en diferentes temas es un producto que no existe en el mercado nacional. El mismo es una concepción del Ing. Antonio Beltrán que, de acuerdo a lo revisado en el estudio de la oferta de capacitación de Guayaquil, las empresas locales no los ofrecen. Es por esto que el producto se puede considerar como una innovación y una barrera de entrada muy fuerte a los productos sustitutos.

Los productos sustitutos desarrollados por la competencia local si cumplen el principal objetivo de lograr la capacitación de los participantes. Esto lo consiguen invitando afamados conferencistas internacionales que ofrecen conocimientos mundiales a los profesionales que invierten. Pero, a diferencia de los cursos de la DCE de Puntomega, los mismos no pueden ofrecer una vivencia que queda marcada en la mente del conferencista, que es conocer nuevas culturas de aprendizaje desarrolladas en el exterior. Además de visitar Universidades en el exterior y no puede generar la expectativa que crea en las personas los viajes al extranjero.

Es por esto que la amenaza de los productos sustitutos para la DCE de Puntomega se considera como baja. Esto por el hecho que las empresas deben empezar a desarrollar una red de contactos internacional, a fin de poder replicar la experiencia genera por la empresa.

V.B.2 Poder de negociación de clientes,

El poder de negociación de los consumidores es bajo. Esto debido a que la oferta de los cursos experienciales de la empresa es nula en el mercado local. Al no existir otras alternativas para esta necesidad de capacitación en el exterior Puntomega tiene una ventaja competitiva.

Cuando la empresa crea un nuevo curso es prácticamente imposible que los clientes encuentren una opción similar con la cual puedan comparar la oferta. Es por esto que esto constituye una gran ventaja comparativa para Puntomega. Mientras la oferta de cursos en el

exterior se mantenga estática, este poder de negociación de los clientes seguirá prácticamente nulo.

V.B.3 Ingreso potencial de nuevos competidores,

El ingreso potencia de los nuevos competidores es medio en esta industria. Esto debido el concepto de los cursos de capacitación en el exterior no es difícil de replicar. Diseñar un tema, ofrecer viajes a otros países es muy fácil con la cantidad de información que existe en el internet y las redes sociales.

Sin embargo, una de las fortalezas que tiene Puntomega es la gran red de contactos en el exterior que tiene la gerencia de la empresa. Esto hace que la oferta de temas académicos sea muy amplia y los contactos para realizar los cursos siempre están dispuestos a ayudar en la organización de los cursos.

Para que las nuevas empresas puedan ofrecer cursos similares a los que tiene la DCE de Puntomega es necesario que se realice una amplia red de contactos en el exterior que, además de facilitar la organización de los cursos y temas en el exterior, tengan confianza en la empresa. Además, es necesario recorrer una curva de aprendizaje en temas logísticos que la gerencia de la empresa posee por los años de experiencia realizando esta oferta académica.

V.B.4 Poder de negociación de proveedores,

El poder de negociación de los proveedores es muy bajo en esta industria. Esto debido a que la gran penetración de los nuevos modelos de cotización abierta en la red de pasajes, hoteles y movilización tenga los precios competitivos a la mano. Expedia, Priceline, Despegar.com, entre otros le han restado el poder de negociación a las agencias de viaje, con precios referenciales muy agresivos.

Por otro lado, respecto de los temas académicos, el poder de negociación de los oferentes de los cursos es bajo también. Esto debido a que la oferta académica es determinada por la gerencia de Puntomega, y la escuela debe adaptarse a estos temas con su planta académica. Si la oferta de catedráticos es mala, la gerencia de Puntomega tiene la posibilidad de cambiar de Universidad y se soluciona el problema.

V.B.5 Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas en la industria de capacitación es muy alta. De acuerdo a lo revisado en el análisis de mercado, se puede observar que hay grandes empresas como Seminarium, TBL o el grupo Ekos. Estas empresas ofrecen cursos similares de capacitación enfocados principalmente temas masivos entre los que están capacitación ejecutiva, liderazgo, marketing, contabilidad.

Sin embargo, para la DCE de Puntomega esta rivalidad no le afecta. Esto debido a que los cursos ofrecidos le permiten participar en un océano azul de acuerdo a la teoría de Chan (2005). Esto porque la característica de la oferta de valor es diferente a la ofrecida por sus competidores.

V.D Directrices de la empresa: Misión, Visión y Valores Organizacionales

Los siguientes son los puntales estratégicos que tendrá la DCE de Puntomega:

V.D.1 Declaración de la Visión

En el año 2020, la DCE de Puntomega será reconocida en Guayaquil como la principal empresa de capacitación profesional en el exterior.

V.D.2 Declaración de la Misión

Se busca permanentemente la renovación de contenidos de capacitación en diferentes nuevos ámbitos, satisfaciendo la demanda de conocimiento de los profesionales del país. Para esto el conocimiento de tecnología de vanguardia ayudará a la aplicación de los mejores

estándares internacionales, con lo que se alcanzará el desarrollo permanente de la industria en el Ecuador.

V.D.3 Valores de la empresa

Innovación: Las industrias en general valoran las nuevas tecnologías desarrolladas en otros países, las recibe y las aplica en el país. Es consciente de que las innovaciones pueden hacer aportes para sus respectivas profesiones y habilidades, por lo que esta será la principal característica de los cursos desarrollados por la DCE de Puntomega.

Calidad: Los servicios de capacitación en el exterior deben realizarse con contenidos altamente valorados por el mercado, con el objetivo que puedan trasladar un aumento de calidad en las tecnologías o prácticas aplicables a nuevas industrias.

Liderazgo: Espíritu de superioridad que se puede conseguir al aprender las nuevas prácticas en los mejores países en su rama. Esto permitirá ser mejores cada día en los profesionales que formen parte de la DCE de Puntomega.

Respeto: Entre cada uno de los funcionarios de la DCE de Puntomega, cada uno cumple un rol y defiende sus intereses a fin de conseguir los objetivos de la empresa.

Responsabilidad: Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Confianza: Esperanza firme que con los cursos de formación Semi - experimental en el exterior se podrá conseguir un mayor éxito en las diferentes industrias para los cuales se desarrollan los contenidos de capacitación de Puntomega.

Integración: Todos los integrantes de la DCE de Puntomega deberán trabajar unidos con los conocimientos adquiridos, a fin de conseguir un mejor servicio para los clientes de Puntomega.

Honestidad: Todos los miembros de Puntomega deberán actuar con decencia.

V.E Selección de la Estrategia Competitiva

El posicionamiento estratégico parte de la definición de cuál de las estrategias competitivas genéricas se va a elegir para poder continuar creciendo el negocio de la DCE de Puntomega en el largo plazo. Las siguientes son las estrategias competitivas genéricas mencionadas por

Figura 16. Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Porter (1980)

El posicionamiento con el cual funcionará la DCE de Puntomega es la diferenciación. Esto debido a que, para poder mantener la empresa a flote es necesario hacer lo siguiente:

- **Cobertura Amplia:** es necesario incrementar el número de cursos realizados por año. Es por esto que se requiere aumentar el número de cursos hechos por año a diferentes industrias además de la construcción civil.

- **Calidad:** este es la principal ventaja competitiva que tiene la empresa. Toda la oferta académica ofrecida por la DCE tiene altísima calidad, al ser hecha en por conferencistas internacionales y en prestigiosas escuelas en el exterior. Es por esto que se va a mantener este enfoque.
- **Percepción de producto única:** se mantendrá la creación de productos percibidos como únicos en la industria en base a la permanente innovación.

V.F Control estratégico

Se realizará a través de la implementación de un Balance Score Card. En el mismo se medirán los siguientes criterios:

V.F.1 Perspectiva financiera:

- Cursos realizados por mes: Meta 1 curso por mes
- Participantes vendidos por curso: Meta 20 participantes por curso
- Utilidad operativa y neta por mes

V.F.2 Perspectiva del cliente:

- Nivel de satisfacción de los participantes (metodología Ekos)
- Ticket promedio
- Reclamos generados vs reclamos resueltos
- Clientes recurrentes

V.F.3 Perspectiva de innovación y aprendizaje

- Número de cursos nuevos por año

V.F.4 Perspectiva interna del negocio:

- Costos por curso

- Tiempo de cierre de curso

V.F.5 Factores que determinan la localización

La localización de la ejecución de las estrategias propuestas para Puntomega está dada por la ubicación del grupo interesado sobre el cual se va a trabajar. En la actualidad los principales clientes de la empresa están ubicados en la ciudad de Guayaquil por lo que en una primera instancia se va a continuar trabajando en esta localidad.

Otro de los factores que inciden en esta decisión es que existe una mayor facilidad para comercializar los cursos gracias a la gran red de contactos que tiene la gerencia de Puntomega en esta ciudad. Esto permite que la generación de nuevos contenidos de capacitación sea más dinámica. Aprovechar esta ventaja competitiva permitirá tener una

En etapas posteriores se va a evaluar la penetración de diferentes mercados al guayaquileño. El segundo mercado a abarcar es la ciudad de Quito ya que, al ser la capital de los ecuatorianos, tiene muchos profesionales graduándose todos los años. Estos profesionales tienen necesidades similares a la de los guayaquileños, por lo que ofrecer servicios de capacitación en el exterior puede constituir en una buena oportunidad de negocio para Puntomega.

Para poder penetrar en el mercado quiteño se va a realizar una alianza estratégica con una empresa de esa localidad. Los criterios a evaluar para poder ofrecer el know how a la misma, en primer lugar, es la trayectoria de la gerencia en el mercado y conocer la red de contactos que pueda ofrecer en la capital del Ecuador.

VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se describen los principales aspectos de recursos humanos de la DCE de Puntomega. En primer lugar, se describirá la estructura de la organización, en conjunto con su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, entre otros aspectos.

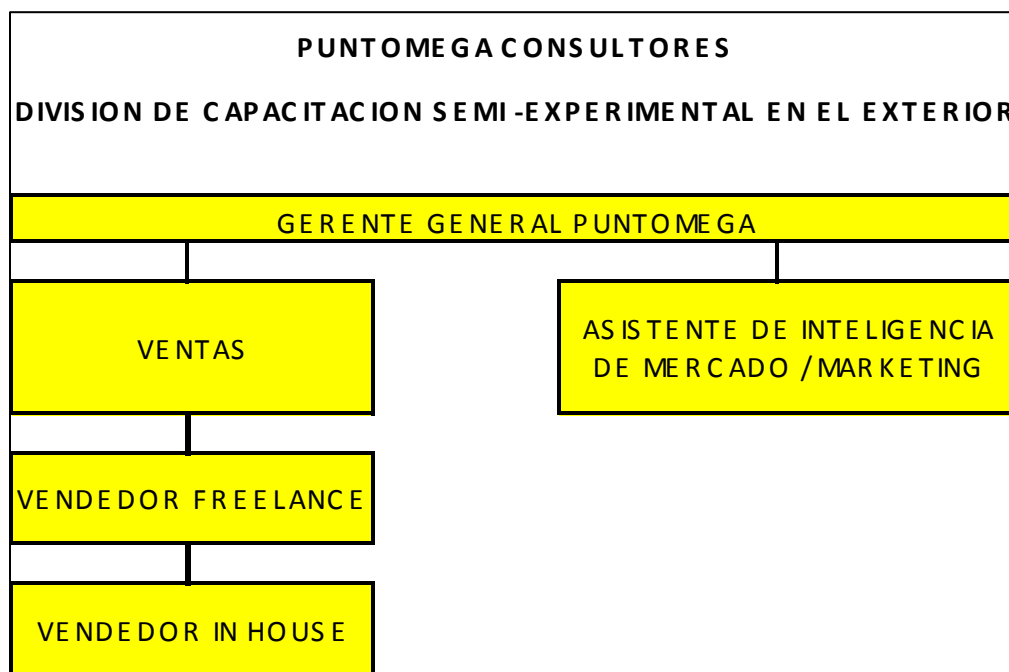
Posteriormente se analizan los diferentes criterios para la valoración que tendrán cada uno de los puestos de los miembros de la organización en conjunto con las métricas con las cuales se los evaluará. Los manuales de funciones, el sistema de remuneración de cada puesto, entre otros.

Finalmente se detallan los programas de formación que tendrán las posiciones de la empresa, a fin de poder potencializar su desempeño; también se revisan los criterios con los cuales se va a motivar

VIA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En esta sección se describe la propuesta de organigrama que contiene la estructura de la DCE de Puntomega:

Figura 17. Organigrama



Fuente: elaboración propia

VI.B MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL CARGO

VI.B.1 Gerente General de Puntomega

Es la cabeza la nueva unidad de negocio. Esto debido a la vasta experiencia que el gerente general de la empresa tiene en el ámbito de capacitación y será el encargado de supervisar directamente la labor comercial de la DCE de Puntomega.

Las principales funciones de la Gerencia General son las siguientes:

- Dar las directrices sobre el equipo comercial de la División desarrollará los contenidos para los diferentes cursos a realizarse durante el año.
- Determinar el número de cursos a desarrollarse durante todo el año 2015.
- Determinar el presupuesto de venta para los cursos en conjunto con la jefatura de la DCE de Puntomega.
- Determinar los criterios de evaluación de la jefatura de la DCE de Puntomega.

Debido a que Puntomega es una empresa constituida, las responsabilidades de la gerencia general continúan siendo las mismas. Esto constituye en la supervisión general de todos los aspectos de la empresa, así como la consecución de los objetivos trazados a mediano plazo.

VI.B.2 Vendedor Freelance

Este es un recurso comercial que se utilizará a fin de poder cumplir los objetivos comerciales de la DCE. Idealmente esta persona tendrá un perfil senior, con muchos conocidos en las principales asociaciones de profesionales, ya que las buenas relaciones son necesarias para poder llegar a contactos de un alto nivel socioeconómico. Esto es necesario debido a que podrá facilitar el contacto con personas que puedan invertir en su educación de manera permanente.

El Vendedor freelance tendrá a su disposición un atractivo paquete de remuneración variable basado en objetivos determinados en conjunto con la gerencia general. El cumplimiento

de los objetivos de venta del recurso freelance permitirá la ejecución de los cursos, lo cual retribuirá con comisiones que van creciendo conforme se vaya confirmando más gente en los programas de capacitación en el exterior.

Posteriormente se describe el plan de ventas para el vendedor freelance, el cual consta de diferentes niveles de cumplimiento de inscritos en los programas de capacitación. Es muy importante que exista un mínimo de inscritos, que estará directamente relacionado con poder inscribir los candidatos necesarios para poder cubrir al menos, los costos de elaboración de los cursos.

El perfil de este cargo es el siguiente:

- Género: Indistinto
- Edad: 30 - 40 años
- Estado civil: Indistinto
- Estudios: Mínimo culminado de educación superior, de preferencia tecnología.
- Experiencia: Mínimo dos años en ventas, de preferencia a empresas corporativas y con trabajo de campo y de relación directa
- Movilización: Indistinto si posee movilización propia, pero estar dispuesto a moverse mucho visitando clientes de la manera más adecuada
- Disponibilidad total de tiempo (no estar estudiando)
- Excelente presencia

FUNCIONES

- Realizar prospección de potenciales clientes en cada una de las industrias objetivo y levantar información de sus necesidades.

- Visitar clientes nuevos y potenciales para presentar y ofrecer los cursos de capacitación Semi - experimental en el exterior.
- Realizar cotizaciones, análisis financiero comparativo, brindar opciones, asesorar y dar alternativas de solución a sus requerimientos. Solventar inquietudes. Negociar la propuesta.
- Obtener referidos para poder ofrecer los cursos.
- Dar seguimiento al cliente interesado hasta que éste sea facturado e inscrito en los cursos.
- Realizar tareas complementarias, (Reportes de gestión, recopilación de documentación, etc.).

DESTREZAS Y APTITUDES

- Manejo de Objeciones
- Cartera de Clientes
- Creación de Nuevos Clientes
- Elaboración de Propuestas
- Elocuencia al Hablar
- Presentación de la Empresa y de los Productos
- Persona de Retos
- Pro-actividad
- Tolerancia a la Presión
- Servicio al Cliente
- Orientación al Logro
- Adaptación al Cambio
- Aprendizaje Continuo

- Iniciativa
- Liderazgo
- Resolución de Problemas
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Automotivación
- Habilidad Analítica
- Planificación
- Organización
- Asertividad.

VI.B.3 Vendedor In House

Este es un recurso comercial que se utilizará a fin de poder cumplir los objetivos comerciales de la DCE. Idealmente esta persona tendrá un perfil junior, ya que su principal función será trabajar telefónicamente las bases de datos de profesionales que proveerá la gerencia de la DCE. Además deberá llamar a un listado de empresas y conseguir el contacto de las personas que puedan invertir en su educación de manera permanente a fin de trabajarlas telefónicamente.

Las citas que logre conseguir el vendedor In House serán trabajadas por el Vendedor Freelance, ya que tiene un perfil que permite cerrar ventas adicionales. Sin embargo, en caso que tenga un exceso de citas pactadas el vendedor In House podrá asistir a las citas en conjunto el Gerente General.

El Vendedor Inhouse tendrá a su disposición un paquete de remuneración mixto, compuesto por un sueldo fijo (que constituye en un salario básico unificado más un bono

mensual de movilización). Además, tendrá un paquete de comisiones basado en objetivos determinados en conjunto con la gerencia general. Cabe mencionar que el variable del vendedor in house será menor al del vendedor freelance, ya que las bases de datos serán dadas por Puntomega.

El cumplimiento de los objetivos de venta del recurso inhouse permitirá la ejecución de los cursos, lo cual retribuirá con un bono adicional que va creciendo conforme se vaya confirmando más gente en los programas de capacitación en el exterior.

El perfil de este cargo es el siguiente:

- Género: Indistinto
- Edad: 18 – 30 años
- Estado civil: Indistinto
- Estudios: Mínimo cursando tercer año de educación superior.
- Experiencia: Mínimo un año en ventas de call center, de preferencia a empresas corporativas.
- Excelente presencia

FUNCIONES

- Llamar a las bases de datos otorgadas por Puntomega.
- Llamar clientes nuevos y potenciales para presentar y ofrecer los cursos de capacitación Semi - experimental en el exterior.
- Realizar cotizaciones, análisis financiero comparativo, brindar opciones, asesorar y dar alternativas de solución a sus requerimientos. Solventar inquietudes. Negociar la propuesta.
- Obtener referidos para poder ofrecer los cursos.

- Dar seguimiento al cliente interesado hasta que éste sea facturado e inscrito en los cursos.
- Realizar tareas complementarias, (Reportes de gestión, recopilación de documentación, etc.).

DESTREZAS Y APTITUDES

- Manejo de Objeciones
- Elocuencia al Hablar
- Presentación de la Empresa y de los Productos
- Tolerancia a la Presión
- Servicio al Cliente
- Orientación al Logro
- Iniciativa
- Resolución de Problemas
- Negociación

VI.B.4 Asistente de Inteligencia de Mercados / Marketing

Esta persona reportará directamente a la Jefatura de la DCE. La principal función de este recurso será el apoyo en actividades relacionadas con el marketing mix de los servicios ofrecidos por la empresa. Además, realizará tácticas de inteligencia de mercado, a fin de poder ofrecer mejores cursos a los profesionales que confiarán en la empresa.

Brindará apoyo al equipo comercial en la investigación de los precios referenciales de cursos sustitutos de los ofrecidos por Puntomega, a fin de poder mantener una estrategia de pricing competitiva y que ayude a cumplir los objetivos de rentabilidad de la empresa, manteniéndose dentro del rango de precios del mercado.

En conjunto con la jefatura de la división, definirá la estrategia promocional para poder dar a conocer los cursos a los diferentes miembros de las comunidades profesionales. Determinará los medios de comunicación idóneos para poder comunicar los nuevos contenidos a los profesionales, a fin de dar soporte al área comercial.

Además, creará planes promocionales y de fidelización de los clientes actuales de Puntomega, a fin de conseguir que aumente la tasa de concreción de las cotizaciones de los cursos vs las ventas realizadas.

Dará mantenimiento a las redes sociales de la empresa mediante la creación de contenidos dados por la jefatura de la División, a fin de mantener el interés de los clientes de la empresa. Creará todos los contenidos, diseños, artes, folletería, etc. que estén relacionados con la imagen de la empresa.

El perfil de este cargo es el siguiente:

- Formación académica: Profesional titulado en marketing.
- Experiencia: mínima de 2 años en puestos similares.
- Sexo y edad: Femenino - de 25 a 30 años
- Sólidos conocimientos de mercadeo y análisis de cifras.
- Manejo de proyectos.
- Dominio de utilitarios de office. Excel avanzado.

DESTREZAS Y APTITUDES

- Alto nivel de responsabilidad y confiabilidad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Planificación y organización
- Habilidad numérica

- Habilidad analítica.

FUNCIONES

- Planificar cursos de capacitación.
- Organizar la logística de cursos de capacitación.
- Evaluación de la capacitación ofrecida a los clientes de Puntomega.
- Realizar actualización y levantamiento de información para futuros cursos.
- Entre otras relacionadas con selección y capacitación.

VI.C SISTEMA DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES

En la DCE de Puntomega existen varios tipos de remuneraciones, que van directamente relacionada con la función que realizan sus colaboradores. También varía dependiendo del área funcional de la empresa, ya que los del área comercial perciben comisiones por las ventas, mientras que el área de marketing recibe una remuneración fija.

A continuación, se detalla el sistema de remuneración para cada uno de los cargos de la DCE de Puntomega:

VI.C.1 Vendedor Free Lance

El vendedor freelance no tiene sueldo fijo. Percibirá una comisión que corresponde a un porcentaje de la utilidad total de cada curso que se aperture, en función del número de alumnos que formen parte del programa de capacitación.

Cabe mencionar que el vendedor comisionará por el número de alumnos DESPUES de que se haya cubierto el punto de equilibrio del evento. Por ejemplo, si el evento cubre sus costos con 8 participantes, y el evento se cierra con 13 alumnos, entonces comisionará por 5 alumnos.

Además, dependiendo del número de alumnos de superávit que participen, el porcentaje de comisión aumenta. A continuación, una tabla con los posibles ingresos del vendedor freelance:

Tabla 8. Ingresos del vendedor freelance

Número de alumnos	Precio del curso (unitario)	Costo del curso (unitario)	Utilidad unitaria	Utilidad total	Comisión	Comisión freelance
5	\$2,500	\$1,500	\$1,000	\$5,000	\$80	\$400
10	\$2,500	\$1,500	\$1,000	\$10,000	\$90	\$900
15	\$2,500	\$1,500	\$1,000	\$15,000	\$100	\$1,500

Fuente: elaboración propia

VI.C.2 Vendedor in-house

Percibirá un sueldo de 400 USD + un variable de 250, el cual será evaluado en función del cumplimiento de cursos mensuales. Cabe mencionar que comisionará por el número de alumnos DESPUES de que se haya cubierto el punto de equilibrio del evento. Por ejemplo, si el evento cubre sus costos con 8 participantes, y el evento se cierra con 13 alumnos, entonces comisionará por 5 alumnos.

El variable es calificado en función de un porcentaje, en el cual, si se logran apertura los cursos, se cancelará de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 9. Ingresos del vendedor in-house

Número de alumnos	Calificación	Variable	Ingreso del mes
5	20%	\$50	\$450
8	40%	\$100	\$500
10	60%	\$150	\$550
12	80%	\$200	\$600
15 o más	100%	\$250	\$650

Fuente: elaboración propia

VI.C.3 Asistente de Inteligencia de Mercados / Marketing

Percibirá un sueldo de 800 USD.

VI.D PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESEMPEÑO

VI.D.1 Formación del personal

Para la DCE de Puntomega la capacitación de su personal es uno de los valores estratégicos más importantes. Es por esto que los cursos que se realicen van relacionados con el área de desempeño y serán definidos por la gerencia de la DCE. De acuerdo a Thompson (s.f.) los siguientes son los principales temas a capacitar en una fuerza de ventas:

- **Conocimiento de la empresa u organización:** Considera los temas de capacitación en lo relacionado a la historia de la empresa, sus objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, etc.
- **Conocimiento del producto (o servicio):** De sus características, ventajas y beneficios, a fin de poder ofrecer al cliente un servicio personalizado de acuerdo a sus necesidades.
- **Conocimiento de las técnicas de venta:** Es el dominio de las herramientas que podrán ayudar a conseguir los objetivos de la empresa. Por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar

presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.

- **Conocimiento del mercado:** Considera el conocimiento profundo de los clientes actuales y potenciales. Y también, de la competencia.

VI.D.2 Desempeño

En relación al desempeño, de acuerdo a Thompson (s.f.) se deben medir de acuerdo a lo siguiente:

- Número de visitas por día, semana o mes.
- Número de propuestas formales presentadas.
- Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

Las medidas de salida son:

- Volumen de ventas como porcentaje de los cursos vendidos.
- Utilidades brutas por cada curso.
- Número y promedio de dinero por curso
- Número de clientes inscritos en los cursos entre el número de clientes visitados (tasa de cierres de venta efectivos).
- Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

Estas métricas serán utilizadas para medir, tanto al vendedor Freelance, como al vendedor in-house.

VII. INGENIERÍA DEL PROYECTO

En el presente capítulo se describen las principales consideraciones económicas de la DCE de Puntomega. En primer lugar, se revisará la base legal del proyecto. Luego se revisan varios aspectos tales como los supuestos de ventas con la explicación de los supuestos que las soportan.

Posteriormente se revisan las inversiones en infraestructura y activos para poder llevar a cabo el proyecto. Se detallan los costos del personal junto con sus gastos. Finalmente se revisa el costo de cada curso, analizando sus costos fijos y variables.

VII.A Proyección de ventas para cinco años

Se detalla la proyección de ventas para los cinco años que se evalúa el proyecto. Sin embargo, es importante que se detalle las consideraciones que se realizaron a la hora de sustentar el modelo económico de la DCE:

- El número de alumnos por curso tomado en cuenta es de 15 alumnos por curso. Este número se consideró ya que es la meta que tendrá la fuerza de ventas para cada curso.
- El precio del curso es de 2,200 dólares. El mismo se consideró debido a los hallazgos obtenidos del estudio de mercado, que reveló estar dentro del rango que los profesionales estarían dispuestos a invertir.
- El número de cursos por año, se considera en promedio un curso mensual desde enero hasta octubre. Esto debido a que los últimos meses del año la propensión al consumo de los profesionales está más orientado a las fiestas y navidades. En el siguiente cuadro se adjunta el supuesto de cursos por mes:

Tabla 10. Detalle de eventos mensuales a realizarse

Materia	ene	feb	mar	abr	may	Jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Economía					1							
Tecnología		1										
Ing. Civil			1				1			1		
Marketing						1			1			
Medicina				1				1		1		
Odontología	1											
Sistemas												
Total, Cursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0

Fuente: elaboración propia

- Es importante mencionar que se considera un factor de inflación anual del 5%.

En el siguiente cuadro se detalla la proyección de venta para los 5 años:

Tabla 11. Proyección de ventas

ESTADO DE PERDIDAS DE GANANCIAS	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso por Venta de Cursos	363,000	381,150	400,208	420,218	441,229

Fuente: elaboración propia

VII.B Inversiones en obras físicas que den soporte a ventas

Debido a que la empresa Puntomega Consultores es una empresa en marcha, en la actualidad cuenta con espacio físico disponible para poder instalar las oficinas de la DCE. Por este motivo las inversiones que hay que realizar consisten básicamente en adecuaciones para poder funcionar correctamente y en activos fijos. A continuación, una descripción de los mismos:

Tabla 12. Inversión en activos fijos

READECUACIONES OFICINAS	
Readecuación física de oficinas	15000
Instalaciones eléctricas - telecomunicaciones	3000
Gastos varios	2000
TOTAL	20000

MUEBLES Y ENSERES	Vendedor	In house	Asistente
Escritorios	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Sillas	\$ 94.00	\$ 94.00	\$ 94.00
-Arturito	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
Suministros de oficina	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Filtro de agua (con instalación)	\$ 500.00		
Puntos de luz - red	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Puntos telefónica	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00
Teléfono	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00
Total	\$ 1,014.00	\$ 514.00	\$ 514.00

Fuente: elaboración propia

VII.C Inversiones en equipamientos que den soporte a ventas

Los equipos que dan soporte a las ventas consisten únicamente en equipos de cómputo:

Tabla 13. Inversión en equipamiento para ventas

Equipos de Cómputo	Vendedor	In-house	Asistente
Computadoras	\$ 785.71	\$ 785.71	\$ 785.71
Impresora	\$ 455.36		
Tóner (4 al año)	\$ 2,232.20		
Total	\$ 3,473.27	\$ 785.71	\$ 785.71

Fuente: elaboración propia

VII.D Balance de personal

A continuación, el balance de gastos mensuales por el personal de la DCE.

Tabla 14. Sueldos mensuales de trabajadores

Nombres	Sueldo	13avo	14avo	vacaciones	aporte patronal
Vendedor In House	\$400.00	\$53.42	\$29.75	\$16.67	\$44.60
Asistente Marketing	\$800.00	\$66.67	\$29.75	\$33.33	\$89.20
Sueldos mensuales	\$1,200.00	\$120.09	\$59.50	\$50.00	\$133.80

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se considera un variable adicional, que va en función de la venta. Para este ejemplo se utilizó el mismo supuesto de los ingresos (15 profesionales):

Tabla 15. Comisiones mensuales

Detalle	Variable
Vendedor Freelance	\$1,500
Vendedor Inhouse	\$250
Total	\$1,750

Fuente: elaboración propia

VII.E Balance de materiales e insumos generales.

Los gastos generales son las inversiones que se realizan desde la concepción, comercialización y cierre de cada curso, por lo que no tienen una recurrencia temporal definida. Para el presente análisis se utilizó un ejemplo real de gastos de materiales que se generan para cada curso que se logre finalizar.

Tabla 16. Detalle de gastos generales

Diseños	\$ 100.00
Courier	\$ 18.00
Auto Amigo	\$ 9.00
Parqueo aeropuerto	\$ 2.40
Llamadas a USA	\$ 3.36
Teléfono local	\$ 20.00
Uso celular GYE	\$ 50.00
Transporte mensajero	\$ 15.00
Impresión carnés	\$ 3.00
Plastificación carnés	\$ 7.00
Golosinas	\$ 20.00
Medicamentos	\$ 8.00
ISD	\$ 484.60

Fuente: elaboración propia

VII.F Determinación de costos de la operación

En la DCE de Puntomega, el costeo se encuentra realizado de manera unitaria, por lo que debe calcularse cada vez que se arme un curso. El costeo siempre deberá realizarse de manera independiente y para poder detallar la forma de costearlo, se utilizó un ejemplo real, de una capacitación en Las Vegas, Nevada en el año 2014 con 15 personas inscritas, con una duración de tres días del curso.

Existen dos tipos de costos en un curso. Los costos fijos, que son los que se tienen que incurrir independientemente del número de profesionales inscritos; y los costos variables, que se generan para cada uno de los profesionales. A continuación, las variables que se toman en cuenta para cada costeo:

VII.F.1 COSTOS FIJOS

- Costos de coordinadores: consisten principalmente en alimentación, salidas con el grupo, movilización, impresiones varias, uso de celular en USA, roaming, entre otros.
- Pasajes de coordinadores: es el costo de los tickets aéreos para los coordinadores que se encargan de apoyar al grupo.
- Pasajes del invitado: el costo del ticket aéreo de la persona a quién Puntomega invita gratis al curso por que fue el contacto para organizarlo.
- Gastos de hotel: en el cual Puntomega asume la noche de hotel por cada coordinador.
- Gastos de venta y Marketing: son los costos necesarios para poder vender el proyecto.

Tabla 17. Total Costos Fijos por curso

Detalle	Total
Costos coordinadores	\$ 460
Pasaje Coordinador 1	\$ 667
Pasaje Coordinador 2	\$ 667
Pasaje Invitado	\$ 667

Hotel Coordinador	\$ 46
Hotel	\$ 46
Hotel Invitado	\$ 46
Gastos de Venta y Marketing	\$ 740
Costos fijos	\$ 3,339

Fuente: elaboración propia

VII.F.2 COSTOS VARIABLES

- Gastos de viaje: Que consiste en pasajes, Seguros de viaje, Hotel por persona y por número de días, Comida por persona y por número de días, Traslados por persona
- Gastos en Hospitality por persona, que consiste en una atención a cada profesional. Por ejemplo, un show, una cena o un tour en el destino.
- Gastos de coordinación por persona. Es el Fee que Puntomega cobre por la coordinación general del evento a cada participante.
- Costo del curso por persona. Que consiste en lo que cobra la Institución en el exterior por cada profesional.
- Comisión del freelance.

Tabla 18. Detalle de costos variables

Costos variables (EEUU)	Valor unitario	Frecuencia	Total
Pasajes por persona	\$ 667	1	\$ 10,005
Seguro por persona	\$ 20	1	\$ 360
Hotel por persona (por día)	\$ 46	3	\$ 2,070
Comida por persona (por día)	\$ 50	3	\$ 2,250
Traslados*incluye 15% tip	\$ 15	1	\$ 225
Hospitaly por persona	\$ 50	1	\$ 750
Gastos coordinación Puntomega	\$ 125	1	\$ 1,875
Costo Curso por persona	\$ 150	1	\$ 2,250
Comisión freelance	\$ 100	1	\$ 1,500
Fuente: elaboración propia			\$ 21,285

VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

Con la información detallada en la ingeniería del proyecto se realizó la evaluación económica y financiera del proyecto. Para esto se construyeron los estados financieros del proyecto junto con su flujo de caja libre.

Una vez calculado el flujo de caja libre se utilizó el VAN, la TIR, se calculó el periodo de recupero y las razones financieras del proyecto.

VIII.A Proyección de ventas mensuales para el primer año

En función del detalle de cursos a realizarse por año, se procedió a calcular la venta anual de la siguiente forma:

Tabla 19. Ventas mensuales

ESTADO DE P & G	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
Ingreso													
Ingreso por Venta de Cursos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	66,000	0	0	363,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Estado de resultados

ESTADO DE P & G	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
Ingreso													
Ingreso por Venta de Cursos	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	33,000	66,000	0	0	363,000
Costos													
Costo por Organización de cursos	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	24,624	49,249	0	0	270,868
Utilidad Bruta	8,376	8,376	8,376	8,376	8,376	8,376	8,376	8,376	8,376	16,751	0	0	92,132
Gastos													
Sueldo	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
13avo	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,441
14avo	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	714
vacaciones	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
aporte patronal	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	1,606
Comisiones	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	3,500	0	0	19,250
Utilidad Operativa	5,062	5,062	5,062	5,062	5,062	5,062	5,062	5,062	5,062	11,688	-1,563	-1,563	54,121
Intereses bancarios	2,246	2,246	2,245	2,245	2,244	2,243	2,243	2,242	2,241	2,240	2,239	2,238	26,910
Utilidad Antes de Impuestos	2,816	2,817	2,817	2,818	2,818	2,819	2,820	2,820	2,821	9,448	-3,802	-3,801	27,211
15% trabajadores	759	759	759	759	759	759	759	759	759	1,753	-235	-235	8,118
Utilidad antes del 25%	2,057	2,057	2,058	2,058	2,059	2,060	2,060	2,061	2,062	7,695	-3,568	-3,566	19,093
25% de impuesto a renta	514	514	514	515	515	515	515	515	516	1,924	-892	-892	4,773
Utilidad Neta	1,543	1,543	1,543	1,544	1,544	1,545	1,545	1,546	1,547	5,771	-2,676	-2,675	14,320

Fuente: elaboración propia

VIII.B Evaluación del proyecto

VIII.B.1 Estimación de la tasa de descuento (CPPC)

Para el cálculo de la tasa de descuento para los flujos financieros del proyecto se utilizó el método del costo promedio ponderado de capital. En este caso existen dos fuentes de financiamiento que se detallan a continuación

1. La tasa de retorno deseada por los accionistas de Puntomega, ya que la financiación de la operación en parte va a ser asumida por los mismos. De acuerdo a Beltrán (2014) y al histórico de los eventos de capacitación realizados la tasa de interés a estos flujos es el 20%.
2. La tasa de interés del financiamiento bancario por los préstamos realizados para cubrir las inversiones iniciales. El mismo asciende a 20,000 dólares y tiene una tasa de interés anual del 11.23% con el Banco Internacional.

Siendo así, a continuación, se detalla el cálculo del CPPC:

Tabla 21. Cálculo del CPPC

Fuente de financiamiento		Tasa	peso	CPPC
Préstamo bancario	20,000	11.20%	0.74	8.27%
Préstamo accionistas	7,087	20%	0.26	5%
	27,087			13.50%

Fuente: elaboración propia

VIII.B.2 Flujo de caja libre

Para la elaboración del flujo de caja libre se consideró un horizonte de tiempo de cinco años (tiempo del proyecto). Por este motivo se trabajó con la proyección de estados financieros desde el 2016 hasta el 2020. En el siguiente cuadro se observa el Flujo de caja libre que se utilizó para el cálculo del VAN, TIR, etc.

Tabla 22. Cálculo de Flujo de caja Libre

ESTADO DE PERDIDAS DE GANANCIAS	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso por Venta de Cursos		363,000	381,150	400,208	420,218	441,229
Costo por Organización de cursos		\$ 270,868	\$ 284,411	\$ 298,632	\$ 313,564	\$ 329,242
Utilidad Bruta		\$ 92,132	\$ 96,739	\$ 101,576	\$ 106,654	\$ 111,987
Sueldo		\$ 14,400	\$ 15,840	\$ 16,632	\$ 17,464	\$ 18,337
13avo		\$ 1,441	\$ 1,585	\$ 1,664	\$ 1,748	\$ 1,835
14avo		\$ 714	\$ 785	\$ 825	\$ 866	\$ 909
vacaciones		\$ 600	\$ 660	\$ 693	\$ 728	\$ 764
aporte patronal		\$ 1,606	\$ 1,766	\$ 1,854	\$ 1,947	\$ 2,045
Comisiones		\$ 19,250	\$ 19,250	\$ 19,250	\$ 19,250	\$ 19,250
Utilidad Operativa		\$ 54,121	\$ 56,852	\$ 60,657	\$ 64,652	\$ 68,847
Gastos financieros		\$ 26,910	\$ 26,684	\$ 25,874	\$ 22,969	\$ 12,550
Utilidad antes de impuestos		\$ 27,211	\$ 30,168	\$ 34,783	\$ 41,683	\$ 56,298
15% trabajadores		\$ 8,118	\$ 8,528	\$ 9,099	\$ 9,698	\$ 10,327
Utilidad antes del 25%		\$ 19,093	\$ 21,640	\$ 25,684	\$ 31,985	\$ 45,971
25% de impuesto a renta		\$ 4,773	\$ 5,410	\$ 6,421	\$ 7,996	\$ 11,493
Utilidad Neta		\$ 14,320	\$ 16,230	\$ 19,263	\$ 23,989	\$ 34,478
Depreciacion		\$ 2,090	\$ 2,090	\$ 2,090	\$ 408	\$ 408
Inversion de Capital	\$ 27,086.69					
Flujo de Caja Libre	-\$ 27,087	\$ 16,410	\$ 18,320	\$ 21,353	\$ 24,397	\$ 34,886

Fuente: elaboración propia

VIII.B.3 Cálculo del VAN

Se calculó el VAN en el horizonte de 5 años, considerando una inversión inicial de 27,086 y una tasa de descuento del 13.50%. El VAN del proyecto asciende a 49,414. Esto quiere decir que el proyecto debe ejecutarse ya que es positivo.

VIII.B.4 Cálculo del TIR

Se calculó el VAN en el horizonte de 5 años, considerando la inversión inicial de 27,086. La TIR es del 66%. Esto quiere decir que el proyecto debe ejecutarse ya que la TIR es mayor que la tasa de descuento requerida por los accionistas.

Tabla 23. Cálculo de la TIR

WACC	13.50%
VAN	49,414
TIR	66%

Fuente: elaboración propia

VIII.B.5 Cálculo de razones financieras del proyecto

Las siguientes son las razones financieras del proyecto:

Tabla 24. Razones financieras del proyecto

Razones financieras	2016	2017	2018	2019	2020
Margen Bruto	24.17%	24.17%	24.17%	24.17%	24.17%
Margen Operativo	14.20%	14.21%	14.43%	14.65%	14.86%
Margen Neto	3.76%	4.06%	4.58%	5.44%	7.44%

Fuente: elaboración propia

VIII.C Resultados y consideraciones de la evaluación

Después de realizar el análisis financiero del proyecto se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El proyecto es financieramente rentable, ya que produce utilidad durante todos los años del mismo.
- El margen de utilidad del proyecto es bajo, ya que es apenas del 3.76%.
- El análisis financiero sugiere que hay que llevarlo a cabo, ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor que la Tasa de los accionistas.
- El periodo de recuperación de la inversión es de 19 meses, en base al PyG mensual.

VIII.D Análisis de sensibilidad para variaciones en variables críticas

Las variables críticas del proyecto son aquellas que impactan de manera directa a los números del proyecto. Las siguientes son las variables críticas dentro del proyecto:

- Número de cursos por año
- Precio del curso
- Número de profesionales asistentes.
- Precio de pasajes y hospedajes

VIII.D.1 Análisis de escenarios - Escenario pesimista

Para el escenario pesimista se considerará la siguiente variación en las variables críticas:

Tabla 25. Supuestos escenario pesimista

Número de cursos año	7 cursos
Precio del curso (USD)	2000
Número de estudiantes	10
Precio de pasaje y hoteles	20% incremento

Fuente: elaboración propia

Siendo así, el flujo de caja libre variaría en la siguiente forma:

Tabla 26. Flujos escenario pesimista

ESTADO DE PERDIDAS DE GANANCIAS	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso por Venta de Cursos		140,000	147,000	154,350	162,068	170,171
Costo por Organización de cursos		\$122,566	\$128,694	\$135,128	\$141,885	\$148,979
Utilidad Bruta		\$ 17,434	\$ 18,306	\$ 19,222	\$ 20,183	\$ 21,192
Sueldo		\$ 14,400	\$ 15,840	\$ 16,632	\$ 17,464	\$ 18,337
13avo		\$ 1,441	\$ 1,585	\$ 1,664	\$ 1,748	\$ 1,835
14avo		\$ 714	\$ 785	\$ 825	\$ 866	\$ 909
vacaciones		\$ 600	\$ 660	\$ 693	\$ 728	\$ 764
aporte patronal		\$ 1,606	\$ 1,766	\$ 1,854	\$ 1,947	\$ 2,045
Comisiones		\$ 12,250	\$ 12,250	\$ 12,250	\$ 12,250	\$ 12,250
Utilidad Operativa		-\$ 13,576	-\$ 14,581	-\$ 14,697	-\$ 14,819	-\$ 14,948
Gastos financieros		\$ 26,910	\$ 26,684	\$ 25,874	\$ 22,969	\$ 12,550
Utilidad antes de impuestos		-\$ 40,486	-\$ 41,265	-\$ 40,571	-\$ 37,788	-\$ 27,498
15% trabajadores						
Utilidad antes del 25%		-\$ 40,486	-\$ 41,265	-\$ 40,571	-\$ 37,788	-\$ 27,498
25% de impuesto a renta						
Utilidad Neta		-\$ 40,486	-\$ 41,265	-\$ 40,571	-\$ 37,788	-\$ 27,498
Depreciacion		\$ 2,090	\$ 2,090	\$ 2,090	\$ 408	\$ 408
Inversion de Capital	\$27,086.69					
Flujo de Caja Libre	-27086.69	-\$ 38,396	-\$ 39,175	-\$ 38,481	-\$ 37,380	-\$ 27,089

WACC	14%
VAN	- 154,544
TIR	NEGATIVA

Fuente: elaboración propia

En este caso, lo mejor sería no llevar a cabo el proyecto porque la TIR sale negativa al igual que el VAN. Como se observa hay pérdidas en todos los flujos.

En este mismo escenario es importante mencionar que si el precio no es 2000, sino 2200 como en el análisis financiero inicial, el resultado sería el siguiente:

Tabla 27. Escenario pesimista con precio \$2,200

CPPC	13.5%
VAN	-101.445
TIR	NEGATIVA

Fuente: elaboración propia

En este caso tampoco se debería invertir porque el VAN sale negativo.

VIII.D.2 Análisis de escenarios -Escenario optimista

Para el escenario pesimista se considerará la siguiente variación en las variables críticas:

Tabla 28. Supuestos escenario optimista

Número de cursos año	10 CURSOS
Precio del curso (usd)	2200
Número de estudiantes	18
Precio de pasaje y hoteles	0% INCREMENTO

Fuente: elaboración propia

Siendo así, el flujo de caja libre variaría en la siguiente forma:

Tabla 29. Flujos escenario optimista

ESTADO DE PERDIDAS DE GANANCIAS	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso por Venta de Cursos		435,600	457,380	480,249	504,261	529,475
Costo por Organización de cursos		\$317,563	\$333,441	\$350,113	\$367,619	\$386,000
Utilidad Bruta		\$118,037	\$123,939	\$130,136	\$136,643	\$143,475
Sueldo		\$ 14,400	\$ 15,840	\$ 16,632	\$ 17,464	\$ 18,337
13avo		\$ 1,441	\$ 1,585	\$ 1,664	\$ 1,748	\$ 1,835
14avo		\$ 714	\$ 785	\$ 825	\$ 866	\$ 909
vacaciones		\$ 600	\$ 660	\$ 693	\$ 728	\$ 764
aporte patronal		\$ 1,606	\$ 1,766	\$ 1,854	\$ 1,947	\$ 2,045
Comisiones		\$ 19,250	\$ 19,250	\$ 19,250	\$ 19,250	\$ 19,250
Utilidad Operativa		\$ 80,026	\$ 84,052	\$ 89,217	\$ 94,641	\$100,335
Gastos financieros		\$ 26,910	\$ 26,684	\$ 25,874	\$ 22,969	\$ 12,550
Utilidad antes de impuestos		\$ 53,116	\$ 57,368	\$ 63,343	\$ 71,672	\$ 87,785
15% trabajadores		\$ 12,004	\$ 12,608	\$ 13,383	\$ 14,196	\$ 15,050
Utilidad antes del 25%		\$ 41,112	\$ 44,760	\$ 49,960	\$ 57,475	\$ 72,735
25% de impuesto a renta		\$ 10,278	\$ 11,190	\$ 12,490	\$ 14,369	\$ 18,184
Utilidad Neta		\$ 30,834	\$ 33,570	\$ 37,470	\$ 43,107	\$ 54,551
Depreciación		\$ 2,090	\$ 2,090	\$ 2,090	\$ 408	\$ 408
Inversión de Capital	\$27,086.69					
Flujo de Caja Libre	-27086.69	\$ 32,924	\$ 35,660	\$ 39,560	\$ 43,515	\$ 54,960

WACC	14%
VAN	112,051
TIR	128%

Fuente: elaboración propia

En este caso, lo mejor sería llevar a cabo el proyecto porque la TIR sale positiva al igual que el VAN. Como se observa los flujos incrementan:

Tabla 30. Razones financieras escenario optimista

Razones financieras	2016	2017	2018	2019	2020
Margen Bruto	25.81%	25.81%	25.81%	25.81%	25.81%
Margen Operativo	17.50%	17.50%	17.69%	17.87%	18.05%
Margen Neto	6.74%	6.99%	7.43%	8.14%	9.81%

Fuente: elaboración propia

IX. Conclusiones y Recomendaciones

Las siguientes son las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

IX.A Conclusiones

1. El trabajo de investigación presentado tuvo como objetivo principal determinar el desarrollo de una oferta de capacitación diferente, la cual es viable desde el punto de vista técnico y comercial. Para esto, se tuvo que realizar un análisis exhaustivo de todos los factores del entorno y desarrollar un plan de negocios completo enfocado en la diversificación de ofertas de cursos para nuevos mercados. El seguimiento del plan de trabajo establecido en el marco teórico permitió tener una guía estructurada para poder realizar las diferentes investigaciones necesarias y fundamentales para un Plan de Negocios, las cuales son: Estudio de Mercado, Diseño del Producto, Plan de Marketing, Plan estratégico y Plan Financiero. También ayudó a cumplir con los objetivos especificados en la justificación de la investigación.
2. El estudio de mercado realizado demostró que los clientes de las principales industrias empresariales del país valoran una oferta de cursos que sean realizados en el exterior. Esto debido a que consideran que es necesario mantenerse actualizado en los temas relacionados con su trabajo o negocio y consideran que la capacitación ejecutiva es un medio necesario para ser competitivo.

Así mismo, determinó los profesionales en general estarían dispuestos a invertir en promedio entre 2000 y 2200 dólares por un curso realizado en el exterior. Este nivel de precios fue utilizado para el escenario económico. Finalmente reveló que el

concepto de cursos de capacitación en el exterior fue ampliamente aceptado en diferentes industrias a la de la construcción. Por este motivo se diversificará la oferta de cursos para otras temáticas no explotadas como administrativos, médicos y técnicos.

3. La revisión de la oferta histórica de cursos en la DCE es de dos cursos promedio por año. Para poder mejorar los resultados de la misma se determinó que es necesario realizar entre ocho y diez cursos por año. Por este motivo se incrementará la oferta de valor penetrando con cursos en otras industrias.
4. En relación a los medios de comunicación, el medio más utilizado por los profesionales es el internet. Asegurar inversiones en estos medios es determinante para poder conseguir mejores resultados en la venta de los cursos. Los medios tradicionales casi no son valorados por los profesionales.
5. Los profesionales prefieren viajar a Estados Unidos principalmente. En menor medida valoraron un curso en Sudamérica y Europa. Es muy importante que los cursos a ofrecer sean diseñados para viajar a estas plazas.
6. Puntomega está ingresando a un mercado poco explotado por empresas de mayor prestigio en temas de capacitación ejecutiva. En la revisión de la competencia, se determinó que no existe en la actualidad una oferta de cursos en el exterior que se compare con los cursos ofrecidos por la empresa. Esto aumenta las posibilidades de éxito de la empresa
7. Los canales de comercialización con los que se explotarán los nuevos cursos son: instituciones con amplio número de profesionales tales como agremiaciones profesionales, universidades y grandes empresas. Así también se utilizará el

mercadeo directo a través de referidos, mailing y venta telefónica a bases de datos de profesionales.

8. Sobre la sección financiera se detalló la inversión inicial del negocio, que es de 27,086 dólares. Las proyecciones financieras fueron realizadas con el escenario más pesimista, sin embargo, los resultados finales demostraron que el negocio se mantuvo rentable. Se determinó que las inversiones realizadas se podrían recuperar en un periodo de un año y 7 meses, y ofrecería utilidades netas al final del segundo año del 7%.
9. El proyecto es económicamente viable. El VAN en el escenario normal es 49,414 y la TIR fue de 66%. Esto quiere decir que el proyecto debe ejecutarse ya que es positivo.

XI.B Recomendaciones

Se recomienda la implementación de las estrategias propuestas para poder impulsar la DCE de Puntomega. El enfoque en la calidad como estrategia principal de la empresa es el más importante atributo a explotar a fin de poder desarrollar los nuevos contenidos en otras industrias, y con esto tener cursos que sean demandados por los profesionales de otras áreas

Así mismo, el desarrollo de nuevos contenidos para otras industrias es la segunda estrategia de desarrollo de nuevos productos que se recomienda implementar en la empresa. Esto con el objetivo de poder generar más contenidos, a fin de soportar el plan de ventas propuesto para la empresa.

Se recomienda elaborar una estrategia de comunicación principalmente enfocada en medios digitales. Hacerlo implicará un mayor número de impactos en el mercado objetivos de la

DCE de Puntomega y logrará facilitar la labor comercial de la empresa en el desarrollo de sus cursos de capacitación en el exterior.

Por todo esto, se recomienda la ejecución de este proyecto, en base a los buenos resultados sustentados en la presente investigación. Hacerlo podría significar la creación de nuevas plazas de trabajo en Guayaquil. Además, es una innovación significativa en la industria de capacitación, ya que actualmente no existe una oferta similar.

X. REFERENCIAS

Andes (2015). ¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador?. Recuperado el 6 de abril del 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>

Andes (2015). ¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador?. Recuperado el 6 de abril del 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>

Beltrán (2014). Entrevista realizada el 17 de octubre de 2014.

Chan, W., Mauborgne, R. (2005) Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press.

D'Alessio, F. (2008) El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (1a ed.) Lima: Pearson Education

Ecuadorencifras.com (2013) Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) 2013. Recuperado el 30 de enero de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

Ekos (2014) Emprender con actitud. Recuperado el 27 de enero de 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=5024&c=1>

Ekos (2015). Perspectivas económicas 2015. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>

El Comercio (2014) El Uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años. Recuperado el 30 de enero de 2015 de <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>

El Comercio (2015). Economía ecuatoriana se incrementará un 4.2%. Recuperado el 27 de enero de 2015 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/economia-ecuatoriana-se-incrementara-segun.html>

El Universo (2014) Menos opciones tras nuevas reglas para importar. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/30/nota/2519376/menos-opciones-tras-reglas-importar>

El Universo (2015) \$7.526 millones en créditos chinos vendrán en partes. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/08/nota/4408096/7526-millones-creditos-chinos-vendran-partes>

García-Pastor (2004) El Plan de negocios: Una herramienta indispensable. Departamento de publicaciones, Instituto de empresa. Madrid, España

Iguera, M. (2012) COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS – Recuperado el 21 de agosto del 2014 de <http://www.guiadelemprendedor.com.ar/PlanNegocios.htm>

Inec (2013). Catálogo de Estadísticas y Servicios. Recuperado el 21 de agosto de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/catalogo-inec-2013-2/>

Membrado, J. (2007) Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Ediciones Díaz Santos.

Nexos talent (s.f.) Servicios. Recuperado el 21 de agosto del 2015 de

<http://www.seminarium.com.ec/>

Porter, M. (1980) La estrategia Competitiva. Free Press, New York, 1980.

Presidencia (2012). Setec y Senami firmaron convenio para capacitación de ecuatorianos

residentes en el exterior. Recuperado el 26 de enero del 2015 de:

<http://www.presidencia.gob.ec/setec-y-senami-firmaron-convenio-para-capacitacion-de-ecuatorianos-residentes-en-el-exterior/>

SECAP (s.f.) Misión, Visión y Política de Calidad. Recuperado el 26 de enero del 2015 de

<http://www.secap.gob.ec/index.php/la-institucion/mision.html>

seminarium (s.f.) Nuestros productos. Recuperado el 21 de agosto del 2015 de

<http://www.seminarium.com.ec/>

SETEC (2013). Plan estratégico de la SETEC. Recuperado el 26 de enero de 2015 de

<http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/>

SETEC (2014) SETEC presenta Nuevo Enfoque de Capacitación. Recuperado el 26 de enero del

2015 de <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/setec-presenta-nuevo-enfoque-de-capacitacion/>

Spurrier, W. (2014) Análisis Semanal. Publicado en semana 47 de noviembre 2014

TBL (s.f.) Seminarios y soluciones formativas. Recuperado el 21 de agosto del 2015 de

<http://www.seminarium.com.ec/>

Thompson, I. (s.f.) Administración de la Fuerza de Ventas. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>

Universo (2012) Falta conciencia de reciclaje. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.eluniverso.com/2012/05/17/1/1534/falta-conciencia-reciclaje.html>

XI. ANEXOS

XI. A Eventos Académicos realizados por Puntomega

1. Seminario “Instalaciones en Edificación” (Guayaquil, 1997), conjuntamente con la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
2. Seminario-Pasantía “Saber Construir: El *Expertise* chileno” (Santiago de Chile, 2004), para profesores y estudiantes de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.
3. Seminario-Pasantía “Tecnología Arquitectónica en Edificación” (Santiago de Chile, 2004), para profesores y estudiantes de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile
4. Seminario-Pasantía “Avances en Informática: el *Know-How* chileno” (Santiago de Chile, 2005), para profesores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.
5. Seminario-Pasantía “Sistemas de Información y Plataforma Tecnológica en Costa Rica” (San José de Costa Rica, 2005), para profesores y estudiantes de la Facultad de Sistemas, Telecomunicaciones y Electrónica de la Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

6. Seminario-Taller “Educación Parvulario y Diferencial: La Experiencia Chilena” (Santiago de Chile, 2006), para profesoras y estudiantes del Departamento de Educación de la Universidad Espiritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
7. Seminario-Taller “Tópicos Especiales en Informática y Sistemas” (Gainesville, Florida, USA, 2006), para profesores y estudiantes de la Facultad de Sistemas, Telecomunicaciones y Electrónica de la Universidad Espiritu Santo (Guayaquil), con la conducción de *University of Florida*.
8. Seminario-Taller “Empresas Competitivas para la Economía Global: El Liderazgo Chileno” (Santiago de Chile, 2007), para estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.
9. Seminario-Taller “Avances en Automatización Industrial” (Santiago de Chile, 2007), para profesores y estudiantes de la Facultad de Sistemas, Telecomunicaciones y Electrónica de la Universidad Espiritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.
10. Seminario-Taller “Avances en Telecomunicaciones y Sistemas” (Gainesville, Florida, USA, 2007), para profesores y estudiantes de la Facultad de Sistemas, Telecomunicaciones y Electrónica de la Universidad Espiritu Santo (Guayaquil), con la conducción de *University of Florida*.

11. Seminario-Taller “Competitividad Y Desarrollo Empresarial dentro de una Economía Globalizada” (Santiago de Chile, 2008), para estudiantes y profesores de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.
12. International Workshop “*Tecnología and Development*” (Gainesville, Florida, USA - 2009), para profesores y estudiantes del ICP, Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción de *University of Florida*.
13. Seminario-Taller “Comunicación Social, el Caso Chileno” (Santiago de Chile, 2009), para profesores y estudiantes de la Facultad de Comunicación Social, Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
14. Seminario-Pasantía “Competitividad Y Desarrollo Empresarial dentro de una Economía Globalizada”, 2da. versión (Lima, Perú; Santiago de Chile; 2009), para estudiantes y profesores de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo (Guayaquil), con la conducción de la Universidad Ricardo Palma (Lima) y la Universidad de Santiago de Chile.
15. Seminario-Pasantía Internacional “Tópicos Especiales en Ciencias e Ingeniería Computacional”, (Gainesville, Florida, USA - 2010), para de la Escuela de Ingeniería en

Sistemas Computacionales, Universidad de Guayaquil, con la conducción de *University of Florida*.

16. Seminario-Pasantía “Comunicación Social Hoy: la Experiencia Chilena” (Santiago, septiembre 2011), para profesores y estudiantes de la Universidad Casa Grande (Guayaquil), con la conducción de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

17. Evento académico “Publicidad y RR.PP. en Miami” en conjunción con el evento profesional *FIAP '12* (Miami, mayo 2012), para profesores y estudiantes de la Universidad Casa Grande.

XI.B Eventos profesionales y empresariales

1. Seminario Internacional “Ingeniería de Costos de Construcción” (Guayaquil, 2002), con el auspicio de la Cámara de la Construcción de Guayaquil; expositor de nacionalidad mexicana.
2. Seminario-Taller “Productividad y Calidad en Construcción” (Santiago de Chile, 2003), con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería en Obras Civiles.
3. Seminario-Taller “Eficiencia en Construcción Metálica – El *Know-How* chileno” (Santiago de Chile, 2003), con el auspicio de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y de la Cámara de Comercio Ecuatoriano-chilena, con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.

4. Seminario-Taller “El *Expertise* chileno en Crédito de Consumo” (Santiago de Chile, 2004), con la conducción de la Universidad de Santiago de Chile.
5. Seminario "Efectos Contables y Tributarios de las Actividades de Construcción” (Guayaquil, 2004), en asocio con la firma Auditora Internacional *Panel Kerr Foster*.
6. Seminario Internacional “El Delito Informático: Problema Global Y Cómo Enfrentarlo – Más Allá De Las Normas” (Guayaquil, 2005), con el auspicio de la Cámara de Comercio Ecuatoriana-Chilena”; expositor de nacionalidad chilena.
7. Misión Empresarial a *Expohabitat* (Santiago de Chile, 2006), con el auspicio de la Cámara de la Construcción de Guayaquil.
8. Evento Técnico-Empresarial “Experiencias Recientes en Desarrollo Inmobiliario” (Bogotá y Medellín, 2006), con la conducción de la Cámara de la Construcción de Colombia.
9. Seminario-Taller “Productividad en Proyectos Habitacionales en Serie” (Santiago de Chile, 2007), con la conducción del Centro de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción.
10. Seminario "Proyectos de Construcción Inmobiliaria: un *Brief* Conceptual para el Sector Fiduciario" (Guayaquil, 2007), dictado a funcionarios de Morgan&Morgan Fiduciary and Trust.

11. *Petit*-Seminario “Interoperabilidad Windows-Linux” (Guayaquil 2007), expositor de nacionalidad americana.
12. Seminario "Proyectos de Construcción Inmobiliaria: un *Brief* Conceptual para el Sector Bancario y Fiduciario", dictado a funcionarios de Banco del Pacífico y Fiduciaria del Pacífico (Guayaquil, 2008)
13. Seminario-Taller “Productividad en Proyectos Habitacionales en Serie”, 2da. Versión, (Santiago de Chile, 2008), con la conducción del Centro de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción.
14. Gira de Observación Técnica a Panamá – Proyectos Inmobiliarios y de Infraestructura (2009), con la conducción de la Cámara Panameña de la Construcción.
15. Seminario-Taller “Productividad en Proyectos Habitacionales en Serie”, 3ra. Versión, (Santiago de Chile, 2009), con la conducción del Centro de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción.
16. Seminario-Taller “Productividad y Competitividad en Proyectos de Construcción”, 4ta. Versión, (Santiago de Chile, 2009), con la conducción del Centro de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción.

17. Evento Internacional “La Consultoría y Proyectos en Colombia” (Cali, 2010), con la coordinación de Cámara Colombiana de la Infraestructura y la Asociación de Compañías Consultoras de Ecuador (ACCE).
18. Evento Técnico-Empresarial “Experiencias en Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios” (Medellín, Colombia, 2010), con la conducción de la Cámara Colombiana de la Construcción – CAMACOL..
19. Seminario y Visita Técnica “Sismo Chile 2010: Lecciones de Ingeniería” (Santiago, 2010), con la conducción del Centro de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción.
20. Evento Internacional CONEXPO 2011 (Las Vegas, USA, 2011), para miembros de la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción.
21. Seminario-Taller Internacional “Valoración de Bienes Muebles e Inmuebles para Requerimientos NIIF” (Guayaquil, 2011).
22. Seminario-Taller Internacional “Valoración de Bienes Muebles e Inmuebles para Requerimientos NIIF” (Quito, 2011), conjuntamente con *Pretium*.

23. Seminario Práctico “Productividad en la Construcción de Proyectos Habitacionales” (Santiago de Chile, 2011), con la conducción del Centro de Gestión en Producción, Pontificia Universidad Católica de Chile.

24. Evento Internacional CES 2012 (Las Vegas, USA, 2012), con el auspicio de Espoltel.

25. Evento Internacional IBS 2012 (Orlando, Florida, USA, 2012), para miembros de la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción.

26. Evento Internacional IBS 2013 (Las Vegas, USA, 2013), para miembros de la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción.

27. Seminario-Pasantía Internacional “*Construction Management*” (Orlando, Florida, USA, 2013), bajo la conducción de la *School of Building Construction – University of Florida*.

28. Evento Internacional CONEXPO 2014 (Las Vegas, USA, 2014), para miembros de la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción.

29. Evento Internacional EXPOCAMACOL 2014, Desarrollo Inmobiliario, y Desarrollo Urbano de Medellín, para miembros de la Federación Ecuatoriana de Cámaras de la Construcción.