



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA EN EL
ÁREA DE GERENCIA PARA ABARCAR EL MERCADO NACIONAL CON
PROYECCIÓN INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020.**

AUTORES:

**ING. PABLO ANDRADE COELLO
ING. ALONSO BAQUERO GARCIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TUTORA:

ING. GABRIELA AIZAGA CASTRO, MGS

Guayaquil, Ecuador

2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Pablo David Andrade Coello y Ing. Alonso Martín Baquero García, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ING. GABRIELA AIZAGA CASTRO, MGS

REVISOR

ING. ÁNGEL CASTRO PEÑARRETA, MBA

DIRECTORA DEL PROGRAMA

ECON. MARÍA DEL CARMEN LAPO, Ph.D

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre de 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, ING. PABLO ANDRADE COELLO e ING. ALONSO BAQUERO GARCIA DECLARO QUE: El Proyecto de Investigación **“CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE GERENCIA PARA ABARCAR EL MERCADO NACIONAL CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre de 2020

LOS AUTORES:

ING. PABLO ANDRADE COELLO

ING. ALONSO BAQUERO GARCIA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, ING. PABLO ANDRADE COELLO e ING. ALONSO BAQUERO GARCIA, Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE GERENCIA PARA ABARCAR EL MERCADO NACIONAL CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre de 2020

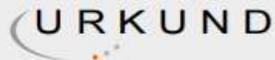
LOS AUTORES:

ING. PABLO ANDRADE COELLO

ING. ALONSO BAQUERO GARCIA



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



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS PABLO ANDRADE - MARTIN BAQUERO 5 octubre 2020.docx (D80691617)
Submitted: 10/5/2020 5:25:00 AM
Submitted By: pablo_andrade4@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Loor Loor Juan Carlos y Romero Andrade Jordy.pdf (D61922611)
Tesis Moncayo Mena Zayra Vaneesa.pdf (D78475128)
Tesis Andy Karol Suarez 24 de Enero.docx (D62944692)
Trabajo de Titulacion Zoque Morocho.pdf (D78131882)
<https://www.institutolean.org/>
<https://www.scrum.org/>
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1086/1/T-UIDE-1057.pdf>

Instances where selected sources appear:

8

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por todo el apoyo y motivación que me han brindado. Sus consejos, enseñanzas que me han transmitido desde muy pequeño y sobre todo en esta etapa de mi vida, he aprendido junto a ellos que cada paso es importante y que nunca existe una meta imposible de alcanzar.

A mi tutora de tesis, Mgs. Gabriela Aizaga; quien con toda su ayuda, conocimientos, paciencia y guía supo ser la guía académica durante todo este proceso. Agradezco a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y a cada uno de los educadores que a través de sus conocimientos me han permitido crecer profesionalmente perfeccionando mis conocimientos en cada una de las áreas que abordamos en esta maestría y sobre todo el cariño humano que representa.

Pablo David Andrade Coello

Agradezco a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por la oportunidad de ser parte de la institución y poder aprovechar el aprendizaje y desarrollo profesional que la misma me ha brindado. Agradezco a mi familia que siempre ha estado ahí apoyándome en todo momento para poder obtener los logros académicos y profesionales que me he propuesto a lo largo de vida, agradezco la paciencia infinita de ellos, todos los buenos consejos que me han ayudado a madurar y tomar las mejores decisiones, agradezco el esfuerzo económico que han realizado para que yo obtenga una educación de primera. Agradezco a mi compañero de tesis y amigo de toda la vida, que me apoyado y ayudado desde el principio del máster, que me ha mantenido motivado y no me ha permitido desmayar por las circunstancias de la pandemia mundial a pesar de mi trabajo en el hospital Covid del sur de Quito.

Alonso Martin Baquero

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de disertación a mi familia, a mis padres David Andrade, Mariuxi Coello y a mi hermana María Cristina Andrade, quienes han sabido formarme como la persona que soy hoy en día, apoyarme y darme la sabiduría suficiente para lograr esta importante meta, uno de muchas que espero alcanzar durante mi vida profesional.

Pablo David Andrade Coello

Se lo dedico a mis padres que han sido los pilares fundamentales en toda mi vida ya que han logrado que yo este ahora donde estoy con su ejemplo de superación y esfuerzo a pesar de cualquier dificultad que se pueda presentar, por su apoyo incondicional en la parte emocional y económica, pero en especial por siempre creer en mí y nunca dejarme rendir en nada

Alonso Martin Baquero García

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xx
ABSTRACT.	xxi
Introducción.....	1
Antecedentes.	3
Habilidades blandas:.....	3
Habilidades técnicas:.....	4
Capítulo I:.....	8
Marco teórico	8
Problema de la investigación.....	8
Objeto de estudio.....	8
Formulación del problema.....	8
Planteamiento del problema	8
Justificación.....	9
Preguntas de Investigación	10
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Marco teórico y conceptual	11
¿Qué es una empresa?	11

¿Qué es un proyecto?	12
Productos y su ciclo de vida	13
Proyectos de inversión: tipos y ciclo de vida	14
Plan de negocio: significado e importancia.....	15
Descripción de una idea: modelo de negocio, significado e importancia	16
Estudio de mercado: significado e importancia	17
Plan de marketing: significado e importancia	18
Plan operativo.....	19
Estudio económico financiero: significado e importancia	20
¿Qué es innovación?.....	23
¿Qué es capacitación?.....	23
¿Qué es un estudio de mercado?	24
¿Cuáles son los tipos de estudio de mercado?.....	24
Marco legal.....	25
Tipos de compañía.....	25
Obligaciones fiscales	26
Tramites en la constitución y puesta en marcha.....	27
Capitulo II.....	30
Marco de referencia.....	30
Situación actual de la industria.....	30

Certificaciones internacionales.....	31
Project Management Institute.....	34
CFA Institute (CFA, 2020).....	37
IIBA International Institute of Business Analysis.....	38
Lean Institute.....	40
IAOI International Institute of Innovation.....	41
DA Discipline Agile (año).....	42
Scrum (Scrum, 2020).....	43
Situación actual de la empresa.....	44
Organigrama Funcional.....	45
Perfil de los instructores.....	45
Perfil del cliente.....	46
Portafolio de productos.....	58
Filosofía de la empresa.....	59
Análisis FODA.....	60
Cinco fuerzas de PORTER.....	61
Resumen de Análisis de Porter.....	66
Capitulo III.....	70
Metodología.....	70
Tipo de investigación.....	70

Diseño de la investigación.....	71
Alcance de la investigación.....	71
Investigación exploratoria.....	71
Investigación descriptiva.....	71
Técnicas de investigación.....	72
Encuesta.....	72
Población y Muestra.....	73
Población.....	73
Muestra.....	73
Instrumento de recolección de datos.....	78
Participantes y procedimientos.....	79
Valoración de resultados.....	79
Análisis y presentación de los datos.....	80
Curso de certificación PMP.....	95
Curso de certificación PMI ACP.....	96
Curso de certificación LEAN.....	97
Curso de certificación en Innovación.....	99
Curso de certificación en CFA.....	100
Curso de certificación en PMP.....	101
Curso de certificación en PMI ACP.....	102

Curso de certificación LEAN	102
Curso de certificación Scrum	103
Plan de marketing	104
Posicionamiento de la empresa	105
Estrategia	106
Propuesta de valor: mensaje	107
Capitulo IV	108
Estudio financiero y económico	108
Inversión inicial	108
Tipos de inversión	113
Inversión fija.....	113
Inversión diferida	114
Inversión corriente.....	116
Cronograma de inversiones	116
Financiamiento de la inversión.....	118
Análisis de costos	118
Costos variables.....	119
Capital de trabajo.....	121
Gastos operativos	121
Gastos administrativos	121

Gastos de ventas	122
Gastos financieros	122
Análisis de variables críticas	122
Proyección de ventas	122
Análisis del punto de equilibrio.....	123
Proyección de ingresos	125
Entorno fiscal de la empresa	126
Estados financieros proyectados	126
Balance general	126
Estado de pérdidas y ganancias	128
Flujo de caja proyectado.....	130
Indicadores de rentabilidad.....	131
WACC	131
VAN	133
TIR.....	133
PAYBACK.....	133
Análisis de sensibilidad	133
Ratios financieros	134
Ratios de liquidez, endeudamiento y gestión	134
Ratios de rentabilidad	136

Indicadores claves de gestión	137
Conclusiones	141
Recomendaciones	142
Referencias	143
Apéndice.....	148
Apéndice A.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Organizaciones internacionales.....	31
Tabla 2: Organizaciones internacionales: Certificaciones	32
Tabla 3: Perfil del cliente certificación PMP	46
Tabla 4: Perfil del cliente certificación PMI-RMP.....	47
Tabla 5: Perfil del cliente certificación PMI-ACP	48
Tabla 6: Perfil del cliente certificación PMI PBA.....	48
Tabla 7: Perfil del cliente certificación CFA.....	49
Tabla 8: Perfil del cliente certificación ECBA.....	50
Tabla 9: Perfil del cliente certificación CCBA.....	50
Tabla 10: Perfil del cliente certificación CBAP	51
Tabla 11: Perfil del cliente certificación IIBA CCA.....	52
Tabla 12: Perfil del cliente certificación IIBA AAC.....	52
Tabla 13: Perfil del cliente certificación IIBA CBDA	53
Tabla 14: Perfil del cliente certificación LEAN.....	54
Tabla 15: Perfil del cliente certificación CPI	55
Tabla 16: Perfil del cliente certificación CMI.....	56
Tabla 17: Perfil del cliente certificación Desing thinking.....	56
Tabla 18: Perfil del cliente certificación DA.....	57
Tabla 19: Perfil del cliente certificación SCRUM	57
Tabla 20: Portafolio de productos EAG CIA LTDA	58
Tabla 21: Análisis PEST	67
Tabla 22: Estudio de mercado	75

Tabla 23: Estudio de mercado empresas nacionales	76
Tabla 24: Estudio de mercado empresas internacionales	77
Tabla 25: Porcentaje de empresas que realizan su capacitación en línea o presencial.....	80
Tabla 26: Porcentaje de empresas cuyos productos poseen el mínimo de duración requerida	81
Tabla 27: Porcentaje de empresas que poseen aval internacional	82
Tabla 28: Porcentaje de empresas que realizan asesoría en la inscripción del examen	84
Tabla 29: Porcentaje de empresas que analizan el perfil del profesional.....	85
Tabla 30: Porcentaje de empresas que personalizan el plan de estudios.....	86
Tabla 31: Porcentaje de empresas cuya experiencia del capacitador es determinante.....	87
Tabla 32: Porcentaje de empresas cuyo portafolio se centra en la misma especialización	88
Tabla 33: Porcentaje de empresas que posee una o más certificaciones.....	89
Tabla 34: Porcentaje de empresas que poseen un portafolio con una o más certificaciones	90
Tabla 35: Porcentaje de empresas que realizan una o más convocatorias al año.....	91
Tabla 36: Porcentaje de empresas que requieren un mínimo de personas para apertura un curso.	93
Tabla 37: Certificaciones con más demanda según las empresas.	94
Tabla 38: Comparativo precios PMP	95
Tabla 39: Comparativo precios PMI ACP	96
Tabla 40: Comparativo precios SCRUM	97
Tabla 41: Comparativo precios LEAN.....	97
Tabla 42: Comparativo precios BA.....	98
Tabla 43: Comparativo precios INNOVACION.....	99
Tabla 44: Comparativo precios CFA.....	100
Tabla 45: Comparativo empresas internacionales precios PMP	101
Tabla 46: Comparativo empresas internacionales precios PMI ACP	102

Tabla 47: Comparativo empresas internacionales precios LEAN.....	102
Tabla 48: Comparativo empresas internacionales precios SCRUM	103
Tabla 49: Detalle de los componentes de la inversión inicial	109
Tabla 50: Detalle de los componentes de la operación inicial	112
Tabla 51: Detalle de los componentes de la inversión fija.....	114
Tabla 52: Detalle de los componentes de la inversión diferida.....	115
Tabla 53: Detalle de los componentes de otros activos corrientes.....	116
Tabla 54: Detalle del cronograma de inversiones a cinco años.....	117
Tabla 55: Detalle de la proyección a cinco años de los costos fijos	118
Tabla 56: Detalle de la proyección a cinco años de los costos variables	120
Tabla 57: Detalle de la proyección a cinco años del capital de trabajo.....	121
Tabla 58: Detalle de la proyección a cinco años de los gastos administrativos	121
Tabla 59: Detalle de la proyección a cinco años de los gastos de ventas.....	122
Tabla 60: Detalle de la proyección a cinco años de los gastos financieros	122
Tabla 61: Detalle de la proyección a cinco años de las ventas.....	122
Tabla 62: análisis de los costos directos de un curso presencial	123
Tabla 63: Análisis de la rentabilidad de un curso presencial.....	124
Tabla 64: Análisis del punto de equilibrio de un curso presencial.....	124
Tabla 65: Análisis de los costos directos de un curso modalidad online	124
Tabla 66: Análisis de la rentabilidad de un curso modalidad online.....	125
Tabla 67: Análisis del punto de equilibrio de un curso modalidad online	125
Tabla 68: Detalle de la proyección a cinco años de las ventas.....	125
Tabla 69: Detalle de la proyección a cinco años del balance	127
Tabla 70: Detalle de la proyección a cinco años del estado de pérdidas y ganancias	128

Tabla 71: Detalle de la proyección a cinco años del flujo de caja	130
Tabla 72: Detalle de la estructura financiera de la empresa.....	131
Tabla 73: Detalle del cálculo del WACC	132
Tabla 74: Amortización Prestamos Bancario	132
Tabla 75: Detalle del análisis de sensibilidad sobre el VAN considerando dos variables	134
Tabla 76: Detalle Interpretación de los ratios financieras	134
Tabla 77: Detalle de la proyección a cinco años de los indicadores financieros.	135
Tabla 78: Detalle de la proyección a cinco años de las ratios de rentabilidad	136
Tabla 79: Detalle de la proyección a cinco años de las ratios de indicadores de gestión	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de un plan de negocios	16
Figura 2: Componentes de un modelo de negocio	17
Figura 3: Análisis de tres escenarios, optimista, mas probable y pesimista.....	22
Figura 4: Organigrama de la empresa EAG CIA LTDA.....	45
Figura 5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: nuevos competidores	62
Figura 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre firmas de la misma industria....	63
Figura 7: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de proveedores.....	64
Figura 8: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de clientes	64
Figura 9: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Amenaza de productos sustitutos.....	65
Figura 10: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Diamante estratégico	66
Figura 11: Logo EAG CIA LTDA	104
Figura 12: Flujo de caja libre proyectado a cinco años	130

RESUMEN

Escuela de Alta Gerencia, EAG CIA LTDA nace de la idea de ser una empresa líder en el sector de la capacitación, la principal propuesta de valor es formar un portafolio de productos enfocados en conseguir certificaciones internacionales que avalen los conocimientos técnicos y habilidades blandas de los profesionales. La presente investigación tiene como objetivo evaluar la factibilidad financiera para la creación de esta empresa en la ciudad de Quito, para lo que se realizará un estudio de mercado y financiero del mismo. La metodología utilizada es una investigación cuantitativa utilizando una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se realizó una encuesta de 13 preguntas a 42 empresas nacionales y extranjeras para determinar estrategias y factores determinantes al momento de captar los clientes potenciales. Finalmente se realizó el análisis de viabilidad financiera con un horizonte de cinco años donde los resultados fueron un VAN \$131,576.66 dólares una TIR de 49,85% un periodo de recuperación de la inversión de 30 meses y un análisis de sensibilidad sobre las variables un 35% aumento de costos y un 24% disminución de ingresos, dando como resultado que si es un proyecto viable y rentable.

Palabras clave: Emprendimiento, gerencia, finanzas, proyectos, análisis de negocio, innovación

ABSTRACT.

“Escuela de Alta Gerencia” EAG CIA LTDA born from the idea of being a leading company in the training sector, the main value proposition is to form a portfolio of products focused on achieving international certifications that endorse the technical knowledge and soft skills of professionals. The objective of this research is to evaluate the financial feasibility for the creation of this company in the city of Quito, for which a market and financial study of it is carried out. The methodology used is a quantitative investigation using a non-probability sampling technique for convenience. A survey of 13 questions was conducted to 42 national and foreign companies to determine strategies and determining factors when attracting potential customers. Finally, the financial viability analysis was carried out with a horizon of five years where the results were a NPV \$ 131,576.66 dollars, an IRR of 49.85% in a period of recovery of investment of 30 months and a sensitivity analysis on the variables a 35% increase in costs and 24% increase in income, as a result it is a viable and profitable project.

Keywords: Entrepreneurship, management, finance, projects, business analysis, innovations

Introducción

El mundo empresarial actual cada día se vuelve más competitivo y cambiante debido a la innovación tecnológica y nuevas metodologías. Hoy no es suficiente que el profesional tenga una sólida formación académica técnica (pregrado) y experiencia laboral, es necesario contar con habilidades blandas y habilidades empresariales que permita a los profesionales convertirse en especialistas en determinadas áreas y de esta manera entreguen un mayor valor al poseer el conjunto y balance de competencias.

Un panorama de grandes cambios marcados a nivel social, económico y tecnológico, debido al efecto del fenómeno de la globalización ha generado en la sociedad y las empresas una necesidad de constante transformación de su entorno a fin de adaptarse, evolucionar y cumplir los requisitos de los mercados que cada vez se vuelven más exigentes.

De acuerdo con la tendencia actual y las condiciones propias del país, Ecuador, se encuentra en proceso de cambio a una economía basada en el valor, la cual requiere de mandos directivos altamente capacitados y con numerosas competencias estratégicas que aceleren efectivamente el proceso de cambio. Por ende, actualmente el mercado manifiesta un creciente interés por apostar en capacitaciones directivas personalizadas y flexibles, que resulten económicamente competitivas.

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo la creación de la empresa de capacitación y consultoría “Escuela de Alta Gerencia EAG CIA LTDA” cuyo portafolio de productos se base en las metodologías actuales y permita a los profesionales obtener certificaciones mundialmente reconocidas. La propuesta de valor es el resultado de un proyecto con un horizonte de cinco años dividido en etapas para abarcar el mercado nacional y tener una proyección de expansión a nivel internacional. A través de los estudios de mercado y el análisis financiero establecen estrategias

de valor para definir cada uno de los productos, una ventaja competitiva y diferenciadora a nivel de los servicios prestados y una gran estrategia de adaptación a las necesidades del cliente.

Antecedentes.

De acuerdo con Forbes (2016) expresa que además de los niveles de estudio y la experiencia laboral se necesitan habilidades sociales y de desarrollo personal que permitan ser competitivos y tener elementos diferenciadores como líderes, las tendencias de empleabilidad en el 2020 y en el resto de la década apuntan a que las empresas requerirán personas con formación relacionada a la seguridad de la información, la medicina, gestión de datos, energías renovables y gestión de proyectos. Estos se irán convirtiendo en los perfiles más demandados por las empresas.

La inteligencia contextual y la necesidad de adaptarse a los cambios que afectan de una manera más prematura en los negocios son aspectos que resalta el estudio “THE CEO REPORT” de la Universidad de Oxford (Heidrick&Struggles, 2015)

Del análisis realizado por Heidrick&Struggles (2015) empresa especializada en consultoría de liderazgo y formación. Se extrae la conclusión “Los líderes empresariales deben operar en un nuevo mundo de cambio impredecible e hiperconectado. Los escenarios comerciales volátiles pueden brindar una ventaja competitiva para quienes pueden liderar e inspirar a sus equipos a través de esta incertidumbre”

Las habilidades blandas, emocionales y tecnológicas son las que resaltan en el estudio de McKinsey (2018) que prevé que estas habilidades serán necesarias y tendrán más demanda para el año 2030 siendo base en el perfil del futuro profesional las habilidades blandas y técnicas más solicitadas por empresa según la red de empleo (Skills, 2019) son:

Habilidades blandas:

- Creatividad y solución de problemas.
- Persuasión.
- Colaboración.

- Adaptabilidad.
- Manejo del tiempo.

Habilidades técnicas:

- Cloud computing e Inteligencia artificial.
- Razonamiento analítico y estadístico.
- Gestión de personas.
- Diseño y desarrollo de aplicaciones y plataformas digitales.
- Seguridad de información y redes.
- Liderazgo comercial y marketing Integrado.

Diferentes estudios recogen las habilidades blandas que los líderes deben poseer entre las cuales resaltan:

- Trabajo en equipo: Conseguir objetivos colectivos e individuales, trabajar de manera colaborativa auto organizados y auto gestionados.
- Enfoque al cliente: Recopilar requisitos y poder entregar el mayor valor posible entiendo y cumpliendo las necesidades de los clientes.
- Tecnologías disruptivas, emprendimiento e innovación: El líder debe proponer nuevos enfoques e ideas originales. La creatividad y la innovación son fundamentales para perfeccionar sistemas, procesos y métodos disponibles.
- Dinamismo: Capacidad de adaptación a los cambios así sean radicales para abordar con proactividad los cambios y aprovechar las oportunidades de negocios.

- Desarrollo personal y profesional: La búsqueda activa de nuevas experiencias, información, conocimientos y retroalimentación deben ser sus diferenciadores, para lograr cambios significativos en la organización en la que se encuentre
- Capacidad de ejecución: Debido a los constantes cambios, los profesionales deben tener la capacidad de ir de la planificación a la ejecución, aplicar conceptos de mejora continua que permita establecer prioridades y conseguir los objetivos.

Global Knowledge, (2020) elabora el ranking de las diez certificaciones TIC mejor pagadas en la región de Latino América entre las cuales en el puesto número ocho destaca la certificación PMP®: Project Management Professional

Según Pulse of the Profession®, en el informe “Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture” informe del Project Management Institute (PMI) (PMI, 2020) se pueden extraer los siguientes datos que permiten resaltar la importancia de las habilidades blandas y técnicas sobre proyectos, los cuales son:

- El 11,4 % de la inversión se desperdicia debido a un desempeño deficiente de proyectos.
- Las organizaciones que subestiman la gestión de proyectos como una competencia estratégica para el impulso de cambios presentan un 67 % más de fracasos rotundos en sus proyectos.
- 6 de cada 10 empresas informan que las organizaciones proveen capacitación en gestión de proyectos
- El 47% de las organizaciones cuentan con un desarrollo profesional para quienes trabajan en gestión de proyectos. Incluso más de la mitad (51 %) requieren que los profesionales en la gestión de proyectos cuenten con algún tipo de certificación para el puesto. (PMI, 2020).

De acuerdo con los datos del informe, el perfil del profesional que consideran las organizaciones debe tener los siguientes aspectos:

- El 68% de sus profesionales líderes de proyectos tengan habilidades técnicas y de liderazgo
- El 58% habilidades en negocios: análisis e inteligencia de los datos del negocio
- El 53 % de las organizaciones indican que consideran de alta prioridad la creación de una cultura receptiva a los cambios.
- El 50% habilidades en herramientas tecnológicas
- El 35% requiere que sus líderes ejecutivos posean una agilidad organizacional
- El 32% posea la capacidad de elección de las tecnologías adecuadas en las que invierte (PMI, 2020).

Conclusiones interesantes del reporte indican:

- El 70% de las organizaciones tienen como alta prioridad crear una cultura de negocios centrada en la entrega de valor para el cliente
 - El 59% de las organizaciones reporta el incorporar a la gestión de proyectos el uso de design thinking para explorar y resolver problema (PMI, 2020).
 - El gerente de proyectos debe ser un especialista en implementar tecnologías globales que impulsen al cambio de acuerdo con los diferentes enfoques de trabajo, y motivar a los integrantes del equipo de proyectos que permitan ser ágiles, lograr resultados con un valor social y financiero, de acuerdo con The Project Economy (Anderson, 2020).

La tendencia es invertir en profesionales con la capacidad de realizar analítica e inteligencia de datos, innovación, eficiencia en proyectos, liderazgo, transformación digital, de acuerdo

Deloitte (2019). Las empresas buscan elementos que las ayuden en su camino hacia la llamada transformación digital, por lo que se están generando necesidades de contratar personal en los frentes antes mencionados. Según el Foro Económico Mundial (2018) alrededor de siete millones de puestos de trabajos se perderían por el desarrollo de la automatización y varios trabajos quedarán obsoletos en varias industrias.

Cabe recalcar también la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible la cual plantea 17 objetivos, que sin duda alguna la base para llevarlos a cabo será mediante la implementación de proyectos. Es por lo que hoy las empresas ya buscan profesionales con un perfil del futuro para el desarrollo de proyectos de innovación o de inteligencia competitiva, adaptarse a la transformación tecnológica y profesionalización de su gestión con el uso cada vez mayor de la inteligencia de negocio y usa de herramientas digitales

Capítulo I:

Marco teórico

Problema de la investigación

Objeto de estudio

El objeto de estudio está enfocado en desarrollar un portafolio de productos de capacitación que permitan a los profesionales obtener certificaciones mundialmente reconocidas que avalen sus conocimientos técnicos, habilidades blandas, capacidad de desarrollar problemas, de tal manera que les permita crecer profesionalmente y obtengan títulos que aporten valor en el desarrollo de sus proyectos.

Formulación del problema

¿Cuán factible es la creación de una empresa de capacitación y consultoría en la ciudad de Quito?

Planteamiento del problema

Desde mediados de los años 80 del siglo pasado se ha establecido la idea de que las formas tradicionales de enseñanza y aprendizaje en la formación profesional son disfuncionales y deben ser reemplazadas o complementadas con otras formas más orientadas a la acción y a la resolución de problemas y más caracterizadas por la autonomía. Según Carver (2001) el debate académico internacional y la ampliación de los principios del aprendizaje cognitivo, la instrucción guiada y la investigación guiada.

Por lo tanto, se busca diseñar productos que permitan un procesamiento más profundo de los conocimientos relevantes, orientados a la resolución de problemas de manera eficaz y sobre todo fomentar el desarrollo y adquisición de habilidades interdisciplinarias. En su estudio

Nickolaus (2007) resume el estado de la cuestión en lo referente a la influencia de las decisiones metodológicas en el desarrollo de las competencias en el cual llega a las siguientes conclusiones:

- Las diversas formas de enseñanza directiva resultan especialmente adecuadas para la adquisición de conocimientos técnicos.
- En su estudio Nickolaus (2007) resume las formas de aprendizaje situacional y las estrategias didácticas del trabajo en proyectos, en grupo y de la practica creativa son especialmente eficaces para la adquisición de conocimientos prácticos

Por un lado, existe una creciente competitividad entre economías y entre empresas, con lo que ello supone en términos de cambio tecnológico y organizativo, lo cual exige un mayor desarrollo de la cualificación de la fuerza de trabajo, lo que debería llevar una revalorización en la formación profesional que permita responder las nuevas exigencias ((Pablo, 1997).

Justificación

En la actualidad el sector empresarial del Ecuador requiere profesionales que puedan responder a las demandas de la sociedad utilizando recursos limitados e implementando proyectos exitosos según lo expuesto en el apartado de antecedentes de la presente investigación, surge una nueva necesidad en los niveles educativos superiores del país. El aporte de la investigación buscar formar estudiantes a nivel social basados una propuesta de valor que permita el desarrollo de habilidades a profesionales, emprendedores, gerentes que otorguen la capacidad de resolución de problemas, habilidades blandas, y un enfoque gerencial al realizar los análisis de sus proyectos y productos en las diferentes áreas de administración y finanzas. Con el fin de lograr obtener títulos internacionales que avalen la experiencia, conocimientos técnicos y habilidades de liderazgo.

En el ámbito institucional esta investigación pretende plantear un proyecto de implementación por etapas de tal manera que no requiera una gran inversión inicial y logre un desarrollo progresivo y ordenado en cuanto al crecimiento de marca, apertura de nuevos centros de capacitación, e incorporación de los recursos y nuevos productos. Realizando análisis a nivel funcional, económico y financiero.

Preguntas de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se han considerado plantear las siguientes preguntas que servirán como la base formal que responda el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- ¿Qué importancia tiene la creación de una de una empresa de capacitación y consultoría en el área de Gerencia en la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es la oferta potencial de los servicios de capacitación en alta Gerencia en la ciudad de Quito de manera presencial y online?
- ¿Cuál sería el impacto de la apertura de una empresa de capacitación y consultoría en el área de Gerencia en la ciudad de Quito?
- ¿Cuán rentable es la creación de una empresa de capacitación y consultoría en el área de Gerencia en la ciudad de Quito?

Objetivos

Objetivo general

- Realizar un estudio de factibilidad para la creación de empresa de capacitación y consultoría en el área de gerencia en la ciudad de Quito para el año 2020.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis bibliográfico de la situación actual para la creación de una empresa de capacitación y consultoría en el área de Gerencia en la ciudad de Quito.
- Realizar un estudio referencial de la industria de capacitaciones en el Ecuador.
- Realizar un estudio de mercado para la creación del portafolio de una empresa de capacitación y consultoría en el área de Gerencia en la ciudad de Quito.
- Realizar un estudio financiero para conocer la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa de capacitación y consultoría en el área de Gerencia

Marco teórico y conceptual

¿Qué es una empresa?

Según García & Casanueva (2020) la empresa está definida como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Andrade (2005) afirmó que también es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores.

Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2019) afirma en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

¿Qué es un proyecto?

Según el PMI (2017) proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”

Por lo tanto, en base a estas definiciones se busca crear una empresa de capacitación innovadora con un portafolio de servicios que permita obtener rendimientos económicos que justifiquen los riesgos asociados, respondiendo a las necesidades de los profesionales que buscan mejorar sus habilidades técnicas y blandas.

La elaboración de cada uno de los productos del portafolio son un proyecto cuyo esfuerzo será una planificación resultado único de cada profesional que debe tener un principio y un fin bien definidos, con un estándar de calidad dentro de un tiempo y costo óptimo para lograr su objetivo.

Los valores definidos son:

- Fomentar la participación a través de discusiones argumentadas que expresen los diferentes puntos de vista.
- Planificada y aplicable a las industrias y en lo posible a una problemática en concreto.
- Objetivos evaluables

- Capacitaciones integrales enfocadas en otorgar valor desde el punto de vista de los profesionales
- Innovación con técnicas de gamificación
- Métodos disruptivos para la planificación y control de los objetivos.

Productos y su ciclo de vida

Según Kotler (2007) definió como un producto a un bien o servicio que se destina a satisfacer las necesidades, intenciones o problemas de un mercado consumidor. El ciclo de vida de un producto, como su nombre lo indica es el conjunto de proyectos necesarios para elaborar el producto e introducirlo al mercado, este ciclo finaliza el momento en que el producto se lo retira del mercado. Esta determinado por cinco etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. Los profesionales necesitan productos que les otorguen valor, que sean integrales y sobre todo eficientes. En la etapa de crecimiento y madurez es importante introducir como factor clave el concepto de innovación, lo que permite adaptar los productos a los cambios y oportunidades de negocio que permita cumplir con los objetivos. La innovación de los productos depende de la inversión en tecnología, eficiencia en procesos, ingeniería de valor, marketing enfocado. De esta manera los proyectos que permita evolucionar los productos enfocados en la percepción del valor de los interesados.

Factores para tomar en consideración en los ciclos de vida del producto:

- Estacionalidad
- Originalidad
- Precisión de lanzamiento

Basados en este concepto, se debe establecer un correcto y continuo estudio de mercado para poder realizar actividades de benchmarking, que permita monitorear a la competencia, proyectar la duración del ciclo de vida de los productos y poder estimar los momentos en los que vamos a realizar los saltos por innovación.

Proyectos de inversión: tipos y ciclo de vida

Según Hernandez (2010) afirma que un proyecto de inversión está definido como “un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable” Una inversión, es utilizar un capital económico, humano, recursos para obtener una ganancia en un tiempo determinado asumiendo un riesgo. Todo proyecto de inversión por lo tanto está basado en la teoría del mercado, oferta demanda, segmentos, relación costo-calidad y por su puesto la percepción del valor.

Las etapas del proyecto de inversión:

- Tener una idea
- Estudio de mercado,
- Análisis financiero
- Realizar la inversión y ejecutarla
- Evaluación de los resultados.

La empresa está enfocada en realizar proyectos de inversión privada, esto significa que se busca captar recursos privados para utilizarlos y obtener un beneficio económico, las empresas de carácter privado buscan tener sus departamentos de I+D enfocados en innovar, mejorar los

productos existentes, buscar nuevos mercados. Para realizar nuevos productos, y explorar nuevos mercados es importante realizar un análisis de negocio para determinar el producto y posteriormente un análisis financiero que avale el empezar el proyecto. Este procedimiento avala también la expansión en mercados ya existentes o inversiones en tecnología que permita innovar

Plan de negocio: significado e importancia

Un plan de negocio se le denomina un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura (Longenecker, 2007). El plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas para el comienzo o desarrollo de una empresa (Jack, 2000).

Por lo tanto, se puede concluir que un plan de negocio tiene como objetivo definir, conocer y establecer estrategias para que la empresa de inicio a las actividades y para que de esta manera obtenga los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para lograr ejecutar el plan disminuyendo incertidumbre y riesgos, (Longenecker, 2007) establece varios componentes para un plan de negocio, los cuales se pueden resumir en los siguientes:



Figura 1: Estructura de un plan de negocios

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Descripción de una idea: modelo de negocio, significado e importancia

En esta parte inicial de suma importancia se establece o se describe la idea del negocio estableciendo las bases a través de cinco variables: quién, qué, por qué, dónde, cuándo, y cuánto. Lo cual representa los objetivos que se buscan alcanzar.

SE ESTABLECE:	Nombre de la empresa.
	Misión.
	Descripción de lo que hace el negocio.
	A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
	Qué lo hace diferente frente a sus competidores.
	Visión.
	Objetivos viables y alcanzables.
	Valores.

Figura 2: Componentes de un modelo de negocio

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Estudio de mercado: significado e importancia

Como principal resultado del estudio de mercado del plan de negocio se busca conocer a profundidad la industria y el mercado:

- Oferta: Estrategias, productos, precios por parte de la competencia
- Demanda: Perfil del cliente, tendencia de consumos, volumen de venta
- Establecer estrategias propias

El desarrollo y resultados del estudio de mercado se lo podrá observar en el capítulo 3 de la presente disertación. Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará la empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece la oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares en los últimos 12 meses y qué es lo que demanda el público meta.

- Se debe describir el público meta. ¿Quién te comprará? ¿Son hombres o mujeres? Definir las edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres, profesiones, etc. Recuerda que todo dato aporta información que te será de gran utilidad
- Investigar datos demográficos del mercado. Incluye crecimiento del sector en los últimos tres años, compañías líderes del sector, tendencias de consumo y perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, etc.
- Saber con qué frecuencia se adquiere el producto y/o servicio. Este dato es vital para calcular el tiempo para completar el ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, los costos de almacenamiento y distribución.
- Estudiar a la competencia. Investiga el valor agregado de la oferta de la competencia, los precios que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También presta atención a sus estrategias de venta y mercadotecnia. Consejo: no los imites y mejor usa esa información para depurar tus ideas. (Velarde Cruz & Tito, 2005)

Plan de marketing: significado e importancia

Según Sainz de Vicuña Ancín (2005) afirma que el plan de marketing plasma las estrategias para potenciar nuestras ventajas, los elementos en un plan de marketing son:

- Estrategia comercial: identificar la motivación del cliente para adquirir un producto
- Estrategia venta: establecer objetivos y metas
- Estrategia de precios: determinar precios de venta al público analizando la oferta actual de la competencia

- Estrategias de atracción a clientes convencionales y digitales: un plan para posicionar la marca y los diferentes productos.

El desarrollo y resultados del plan de marketing se lo podrá observar en el capítulo 3 de la presente disertación

Plan operativo

El desarrollo del plan operativo establecido para la empresa EAG está enfocado en producir valor en cada una de sus etapas desde el desarrollo del producto hasta la implementación del mismo.

A continuación, se presenta las fases del proceso establecido por la empresa. ‘

1. Investigación de mercado: Para avalar la idea o el desarrollo de un nuevo producto de capacitación se realiza una investigación de mercado para conocer la demanda y la oferta del producto.
2. Desarrollo de un producto mínimo viable: Se desarrolla un producto que permita a los profesionales, conocer sus expectativas y requerimientos y de esta manera desarrollar un producto que permita percibir el mayor valor posible.
3. Desarrollo de campañas digitales para la captación de clientes: Se implementan campañas para la obtención de los datos de los interesados a través de redes sociales, mails masivos, con promociones que capten el interés de los profesionales.
4. Envío de información: En esta etapa se provee de toda la información a los profesionales en cuanto a costos, duraciones, modalidad, y procedimientos, formas de pago, aclaración de todas las dudas.

5. Inscripción de los profesionales: Los profesionales completan el pago del producto seleccionado, completan el formulario de inscripción con los datos básicos de información, dependiendo del producto se pide el aval de la experiencia para poder guiar al interesado en el proceso de obtención de su certificación.
6. Ejecución de la capacitación: Se realiza la capacitación en el tiempo determinado, la entrega de los materiales necesarios, así como de los simuladores para el entrenamiento sobre el examen de certificación.
7. Seguimiento de la preparación: Este proceso se lo realiza de manera personalizada, depende de la velocidad en la que los profesionales completen las pruebas dentro del simulador. Los profesionales pueden comunicarse con los instructores para aclarar todas las dudas.
8. Fidelización del cliente: En cada una de las etapas de capacitación, seguimiento y posterior a rendir el examen de certificación se precede a realizar una encuesta de calidad que permita empezar un proceso de mejora continua. Así como conocer cuáles son sus siguientes objetivos educativos y a través del valor entregado ser su opción para tener una capacitación continua. (Gardey & Pérez Porto, 2013)

Estudio económico financiero: significado e importancia

Este apartado del plan de negocio se lo considera básico y de suma importancia ya que busca evaluar la situación económica y su potencial además de las diferentes fuentes de financiación a la que la empresa pudiera acceder. (Baca Urbina, 2005)

Se presentará un análisis de viabilidad económica financiera tomando en consideración:

- ✓ Estado de resultados: proyectado a cinco años.

- ✓ Balance general: proyectado a cinco años.
 - ✓ Flujo de caja: proyectado a cinco años.
 - ✓ Análisis financiero: diagnosticar sus posibles debilidades y/o fortalezas,
 - ✓ Análisis del punto de equilibrio y análisis de sensibilidad en tres escenarios
-
- Estado de resultados proyectado a cinco años.

Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades venderás y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta. (Gitman, 2007)

- Balance general proforma proyectado a cinco años.

Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos. (Gitman, 2007)

- Flujo de caja proforma proyectado a cinco años.

Según Gitman (2007) afirma que aquí se definen las políticas de cuentas por cobrar, qué plazo se darán a los proveedores para cumplir las obligaciones con ellos y cuál será el ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos preguntas: ¿cuándo voy a requerir de capital? y ¿de dónde se obtendrán esos recursos?

1. Plazo.
2. Monto.
3. Tasa de interés.
4. Tiempo.
5. Requisitos para otorgar el crédito.

6. Cobranza.

7. Sanciones por incumplimiento.

Beneficios por pronto pago

Análisis financiero

- Diagnosticar sus posibles debilidades y/o fortalezas,
- Facilitando la toma de decisiones

Planificación y control

- Análisis del punto de equilibrio.

Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzarán a generar utilidades a la compañía. Se debe asegurar de que el punto de equilibrio sea algo real y alcanzable de acuerdo a las posibilidades. (Gitman, 2007)

- Análisis de escenarios.



Figura 3: Análisis de tres escenarios, optimista, más probable y pesimista.

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El desarrollo y resultados del estudio económico financiero se lo podrá observar en el capítulo 4 de la presente disertación

¿Qué es innovación?

Según Schumpeter (2010) nos indica que la innovación está definida por la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria.

De esta definición también se observa el concepto de destruir las antiguas formas de realizar un procedimiento e introducir nuevos métodos que permitan ser más productivos, competitivos y rentables.

Según Porter (1990) afirma que las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas”

¿Qué es capacitación?

La capacitación está definida por el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2007).

Capacitarse se puede producir básicamente en dos ámbitos, el técnico y el segundo en las habilidades blandas de los profesionales, una empresa que constantemente invierte en estos dos ámbitos logra mayor eficacia, eficiencia en la obtención de las metas. Lo cual tiene como

resultado un aumento de satisfacción por parte de todos los interesados y un claro aumento de rendimientos en los beneficios.

Según la teoría de Takeuchi (1994) el conocimiento se puede adquirir de dos maneras, de forma tácita y de forma explícita. La tácita la cual se adquiere mediante experiencias o el intercambio de conocimientos dentro del grupo de trabajo y el explícito el cual es el conocimiento estructurado que se adquiere de los libros, metodologías, charlas y capacitaciones.

¿Qué es un estudio de mercado?

Según Hayes (2003) afirmo en el estudio de mercado que en consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.

Según Naresh (1997) describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor.

Por tanto, un estudio de mercado permite tener una visión clara de la oferta, la demanda, estrategias de cada uno de los interesados y de esta manera buscamos definir los productos parte del portafolio y estrategias de marketing para aumentar el ciclo de vida del producto.

¿Cuáles son los tipos de estudio de mercado?

Los estudios de mercado son de dos tipos: cualitativos y cuantitativos

- Estudios cualitativos son de tipo exploratorio y se utilizan cuando buscamos conocer más sobre el tema en cuestión. Las herramientas utilizadas son las entrevistas, grupos focales.
- Estudios cuantitativos: Se definen variables para medir, numerar, conocer la frecuencia de uso. Se utilizan en una muestra al azar (Randall, 2003).

Al realizar el presente estudio de mercado se busca-como resultado la formación de un portafolio que satisfaga las necesidades del mercado, detectar cuales son los productos que actualmente presentan un mayor atractivo, identificar los canales de distribución y comercialización, detectar el riesgo e impacto de que cada producto no se venda de acuerdo con las proyecciones y su efecto en el flujo de caja. Conocer la principal competencia y sus estrategias.

Marco legal

Tipos de compañía

Según el Art. 2 de la Ley de Compañías hay cinco especies de compañías de comercio, que constituyen personas jurídicas:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta. (La Comisión Legislativa y Codificación del Ecuador)

EAG se constituye como persona Jurídica a tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). Limitando las obligaciones solo a los bienes que la empresa adquiera a su nombre, conformada por el promotor en donde igualmente las obligaciones se limitan al capital aportado representado por participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos ni en valores.

Ventajas:

- No demanda capital mínimo para su constitución.
- Cada directivo participa directamente en los beneficios.
- La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa (Aguirre, 2013).

Obligaciones fiscales

Estructura General

El servicio de rentas internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Sistema Impositivo

El sistema tributario del Ecuador incluye impuestos estatales y locales. Los primeros son asignados por las Autoridades del Estado y los locales son fijados por el Municipio. Entre los impuestos municipales se encuentran los siguientes:

- El impuesto sobre la propiedad urbana y rural
- El impuesto de alcabalas
- El impuesto de matrículas y patentes
- El impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales. (SRI, 2019)

Impuestos:

- El Impuesto a la Renta,
- El Impuesto al Valor Agregado

- El Impuesto a los Consumos Especiales, *citado por* (Proecuador, 2016)

Tramites en la constitución y puesta en marcha

La Superintendencia de Compañías y Valores desde el 2014 implementó una herramienta web denominada Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada que facilita la constitución de empresas, haciendo que los tiempos del trámite se reduzcan a cinco o siete días, incluso si la empresa no tiene ningún inconveniente con los papales requeridos, podrá constituirse en dos días. *citado por* (Proecuador, 2016) Mediante el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañía (www.supercias.gob.ec) se registra el nombre de la empresa, con la finalidad de que no exista ninguna empresa con el mismo nombre. Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías y adjuntar los documentos habilitantes, los cuales deben ser digitalizados a color con una resolución máxima de 200 dpi y deberán pesar un máximo de 3 MB en total.

Requisitos:

- Cédula de Identidad del representante legal
- Certificado de votación o equivalente del representante legal
- Nombramiento de representación legal o constancia de otro tipo de representación legal
- Apertura de una cuenta de integración capital en cualquier banco del país con un monto mínimo de 400

Un notario se encargará de ingresar al sistema, revisar la información y asignar fecha y hora para firmar la escritura y los nombramientos previamente aprobados mediante resolución. La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto, el cual se deberá publicar en un diario de circulación nacional. Se obtienen permisos municipales, previamente el pago de la patente municipal y poseer el certificado de cumplimiento de obligaciones, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos. El Registro Mercantil certificará la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos dentro de los 30 días posteriores a su designación. El sistema remitirá la información del trámite al Servicio de Rentas Internas (SRI) y se emitirá el RUC de la compañía presentando la siguiente documentación:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación del promotor

De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite. El sistema emitirá el número de expediente y notificará que el trámite de constitución ha finalizado.

Posteriormente:

Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para disponer del valor depositado. El empleador debe registrarse en el

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento de este, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.

Capítulo II

Marco de referencia

Situación actual de la industria

En la industria de la capacitación existe un sin fin de variedad de oferta desde talleres, uso de software, cursos de desarrollo profesional, muchos son avalados otros sin ningún aval más que la propia capacidad de los instructores. Existen ofertas por parte de universidades, escuelas de negocios, institutos, gremios, asociaciones, empresas y particulares, cada uno con diferentes propuestas de valor, costo y duración.

Hoy en día los profesionales además de tener una carrera universitaria poseen ya una formación de cuarto nivel, debido a los requerimientos de perfil en entidades jurídicas. sin embargo, un título de cuarto nivel ya no es suficiente en el mercado laboral, tal es la razón por la que los profesionales deben estar en constante preparación profesional a través de diferentes tipos de formaciones, muchas con un gran reconocimiento internacional como es el caso de las certificaciones internacionales, éstas permiten acreditar de manera oficial experiencia en áreas específicas, habilidades blandas en el manejo de equipos y habilidades técnicas.

Obtener una certificación avalada internacionalmente permite acreditar de manera oficial experiencia en áreas específicas, habilidades blandas en el manejo de equipos y habilidades técnicas. La diferencia entre obtener un segundo o un tercer título de cuarto nivel en comparación con una certificación internacional está en la duración, una maestría oscila entre 12 y 24 meses, mientras que prepararse para una certificación es alrededor de 4 meses, sucede igual con el costo una maestría puede estar entre los 10 mil y 25 mil dólares mientras que una certificación, curso más el examen en promedio se encuentran entre los 2000 dólares. La

formación profesional en el Ecuador según los datos obtenidos de la Senescyt registra 271.353 títulos de cuarto nivel, sin embargo, esto no garantiza el conocimiento de inter-habilidades ni la obtención de trabajo.

Certificaciones internacionales

Una certificación internacional es una credencial que permite avalar la experiencia y habilidades que los profesionales poseen, además que brinda un prestigio y respaldo ya que posee las garantías de calidad de las organizaciones que las emiten. Estas organizaciones son avalada y reconocidas mundialmente por sus estándares. Las certificaciones internacionales permiten destacar en el mercado laboral, credibilidad de las habilidades, mayor eficiencia y manejo de conocimientos. (Barber & Cobos , 2002)

EAG está enfocada en desarrollar un portafolio de productos en las siguientes áreas:

Tabla 1: Organizaciones internacionales

ORGANIZACIONES	PAGINA WEB	AREA
		CALIDAD Y MEJORA
INSTITUTO LEAN	https://www.institutolean.org/	CONTINUA
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INNOVATION	https://iaoiip.org/	INNOVACIÓN
INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS	https://www.iiba.org/	ANÁLISIS DE NEGOCIOS
PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL	https://www.pmi.org/	GERENCIA DE PROYECTOS
CFA INSTITUTE	https://www.cfainstitute.org/	FINANZAS
	https://www.pmi.org/disciplined-	ENFOQUE DE TRABAJO
DISCIPLINE AGILE	agile	ÁGIL

SCRUM

ENFOQUE DE TRABAJO

<https://www.scrum.org/>

ÁGIL

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Cada una de las organizaciones presenta las siguientes certificaciones, con sus respectivos requerimientos, en cuanto a costo de rendir el examen, experiencia mínima laboral, la realización de un curso previo, y poseer o no un título de tercer nivel.

Tabla 2: Organizaciones internacionales: Certificaciones

CERTIFICACIÓN	COSTO	Experiencia MESES	CURSO	TITULO UNIVERSITARIO
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE				
PMP	\$405.00	36	35	SI
	\$405.00	60	35	NO
PMI-RMP	\$ 520.00	24	30	SI
	\$ 520.00	36	40	NO
PMI ACP	\$435.00	8	21	NO
PMI PBA	\$ 405.00	36	35	SI
	\$ 405.00	60	35	NO
PgMP	\$800.00	48	0	SI
	\$800.00	84	0	NO
PfMP	\$800.00	96	0	SI
INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS				
ECBA™	\$ 170.00	0	21	NO
CCBA®	\$ 450.00	24	21	NO
CBAP®	\$ 450.00	36	35	NO
IIBA®CCA	\$ 495.00	NA	21	

IIBA®AAC	\$ 250.00	NA	21	NO
IIBA®CBDA	\$450.00	NA	21	NO
CFA INSTITUTE				
CFA	\$1,450.00	24	0	SI
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INNOVATION				
CERTIFIED PROFESSIONAL INNOVATOR	\$200.00			NO
CERTIFIED MANAGEMENT OF INNOVATION	\$200.00			NO
DESIGN THINKING	\$50.00			NO
CMI-CERTIFIED CHIEF INNOVATION OFFICER	\$750.00			NO
SCRUM				
Professional Scrum Master™	\$900.00			NO
Professional Scrum Product Owner™	\$950.00			NO
Professional Scrum Developer™	\$200.00			NO
Scaled Professional Scrum™	\$250.00			NO
Professional Scrum™ with Kanban	\$200.00			NO
Professional Agile Leadership™	\$200.00			NO
Professional Scrum™ with User Experience	\$200.00			NO
INSTITUTO LEAN				
White Belt	\$115.00		3	NO
Yellow Belt	\$590.00		16	NO
Green Belt	\$1,310.00		40	NO
Black Belt	\$4,700.00		120	NO
Certificaciones especiales	\$340.00		8	NO

DISCIPLINE AGILE				
Agilista disciplinado certificado:	\$-			NO
Coach Agilista Disciplinado Certificado	\$1,000.00	24	24	NO
Coach Agilista Disciplinado Certificado	\$1,000.00	36	24	NO

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Project Management Institute

Según el PMI (2017) el Project Management Institute es una organización internacional que busca la asociación de profesionales dedicados a la práctica de la gerencia de proyectos, que tiene como principales objetivos, producir estándares para la dirección de proyectos utilizados y reconocidos a nivel mundial. A través de la aplicación de herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, se estima y controlan los objetivos de alcance, costo, tiempo, con el fin de cumplir sus requerimientos. El PMI ofrece una serie de certificaciones que reconocen el conocimiento y la competencia, los estándares del PMI para la dirección de proyectos, programas, y portafolios son los más reconocidos en la profesión, el modelo para la dirección de proyectos en el gobierno y en los negocios. Las certificaciones tienen un ciclo de vida de tres años, una vez que es titular de una certificación del PMI, se debe adherir al Programa de Requisitos Continuos de Certificación (CCR). Para adherir a dicho programa, se debe participar en actividades de desarrollo profesional donde pueda obtener Unidades de Desarrollo Profesional (PDUs), las cuales son necesarias para mantener su certificación.

Según el PMI (2020) cada certificación requiere un cierto número de PDUs durante cada ciclo de certificación de tres años, ya que los requisitos varían por certificación. Las REPs de

PMI (2020) son organizaciones aprobadas para ofrecer capacitaciones en dirección de proyectos y otorgar Unidades de Desarrollo Profesional (PDUs) para que los titulares de certificaciones de PMI alcancen los requerimientos necesarios. Para obtener la denominación de REP, un proveedor debe alcanzar o superar los estándares rigurosos de calidad y efectividad definidos por PMI.

Certificación PMP® Project Management Professional

Según el PMI (2020) la certificación PMP es el estándar de oro de la certificación de gestión de proyectos. Reconocido y demandado por organizaciones de todo el mundo Valida su competencia para desempeñarse en el papel de un gerente de proyecto, liderando y dirigiendo proyectos y equipos

Certificación PMI-RMP® Risk Management Professional

De acuerdo con el PMI (2020) la certificación PMI-RMP® es indispensable para profundizar tus conocimientos en el manejo adecuado de la incertidumbre respecto a una amenaza que pueda suponer un daño irreparable para una compañía. Saber anticipar problemas, gestionar proactivamente la incertidumbre, aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos es un aspecto cada vez más relevante que se busca en un profesional en el mercado global y altamente competitivo como el actual.

Certificación PMI-ACP® Agile Certified Professional

Según investigaciones realizadas por el PMI (2020) indican que los individuos que practican la dirección de proyectos están promoviendo los principios y las prácticas ágiles como una técnica para gestionar proyectos exitosamente. “Tu credibilidad como líder viene de tu carácter y tu capacidad” Una persona titular del PMI-ACP® puede aumentar su versatilidad

profesional en herramientas y técnicas de dirección de proyectos. A demás de demostrar su capacidad de dirigir equipos que usan principios y prácticas ágiles.

Certificación PMI-PBA® Professional in Business Analysis

“No hay atajos para conseguir el éxito. Empieza antes, trabaja más duro y termina mapas tarde” Según estudios realizados por el (Statistics, 2020) se prevé que la cantidad de puestos de trabajo en análisis de negocios se incrementará en un 19% para el año 2022. Es por esto que debes ser de los pocos profesionales certificados con la capacidad de realizar análisis de negocios en proyectos y programas permite a las organizaciones implementar cambios deseados y alcanzar sus objetivos estratégicos. Certificarse en los principales estándares internacionales de Business Analysis determina la diferenciación y el valor añadido como profesional.

Certificación PgMP® Program Management Professional

Según el PMI (2020) la segunda certificación en importancia, basado en la aportación a nivel estratégico, está diseñada para profesionales de alta gerencia que supervisan proyectos complejos a nivel estratégico para el logro beneficios para la organización. Se parte de un grupo selecto con experiencia en la gestión de múltiples proyectos y tomar las decisiones que promuevan los objetivos estratégicos y de negocios.

Certificación PfMP® Portfolio Management Professional

Según el PMI (2020) la certificación reconoce experiencia avanzada, destreza y rendimiento necesarios para gestionar y alinear una cartera de proyectos y programas. La misma demuestra su comprobada habilidad en la dirección coordinada de uno o varios portafolios, con el fin de alcanzar los objetivos de su organización. A medida que la gestión de la cartera continúa

creciendo y las organizaciones la adoptan para alcanzar objetivos estratégicos, los titulares de la certificación PMP obtendrán una ventaja distintiva en el empleo y las oportunidades promocionales sobre sus pares.

CFA Institute (CFA, 2020)

Según el CFA Institute (2020) el perfil que demandan las empresas de los profesionales dedicados al área financiera son conocimientos financieros especializados como: contabilidad, economía general, finanzas, matemáticas, alto nivel de inglés, visión de negocio y capacidad analizar, métodos cuantitativos, análisis financiero y reporte, análisis de valores y ética. El CFA Institute busca establecer estándares profesionales para los profesionales de gestión de inversiones e involucrar ampliamente a otros profesionales de finanzas a través de sus intereses e interacciones con la industria de gestión de inversiones. Mejorar los resultados para los inversores avanza nuestra misión social y beneficia a los miembros a través de una mayor demanda de profesionales de gestión de inversiones éticos y educados.

Busca servir a todos los profesionales de finanzas que buscan educación, conocimiento, desarrollo profesional, relacionada con la gestión de inversiones, incluyendo. Liderar el pensamiento de la profesión de inversión en las áreas de ética, integridad del mercado de capitales y excelencia en la práctica. Es una de las más prestigiosas y valoradas dentro del campo de los analistas financieros. Las personas certificadas adquieren una serie de conocimientos mucho más elaborados e innovadores que les hace ser profesionales importantes e indispensables para cualquier organización o cualquier acción de inversión.

Existe una alta demanda en profesionales que poseen certificación CFA, sin embargo, la oferta no lo es, esto hace que las personas que lo poseen, tengan una ventaja superior por encima de otros.

CFA: Chartered Financial Analyst (CFA)

Según el CFA (2020) este es un programa en inglés altamente especializado en una amplia gama de sectores de inversión que se puede aplicar en cualquier mercado en todo el mundo, de hecho, es una acreditación válida mundialmente. Certificación como gestores de inversiones o analistas, aunque también a la banca comercial o a las consultorías.

IIBA International Institute of Business Analysis

De acuerdo con el IIBA (2020) el análisis de negocio es el conjunto de métodos y técnicas utilizadas para trabajar como enlace entre los stakeholders, con el fin de comprender la estructura, políticas y operaciones de una organización y recomendar soluciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. El análisis de negocios es utilizado para poder capturar el valor que perciben los interesados y así definir y validar soluciones que satisfagan las necesidades del negocio, metas u objetivos. Los profesionales conocidos como analistas de negocio deben analizar y sintetizar la información proporcionada por todos los interesados, así como de gestionar las comunicaciones e integración entre los mismos.

Los profesionales de análisis de negocios incluyen no sólo las personas con el título de analista de negocios, también se pueden incluir los analistas de sistemas, ingenieros de requerimientos, analistas de procesos, gerentes de producto, analistas empresariales, arquitectos de negocio, consultores de gestión, o cualquier otra persona que lleva a cabo las tareas que se describen en la Guía de BABOK®, incluidos los que también realizan disciplinas relacionadas, como la gestión de proyectos, desarrollo de software, la garantía de la calidad y diseño de interacción. Los procesos de negocio constituyen la columna vertebral de la operación de toda organización, por lo que su identificación y categorización requerimientos para la toma de

decisiones de negocio y modelado de requerimientos funcionales los cuales son importantes para cubrir las diferentes necesidades que permiten el éxito de los proyectos.

Las diferentes certificaciones que ofrece el IIBA son:

- Entry Certificate in Business Analysis™ (ECBA™): reconoce a las personas listas para desarrollar sus habilidades de análisis de negocios, conocimiento y comportamientos como profesionales de análisis de negocios.
- Certification of Capability in Business Analysis™ (CCBA®): reconoce a profesionales calificados de BA que tienen dos o tres años de experiencia laboral práctica en análisis de negocios.
- Certified Business Analysis Professional (CBAP®): reconoce a los experimentados profesionales de BA que tienen más de cinco años de experiencia laboral práctica en análisis de negocios.
- Certificate in Cybersecurity Analysis (IIBA®- CCA): sólido programa de aprendizaje y certificación sobre Análisis de Ciberseguridad
- Agile Analysis Certification (IIBA®-AAC): fortalece sus habilidades y experiencia, enfocándose en aplicar una perspectiva ágil dentro de un marco de análisis de negocios.
- Certification in Business Data Analytics (IIBA®- CBDA): reconoce su capacidad para ejecutar eficazmente el trabajo relacionado con el análisis de datos en apoyo de las iniciativas de análisis empresarial (IIBA, 2020).

Lean Institute

Según el Lean Manufacturing, o también llamado Lean Institute (2020) es un método de organización del trabajo que se centra en la continua mejora y optimización del sistema de producción mediante la eliminación de desperdicios y actividades que no suman ningún tipo de valor al proceso. El concepto de Lean (esbelto), y todas sus variantes: Lean Thinking, Lean manufacturing, Lean Management, ErgoLean, etc., va más allá de una metodología o de un conjunto de herramientas que se apliquen de forma aislada. Se trata más bien de una filosofía o forma de pensar para la mejora continua. Según el Lean Enterprise Institute (2020) la idea central de este modelo es crear máximo valor posible, desde el punto de vista del cliente, con el menor consumo posible de recursos minimizando desperdicios, usando el conocimiento y habilidades de la gente que realiza el trabajo.

Los principios y valores cuando se gestiona con el método Lean son:

- Definir el valor desde el punto de vista del cliente
- Identificar la cadena de valor: Solo actividades con valor añadido.
- Eliminar desperdicios
- Crear flujo: Hacer que todo el proceso fluya constantemente sin producir cuellos de botella
- Producir de acuerdo con la demanda es decir de manera “pull”
- Mejora continua.

Las certificaciones del Lean Institute (2020) son:

- Lean White Belt: para conocer
- Lean Yellow Belt: para saber

- Lean Green Belt: para hacer
- Lean Black Belt: ser un experto

IAOI International Institute of Innovation

De acuerdo con el IAOI (2020) los ejecutivos, gerentes, dueños de negocios y empresarios que tienen la tarea de crear o hacer crecer un negocio o una organización sin fines de lucro se beneficiarían de encontrar innovaciones e incorporar la capacidad de innovar dentro de su organización. Hay muchas maneras diferentes en que se puede utilizar la innovación.

Las certificaciones que se pueden obtener son:

- Certified professional innovator
- Certified management of innovation
- Design thinking

Innovador profesional certificado, Certified professional innovator

Según el IAOI (2020) esta certificación de CPI mostrará que tiene una amplia gama de conocimientos para poder comprender la ciencia de la innovación, para funcionar como un profesional con conocimientos en la práctica de la innovación, y para poder apoyar los esfuerzos de los profesionales más senior para completar proyectos con un enfoque en el contenido de innovación.

Gerente certificado de innovación, Certified management of innovation

Según el IAOI (2020) la certificación CMI mostrará su conocimiento sobre los principios de gestión en lo que respecta a la ciencia de la innovación, y su capacidad para gestionar

cualquier esfuerzo innovador específico. Esta certificación demostrará que está en mejores condiciones para promover y completar proyectos de innovación si comienza con una amplia gama de conocimientos sobre el campo, sus herramientas, metodologías y desafíos principales.

Certificación de pensamiento de diseño, design thinking

Según el IAOI (2020) la certificación Design Thinking está diseñada para verificar su conocimiento en Design Thinking. El pensamiento de diseño, a veces llamado diseño centrado en el ser humano es mejor cuando los métodos elegidos representan la combinación a menudo única que funciona mejor para el individuo, el equipo, la organización, el negocio y, sobre todo, el cliente, que es el juez y usuario final de cualquier Diseño de pensamiento de salida.

DA Discipline Agile (año)

Según el IAOI (2020) cuando referimos a la metodología ágil enfocamos básicamente en el desarrollo de todo tipo de proyectos manera ágil y unificada. Este enfoca maneras de priorización de recursos y procesos en los cuales el análisis y los temas prioritarios son fusionados de manera óptima. El programa Disciplined Agile Certification es un enfoque basado en principios basado en la filosofía de aprendizaje Shu-Ha-Ri. Cualquier certificación debe reflejar claramente el esfuerzo que tuvo que invertir para "ganarla".

- Shu - Agilista disciplinado certificado: principiante cuando pasas una prueba en línea
- Ha - Practicante ágil disciplinado certificado: demuestre que tiene algo de experiencia y que es reconocido como un intermediario
- Ri - Coach Agilista Disciplinado Certificado: Demuestre que tiene una experiencia profunda y que está ayudando activamente a otros a mejorar y que podría ser reconocido

como un mentor experto Si tiene experiencia y está dispuesto a compartir su pasión, podría convertirse en un instructor de confianza.

Scrum (Scrum, 2020)

De acuerdo con Scrum (2020) es un marco de trabajo de adaptación iterativa e incremental, rápida, flexible y eficaz diseñada para ofrecer un valor significativo de forma rápida en todo el proyecto. El Scrum Master es el encargado de facilitar el desarrollo del proyecto, apoyando al Equipo de Desarrollo Scrum y al Dueño del Proyecto de Scrum en la implementación de la metodología, la facilitación de reuniones o “eventos” en Scrum; mantener actualizados los radiadores de información, entre otros. En síntesis, es el encargado de trabajar como un “líder servicial” entre el equipo y el dueño del producto, en función de los resultados que generan valor al cliente. Certificación de Scrum Master distinguida que destaca a las personas para que puedan implementar sistemáticamente Scrum de una manera que impulse resultados de negocio inmediatos y al mismo tiempo acelere el rendimiento personal y del equipo. Este entrenamiento es para todos los niveles de experiencia.

- PSC: Professional Scrum Master™
- PSPO: Professional Scrum Product Owner™
- PSD: Professional Scrum Developer™
- SPS: Scaled Professional Scrum™
- PSK: Professional Scrum™ with Kanban
- PAL: Professional Agile Leadership™
- PSU: Professional Scrum™ with User Experience

Situación actual de la empresa

Actualmente en Ecuador, gracias a los planes estratégicos para el desarrollo del país 2017-2021 (Senplades, 2017) se ha dado un cambio de una economía de carácter extractivista (país exportador de materia prima) hacia un agregador de valor y de alta calidad. Dándole una nueva conceptualización y fortalecimiento al talento humano, cambiando el sistema educativo, aplicando una nueva tecnología en imitar, igualar y superar. Esto ha ocasionado que los sectores productivos deban optimizar sus inversiones en formación de los empleados y directivos mediante conocimientos que incentiven la innovación y el uso de la tecnología, compensando las necesidades de formación que tienen varios empleados con alto potencial. De acuerdo con los datos del Censo Nacional Económico, CENEC, realizado por el INEC (2010) el 4,1% del total de empresas privadas en el Ecuador seguirá invirtiendo en procesos de capacitación y formación profesional. De estas empresas, un 59,3% se concentra en tres provincias, Pichincha con el 36,5%, Guayas con el 13,9% y Azuay con el 8,9%; mientras que, un 34,7% se distribuye en once provincias.

Organigrama Funcional

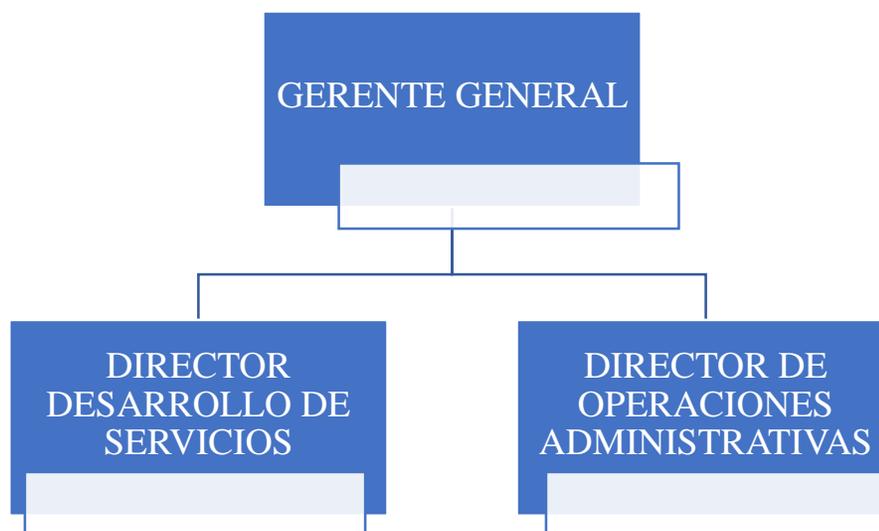


Figura 4: Organigrama de la empresa EAG CIA LTDA

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Los instructores serán contratados bajo la modalidad de servicios profesionales y deberán cumplir con los respectivos perfiles de acuerdo con las certificaciones que ofrece EAG como se presenta a continuación:

Perfil de los instructores

El perfil de los instructores deben ser profesional experto en las áreas consideradas de acuerdo con la temática de la certificación, con certificaciones en vigencia otorgadas por las organizaciones internacionales y en posesión de títulos de cuarto nivel, así como cursos y capacitaciones que avalan la constante preparación. Además de poseer las habilidades blandas necesarias para dirigir equipos y transmitir el ímpetu de liderazgo.

Perfil del cliente

El público objetivo son profesionales que han alcanzado un título universitario, el rango de edad al cual vamos a dirigir es desde los 24 hasta los 55 años que son profesionales que aún se encuentran activos y que buscan obtener un título profesional, pertenecen a los niveles socioeconómicos medio típico, medio alto y alto, tomando en cuenta el rango de precios de los cursos y el tipo de capacitación se determinará el cambio o la modificación de público.

ESTAS TABLAS SON CON DATOS DEL PMI Y CADA ORGANIZACION

✓ Certificación PMP® **Project Management Professional**

Tabla 3: Perfil del cliente certificación PMP

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 7.500 horas liderando y dirigiendo proyectos. • 35 horas de educación en dirección de proyectos (estas horas se pueden omitir si cuentas con la certificación CAPM)
B) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • 4.500 horas liderando y dirigiendo proyectos. • 35 horas de educación en dirección de proyectos (estas horas se pueden omitir si cuentas con la certificación CAPM).

FUENTE: (PMI, 2020)

✓ Certificación PMI-RMP® **Risk Management Professional**

Perfil del participante

Tabla 4: Perfil del cliente certificación PMI-RMP

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 4.500 horas de experiencia en gestión de riesgos de proyectos • 40 horas de educación en gestión de riesgos de proyectos
A) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.000 horas de experiencia en gestión de riesgos de proyectos • 30 horas de educación en gestión de riesgos de proyecto

FUENTE (PMI, 2020)

✓ Certificación PMI-ACP® Agile Certified Professional

Tabla 5: Perfil del cliente certificación PMI-ACP

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título tercer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • 2.000 horas de experiencia general en proyectos, trabajando en equipos. Una certificación PMP® o PgMP® satisfará este requerimiento, pero no es requerido para aplicar a la PMI-ACP. • 1.500 horas trabajando en equipos ágiles de proyectos o con metodologías ágiles. Este requisito es adicional a las 2.000 horas de experiencia general en proyectos. • 21 horas de capacitación en prácticas ágiles.

FUENTE (PMI, 2020)

✓ Certificación PMI-PBA® Professional in Business Analysis

Tabla 6: Perfil del cliente certificación PMI PBA

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 7.500 horas de experiencia en análisis de negocios • 35 horas de educación en análisis de negocios
PERFIL DURO	EXPERIENCIA

<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • 4.500 horas de experiencia en análisis de negocios • 35 horas de educación en análisis de negocios
--	---

FUENTE (PMI, 2020)

✓ CFA: Chartered Financial Analyst (CFA)

Tabla 7: Perfil del cliente certificación CFA

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los tres exámenes. El programa CFA contiene tres niveles de exámenes. Son exámenes que evolucionan en complejidad, así el examen del nivel 2 es más complejo que el nivel 1 y el del nivel 3, a su vez, reviste más dificultad que el de nivel 2. • Tener 4 años de experiencia laboral relevante • Ser miembro de CFA Institute • Adherirse al código ético de CFA Institute

FUENTE (CFA, 2020)

✓ Certificate in Business Analysis™ (ECBA™)

Tabla 8: Perfil del cliente certificación ECBA

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • 7.500 horas de experiencia práctica real ejerciendo como Business Analyst en los últimos 10 años. • Mínimo de 900 horas de experiencia en cada una de las 6 áreas de conocimiento del BABOK en los últimos 4 años. • 21 horas de formación oficial en Business Analysis.

FUENTE (IIBA, 2020)

✓ Certification of Capability in Business Analysis™ (CCBA®)

Tabla 9: Perfil del cliente certificación CCBA

A) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales del Análisis de Negocio con sólidos conocimientos y experiencia en el ejercicio de su profesión. • Acreditar 3.750 horas de experiencia práctica real ejerciendo como Business Analyst en los últimos 7 años.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 900 horas de experiencia en 2 de las 6 áreas de conocimiento del BABOK o 500 horas de experiencia en cada una de las 6 áreas. • 21 horas de formación oficial en Business Analysis.
--	--

FUENTE (IIBA, 2020)

- ✓ Certified Business Analysis Professional (CBAP®): reconoce a los experimentados profesionales de BA que tienen más de cinco años de experiencia laboral práctica en análisis de negocios.

Tabla 10: Perfil del cliente certificación CBAP

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que han alcanzado la excelencia en la práctica del Análisis de Negocio. • Acreditar 7.500 horas de experiencia práctica real ejerciendo como Business Analyst en los últimos 10 años. • 900 horas de experiencia en cada una de las 6 áreas de conocimiento del BABOK en los últimos 4 años. • 21 horas de formación oficial en Business Analysis

FUENTE (IIBA, 2020)

✓ Certificate in Cybersecurity Analysis (IIBA®- CCA)

Tabla 11: Perfil del cliente certificación IIBA CCA

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> Título de tercer nivel afines. 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia práctica mínima de 3 a 4 años en seguridad informática o áreas relacionadas. Aun cuando no se requiere requisitos previos, la certificación CySA+ se ha creado como un paso posterior a la certificación Security+ de CompTIA o una experiencia equivalente, y tiene un enfoque técnico y práctico.

FUENTE (IIBA, 2020)

✓ Agile Analysis Certification (IIBA®-AAC)

Tabla 12: Perfil del cliente certificación IIBA AAC

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> Título de tercer nivel afines. 	<ul style="list-style-type: none"> El candidato ha desarrollado un agile mindset y puede aplicarlo de manera consistente según necesidad Dos años de experiencia aplicando prácticas de análisis ágil en el horizonte de entrega (Delivery Horizon)

	<ul style="list-style-type: none"> • Puede demostrar cómo funcionan los ciclos de feedback desde el Horizonte de entrega hasta el Horizonte de la iniciativa y el Horizonte de la estrategia • Tiene conocimiento básico suficiente de análisis ágil (habiendo realizado la autoevaluación de IIBA)
--	---

FUENTE (IIBA, 2020)

✓ Certification in Business Data Analytics (IIBA®- CBDA)

Tabla 13: Perfil del cliente certificación IIBA CBDA

PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel afines. 	<p>Nivel 1: Reconoce profesionales sin experiencia en BA y se basará en un examen</p> <p>Nivel 2: Reconoce profesionales en BA con 2-3 años de experiencia. Requerirá alrededor de 3.000-4.500 horas de experiencia y también se basará en un examen. Las personas certificadas actualmente con CCBA tendrán automáticamente reconocido el Nivel 2.</p> <p>Nivel 3: Reconoce profesionales en BA con más de 5 años de experiencia, que tienen responsabilidad en gestión y lideran el trabajo de BA. Para acceder a este nivel se deberá acreditar entre 7.500-10.500</p>

	<p>horas de experiencia y se basará en un examen. Las personas certificadas actualmente con CBAP tendrán automáticamente reconocido el Nivel 3.</p> <p>Nivel 4: Pensado para ofrecer mayores oportunidades de crecimiento a los profesionales senior en BA. Este nivel reconoce a los líderes en cada sector y aquellos que aportan a la comunidad. Para acceder al nivel 4 se deberán acreditar alrededor de 10 años de experiencia (unas 15.000 horas) y estará basado en una evaluación, no en examen</p>
--	---

FUENTE (IIBA, 2020)

✓ Lean Institute

Tabla 14: Perfil del cliente certificación LEAN

A) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> No requisitos 	No requisitos

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

- ✓ Innovador profesional certificado, Certified professional innovator

Tabla 15: Perfil del cliente certificación CPI

A) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • No requisitos 	<p>Cualquier persona interesada en ampliar su conocimiento en Innovación.</p> <p>Todos aquellos que deseen implementar nuevas herramientas para desarrollar cualquier tipo de proyecto, producto o servicio que satisfaga las necesidades reales de las personas a través de la innovación.</p> <p>Emprendedores que requieran mejorar su formación para empezar sus propios proyectos empresariales.</p> <p>Profesionales que quieran impulsar la innovación en sus empresas.</p> <p>Empresas y corporaciones que quieran impulsar la innovación y el cambio en su organización obteniendo importantes ventajas competitivas.</p>

FUENTE (Lean, 2020)

- ✓ Gerente certificado de innovación, Certified management of innovation

Tabla 16: Perfil del cliente certificación CMI

B) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel 	<p>3 años (4.500 horas) participando en proyectos en los últimos 8 años a la fecha.</p> <p>35 PDU's de formación específica en dirección y gestión de proyectos.</p>

FUENTE (Lean, 2020)

- ✓ Certificación de pensamiento de diseño, design thinking

Tabla 17: Perfil del cliente certificación Desing thinking

B) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadores • Emprendedores • Líderes de equipo • Creativos • Mercadólogos • Ingenieros • Desarrolladores de producto • Ejecutivos • Directivo

Tomado de: <https://iaoiptmember.org/>

- DA Discipline Agile

Tabla 18: Perfil del cliente certificación DA

B) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos en el tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el sistema: Choose Your WoW!: A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working (WoW) – Jan 1 2019 by Scott Ambler & Mark Lines. • Certified Disciplined Agilist (CDA) del PMI Para aquellos alumnos sin experiencia ágil en equipos. • Certified Disciplined Agile Practitioner (CDAP) del PMI si además cursas el curso PMI_ACP • Discipline Agile Lean Scrum Master (DALSM) del PMI Para aquellos alumnos que puedan demostrar un mínimo 2 años liderando equipos ágiles.

FUENTE: (PMI, 2020)

- ✓ Scrum

Tabla 19: Perfil del cliente certificación SCRUM

A) PERFIL DURO	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos en el tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Ágil • Conocimientos de Lean • Directores de PMO

	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes funcionales • Líderes de proyectos • Líderes de equipos ágiles • Equipo de desarrollo de software • Analistas de negocio o sistema
--	---

FUENTE: (Scrum, 2020)

Portafolio de productos

Tabla 20: Portafolio de productos EAG CIA LTDA

DETALLE/MES	HORAS	VALOR
Gerencia proyectos PMP	40	\$ 490.00
Gerencia Riesgos PMI - RMP	30	\$ 490.00
Metodologías Agiles PMI - ACP	30	\$ 490.00
Metodologías Agiles SCRUM	20	\$ 250.00
Disciplina Agile	24	\$ 490.00
LEAN MANAGEMENT	20	\$ 490.00
IIBA	20	\$ 490.00
INNOVACIÓN	20	\$ 290.00
CFA	40	\$ 490.00
LEED	40	\$ 490.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Del análisis bibliográfico se estableció que el portafolio de productos de la empresa EAG Cía. Ltda. está conformado por 39 productos, en ocho áreas representadas por las organizaciones internacionales basadas en gerencia, proyectos, riesgos, metodologías ágiles, calidad, análisis de negocios, innovación, finanzas, emprendimientos, sostenibilidad y sustentabilidad. Es un portafolio que se enfoca en la diversificación de temas que permitan

agregar valor a los profesionales de acuerdo a las tendencias actuales y temas de proyección en el mundo empresarial enfocados en las habilidades técnicas y blandas.

Filosofía de la empresa

Descripción general de la empresa

EAG CIA LTDA es una empresa dedicada a la consultoría y capacitación en cuanto a la formación especializada en la preparación de la obtención de certificaciones internacionales basadas en las tendencias actuales que demandan los profesionales dedicados a la gerencia, gerencia funcional, gerencias técnicas, mandos medios, emprendedores, innovadores.

Visión

Ser una de las empresas líderes en el sector de la formación empresarial de preparación para la obtención de certificaciones internacionales, generando de manera innovadora el cambio organizacional, dentro de los tres primeros años de ejecución.

Misión

Brindar servicios de formación para la obtención de certificaciones internacionales en cuanto al desarrollo personal y profesional de directivos, a fin de potenciar su nivel de eficiencia, eficacia y productividad.

Valores

- **Excelencia:** Talento y cualidades que resalten un estándar de rendimiento superior en cada una de las variables
- **Innovación:** Constante investigación y desarrollo de nuevos modelos, productos, y mejora de procesos para otorgar el mayor valor posible a los usuarios.

- Honestidad y transparencia: Ser claros con los usuarios para fortalecer su preparación en la obtención de las diferentes certificaciones.

Análisis FODA

DEBILIDADES

- Presupuesto limitado
- Limitaciones en el ámbito legal, los gestores no tienen amplio conocimiento en el tema
- Los gestores no tienen amplia experiencia en creación de nuevos negocios
- No se tiene una base de datos con potenciales clientes
- No se cuenta con infraestructura propia

AMENAZAS

- Bajas barreras de entrada a los competidores
- Situación económica del país.
- Imitación de la temática en consultoras ya existentes.
- Estacionalidad de la demanda.
- Fricción del estado con las empresas privadas
- Situación actual mundial por el COVID-19

FORTALEZAS

- Calidad en la elaboración y ejecución del servicio de certificaciones internacionales.
- Servicios personalizados

- Flexibilidad de horarios
- Equipo multidisciplinario y comprometido, con amplio conocimiento en los servicios ofertados.
- Asesoría de capacitadores externos con amplio conocimiento y experiencia en el tema.
- Atención personalizada a los clientes.
- Complementariedad de los planes de formación con servicios compatibles que ofrecen sinergia con las necesidades reales del cliente

OPORTUNIDADES

- Crecimiento y desarrollo empresarial en Quito que no evidencian potenciales competidores
- Introducción al mercado de las empresas del sector público, quien brinda oportunidades de crecimiento a las nuevas empresas.
- Mayor interés en formación por parte de los profesionales.
- Interés en las empresas en obtener certificaciones internacionales por medio de sus trabajadores.
- Subsidios de capacitación por parte del estado.
- La provincia de Quito tiene uno de los mayores porcentajes en inversión de capacitación empresarial.

Cinco fuerzas de PORTER

La industria a la cual corresponde el presente análisis es la de enseñanza (otros tipos de enseñanza) que corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU: 8549)

- Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es de medio impacto, ya que para ingresar al mercado los costos son de medio impacto y no presenta mayores barreras de entrada, su marca como nueva empresa es muy bajo.



Figura 5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: nuevos competidores

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

- Rivalidad entre firmas establecidas

Se evidencia que la rivalidad entre firmas de la misma industria es muy fuerte, ya que existen decenas de empresas capacitadoras, que hacen que el mercado se sature, siendo estos ya constituidos y de larga trayectoria, habiendo mucha demanda, la repartición del mercado está muy fraccionada, por tanto, el impacto entre las rivalidades es alta.

LISTA DE COMPETIDORES

- Universidades
- Empresas extranjeras

- Empresas locales de gran trayectoria

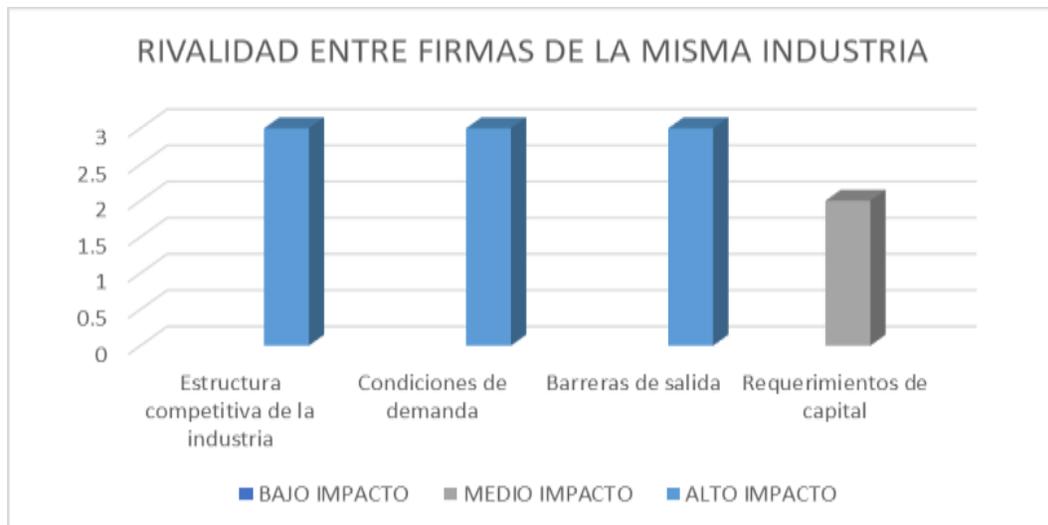


Figura 6: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre firmas de la misma industria

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

- Poder de negociación de los proveedores

El impacto es medio, ya que los precios de los capacitadores son inestables dependiendo de la oferta y la demanda de las certificaciones, el nivel de experiencia y de calidad del instructor junto con el seguimiento integral de la preparación para la certificación, el precio tiene mucha volatilidad.

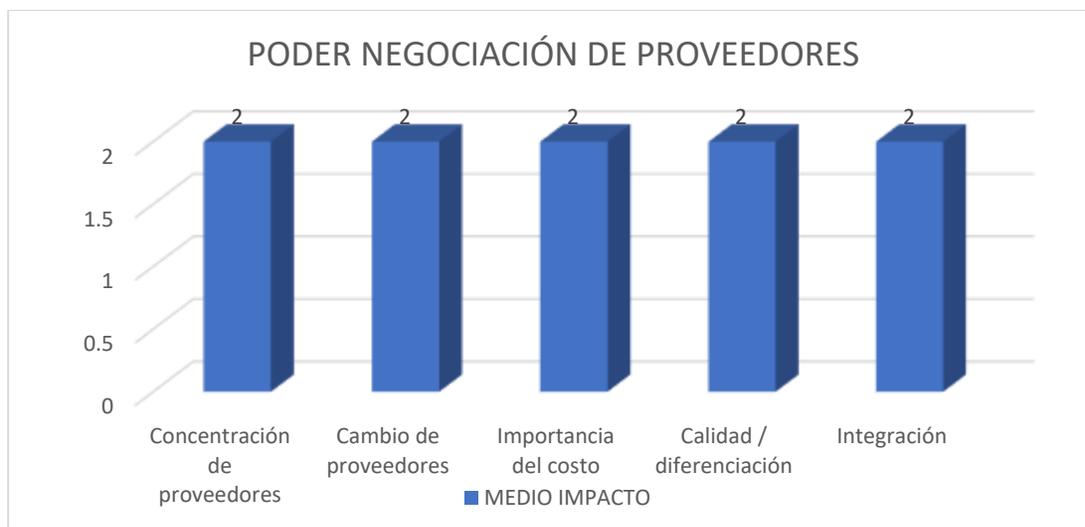


Figura 7: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de proveedores

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

- Poder de negociación de los clientes

El impacto es medio, porque tenemos clientes dentro de los cantones de estudio, y por agilidad el cliente suele cambiar cuando no tiene respuesta inmediata a su necesidad en cuanto a inicio de clases, el precio es otro poder de decisión.

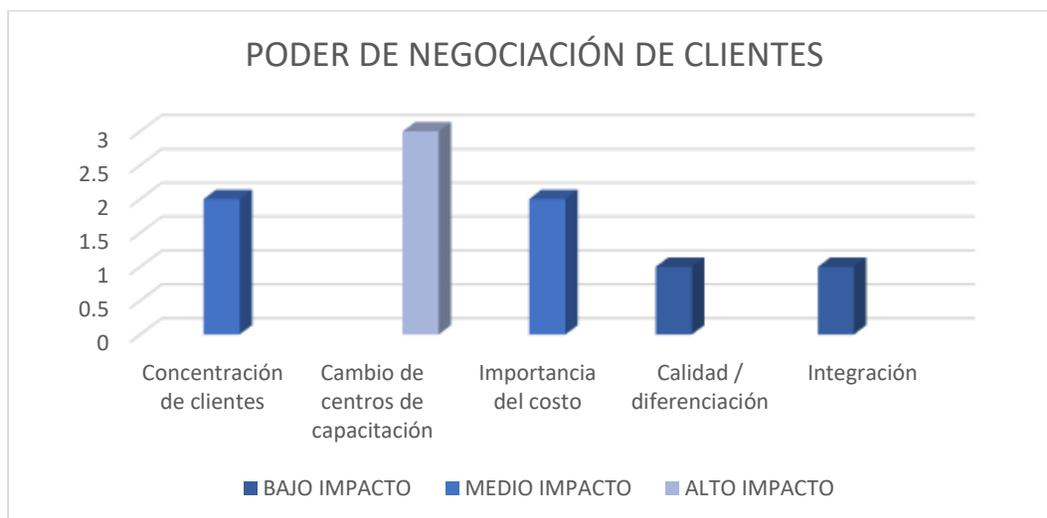


Figura 8: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de clientes

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

- Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos considerados son los cursos y talleres que contengan material relacionado con las diferentes certificaciones. El impacto es bajo, porque no afecta a la rentabilidad, así mismo no sería peligro para la empresa, y tampoco ofrecerían ventajas significativas de perder una cuota de mercado.

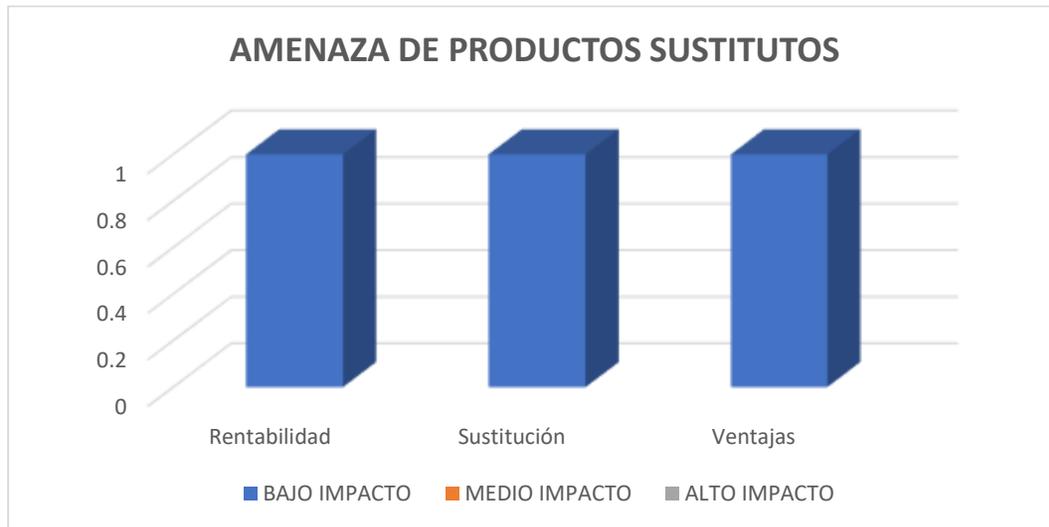


Figura 9: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Amenaza de productos sustitutos

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

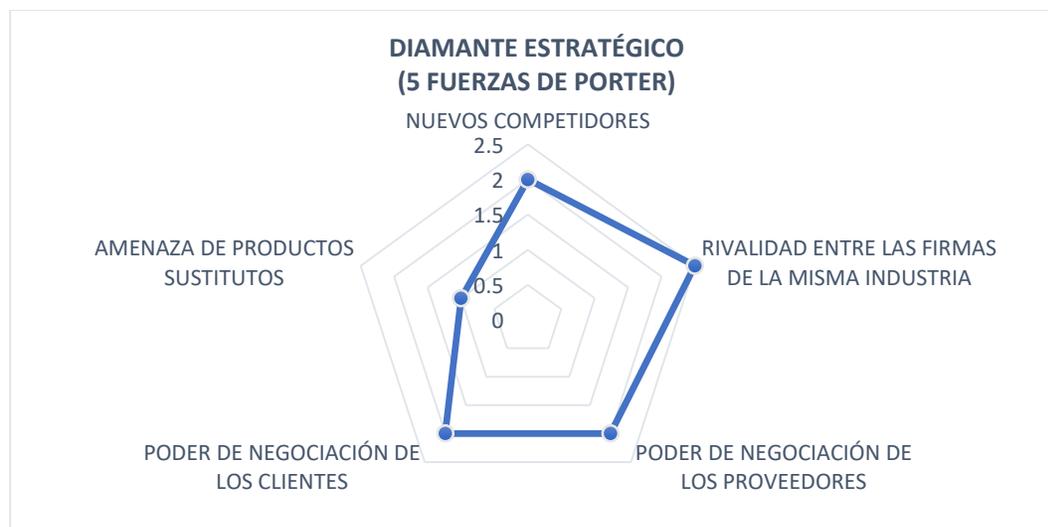


Figura 10: Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Diamante estratégico

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Resumen de Análisis de Porter

El análisis de la industria también llamado de las cinco fuerzas de Porter sirve para determinar si la atractividad de la industria o sector, por lo que se concluye que es medianamente atractivo. Como se puede evidenciar en la gráfica, que la rivalidad entre las firmas de la misma industria es de impacto alto, ya que existen decenas de empresas que ofrecen los servicios de capacitación, por lo que EAG debe elaborar una estrategia de marketing adecuada para poder entrar en la industria, así mismo el poder de negociación de los proveedores es muy alto, sobre todo por parte de los instructores, sin embargo se debe hacer un plan de contingencia en relación a los costos, para poder contar con profesores alternos o a su vez llegar a una negociación que satisfaga a ambas partes. haciendo referencia sobre el poder de negociación de los clientes también es de medio impacto, porque no depende de EAG la fidelización del cliente, por lo que la mejor estrategia es enfocarse en la calidad de los productos y a su vez el seguimiento integral de cada uno de los participantes. En conclusión la empresa EAG tiene un nivel de IMPACTO

MEDIO, que se requiere de mayor esfuerzo para poder entrar y permanecer en la INDUSTRIA DE LA EDUCACIÓN.

Análisis PEST

La herramienta PEST es un análisis descriptivo del entorno de la empresa que analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. De esta manera se incorporan dentro del análisis los factores externos que influyen en la organización y permiten desarrollar estrategias que otorguen valor. De esta manera la alta gerencia puede planificar y controlar los proyectos, programas y portafolios que desarrollara y a su vez identificar y establecer estrategias de mitigación de riesgos que causan estos factores (Martin, 2017).

Tabla 21: Análisis PEST

PEST	FACTORES	IMPACTO
Factores Políticos	Clima político	Negativo
	Nivel de corrupción	Negativo
Factores Económicos	Ciclo económico	Positivo
	Oportunidades crediticias	Positivo
Factores Sociales	Demografía	Positivo
	Esperanza de vida	Positivo
	Nuevo segmento de mercado	Positivo
Factores Tecnológicos	Tecnología y movilidad	Positivo
	Desarrollo tecnológico	Positivo

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Factores Políticos: El análisis del entorno busca evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo. Tomando en consideración las políticas, establecidas para los sectores y personas.

En función del análisis realizado actualmente el Ecuador vive un momento complejo e inestable debido a la pandemia causada por el COVID 19, ha provocado una mala imagen a nivel internacional por los grandes escándalos de corrupción y el colapso de los servicios durante el manejo de la emergencia. En el año 2019 Ecuador obtuvo una puntuación de 73 sobre 100 puntos en la escala de corrupción (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2019).

Debido a factores políticos al corto plazo la empresa puede verse afectada por las malas prácticas por lo que es importante enfatizar los principios y valores.

Factores Económicos: En el contexto de la crisis provocada por el COVID 19, se ha producido mucha incertidumbre alrededor del mundo provocando mucha volatilidad y escenarios difíciles de pronosticar, menos liquidez en el sector público y privado, en el Ecuador el indicador de riesgo país se sitúa en los 2783 puntos (JP MORGAM, 2020).

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador se estima que un decremento del 7,3 al 9,6% del PIB. Sin embargo, en el sector de la capacitación se puede observar que en tiempos de crisis los profesionales buscan especializarse para poder cumplir con los perfiles requeridos en un futuro.

Factores Sociales. – En función de la industria en la que la empresa se va a desarrollar las cifras en consideración son las extraídas del SENESCYT, se han registrado 594,106 estudiantes en universidades y escuelas politécnicas en el año 2016, En el año 2018 se ofrecieron 5.043 becas

de educación superior a nivel nacional, tratando de aportar al desarrollo humano del país (SENESCYT, 2018).

Factores Tecnológicos. En el contexto de innovar y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado debido a los efectos de las medidas por el COVID 19, la tendencia en el consumidor fue adquirir clases en modalidad online por lo que las empresas se ven obligadas a desarrollar nuevos medios tecnológicos y digitales que aseguren la entrega de valor y por supuesto la competitividad y así fortalecer su crecimiento en un mercado global.

Capítulo III

Metodología

Tipo de investigación

En este capítulo se define la forma como se va a llevar a cabo la investigación definiendo las actividades necesarias para cada parte del estudio. Según Ander-Egg (1992) la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. De acuerdo con el autor (Abraham Hernandez, 2010) define que existen tres tipos de enfoques para realizar la investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar una hipótesis a través de un proceso secuencial y riguroso que utiliza el análisis estadístico para realizar mediciones numéricas y de esta manera comprobar teorías. Se debe diseñar un plan para determinar la viabilidad de los objetivos y dar respuesta a las preguntas de la investigación al establecer las conclusiones. Mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica con el objetivo de establecer preguntas de investigación durante la aplicación del proceso, además establece y utiliza diversos marcos interpretativos como: el interaccionismo, la etnometodología, el constructivismo, el feminismo, la fenomenología entre otros. En la presente investigación se utiliza el enfoque metodológico utilizando los pasos definidos por (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006).

- Definir el tipo de investigación
- Establecer la hipótesis
- Seleccionar el diseño de investigación
- Seleccionar la muestra

- Recolectar los datos
- Analizar los datos

Diseño de la investigación

Considerando que el objetivo de la presente investigación es recolectar y analizar datos que permitan determinar la rentabilidad de la creación de la Escuela de Alta Gerencia EAG CIA LTDA en la ciudad de Quito. Para lo cual es necesario realizar una investigación que permita descubrir nuevas ideas y perspectivas que influyan positivamente en el incremento de la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, se utiliza el método estadístico descriptivo con el enfoque cuantitativo.

Alcance de la investigación

Investigación exploratoria

La investigación llegará a un nivel exploratorio, la cual se realiza cuando se conoce poco sobre un tema y se busca una referencia sobre la investigación a realizar, Según Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2006) la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema poco estudiado y reside en otorgar una referencia de los objetivos.

Investigación descriptiva

Según Tamayo (2016) el tipo de investigación descriptiva se basa en la descripción, registro, análisis e interpretación de naturaleza actual y composición de las variables. El enfoque se hace sobre las conclusiones que determinan como una persona o grupo funciona en el presente. Hurtado (2002) señala que infiere la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio, este tipo de investigación se asocia al diagnóstico, el

propósito es exponer el evento estudiado, de modo que se pueda obtener un análisis, estas investigaciones trabajan con uno o con varios eventos de estudio en un contexto determinado. Para esta investigación se ha definido el uso de la herramienta de encuestas

Por lo tanto, este estudio especifica las características de la empresa, del portafolio de productos, principales competidores y describe el perfil de los potenciales clientes. Las encuestas van dirigidas a las empresas que prestan los servicios de capacitación, no se contempla un estudio formal de mercado y el propósito es describir el ambiente interno y externo para analizar variables que permitan crear estrategias que permitan proyectar la rentabilidad de la empresa EAG CIA LTDA.

Técnicas de investigación

Encuesta

Según García (1993) la encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de un universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y explicar una serie de características y además que el instrumento básico que se utiliza en la investigación por encuesta es el cuestionario que ayuda al investigador a obtener información relacionada al problema a partir de un conjunto de interrogantes elaboradas de forma coherente y lógica.

La presente investigación como se lo ha determinado antes tiene un enfoque cuantitativo, el cuestionario es el medio utilizado para obtener datos e información de las empresas.

Población y Muestra

Población

Según Tamayo (2016) la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica.

De acuerdo a los autores Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2006) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación

De esta manera y según lo mencionado la población para la presente investigación están consideradas las empresas nacionales y extranjeras que brindan sus servicios de capacitación en el territorio del Ecuador.

Muestra

Según Malhotra (2004) el proceso de diseño de muestro se establece mediante una serie de pasos los cuales exponen las etapas del muestreo que se encuentran relacionadas con todos los puntos a tratar en la investigación. Al definirse que la muestra será de tipo cuantitativa Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2006) define a la muestra como un subgrupo de la población e indica que se divide en dos tipos: muestras no probabilísticas y muestras probabilísticas.

- Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta presentan la misma posibilidad de ser elegidos

- Muestra no probabilística: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación y no requiere de la probabilidad.

Para la presente investigación se utiliza la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. la cual según los autores Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2006) se define como una técnica utilizada para seleccionar una población que es fácilmente accesible y tenemos conocimiento de que pertenece a la muestra objetiva. Esta técnica es relativamente sencilla desde una perspectiva operativa y representa un costo bajo.

Considerando lo expuesto es por ello que la muestra escogida se establece en las 42 empresas conformadas por universidades, escuelas de negocios, empresas nacionales e internacionales. Las cuales destacan los servicios que brindan en las áreas de gerencia, proyectos, innovación, análisis de negocios, finanzas, emprendimiento, calidad, metodologías ágiles y marcos de trabajo en general relacionados con el ámbito gerencial. Cabe destacar que la muestra está conformada con empresas locales, y extranjeras que ofertan sus servicios dentro de Ecuador, y en especial la ciudad de Quito, la muestra también está compuesta por empresas cuya modalidad de servicio de capacitación es presencial y también presentan clases de manera virtual.

Del análisis bibliográfico realizado en el periodo de investigación y de acuerdo a las necesidades de especialización que los profesionales demandan para su crecimiento laboral, se determinaron al menos siete organizaciones con avales internacionales como el ANSI por sus siglas en inglés Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, además de normas ISO y exigentes exámenes para obtener las certificaciones con reconocimiento internacionales en las áreas que componen la gerencia resaltando así las especialidades en proyectos, finanzas, innovación, análisis de negocios. Por lo tanto, se analizará 39 productos que deben ser diseñados

teniendo como principales valores y eje central al cliente, se debe tomar en consideración precio, calidad, tiempo, y variables que los clientes otorgan valor, así como el seguimiento personalizado por lo que la elaboración de las encuestas se enfocan en analizar esta serie de datos.

Al realizar un estudio referencial de la industria de capacitaciones en el Ecuador la metodología que se utilizó en la investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa, utilizando una encuestada formada por 13 preguntas realizadas a una muestra de 42 empresas que brindan este tipo de servicios de educación para conocer a profundidad gustos, preferencias y comportamiento de consumo de los profesionales. De tal manera se establecieron los puntos de innovación y diferenciación de EAG Cia Ltda.

Tabla 22: Estudio de mercado

ESTUDIO DE MERCADO	CANTIDAD
UNIVERSIDADES - ESCUELAS DE NEGOCIOS	9
EMPRESAS DE CAPACITACIÓN ECUADOR	16
EMPRESAS EXTRANJERAS	17
TOTAL	42

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

De los 42 empresas en total encuestadas, existen nueve universidad y escuelas de negocios las cuales representan el 21% de la muestra analizada, 16 empresas corresponden a compañías que formalmente desarrollan y brindan este tipo de servicios las cuales corresponden a un 38% de la muestra analizada, y finalmente fueron 17 empresas extranjeras en su mayoría de España y de los países de latino américa las cuales brindan un servicio online permanente y establecen cursos periódicamente presenciales dentro del Ecuador en las principales ciudades, en este caso en específico en la ciudad de Quito las cuales representan el 41% de la muestra analizada.

A continuación, se presenta el listado de los 26 centros de capacitación dentro del Ecuador que son parte de la oferta actual y las ciudades en donde desarrollan sus actividades.

Tabla 23: Estudio de mercado empresas nacionales

EMPRESA O INSTITUTO	CIUDAD
ARISTEIA	ECUADOR
BMLAURUS	QUITO
CEES	ECUADOR
CORPORACIÓN ELITE	QUITO/ GUAYAQUIL
EDUCAEDU	QUITO
EIGP - UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	QUITO - ESPANA
ESAI BUSINESS SCHOOL - UEES	GUAYAQUIL
ESCUELA DE EMPRESAS USFQ	QUITO
ESCUELA DE FORMACION CONTINUA CEDAI	CUENCA
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	QUITO
ESPAE GRADUATE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEME	GUAYAQUIL
IDEAS GROUP	QUITO
KONSUTERA	QUITO
KPACITEC	QUITO
NEWCAPITAL SECURITIES	QUITO
PARAGON	CHILE ECUADOR
PJ ADVISORS & CONSULTING	QUITO/ GUAYAQUIL / CUENCA
PMMILESTONE	GUAYAQUIL
PROYECTUM	QUITO
SBS CONSULTING	QUITO
TBL THE BOTTOM LINE	QUITO / GUAYAQUIL
TEN STEP	QUITO/ GUAYAQUIL / CUENCA
UDLA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	QUITO
UISEK	QUITO
UNIR	ECUADOR
UNIVERSIDAD ANDINA	QUITO

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

De las 26 empresas y organizaciones nacionales, se pudieron extraer los siguientes datos para el análisis, el 73% de las organizaciones tienen como sede central la ciudad de Quito es decir 19 son las unidades correspondientes a la muestra en análisis, mientras que el 27% de la muestra representa las siete de las empresas, universidades, escuelas de negocios organizan de manera periódica clases presenciales en la ciudad de Quito, de manera permanente en sus ciudades de origen y de manera permanente en la modalidad online. De las cuales también

destaca que 10 de las unidades de análisis son universidades y escuelas de negocios lo cual representa el 38.46% de la muestra. Este es un dato que resulta relevante el momento de hacer la investigación ya que este tipo de certificados internacionales solo pueden ser emitidos por las organizaciones mencionadas en el segundo capítulo de la presente investigación. Por lo que el estudiar en una universidad o en una institución o empresa particular no representa una garantía de aprobación de los exámenes, definitivamente si serán relevantes el momento de que los profesionales escojan en qué lugar realizar su preparación factores como: relación precio tiempo de la capacitación, la experiencia de los instructores, la cantidad de profesionales que previamente han logrado las certificaciones, el seguimiento integral para aclarar dudas y sobre todo guiar en el proceso de certificación de inicio a fin.

A continuación, se presenta el listado de 16 centros de capacitación como parte de la oferta internacional que actualmente ofertan sus servicios dentro del país y en plataformas on line.

Tabla 24: Estudio de mercado empresas internacionales

EMPRESA O INSTITUTO	CIUDAD
AGILE HUNTER	MEXICO
ALPHA CONSULTORIA	MEXICO
BS GROUP	AMERICA
CEO LEVEL	ESPANA
CERTIFICACION PM	ESPANA
DANIEL ECHEVERRIA	ESPANA
EADIC	ESPANA LATINO
ESCUELA DE DIRECCION	ESPANA
ESCUELA INTERNACIONAL GERENCIA DE PROYECTOS	ESPANA
ILL INTERNATIONAL INSTITUTE FOR LEARNING	EEUU
INESEM BUSSINES SCHOOL	ESPANA
INSTITUTOS INTERNACIONALES	BARCELONA ESPANA
INVENSING GLOBAL LEARNING SERVICES	EEUU
NETMIND	ESPANA / EEUU
SOUZA	COLOMBIA
UNICHROME	EEUU

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

De las 16 empresas y organizaciones internacionales, se pudieron extraer los siguientes datos para el análisis, el 56% de las organizaciones tienen como sede central España es decir 9 son las unidades correspondientes a la muestra en análisis que únicamente brindan servicios en la modalidad online y no realizan en ningún momento del año una capacitación presencial en la ciudad de Quito, mientras que el 44% de la muestra representa las siete empresas a nivel de los países en el continente americano, en un número mínimo entre una y tres capacitaciones son de manera presencial en la ciudad de Quito, mientras que de manera permanente ofertan sus servicios en la modalidad online. Si bien puede resultar atractivo recibir capacitaciones de empresas extranjeras por la diferente experiencia y visión que los instructores pueden transmitir, tienen como desventaja los factores de seguimiento e incluso la aclaración de dudas ya que es más difícil contactarse con los capacitadores. Sin lugar a duda el efecto de la pandemia por el Covid-19 si ha permitido que la digitalización y los medios de comunicación faciliten un desarrollo más global de los servicios, aunque todavía siguen existiendo varios limitantes a la hora de acceder a estos servicios internacionales, como el horario, las formas de pago, y la falta de una cultura de capacitación en esta modalidad a nivel nacional y la falta de entendimiento de las herramientas digitales.

Instrumento de recolección de datos

Según Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2006) la recolección de datos consiste en la creación de un método donde se describen los procedimientos que ayudarán a obtener información para la investigación requerida.

Debido a que esta investigación es no probabilística por conveniencia se aplicaron los cuestionarios vía telefónica, además se analizaron aspectos como modalidad de estudio,

duración de la capacitación, precio, experiencia del capacitador, aval internacional, lugar de las clases, servicios adicionales, seguimiento post capacitación, asesorías de inscripción de examen.

Para detectar factores relevantes se realizaron preguntas enfocadas a conocer actitudes y comportamientos de los potenciales clientes para la toma de decisiones. Así mismo para analizar a la competencia se utilizó como fuentes de información sus páginas de internet, campañas publicitarias, cotizaciones y reseñas en redes sociales.

Para analizar la rentabilidad potencial de la empresa se recabo toda la información necesaria para evaluar los activos de la empresa y se elaboró un balance general. Se determinaron los costos fijos y variables, procurando que la mayoría de estos costos sean externos. A partir de esta información se hicieron proyecciones de ventas y se calculó el estado de flujo de efectivo. Se analizaron los indicadores financieros de rentabilidad y liquidez para determinar la viabilidad de la creación de la empresa bajo las condiciones establecidas. Los resultados de este análisis se presentan en el capítulo 4.

Participantes y procedimientos

Los participantes fueron los representantes de las empresas encargados de brindar la información a los potenciales clientes, el acercamiento se lo realizó vía telefónica, en una primera instancia se les explicó el motivo del estudio, el tipo de preguntas y respuestas, la confidencialidad de los datos. Se procedió a realizar de manera corta pero concisa la serie de preguntas establecidas.

Valoración de resultados

Los resultados de las encuestas permiten realizar una comparación mediante la herramienta de “benchmarking” que según Camp (1989) está definida por el proceso de

recopilación de información y obtención de nuevas ideas comparando los aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado. Watson (1993) define como una herramienta de gestión estratégica y competitiva y según Spendollini (1992) es una filosofía de gestión para aplicar la mejora continua y de superación. De esta manera EAG busca identificar las mejores prácticas de la industria, las variables que permiten que el cliente final tome la decisión y otorgar mayor valor en sus propias prácticas.

Análisis y presentación de los datos

Los datos que se obtuvieron de la investigación presentan un alto aporte de valor ya que permiten evaluar y describir la competencia y sus atributos. Sobre todo, establecer un precio competitivo tomando como eje principal la calidad de los productos y diseñar un portafolio acorde a las tendencias actuales.

Pregunta 1. ¿Las modalidades de estudio son “en línea” o “presencial”?

Tabla 25: Porcentaje de empresas que realizan su capacitación en línea o presencial

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Modalidad En línea	17	40.48%
Modalidad Presencial	0	0.00%
Modalidad En línea y Presencial	25	59.52%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 60% de las empresas la cual corresponden a 25 de las organizaciones que participaron del análisis corresponde a las empresas nacionales que ofrecen sus servicios en la modalidad presencial y además de manera online, por situación del COVID-19 todas las empresas

únicamente están ofertando de manera online en el período que se realizó la investigación.

Mientras que las empresas extranjeras en su mayoría ofertan en el país únicamente modalidades en línea la cual corresponde a un 40% de la muestra analizada. La tendencia en el futuro es la capacitación híbrida que te permitan escoger una modalidad mixta entre presencial y en línea la cual consiste en que los profesionales escojan si quieren asistir a las clases de manera presencial o pueden ingresar a una de las plataformas digitales para recibir la capacitación de manera online, el instructor siempre imparte las clases en un lugar presencial para poder cumplir con la dualidad de la modalidad.

Pregunta 2. ¿La duración de la capacitación son de acuerdo a las horas exigidas por las instituciones internacionales o su duración es mayor?

Tabla 26: Porcentaje de empresas cuyos productos poseen el mínimo de duración requerida

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Mínimo de horas exigidas	9	21.43%
Mayor duración	33	78.57%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 79% de las empresas han diseñado cada uno de sus productos para cumplir con las horas mínimas de capacitación que exigen los institutos internacionales, requisito para que los profesionales se presenten a los exámenes de certificación. Mientras que el 21% de las empresas superan la duración mínima al complementar con otros enfoques o marcos de trabajo e incluso ejercicios estructurados los que permiten agregar valor a la capacitación. Este factor resulta de gran importancia ya que la preparación para los exámenes de certificaciones requiere de varias

horas de dedicación por parte de los profesionales que deciden seguir por este crecimiento profesional, se considera este punto como una oportunidad de innovación para entregar mayor valor a los profesionales al diseñar estrategias que permitan un seguimiento integral a los profesionales, uno de los puntos fuertes que presenta EAG Cía. Ltda. es el seguimiento a través de su simulador integrado que permite elaborar informes personalizados el cual refleja horas de práctica, áreas en las que se necesita reforzar, brinda retroalimentación constante en base a la bibliografía recomendada por las propias organizaciones internacionales y sobre todo sobre las guías y fundamentos que elaboran y sobre las que se realizan las evaluaciones para obtener las certificaciones. Además, son factores que presentan oportunidades de fidelización de los clientes al conformar grupos de estudios, sesiones de reforzamiento personalizadas, oportunidades de asistir nuevamente a clases, compartir experiencias con profesionales que han logrado sus certificaciones y por supuesto ampliar la red de contactos profesionales. Uno de los ejes centrales en los que se presentan un mayor valor es presentar los canales de comunicación por los cuales se aclaran las dudas y se desarrolla el coaching para trabajar sobre las habilidades blandas de los participantes. Al realizar este análisis de las empresas de la muestra el 100% presenta productos de calidad durante las horas ofertadas, mientras que ninguna presenta un programa formal de seguimiento.

Pregunta 3. ¿Es una empresa avalada internacionalmente según las certificaciones que ofertan?

Tabla 27: Porcentaje de empresas que poseen aval internacional

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	26	61.90%
No	16	38.10%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 62% de las empresas la cual representan 26 de las empresas de la muestra poseen el aval internacional de los institutos internacionales que emiten los certificados, este proceso con lleva que las capacitaciones, materiales impartidos a los profesionales tales como presentaciones, libros, simuladores, preguntas de evaluación estén alineadas a los exámenes de certificación, uno de los factores importantes se basa en que los profesores sean expertos en la materia posean los certificados y se encuentren en constantes procesos de capacitación y conozcan de las nuevas tendencias, al poseer los avales internacionales permite que las empresas cumplan con un estándar de calidad. Mientras que el 38% de las empresas no posee este aval, al realizar el análisis del por qué no lo consideran importante, las empresas que participan del estudio expresaron que esto se debe al largo y costoso proceso que conlleva. El obtener este aval definitivamente es un factor que influye en el precio final de los productos, y que existen mejores estrategias que agregan valor a los productos. Sin embargo, no es un factor que influye en los potenciales clientes para que adquieran los servicios. La estrategia que busca EAG es identificar las ventajas y desventajas de los diferentes avales internacionales y nacionales que se pueden adquirir a nivel empresarial, así como el obtener certificaciones a nivel de innovación, ISO, resulta de gran importancia que los instructores si posean las certificaciones de las cuales son objetivo de estudio, siendo este un requisito indispensable y un programa de constante capacitación para conocer las tendencias de las industrias. Todas las organizaciones

constantemente están actualizando las guías, libros y estándares que son las bases para los exámenes, el promedio de actualización es cada 12 meses a 18 meses, por lo que la actualización constante tanto de la empresa como sus instructores y sus estrategias de marketing resultan un punto importante para lograr una innovación y transformación digital de la empresa que permita llegar a ser líder en el mercado. Al realizar un análisis de las empresas el 100% se pudo observar que mantiene una actualización constante en ciertos aspectos pero no presentan un enfoque integral de innovación.

Pregunta 4. ¿La empresa dentro de su oferta de capacitación incluye el servicio de asesoría para inscripción en el examen?

Tabla 28: Porcentaje de empresas que realizan asesoría en la inscripción del examen

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	42	100.00%
No	0	0.00%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 100% de las empresas ofrecen la asesoría sobre los pasos para que los profesionales sigan el proceso de certificación, por lo tanto, este factor se considera como básico en cada uno de los productos que se ofertan como parte del portafolio de productos. La diferencia se encuentra en la personalización del proceso, en varios de los casos las empresas únicamente emiten una guía para que cada profesional realice la inscripción mientras que un punto de valor e innovación se encuentra en poder personalizar este proceso que permita reducir los desperdicios y entregar el mayor valor a los clientes. Los procesos de inscripción para las

diferentes certificaciones en su mayoría presentan puntos de confusión sobre todo el momento de acreditar las horas de experiencias para poder ser elegible para el examen. EAG presenta una estrategia de personalización y asesoría desde el día de la inscripción en la que se hace una evaluación de cada uno de los participantes para emitir un informe y de esta manera poder identificar los puntos de mejora necesarios para que los profesionales puedan acceder sin problema a la certificación.

Pregunta 5. ¿La empresa dentro de su oferta de capacitación incluye el servicio de asesoría para determinar si el alumno es apto y cumple los requerimientos de las instituciones?

Tabla 29: Porcentaje de empresas que analizan el perfil del profesional

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	6	14.29%
No	36	85.71%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 86% de las empresas la cual representa 36 de las organizaciones parte de la muestra, no realizan un análisis personalizado del profesional antes de que participen de las capacitaciones, este alto porcentaje se debe a que algunos profesionales están empezando a desarrollar este tipo de habilidades técnicas y blandas y optan por adquirir los conocimientos metodológicos al inicio de su vida profesional. Gran parte de los profesionales desconoce los requisitos para optar por las certificaciones. El 14% de las empresas si realiza este análisis y emite recomendaciones sobre los pasos a seguir para que los profesionales tomen una decisión con más fundamentos. Se considera como un gran factor de fidelización de los clientes poder

emitir un programa de planificación y control para que los profesionales puedan alcanzar sus objetivos en un plazo óptimo. Uno de los puntos de análisis y de enfoque que EAG Cía. Ltda es la estrategia de encaminar a los profesionales a un desarrollo integral que abarque la preparación de varias certificaciones.

Pregunta 6. ¿La empresa dentro de su oferta de capacitación diseña planes personalizados de estudio?

Tabla 30: Porcentaje de empresas que personalizan el plan de estudios.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	0	0.00%
No	42	100.00%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 100% de las empresas que participaron en esta investigación no realiza planes personalizados de estudios, este es un factor que puede dar una gran ventaja competitiva sobre el mercado si se presenta flexibilidad en los horarios que permita adaptarse a las necesidades de los participantes, los riesgos de no asistir a clases, la oportunidad de volver a tomar las clases que el profesional necesite reforzar y ampliar los conocimientos para que de esta manera el entrenamiento sea 100 por ciento integral, el diseño de un seguimiento integral y personalizado que se enfoque en reforzar las áreas necesarias lo cual permita que de esta manera el potencial cliente percibe mayor valor siendo de esta manera será el eje central de EAG Cía. Ltda. Un diseño de un plan personalizado puede ser un factor para incrementar el precio de los cursos

parte del portafolio de la capacitación, siempre pensando en la relación calidad, tiempo, precio, innovación sobre estos productos.

Pregunta 7. ¿Es la experiencia del capacitador un factor determinante o pregunta recurrente de los potenciales clientes?

Tabla 31: Porcentaje de empresas cuya experiencia del capacitador es determinante

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	15	35.71%
No	27	64.29%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 64% de las empresas indican que los alumnos no realizan consultas sobre los capacitadores, su recorrido o experiencia. Si es un factor que resulta determinante para la calidad de la capacitación, sin embargo, el momento de adquirir la capacitación no es un factor determinante. El 36% de las empresas participantes afirma que uno de sus ejes de publicidad son la calidad y recorrido de sus instructores. EAG Cía. Ltda. busca este factor como una oportunidad de innovación para presentar cursos enfocados en las industrias, es decir casos prácticos relacionados con las profesiones de los participantes para poder introducir en nuevos nichos de mercados, esto permite la elaboración de cursos especializados e incluso la apertura de oportunidades de consultoría. Existen profesionales que buscan diversificar sus campos de acción y al ofrecer cursos de certificación con casos prácticos implicaría un mayor valor para los participantes.

Pregunta 8. ¿La empresa oferta una o más certificaciones enfocados en la misma especialización?

Tabla 32: Porcentaje de empresas cuyo portafolio se centra en la misma especialización

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	31	73.81%
No	11	26.19%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 74% de las empresas es decir 31 de las empresas parte de este análisis han formado y especializado su portafolio en una área o concentración de las certificaciones que ofertan las instituciones internacionales siendo las principales las áreas de gerencia, proyectos, metodologías ágiles, calidad. El 26% de las empresas presentan un portafolio diversificado, aunque solo combinan dos áreas y en casos muy específico tres áreas de aplicación. Esto representa una oportunidad de fidelizar al cliente para que siga adquiriendo los servicios de capacitación el momento que decida continuar con su formación profesional al combinar varias áreas las cuales debe manejar un gerente, emprendedor e innovador. El reto que supone concentrar varias áreas de aplicación deriva en una estrategia de marketing ideal, el valor que el cliente perciba y la tasa de profesionales que apruebe las certificaciones.

Pregunta 9. ¿La empresa oferta una o más servicios de capacitación enfocados en certificaciones internacionales en diferentes especializaciones?

Tabla 33: Porcentaje de empresas que posee una o más certificaciones

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1 certificación	31	73.81%
2 certificaciones	4	9.52%
3 certificaciones	5	11.90%
4 certificaciones	1	2.38%
5 certificaciones	1	2.38%
6 o más certificaciones	0	0.00%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 74% de las empresas tienen una sola certificación en su portafolio de productos, como tendencia la certificación en gerencia de proyectos PMP, el 9.52% de las empresas poseen dos certificaciones, en las que destacan las de gerencia de proyectos junto a las metodologías ágiles, el 11, 90% oferta hasta tres certificaciones siendo las de Lean Management las que complementan el portafolio. El 2% de las empresas parte de la muestra presenta 4 certificaciones como parte de su portafolio y únicamente las escuelas de negocios presentan hasta 5 certificaciones en sus servicios. Esto presenta una gran oportunidad para EAG Cía. Ltda. que tiene como objetivo al largo plazo establecerse como líder del sector de capacitación enfocados en las certificaciones internacionales, definitivamente un proyecto enfocado en el crecimiento y expansión a nivel empresarial con el enfoque de metodologías ampliamente

demandas en las industrias. Es un reto el desarrollo de un portafolio combinado en diferentes áreas y establecer los puntos de sinergias que representan cada uno de estas para que los clientes puedan experimentar nuevas tendencias y oportunidades de crecimiento profesional.

Pregunta 10. ¿Cuál es la frecuencia mensual en la que se imparten las capacitaciones?

Tabla 34: Porcentaje de empresas que poseen un portafolio con una o más certificaciones

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Gerencia Proyectos	31	60.78%
Metodologías Ágiles	10	19.61%
Lean Management	5	9.80%
Finanzas: CFA	2	3.92%
Análisis de negocios: BA	2	3.92%
Innovación	1	1.96%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En esta parte de la investigación recabar estos datos aportan de gran valor para el análisis y proyecciones financieras. Se observa que las empresas en su mayoría oferta con poca frecuencia en el año las capacitaciones, esto es un factor determinante para adquirir los servicios ya que las necesidades de los potenciales clientes pueden cambiar en poco tiempo y destinar los recursos en otros proyectos. Las empresas parte de la muestra establecen que los cursos enfocados en la gerencia de proyectos poseen una mayor frecuencia de oferta y demanda es decir un 60.78%, las metodologías ágiles conformadas por PMI ACP, SCRUM y marcos de trabajo ágiles representa un 19.61%, las empresas que ofrecen los servicios de Lean Management un 9.80%, las empresas que ofertan las certificaciones en finanzas y análisis de

negocios representan cada una un 3.92% de participación. Las causas de una baja oferta y demanda de las certificaciones se deben al desconocimiento en general de los profesionales de la existencia de las mismas, escasos de profesores capacitados para brindar este tipo de servicios, la relación precio – calidad del producto y en su mayoría un marketing no enfocado en nicho específico. Parte de la estrategia de EAG Cía. Ltda. es abarcar estas oportunidades para satisfacer las necesidades del mercado, diversificar una cartera de productos, poder brindar capacitaciones con una alta frecuencia dentro del año planificado, establecer una estrategia que permita llegar a realizar capacitaciones para compañías de acuerdo a sus necesidades. Un factor crítico es el número mínimo de participantes que exigen cada una de las empresas. Siendo este uno de los principales motivos en los que se trabajan para escoger productos no únicamente pensando en el beneficio económico, es también una prioridad para la empresa establecer productos que permitan el crecimiento de la marca, la calidad de los productos y el reconocimiento a nivel empresarial.

Al analizar la pregunta 10 de la encuesta se derivó una pregunta que resulta de gran importancia dentro del análisis como parte de la conformación del portafolio, así como del análisis financiero de la presente investigación

Tabla 35: Porcentaje de empresas que realizan una o más convocatorias al año

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Convocatorias en el año: 6	25	49.02%
Convocatorias en el año: 4	7	13.73%
Convocatorias en el año: 3	9	17.65%

Convocatorias en el año: 2	1	1.96%
Total	42	82%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 49% de las empresas demostraron que en función del producto o certificación existe una mayor frecuencia de oferta en cuanto a las capacitaciones siendo su base ideal el realizar convocatorias seis veces en el año en cuestión. El 14% de las empresas establece que el número ideal de la frecuencia en la que ofrecen sus productos es de cuatro veces en el año, el 18% de las empresas la ofertan durante 3 veces en el año y únicamente el 2% de las empresas ofrecen sus productos y servicios de capacitación durante una única convocatoria de manera anual, esto se debe en su mayoría al tipo de capacitación, si es extranjera o nacional, al precio de la capacitación, en función de la cantidad de exámenes que las organizaciones internacionales permiten a los profesionales acceder, al promedio de tiempo en el que los profesionales logran alcanzar un nivel óptimo de preparación, a la disponibilidad de los instructores y sobre todo al número mínimo que las empresas determinan como mínimo para poder dar inicio a las capacitaciones. De esta manera al identificar todos estos factores EAG Cía. Ltda. establece como estrategia poseer un portafolio diversificado el cual permite una mayor presencia en el mercado. Una fuerza de ventas para cada uno de los productos y campañas personalizadas, estableciendo como eje central los clientes. Es un factor determinante para el éxito de la empresa al largo plazo.

Pregunta 11. ¿Existe un mínimo de personas o participantes necesarios para que se dicte la capacitación?

Tabla 36: Porcentaje de empresas que requieren un mínimo de personas para apertura un curso.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	42	100.00%
No	0	0.00%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El 100% de las empresas indican que si existe un mínimo número de personas para que la capacitación se lleve a cabo, un factor determinante será la estructura de costos que permita que este número sea menor y de esta manera no cancelar o aplazar el inicio de la capacitación lo cual representa un riesgo de reputacional. EAG Cía. Ltda. establece como eje principal un numero de productos parte del portafolio como un mínimo de participantes, mientras que las certificaciones, capacitaciones y productos parte de las nuevas tendencias y oportunidades en el mercado no establece ningún número mínimo de participantes, para que de esta manera el enfoque, o el beneficio no sea específicamente económico, es en todo caso un beneficio intangible que permita crecer a la marca, al producto, al capacitador, y pretende que los profesionales que accedan a este tipo de servicios recomienden los cursos en cuestión.

Pregunta 12. ¿Cuál es la certificación que el potencial cliente solicita o posee mayor demanda?

Tabla 37: Certificaciones con más demanda según las empresas.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Gerencia Proyectos	25	59.52%
Metodologías Ágiles	10	23.81%
Lean Management	4	9.52%
Finanzas: CFA	1	2.38%
Análisis de negocios: BA	1	2.38%
Innovación	1	2.38%
Total	42	100%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Las empresas parte de la muestra analizada expresan que la certificación en gerencia de proyectos posee una mayor demanda representa así un 59.52% dado que esta es una certificación que se aplica a cualquier industria y por lo tanto a todas las profesiones, las metodologías ágiles las cuales representan en su mayoría a las empresas de desarrollo tecnológico un 23.81%, aunque durante el último año este tipo de certificaciones han experimentado un auge debido a su adaptación en la aplicación en cuanto a la manera de pensar en un equipo autogestionado que se enfoca en conseguir metas de valor eliminando el mayor desperdicio posible. Las empresas que ofertan en su mayoría el lean management representa un 9.52%, mientras que las empresas basadas en las capacitaciones muy específicas tales como finanzas y análisis de negocios representan un 2.38% cada una. EAG Cía. Ltda. establece una estrategia de combinación mediante módulos para que los participantes conozcan un poco más de cada una de las certificaciones y de esta manera incrementar el interés por parte de los participantes.

Pregunta 13. ¿Cuál es el precio de las certificaciones?

El estudio se dividió en dos partes, la primera es el análisis de la oferta a nivel nacional con sus respectivos productos y precios, y la segunda parte enfocado en las mismas variables, pero comparando la oferta de las empresas internacionales.

El resultado de comparar los precios de los productos fue el siguiente:

Curso de certificación PMP

Tabla 38: Comparativo precios PMP

EMPRESA O INSTITUTO	PMP
UDLA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	\$ 3,500.00
ESCUELA DE EMPRESAS USFQ	\$ 2,500.00
ESPAE GRADUATE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEME	\$ 1,500.00
ESAI BUSINESS SCHOOL - UEES	\$ 1,500.00
CORPORACIÓN ELITE	\$ 1,243.00
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	\$ 1,100.00
BMLAURUS	\$ 1,050.00
SBS CONSULTING	\$ 1,000.00
ARISTEIA	\$ 1,000.00
TEN STEP	\$ 990.00
KONSUTERA	\$ 960.00
UNIR	\$ 960.00
PJ ADVISORS & CONSULTING	\$ 775.00
TBL THE BOTTOM LINE	\$ 740.00
EIGP - UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	\$ 696.20
PMMILESTONE	\$ 590.00
CEES	\$ 580.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00
UNIVERSIDAD ANDINA	\$ 390.00
ESCUELA DE FORMACION CONTINUA CEDAI	\$ 290.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 20 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$3,500.00 dólares y el menor valor en \$290.00 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG tiene una alta calidad y a su vez un precio muy competitivo en el mercado. Ya que cumple con los

parámetros que demandan las organizaciones internacionales, presenta materiales de estudio, simuladores, casos prácticos, profesores certificados dando como resultado un producto con un valor competitivo.

Curso de certificación PMI ACP

Tabla 39: Comparativo precios PMI ACP

EMPRESA O INSTITUTO	PMI ACP
TEN STEP	\$ 790.00
TBL THE BOTTOM LINE	\$ 740.00
EIGP - UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	\$ 684.40
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 3 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$790.00 dólares y el menor valor en \$684.40 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG tiene una alta calidad en comparación con la competencia y a su vez un precio muy competitivo en el mercado ya que se encuentra muy por debajo de los precios de los productos que se ofertan en el mercado de esta manera el precio establecido es de \$490.00 dólares. Cumpliendo de esta manera con todos los factores previamente analizados y estándares mínimos que la empresa determino para cada uno de los productos.

Curso de certificación SCRUM

Tabla 40: Comparativo precios SCRUM

EMPRESA O INSTITUTO	SCRUM
ESCUELA DE EMPRESAS USFQ	\$ 300.00
TEN STEP	\$ 260.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 250.00
KPACITEC	\$ 200.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 3 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$300.00 dólares y el menor valor en \$200.00 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG tiene la misma calidad en comparación con la competencia y a su vez mantiene un precio estándar de acuerdo con el mercado de esta manera el precio establecido es de \$250.00 dólares.

Cumpliendo de esta manera con todos los factores previamente analizados y estándares mínimos que la empresa determino para cada uno de los productos.

Curso de certificación LEAN

Tabla 41: Comparativo precios LEAN

EMPRESA O INSTITUTO	LEAN
PROYECTUM	\$ 850.00
ESCUELA DE EMPRESAS USFQ	\$ 710.00
ESCUELA DE FORMACION CONTINUA CEDAI	\$ 700.00
TBL THE BOTTOM LINE	\$ 610.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 4 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$850.00 dólares y el menor valor en \$610.00 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG cumple con la misma calidad en comparación con la competencia y a su vez un precio muy competitivo en el mercado ya que se encuentra muy por debajo de los precios de los productos que se ofertan en el mercado de esta manera el precio establecido es de \$490.00 dólares. Cumpliendo de esta manera con todos los factores previamente analizados y estándares mínimos que la empresa determino para cada uno de los productos.

Curso de certificación BA: Análisis de negocios

Tabla 42: Comparativo precios BA

EMPRESA O INSTITUTO	BA
UDLA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	\$ 2,000.00
ESCUELA DE EMPRESAS USFQ	\$ 1,450.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 2 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$2000.00 dólares y el menor valor en \$1450.00 dólares. Sin embargo, estos productos no son comparables ya que poseen una mayor duración y alcance por lo tanto puede ser un producto muy interesante para el mercado. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG cumple con los requerimientos para las certificaciones en análisis de negocios se establece a su vez un precio muy competitivo en el mercado ya que se encuentra muy por debajo de los precios de los productos que se ofertan en el mercado de esta manera el precio establecido es de \$490.00

dólares. Cumpliendo de esta manera con todos los factores previamente analizados y estándares mínimos que la empresa determino para cada uno de los productos.

Curso de certificación en Innovación

Tabla 43: Comparativo precios INNOVACION

EMPRESA O INSTITUTO	INNOVACION	
ESCUELA DE EMPRESAS USFQ	\$	2,950.00
ESCUELA DE FORMACION CONTINUA CEDAI	\$	700.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$	290.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 2 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$2950.00 dólares y el menor valor en \$700.00 dólares. Sin embargo, estos productos no son comparables ya que poseen una mayor duración y alcance por lo tanto puede ser un producto muy interesante para el mercado. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG cumple con los requerimientos para las certificaciones en innovación se establece a su vez un precio muy competitivo en el mercado ya que se encuentra muy por debajo de los precios de los productos que se ofertan en el mercado de esta manera el precio establecido es de \$290.00 dólares. Cumpliendo de esta manera con todos los factores previamente analizados y estándares mínimos que la empresa determino para cada uno de los productos.

Curso de certificación en CFA

Tabla 44: Comparativo precios CFA

EMPRESA O INSTITUTO	CFA
EDUCAEDU	\$ 1,200.00
NEWCAPITAL SECURITIES	\$ 950.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 2 centros de capacitación a nivel nacional, dando como resultado el mayor valor los \$1200.00 dólares y el menor valor en \$950.00 dólares. En este producto se estableció una estrategia de dividir la capacitación en 3 módulos con un valor de \$490.00 dólares cada uno. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, se estima que el producto de EAG cumple con los requerimientos para las certificaciones para los tres niveles que posee la certificación CFA, Cumpliendo de esta manera con todos los factores previamente analizados y estándares mínimos que la empresa determino para cada uno de los productos.

Una vez analizado los diferentes productos a nivel nacional, también se estableció el mismo análisis de las empresas internacionales que ofertan sus servicios en modalidad online dentro de la ciudad de Quito. El resultado de comparar los precios de los productos de las empresas internacionales que ofrecen sus servicios de capacitación fue el siguiente:

Curso de certificación en PMP

Tabla 45: Comparativo empresas internacionales precios PMP

EMPRESA O INSTITUTO	PMP
BS GROUP	\$ 1,500.00
UNICHROME	\$ 1,250.00
ALPHA CONSULTORIA	\$ 1,116.00
ESCUELA DE DIRECCION	\$ 1,099.00
INSTITUTOS INTERNACIONALES	\$ 1,062.00
NETMIND	\$ 1,000.00
CEO LEVEL	\$ 928.00
CERTIFICACION PM	\$ 826.00
SOUZA	\$ 630.00
ESCUELA INTERNACIONAL GERENCIA DE PROYECTOS	\$ 590.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00
DANIEL ECHEVERRIA	\$ 399.00
EADIC	\$ 342.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 12 centros de capacitación a nivel internacional, dando como resultado el mayor valor los \$1,500.00 dólares y el menor valor en \$342.00 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, una vez más se estima que el producto de EAG tiene una alta calidad en comparación con la oferta internacional y mantiene un precio muy competitivo en el mercado siendo un producto que permite mayor flexibilidad y seguimiento a los profesionales, además que cumple con los parámetros que demandan las organizaciones internacionales, y presenta materiales de estudio, simuladores, casos prácticos, profesores certificados dando como resultado un producto con un valor competitivo. El cuadro comparativo permite ver que el producto sigue siendo uno de los más competitivos del mercado.

Curso de certificación en PMI ACP

Tabla 46: Comparativo empresas internacionales precios PMI ACP

EMPRESA O INSTITUTO	PMI ACP
UNICHROME	\$ 1,250.00
BS GROUP	\$ 490.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00
SOUZA	\$ 440.00
ALPHA CONSULTORIA	\$ 380.00
DANIEL ECHEVERRIA	\$ 350.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 5 centros de capacitación a nivel internacional, dando como resultado el mayor valor los \$1,250.00 dólares y el menor valor en \$350.00 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, una vez más se estima que el producto de EAG tiene una alta calidad en comparación con la oferta internacional y mantiene un precio estándar en el mercado estableciendo su valor en \$490.00 dólares sigue siendo un producto que permite mayor flexibilidad y seguimiento a los profesionales, además que cumple con los parámetros que demandan las organizaciones internacionales, y presenta materiales de estudio, simuladores, casos prácticos, profesores certificados dando como resultado un producto con un valor competitivo. El cuadro comparativo permite ver que el producto sigue siendo uno de los más competitivos del mercado.

Curso de certificación LEAN

Tabla 47: Comparativo empresas internacionales precios LEAN

EMPRESA O INSTITUTO	LEAN
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$ 490.00
ALPHA CONSULTORIA	\$ 216.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizó un único centro de capacitación a nivel internacional, dando como resultado un valor los \$216.00 dólares, aunque el producto de EAG tiene una alta calidad, mantiene un precio mayor en el mercado estableciendo su valor en \$490.00 dólares sigue siendo un producto que permite mayor flexibilidad y seguimiento a los profesionales, además que cumple con los parámetros que demandan las organizaciones internacionales, y presenta materiales de estudio, simuladores, casos prácticos, profesores certificados. El cuadro comparativo permite ver que el producto está entre los más caros que se presenta en el mercado.

Curso de certificación Scrum

Tabla 48: Comparativo empresas internacionales precios SCRUM

EMPRESA O INSTITUTO	SCRUM	
DANIEL ECHEVERRIA	\$	300.00
EAG ESCUELA DE ALTOS GERENTES	\$	250.00
ALPHA CONSULTORIA	\$	216.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En total se analizaron 2 centros de capacitación a nivel internacional, dando como resultado el mayor valor los \$300.00 dólares y el menor valor en \$216.00 dólares. Del análisis bibliográfico y el análisis de mercado realizado, una vez más se estima que el producto de EAG tiene una alta calidad en comparación con la oferta internacional y mantiene un precio estándar en el mercado estableciendo su valor en \$250.00 dólares sigue siendo un producto que permite mayor flexibilidad y seguimiento a los profesionales, además que cumple con los parámetros que demandan las organizaciones internacionales, y presenta materiales de estudio, simuladores, casos prácticos, profesores certificados dando como resultado un

producto con un valor competitivo. El cuadro comparativo permite ver que el producto sigue siendo uno de los más competitivos del mercado.

Plan de marketing

La importancia de la imagen corporativa para el logro y el alcance de una organización va a ser relevante para el éxito de la empresa. Ahora, hay que tomar varias preguntas en cuenta ¿es cierto que la imagen de una empresa es importante?, ¿se está sobredimensionando las posibilidades que ofrece una marca?, ¿puede ser una moda y dentro de unos años olvidarla? Si se analiza con detenimiento la situación del mercado actual y la perspectiva a futuro, se debe definir la tendencia hacia la creciente madurez global de los mercados y es por lo que se debe reforzar la estrategia y el reconocimiento de la marca para que se logre obtener el resultado que se busca a largo plazo. Tomando en cuenta la saturación de comunicación que se ha alcanzado en este tiempo y la cantidad de mensajes que existen en todo el medio comunicativo se establece que, si la marca no es llevada adecuadamente puede hacer que el público no logre procesar los mensajes adecuadamente y exista confusión de una organización a otra y ahí radica la importancia de una imagen adecuada que represente a la empresa y que sea irreconocible sin importar el medio por el que se transmita.

✓ Logo



Figura 11: Logo EAG CIA LTDA

Tomado de Escuela de Altos Gerentes

EAG usa el color azul para su logo para transmitir confianza y madurez. De esta manera los potenciales clientes perciben la lealtad y el valor que como empresa ha incorporado en cada uno de los productos del portafolio.

Posicionamiento de la empresa

La complejidad que conlleva una gestión de marca al momento de establecer una estrategia y que esta logre desarrollarse y distribuirse de manera coherente será de vital relevancia para el público y futuros cliente. A través de una estrategia y una gestión adecuada de la marca se busca generar una experiencia significativa y única para que el usuario o posible cliente logre relacionarse con la marca ya sea emocional o profesionalmente. El correcto manejo del marketing de contenidos logrará hacer que aumente la fidelización del cliente con la marca. Hay que tomar en cuenta que no todos los medios son para todo tipo de negocios dependiendo de qué es lo que se busca alcanzar se establecerán los medios adecuados para dar a conocer la marca.

El conocimiento del usuario, las intenciones de búsqueda y en general como se interactúa con el cliente a través de medios digitales será de vital importancia para generar rentabilidad de en la empresa. Se debe establecer el tipo de contenidos y el valor que se le dará para llamar la atención del público en general. El público en general al que se pretende llegar a través de la publicidad son personas capacitadas que conocen los cursos o tienen conocimientos previos, también influye la capacitación que tengan con anterioridad y los tipos de medios en los que se encuentren involucrados.

Estrategia.

Se debe establecer una estrategia que se acerque a la persona tratando de ver los motores de búsqueda, redes, sitios y plataformas lo ideal es conocer los formatos de difusión que sean idóneos para transmitir el mensaje deseado y en especial los valores que consoliden la imagen corporativa. Tomando en cuenta los puntos mencionados anteriormente se procederá a realizar un plan para impulsar la marca “ESCUELA DE ALTA GERENCIA” que su enfoque principal es el público que posee una maestría y desea obtener una certificación, los principales compradores o posibles clientes son emprendedores gerentes de proyectos que buscan obtener una certificación del PMI, IBA, en finanzas, en innovación y en metodologías ágiles. La estrategia que se utilizaría para la publicidad de la empresa es que sea conocida es en un principio.

Expectativa: la campaña de expectativa permitirá comunicar de manera llamativa y efectiva al consumidor de que trata la “Escuela de alta gerencia”, en este caso se establecerán piezas audiovisuales que proyecten intriga. Para esta campaña se debe tomar en cuenta el tiempo específico para hacer su lanzamiento y definir claramente un medio de comunicación por el que será adecuado transmitir el mensaje, en este caso será las redes sociales, newsletter o mailing. Como en toda campaña es necesario en esta etapa captar la atención de los clientes y buscar el perfil del público objetivo. Las palabras que se pretende utilizar para esta fase son: espéralo, muy pronto, coming soon

Lanzamiento: Es necesario después de establecer la fase de expectativa lanzar una campaña que ayude a unir al consumidor con el producto es decir la fase de lanzamiento que es dar a conocer al público que un nuevo sistema de educación está ya presente en el mercado a través de “open class” o “master class”, tratando de conectar al público esta fase puede ser lanzada a partir de videos hablando de que se trata el servicio y porque lo necesito.

Sostenimiento: Esta fase servirá para recordar al público objetivo que estamos en el medio y que ya tenemos presencia en el mercado, en el caso de la escuela de “Escuela de alta gerencia” se trata de generar contenido de valor. ¿Qué tipo de contenido?, el contenido debe ser dinámico que se incluya la persuasión como parte de los contenidos, es decir si coloco información de gerencia ya sea un significado, algo relevante en el mundo, etc. también se debe mencionar que como parte del catálogo de capacitaciones hay una sección de gerencia.

Recordación: Hay que recordar al público objetivo porque eligió la empresa y porque debe continuar siguiéndonos. Es importante en esta fase motivar y puede ser a través de diferentes activaciones como Webinar, Lives, Sorteos, lo primordial en esta fase es involucrar al público.

Los medios por los que se va a transmitir el mensaje es por medios digitales la intención es de captar clientes por medio de:

- Landing page
- Redes sociales (Linkedin, facebook, Instagram)
- Mailing
- Blog (contenido de valor)
- Google Adwords: motores de búsqueda.

Propuesta de valor: mensaje

En el perfil de clientes, el problema principal es el tiempo y es una desventaja, pero para ello se ha establecido capacitaciones personalizadas para ayudar a que alcancen sus objetivos sin descuidar sus trabajos o familia. Las posibles frases que se podría utilizar para manejar la

publicidad son ¡Alcanza el éxito profesional!, ¡Personaliza tus capacitaciones!, En la Escuela de Alta Gerencia lograrás alcanzar el éxito profesional! Toda la información recopilada de las redes sociales puede ser enviada a una web o una landing page en la cual el público pueda conocer toda la información de cursos.

Considerando toda la publicidad que la empresa realizará y la estrategia de precios que la empresa determino para todos los productos, EAG Cia Ltda espera captar toda la demanda de este sector y posicionarse en la mente de los clientes; para crear un nuevo plan de expansión a nivel nacional e internacional. Luego de realizar el análisis del marketing se determinaron las siguientes estrategias a realizar: emailing, radio, periódico, redes sociales; masterclass. Luego de realizar el análisis interno de las fortalezas y debilidades de la creación de la empresa se determina que existen ventajas competitivas frente a la principal competencia. Siempre enfocados como eje central el seguimiento integrar a los clientes así cumplir con los objetivos de penetración de mercado a través de la innovación y liderazgo en costos.

Capítulo IV

Estudio financiero y económico

Inversión inicial

Al realizar el análisis exhaustivo bibliográfico de las organizaciones internacionales, una investigación de mercado para conocer la situación de la industria de capacitación que ofertan las certificaciones en las diferentes áreas, conocer las estrategias de marketing, calidad, y cada uno de los componentes que poseen cada uno de los productos de los diferentes competidores tanto a

nivel nacional como internacional. Se conformo el portafolio de la empresa EAG Cía. Ltda. y se llevó a cabo al análisis de costos y financiero para llevar acabo la implementación del centro de capacitación, el cual requiere una inversión inicial de \$8,645.17 dólares los cuales componen a los rubros de activos intangibles, valores de lanzamiento y constitución de la compañía, a partir de este punto se planifica comprometer los flujos futuros para cada una de las etapas de expansión previstas.

Tabla 49: Detalle de los componentes de la inversión inicial

INVERSION INICIAL	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4,331.17
OPERACIÓN INICIAL	\$ 2,314.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2,000.00
TOTAL DE INVERSION INICIAL	\$ 8,645.17

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En función del análisis realizado se estableció un valor de \$4,331.17 dólares correspondientes al 50% de la inversión inicial, un valor de \$2,314.00 correspondientes a la operación inicial de la puesta en marcha del proyecto el cual representa el 27% de la inversión inicial, y un valor de \$2,000.00 dólares correspondientes al 23% de la inversión inicial total. El proyecto de implementación de la empresa EAG Cía. Ltda. se basa en tres etapas, en las cuales se han establecido diferentes estrategias para ir introduciendo al mercado de manera progresiva cada uno de los productos parte del portafolio hasta completar con los 39 productos en total. Una de las premisas es reinvertir las utilidades generadas durante el primer año para ir desarrollando e innovando en las diferentes aristas que la empresa tiene como objetivos. Es importante la negociación con los proveedores pues se busca tener un fondo maniobra que permita apalancar las operaciones durante el primer y segundo año de gestión, el objetivo de la estructura de costos

es mantener en lo mínimo los costos indirectos y costos fijos de la operación habitual de la empresa, mientras que se pretende estructurar para que los costos directos o costos variables de la empresa sean mayores o tenga un mayor peso en la estructura de los costos. De esta manera lo que se busca es que si los servicios se ejecutan los costos sean proporcionales a los ingresos, se ha realizado un análisis de sensibilidad para determinar cuál debe ser el objetivo mínimo de participantes por cada capacitación de tal manera que los metas de ventas estén bien definidos. Para cada uno de las etapas del proyecto de implementación se han definido indicadores claves de gestión que validen el crecimiento del negocio a través de un plan de gestión de beneficios que permitan conocer el grado de consecución de los diferentes objetivos, a su vez se han establecido hitos clave de control y seguimiento que van servir como puntos importantes para la toma de decisiones en los cuales se debe contemplar el continuar con el proyecto, re planificar lo planificado, o a su vez tomar la decisión de cancelación. La primera etapa tiene como objetivos claves realizar la estructura legal de la empresa, establecer la identidad corporativa, realizar una campaña de marketing para dar a conocer la marca y por supuesto ingresar al mercado lo primeros cursos de capacitación. Este periodo correspondiente a la primera etapa se tiene previsto que tenga una duración en total de 16 meses los correspondientes al año 2020 y al año 2021, durante esta etapa los primeros cursos que estarán en el mercado serán dictados en modalidad online a través de las plataformas digitales enfocados en la primer gran área de aplicación como la gerencia y los proyectos. Uno de los objetivos claves que se deben ir monitoreando de acuerdo a la situación país y la emergencia y los protocolos sanitarios lo permitan es la apertura de la primera sucursal en la ciudad de QUITA, la cual como punto inicial se tienen previsto durante el primer mes del año 2021. Esta estrategia busca implementar las capacitaciones de manera presencial y a su vez dar las opciones a que los profesionales opten por un programa híbrido que según las necesidades de los participantes puedan asistir de manera presencial a las clases que

consideren necesarias y a su vez puedan desarrollar todo el programa de manera online. De manera progresiva se incrementará los precios de venta al público, así como los costos iniciales de acuerdo a las condiciones del mercado y las diferentes nuevas funcionalidades que se van incorporando a cada uno de los productos en cuestión, y los análisis que se realicen según el ciclo de vida del proyecto, los puntos de planificación y control acordados con la alta gerencia. Es importante establecer como punto de inversión inicial las afiliaciones de la empresa con los diferentes organismos internacionales para comenzar con los procesos de aval para que se produzcan los puntos de valor agregado en los productos parte del portafolio. En la segunda etapa del proyecto el cual tiene previsto una duración de 12 meses correspondientes al año 2022, se tienen como principal objetivo llegar a realizar a la apertura de una segunda sede en la ciudad de Quito o en la ciudad de Guayaquil previo al análisis de mercado correspondiente y a la evaluación de los indicadores de gestión, de operación y financieros establecidos en el plan para la dirección del proyecto de implementación de la empresa. El según objetivo clave es la comercialización e implementación del plan de marketing para ofrecer el 100% de los productos establecidos en el portafolio, aunque todavía se prevé que el número de los participantes en un escenario pesimista se mantengan alrededor del número mínimo correspondiente y este número presente una volatilidad que permita alcanzar un escenario probable en cuanto a los objetivos de venta de los servicios de capacitación. En el tercer y último etapa de proyecto tiene como objetivo clave la consolidación de la marca a nivel de la ciudad de Quito, con un plan de estrategia que permita el desarrollo de la marca a nivel nacional, con cursos presenciales de manera periódica en las diferentes ciudades del Ecuador. Esta etapa además de cumplir con los objetivos de ventas, número de profesionales capacitados y certificados, número de horas impartidas, busca establecer las bases para considerar una internacionalización de la marca y empezar a ofrecer los servicios a nivel de los países de Latino América. Cabe recalcar que como

principal estrategia siempre se debe establecer puntos de control para determinar valor desde las perspectivas del cliente, comerciales, de operación y de gestión. Realizar periódicamente un estudio de mercado para comprobar que los precios de los productos se siguen manteniendo dentro de la media del mercado y conocer las estrategias de gestión que establecen la competencia tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Una vez detallado el plan de implementación de la empresa EAG Cía. Ltda. con sus objetivos claros y alineados a las expectativas y requerimientos de todos los interesados se procedió a detallar los componentes de la operación inicial, la inversión fija, la inversión diferida y corriente con su respectivo cronograma de inversiones, un exhaustivo análisis de costos y su estructura tomando en consideración siempre tres escenarios que nos permitan ir introduciendo el concepto de riesgo que conlleva alrededor de este tipo de proyecto. Dichos escenarios corresponden a los escenarios pesimistas, más probables y optimistas, el trabajar con estas tres variables definitivamente permite introducir reservas de contingencia para la gestión de cada una de las etapas, y sobre todo la comercialización de cada uno de los productos. Un flujo de caja y balance proyectado a los cinco años que permita observar los indicadores clave siempre serán los indicadores financieros VAN y TIR, sobre los cuales se presenta un análisis de sensibilidad que permiten ir estableciendo estrategias de eliminación, mitigación y transferencia a los diferentes riesgos de la implementación del negocio.

Tabla 50: Detalle de los componentes de la operación inicial

OPERACIÓN INICIAL	
DETALLE	VALOR
CAMPAÑA LANZAMIENTO	\$ 500.00
DISEÑOS DE LOGO	\$ 600.00
AFILIACIONES - ASOCIACIONES	\$ 1,214.00
TOTAL DE INVERSION INICIAL	\$ 2,314.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis establece un costo de campaña de lanzamiento en un valor de \$500.00 dólares, dicha campaña en su mayoría se abordó en el capítulo de marketing de la presente disertación donde se estableció una campaña digital agresiva en las diferentes plataformas digitales, como redes sociales, Google ads, masterclass gratuitos, cursos de pequeña duración de los temas actuales. Esta inversión corresponde al 22% del total de la inversión sobre la operación inicial. Un diseño de logo que transmita el mensaje deseado en un valor de \$600.00 dólares que corresponde al 26% de la inversión, el ultimo componente corresponde al concepto de afiliaciones a asociaciones en las áreas de gestión de proyectos, finanzas, metodologías ágiles, análisis de negocio, y las diferentes asociaciones previstas durante el plan de implementación de la empresa. Cabe resalta que este concepto o rubro de afiliaciones esta considera como un pago anual que está establecido por las diferentes organizaciones internacionales tales como el PMI, SCRUM ALIANCE, IIBA, LEAN INSTITUTE.

Tipos de inversión

Inversión fija

La inversión fija calculada corresponde a los valores de adecuación de las salas de capacitación, muebles, equipos y todos los artículos necesarios para su funcionamiento y que permitan brindar la calidad y comodidad necesaria a los participantes, sobre todo la inversión en tecnología que permita el desarrollo de las capacitaciones de manera hibrida. El detalle se presenta a continuación

Tabla 51: Detalle de los componentes de la inversión fija

INVERSION FIJA	
DETALLE	VALOR
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	
GARANTIAS	\$ 1,400.00
OBRA CIVIL	\$ 3,000.00
INSTALACIONES Y EQUIPOS	\$ 2,935.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,883.46
VEHICULOS	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ -
TOTAL DE INVERSION FIJA	\$ 10,218.46

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis sobre la inversión fija establece un cálculo base de acuerdo a los requerimientos basados en las oficinas que incluyen un espacio de físico para la capacitación de 20 profesionales, que posea la característica de establecer salas funcionales y que permitan dividir espacios para convertir las salas de capacitación en espacios más pequeños de acuerdo al número de participantes, el eje central es crear un ambiente innovador en cuanto a decoración y funcionalidad en una oficina de 80 m² aproximadamente, el resultado de este análisis establece un valor de \$5,883.46 dólares, el cual representa el 57.57% del total del rubro, el componente de garantías que posee un valor de \$1,400.00 dólares representa un 13,7% por ciento sobre el total del rubro lo cual corresponde al valor por concepto de garantías sobre las oficinas en alquiler, y equipos especiales que se requieren rentar. Y finalmente el valor de \$2,935.00 dólares que corresponden a la adquisición de equipos de computadoras, proyectores, y pizarrones que permitan dar la capacitación de calidad.

Inversión diferida

Este tipo de inversión representara los activos intangibles que necesita el centro de capacitación para iniciar sus operaciones.

Tabla 52: Detalle de los componentes de la inversión diferida.

ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE	VALOR
PLATAFORMA E-LEARNING	\$ 4,000.00
DOMINIOS WEB	\$ 31.17
REGISTRO DE PRODUCTOS	
REGISTRO DE MARCA - IEPI	\$ 300.00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4,331.17

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis sobre los activos intangibles establece un cálculo base de acuerdo a los requerimientos para dar un inicio al proyecto de implementación donde tenemos la adquisición de los dominios de EAG Cía. Ltda. los cuales tienen un valor de \$31.17 dólares y representa el 0.007% de la inversión, el componente de registrar la marca ante las autoridades por un valor de \$300.00 dólares lo cual representa el 6.9 %, y el componente más fuerte que se debe desarrollar es la plataforma e learning para que la empresa pueda prestar sus servicios de manera online, de esta manera los profesionales pueden acceder a los diferentes servicios tales como la descarga del material didáctico, videos de las clases dictadas, simuladores de las preguntas tipo examen sobre las certificaciones, informes de seguimiento y control que permitan establecer los puntos en los que se deben mejorar, un botón de ayuda vinculado con los correos electrónicos de los profesionales y los capacitadores para que de esta manera exista una retroalimentación constante, y el cliente perciba un seguimiento y apertura a capacitarse constantemente, este componente tiene un valor de \$4,000.00 dólares, el cual representa el 93.00% del total del rubro. Este componente se considera crítico ya que junto a los capacitadores una buena plataforma de aprendizaje es la que facilita el trabajo y sobre todo permite crecer en los componentes de calidad e innovación que la empresa busca implementar.

Inversión corriente

La inversión corriente que necesita el centro de capacitación corresponde a los siguientes rubros:

Tabla 53: Detalle de los componentes de otros activos corrientes

OTROS ACTIVOS CORRIENTES	
DETALLE	VALOR
BÁSICOS	
CREACION DE EMPRESA	\$ 1,150.00
CUERPO DE BOMBEROS	\$ 550.00
MUNICIPIO	\$ 300.00
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2,000.00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis sobre los otros activos corrientes establece un cálculo base de acuerdo a los requerimientos legales para la constitución de la empresa, y la obtención de los permisos de funcionamiento para la compañía. El primer rubro corresponde a los gastos legales y de notaria por un valor de \$1,150.00 dólares y representa el 57.57% de la inversión en este componente, el siguiente rubro representa al cuerpo de bomberos con un valor de \$550.00 dólares lo cual representa el 27.5 %, y el ultimo componente el cual son pagos de tasas municipales por un valor de \$300.00 dólares, el cual representa el 26.00% del total del rubro. Todos estos componentes son necesarios para establecer la figura jurídica de la empresa y los documentos necesarios para su correcto funcionamiento.

Cronograma de inversiones

EAG CIA LTDA. ha establecido un proyecto con un horizonte de 5 años dividido en tres etapas con sus respectivos objetivos e indicadores que avalen el crecimiento de la empresa lo cual va a permitir validar y tomar la decisión de avanzar con las siguientes etapas del proyecto. Una

de las características principales de este proyecto es la flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios de requerimientos y oportunidades de mercado.

En la etapa uno el objetivo principal es el posicionamiento de la marca y brindar los servicios de capacitación en modalidad online, la duración de esta etapa es de seis meses. En la etapa dos cuya duración es de un año el objetivo principal es la apertura del centro de capacitación en la ciudad de Quito para brindar el servicio en modalidad presencial. En la etapa tres cuya duración es también de un año y su objetivo principal es la apertura del centro de capacitación en la ciudad de Guayaquil y un segundo centro en la ciudad de Quito.

Tabla 54: Detalle del cronograma de inversiones a cinco años

CRONOGRAMA DE INVERSIONES						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN INICIAL	\$ 8,345.2					
INVERSIÓN FIJA	\$ -	\$ 10,218.5	\$ 10,218.5	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 300.0					
TOTAL	\$ 8,645.2	\$ 10,218.5	\$ 10,218.5	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis establece una inversión constante de alrededor de los \$10,000.00 dólares por cada uno de los años en los que se establecen cada uno de los objetivos para del proyecto de implementación de EAG Cía. Ltda. Cada uno con sus indicadores claves de seguimiento y control, planes de marketing diseñados acorde a la meta de ingresos y número de participantes por producto de capacitación, así como la expansión del portafolio en cada una de las áreas establecidas.

Financiamiento de la inversión

El financiamiento de la empresa está contemplado realizarlo mediante un aporte de los socios y un préstamo bancario, las etapas dos y tres del proyecto se planifica comprometer los futuros flujos de ingreso para realizar las inversiones necesarias y abrir los centros de capacitación en las principales ciudades del país.

Análisis de costos

La empresa EAG CIA LTDA posee la siguiente composición de costos directos y variables

Costos fijos

La estructura de costos establecidas por la empresa se ha optimizado y se presenta los siguientes rubros:

Tabla 55: Detalle de la proyección a cinco años de los costos fijos

COSTOS FIJOS						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MANO DE OBRA	\$ 31,080.0	\$ 75,240.0	\$ 75,240.0	\$ 81,180.0	\$ 87,120.0	\$ 93,060.0
HOTEL Y VIATICOS	\$ -	\$ 2,640.0	\$ 2,880.0	\$ 2,880.0	\$ 2,880.0	\$ 2,880.0
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9,935.0	\$ 30,810.0	\$ 39,550.0	\$ 40,660.7	\$ 41,205.0	\$ 41,649.3
GASTOS DE VENTA	\$ 8,390.9	\$ 25,364.4	\$ 25,364.4	\$ 33,086.4	\$ 33,086.4	\$ 41,728.8
GASTOS FINANCIEROS	\$ 321.25	0	0	0	0	0
TOTAL	\$ 49,727.2	\$ 134,054.4	\$ 143,034.4	\$ 157,807.1	\$ 164,291.4	\$ 179,318.1

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis sobre la estructura de costos fijos se divide en los componentes de los gastos administrativos y propios del producto, gastos de venta de los productos y los gastos financieros debido a la adquisición del crédito para el lanzamiento de la empresa. Durante el primer año se establece que el valor del componente de gastos administrativos y del producto corresponde a \$41,015.00 y corresponde a un 63.00% del total, este valor corresponde a los cuatro meses restante del año 2020, mientras que el componente de gastos de venta por un valor

de \$8,390.9 dólares corresponde al 17% del total del valor al año 2020. El último componente el cual representa los gastos financieros tiene un valor de \$250.00 dólares y tiene un peso del 1% sobre el total del componente. Este concepto se encuentra únicamente en el primer periodo o etapa del proyecto debido a que se busca que las siguientes etapas de crecimiento se financien a través de los flujos que la propia empresa genera de los beneficios que se obtienen de los diferentes productos parte del portafolio. Además, se puede observar que el componente de gastos administrativos durante el segundo año de operación e implementación tiene un valor de \$108,690.00 y corresponde a un 56% del total, mientras que el componente de gastos de venta por un valor de \$25,364.0 dólares corresponde al 19% del total. Esto nos permite ver que los componentes en la proyección de los 5 años se buscan que su proporción de peso en la estructura se mantengan constante, esto se debe a que el gasto en ventas es directamente proporcional a los ingresos de la compañía por el componente de comisiones que reciben los vendedores al momento de producir la venta de los productos. Otro factor influyente dentro de los gastos administrativos es que sus costos fijos son los mínimos para que la empresa pueda funcionar ya que la mayoría de costos son variables y dependen de que la capacitación se realice para que estos costos se produzcan, de esta manera se espera que EAG Cía. Ltda tenga una estructura financiera óptima en cada uno de los periodos de análisis.

Costos variables

Una de las características del centro de capacitación es que la mayoría de sus gastos son del tipo variable que dependen directamente del consumo de los productos partes del portafolio.

Tabla 56: Detalle de la proyección a cinco años de los costos variables

COSTOS VARIABLES						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SIMULADORES - IMPLEMENTOS	\$ 8,490.0	\$ 28,672.8	\$ 28,672.8	\$ 38,131.2	\$ 38,131.2	\$ 49,132.8
DEPRECIACION Y MANTENIMIENTO	\$ -	\$ 550.0	\$ 1,100.0	\$ 1,100.0	\$ 1,100.0	\$ 1,100.0
REFRIGERIOS	\$ -	\$ 2,220.0	\$ 2,220.0	\$ 2,880.0	\$ 2,880.0	\$ 3,720.0
TOTAL	\$ 8,490.0	\$ 31,442.8	\$ 31,992.8	\$ 42,111.2	\$ 42,111.2	\$ 53,952.8

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El presente análisis sobre la estructura de costos variables se divide en los componentes de simuladores e implementos, depreciación y mantenimiento de los equipos necesarios para la capacitación, refrigerios por cada día y por cada profesional que asista a la capacitación, el primer año del proyecto se ha contemplado un funcionamiento de modalidad online y es por eso que no existen los gastos en depreciación y mantenimiento de los equipos, refrigerios, Los gastos que están presentes son de simuladores e implementos un valor de \$8,490.00 dólares y tienen un peso de 100% del total los cuales también son gastos que son directamente proporcionales al número de profesionales parte de la capacitación. En el segundo año de la implementación ya se considera las clases en las dos modalidades, es decir presenciales y online lo cual produce un gasto en todos los componentes. Se puede observar que la nueva estructura de cada uno de los rubros tiene un peso de: simuladores e implementos 91.19%, depreciación y mantenimiento de los equipos 1.75%, refrigerios 7.06%, En el análisis proyectado a cinco años se puede observar que toda la estructura se mantiene constante y en proporción, lo cual permite establecer indicadores de una estructura optima y de acuerdo con la planificada para la implementación de este proyecto.

Capital de trabajo

De acuerdo con los análisis previos, se presenta el cuadro resumen de los costos necesarios para el correcto funcionamiento del centro de capacitación.

Tabla 57: Detalle de la proyección a cinco años del capital de trabajo

COSTOS TOTALES						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
COSTOS VARIABLES	\$ 8,490.0	\$ 31,442.8	\$ 31,992.8	\$ 42,111.2	\$ 42,111.2	\$ 53,952.8
COSTOS FIJOS	\$ 49,727.2	\$ 134,054.4	\$ 143,034.4	\$ 157,807.1	\$ 164,291.4	\$ 179,318.1
TOTAL	\$ 58,217.2	\$ 165,497.2	\$ 175,027.2	\$ 199,918.3	\$ 206,402.6	\$ 233,270.9

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Gastos operativos

Debido a la naturaleza de la empresa, este tipo de gastos no son considerados en la presente investigación.

Gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden a los siguientes:

Tabla 58: Detalle de la proyección a cinco años de los gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
SALARIOS PERSONAL	\$ 8,400.0	\$ 16,800.0	\$ 16,800.0	\$ 17,040.0	\$ 17,136.0	\$ 17,232.0
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$ 1,008.0	\$ 2,016.0	\$ 2,016.0	\$ 2,016.0	\$ 2,016.0	\$ 2,016.0
ARRENDAMIENTO Y OPERACIONES	\$ 120.0	\$ 11,280.0	\$ 19,920.0	\$ 20,772.0	\$ 21,112.8	\$ 21,453.6
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGUA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	\$ 407.0	\$ 714.0	\$ 814.0	\$ 832.7	\$ 940.2	\$ 947.7
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES: EQUIPOS						
AMORTIZACIONES: OTROS ACTIVOS						
OTROS GASTOS						
TOTAL	\$ 9,935.0	\$ 30,810.0	\$ 39,550.0	\$ 40,660.7	\$ 41,205.0	\$ 41,649.3

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Gastos de ventas

De acuerdo con la estructura de costos de la empresa y el plan de marketing establecido, se maneja una estructura de ventas bajo comisión de venta de cada uno de los productos del portafolio de esa manera el principal rubro depende directamente de la venta.

Tabla 59: Detalle de la proyección a cinco años de los gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
HONORARIOS Y COMISIONES	\$ 4,794.4	\$ 14,870.4	\$ 14,870.4	\$ 19,622.4	\$ 19,622.4	\$ 24,940.8
PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 3,596.5	\$ 10,494.0	\$ 10,494.0	\$ 13,464.0	\$ 13,464.0	\$ 16,788.0
TOTAL	\$ 8,390.9	\$ 25,364.4	\$ 25,364.4	\$ 33,086.4	\$ 33,086.4	\$ 41,728.8

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Gastos financieros

Los gastos financieros están representados por el pago de intereses del prestamos bancario, el cual se prevé liquidar en el primer año de funcionamiento.

Tabla 60: Detalle de la proyección a cinco años de los gastos financieros

GASTOS FINANCIEROS						
DETALLE/AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INTERES POR PRESTAMOS	\$ 321.25					
TOTAL	\$ 321.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Análisis de variables críticas

Proyección de ventas

De acuerdo con los datos obtenidos del estudio de mercado, los datos de la industria y al realizar el benchmarking de los principales competidores observando su crecimiento, se presenta la siguiente proyección de ventas considerando un escenario probable con el plan de marketing establecido.

Tabla 61: Detalle de la proyección a cinco años de las ventas

META DE VENTAS								
DETALLE/MES	HORAS	VALOR	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gerencia proyectos	40	\$ 490.00	24	72	72	96	96	120
Gerencia Riesgos PM	30	\$ 490.00	9	18	18	36	36	48
Metodologías Agiles	30	\$ 490.00	20	48	48	60	60	72
Metodologías Agile	20	\$ 250.00	20	72	72	84	84	120
Disciplina Agile	24	\$ 490.00	16	48	48	60	60	72
LEAN MANAGEMEN	20	\$ 490.00	16	48	48	60	60	72
IIBA	20	\$ 490.00	12	48	48	60	60	72
INNOVACIÓN	20	\$ 290.00	12	72	72	84	84	120
CFA	40	\$ 490.00	8	18	18	36	36	48
		Total	137	444	444	576	576	744

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Análisis del punto de equilibrio

Al realizar el análisis de sensibilidad del portafolio considerando las modalidades de clase presencial y on line, se tiene como resultado que para las certificaciones cuyo valor superan los \$500 dólares se requiere un mínimo de participantes de 6 personas y para aquellas cuyo valor sea menor se requiere un mínimo de 4 participantes

Tabla 62: análisis de los costos directos de un curso presencial

Modalidad presencial

COSTOS DIRECTOS					
DETALLE	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR	
Tallerista (Profesor)	\$/H	\$ 30.00	40	\$ 1,200.00	
Limpieza	UNIDAD	\$ 15.00	8	\$ 120.00	
Publicidad	UNIDAD	\$ 30.00	1	\$ 30.00	
Alquiler del lugar	UNIDAD	\$ 23.33	8	\$ 186.67	
			Subtotal	\$ 1,536.67	
COSTOS VARIABLES					
DETALLE	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR	
Kit de taller	UNIDAD	\$ 11.20	10	\$ 112.00	
Refrigerios	DIA/PROFESIONAL	\$ 17.92	10	\$ 1,792.00	
Simulador	UNIDAD	\$ 130.00	10	\$ 1,300.00	
			Subtotal	\$ 3,204.00	
			Total	\$ 4,740.67	

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Tabla 63: Análisis de la rentabilidad de un curso presencial

RENTABILIDAD		
DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Ingresos	\$ 690.00	\$ 6,900.00
Costos Directos		\$ 4,740.67
Costos Indirectos		\$ 290.73
Imprevistos	5% CD	\$ 237.03
UTILIDAD		\$ 1,631.57
MRG UTILIDAD		31%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Tabla 64: Análisis del punto de equilibrio de un curso presencial

DETALLE/ PERSONAS	3	4	5	6
COSTOS TOTALES	\$ 2,995.63	\$ 3,316.03	\$ 3,636.43	\$ 3,956.83
INGRESOS	\$ 2,070.00	\$ 2,760.00	\$ 3,450.00	\$ 4,140.00
BENEFICIOS	\$ -925.63	\$ -556.03	\$ -186.43	\$ 183.17
COSTO X PROFESIONAL	\$ 998.54	\$ 829.01	\$ 727.29	\$ 659.47
RENTABILIDAD	-31%	-17%	-5%	5%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Modalidad online

Tabla 65: Análisis de los costos directos e indirectos de un curso modalidad online

COSTOS DIRECTOS					
DETALLE	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR	
Tallerista (Profesor)	\$/h	\$ 30.00	40	\$ 1,200.00	
Publicidad	UNIDAD	\$ 30.00	1	\$ 30.00	
COSTOS INDIRECTOS					
DETALLE	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR	
Simulador	Unidad	\$ 130.00	4	\$ 520.00	
Total				\$ 1,750.00	

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Tabla 66: Análisis de la rentabilidad de un curso modalidad online

RENTABILIDAD			
DETALLE	PRECIO UNITARIO		TOTAL
Ingresos	\$	490.00	\$ 1,960.00
Costos Directos			\$ 1,230.00
Costos Indirectos			\$ 520.00
Imprevistos	5% CD		\$ 87.50
UTILIDAD			\$ 122.50
MRG UTILIDAD			7%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Tabla 67: Análisis del punto de equilibrio de un curso modalidad online

DETALLE/ PERSONAS	3		4		5		6	
COSTOS TOTALES	\$	1,731.60	\$	1,861.60	\$	1,991.60	\$	2,121.60
INGRESOS	\$	1,470.00	\$	1,960.00	\$	2,450.00	\$	2,940.00
BENEFICIOS	\$	-261.60	\$	98.40	\$	458.40	\$	818.40
COSTO X PROFESIONAL	\$	577.20	\$	465.40	\$	398.32	\$	353.60
RENTABILIDAD		-15%		5%		23%		39%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Proyección de ingresos

La proyección de ingresos basada en la cantidad de ventas propuesta en el numeral 4.7.1 y el precio de cada uno de los productos del portafolio.

Tabla 68: Detalle de la proyección a cinco años de las ventas

DETALLE/MES	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gerencia proyectos PMP	\$ 11,760.0	\$ 35,280.0	\$ 45,864.0	\$ 75,264.0	\$ 75,264.0	\$ 75,264.0
Gerencia Riesgos PMI - RMP	\$ 4,410.0	\$ 8,820.0	\$ 11,466.0	\$ 28,224.0	\$ 28,224.0	\$ 28,224.0
Metodologías Agiles PMI - ACP	\$ 9,800.0	\$ 23,520.0	\$ 30,576.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0
Metodologías Agiles SCRUM	\$ 5,000.0	\$ 18,000.0	\$ 23,400.0	\$ 33,600.0	\$ 33,600.0	\$ 33,600.0
Disciplina Agile	\$ 7,840.0	\$ 23,520.0	\$ 30,576.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0
LEAN MANAGEMENT	\$ 7,840.0	\$ 23,520.0	\$ 30,576.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0
IIBA	\$ 5,880.0	\$ 23,520.0	\$ 30,576.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0	\$ 47,040.0
INNOVACIÓN	\$ 3,480.0	\$ 20,880.0	\$ 27,144.0	\$ 38,976.0	\$ 38,976.0	\$ 38,976.0
CFA	\$ 3,920.0	\$ 8,820.0	\$ 11,466.0	\$ 28,224.0	\$ 28,224.0	\$ 28,224.0

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Entorno fiscal de la empresa

La empresa EAG cumplirá con todos los requisitos establecidos, leyes y normas y permisos de cada una de las instituciones para su correcto funcionamiento.

Estados financieros proyectados

Basados en la propuestas y proyecciones consideras se realiza los estados financieros con un horizonte de análisis de 5 años

Balance general

El balance general muestra la situación de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante los 5 años de proyección

Tabla 69: Detalle de la proyección a cinco años del balance

BALANCE GENERAL						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ -	\$ 1,091.94	\$ 6,644.54	\$ 31,681.71	\$ 111,951.18	\$ 107,817.46
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS Y OTROS PAGOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2,000.00					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2,000.0	\$ 1,091.9	\$ 6,644.5	\$ 31,681.7	\$ 111,951.2	\$ 107,817.5
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0	\$ 10,218.46	\$ 20,436.92	\$ 20,436.92	\$ 20,436.92	\$ 20,436.92
DEPRECIACION ACUMULADA	0					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NETOS	\$ -	\$ 10,218.46	\$ 20,436.92	\$ 20,436.92	\$ 20,436.92	\$ 20,436.92
ACTIVO INTANGIBLE						
PLUSVALIAS						
MARCAS, PATENTES, PLATAFORMA	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17
AMORTIZACION ACUMULADA ACTIVOS INTANGIBLES						
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17	\$ 4,331.17
TOTAL ACTIVOS	\$ 6,331.17	\$ 5,423.11	\$ 10,975.71	\$ 36,012.88	\$ 116,282.35	\$ 112,148.63
PASIVOS						
CUENTAS POR PAGAR	\$ 3,645.00	\$ 7,553.23	\$ 12,308.69	\$ -	\$ -	\$ -
OPERACION CORRIENTE OBLIGACION BAN	\$ 321.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO AL RENTA POR PAGAR		\$ 363.98	\$ 2,214.85	\$ 10,560.57	\$ 37,317.06	\$ 35,939.15
IESS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR		\$ 256.93	\$ 1,563.42	\$ 7,454.52	\$ 26,341.46	\$ 25,368.81
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3,966.25	\$ 8,174.14	\$ 16,086.96	\$ 18,015.09	\$ 63,658.52	\$ 61,307.96
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 3,966.25	\$ 8,174.14	\$ 16,086.96	\$ 18,015.09	\$ 63,658.52	\$ 61,307.96
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 1,091.94	\$ 6,644.54	\$ 31,681.71	\$ 111,951.18	\$ 107,817.46
UTILIDAD RETENIDAS	\$ -		\$ -			
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 5,000.00	\$ 6,091.94	\$ 11,644.54	\$ 36,681.71	\$ 116,951.18	\$ 112,817.46
PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 8,966.25	\$ 14,266.08	\$ 27,731.49	\$ 54,696.80	\$ 180,609.70	\$ 174,125.42

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de resultados refleja la situación de pérdidas y ganancias en un horizonte de 5 años

Tabla 70: Detalle de la proyección a cinco años del estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DEL RESULTADO INTE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VENTAS	\$ 59,930.0	\$ 185,880.0	\$ 241,644.0	\$ 392,448.0	\$ 392,448.0	\$ 392,448.0
COSTO DE VENTAS	\$ 39,570.0	\$ 119,282.8	\$ 127,032.8	\$ 143,091.2	\$ 149,031.2	\$ 166,812.8
MATERIA PRIMA	\$ 8,490.0	\$ 44,042.8	\$ 51,792.8	\$ 61,911.2	\$ 61,911.2	\$ 73,752.8
MANO DE OBRA	\$ 31,080.0	\$ 75,240.0	\$ 75,240.0	\$ 81,180.0	\$ 87,120.0	\$ 93,060.0
COSTOS INDIRECTOS						
UTILIDAD BRUTA	\$ 20,360.0	\$ 66,597.2	\$ 114,611.2	\$ 249,356.8	\$ 243,416.8	\$ 225,635.2
% MARGEN BRUTO	33.97%	35.83%	47.43%	63.54%	62.03%	57.49%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9,935.0	\$ 30,810.0	\$ 39,550.0	\$ 40,660.7	\$ 41,205.0	\$ 41,649.3
GASTOS DE VENTAS	\$ 8,390.9	\$ 25,364.4	\$ 25,364.4	\$ 33,086.4	\$ 33,086.4	\$ 41,728.8
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 18,325.9	\$ 56,174.4	\$ 64,914.4	\$ 73,747.1	\$ 74,291.4	\$ 83,378.1
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$ 2,034.1	\$ 10,422.8	\$ 49,696.8	\$ 175,609.7	\$ 169,125.4	\$ 142,257.1
% MARGEN OPERATIVO	3.39%	5.61%	20.57%	44.75%	43.09%	36.25%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 250.00			\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,784.10	\$ 10,422.80	\$ 49,696.80	\$ 175,609.70	\$ 169,125.42	\$ 142,257.14
% MARGEN ANTES IMPUESTOS	2.98%	5.61%	20.57%	44.75%	43.09%	36.25%
PARTICIPACIÓN DE UTILIDADE	\$ 267.62	\$ 1,563.42	\$ 7,454.52	\$ 26,341.46	\$ 25,368.81	\$ 21,338.57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,516.49	\$ 8,859.38	\$ 42,242.28	\$ 149,268.25	\$ 143,756.61	\$ 120,918.57
IMPUESTOS (25%)	\$ 379.12	\$ 2,214.85	\$ 10,560.57	\$ 37,317.06	\$ 35,939.15	\$ 30,229.64
UTILIDAD DISPONIBLE	\$ 1,137.36	\$ 6,644.54	\$ 31,681.71	\$ 111,951.18	\$ 107,817.46	\$ 90,688.93
% MARGEN DISPONIBLE	1.90%	3.57%	13.11%	28.53%	27.47%	23.11%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

En base a la proyección en un horizonte de cinco años podemos ver un incremento progresivo de las ventas dado que se ha planificado un escenario probable – pesimista introduciendo al mercado durante el primer año de funcionamiento de manera progresiva cada uno de los productos del portafolio, es decir 1 a 2 productos por mes y considerando los participantes mínimos durante el primer año de funcionamiento. A partir del segundo año de funcionamiento se observa que los productos que se planifican ya contienen un número mayor de participantes, los cuales todavía representan un escenario probable, sin llegar al máximo de la

capacidad por capacitación. Debido a este efecto podemos observar un crecimiento en proporción de los costos del portafolio. Los costos de ventas al ser un porcentaje de comisión que directamente depende de los ingresos de las ventas de los productos, crecen proporcionalmente, mientras que los costos de mano de obra que en su mayoría este compuesto por los costos correspondientes a los instructores depende directamente del número de horas de clase o a su vez del número de veces que en el mes o en el periodo de análisis se dicte dicha capacitación. En este caso podemos observar un incremento de profesionales, pero no de frecuencia de apertura de los cursos de capacitación por lo que el costo de mano de obra tiene una tendencia a disminuir. De la misma manera ocurre con el componente del costo por concepto de materia prima, el cual depende de los números de participantes y se puede ver una relación proporcional dando como resultado un incremento a lo largo del periodo de análisis.

Los gastos administrativos presentan una tendencia a mantenerse constante en el periodo de análisis, son costos fijos que la empresa mantienen en cada uno de los años, al igual que los gastos de ventas, se mantienen iguales en cada uno de los años de análisis ya que corresponden a los salarios del personal de marketing y a las políticas de inversión que se prevén para el posicionamiento y crecimiento de la marca de la empresa.

Flujo de caja proyectado

El flujo proyectado con un horizonte de 5 años es el siguiente:

Tabla 71: Detalle de la proyección a cinco años del flujo de caja

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
NOPLAT	\$ 1,091.94	\$ 6,644.54	\$ 31,681.71	\$ 111,951.18	\$ 107,817.46	\$ 90,688.93
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operativo	\$ 1,091.94	\$ 6,644.54	\$ 31,681.71	\$ 111,951.18	\$ 107,817.46	\$ 90,688.93
-Capex	\$ -8,645.17	\$ -10,200.00	\$ -10,200.00		\$ -	\$ -
+/- Inversión Fondo Maniobra		\$ -1,200.00	\$ -1,200.00	\$ -1,200.00	\$ -1,200.00	\$ -1,200.00
FREE CASH FLOW	\$ -7,553.23	\$ -4,755.47	\$ 20,281.71	\$ 110,751.18	\$ 106,617.46	\$ 89,488.93
FCF Descontado	\$ -7,553.23	\$ -3,806.26	\$ 12,993.18	\$ 56,789.09	\$ 43,757.29	\$ 29,396.59
NPV	\$ 131,576.66					

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

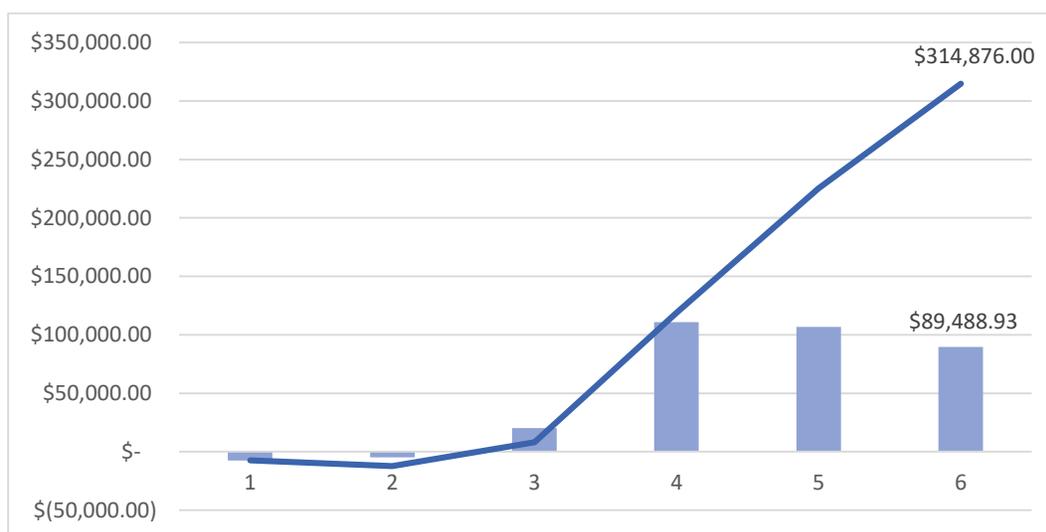


Figura 12: Flujo de caja libre proyectado a cinco años

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Al realizar el análisis del flujo de caja proyectado en un horizonte de cinco años, podemos observar un flujo de caja positivo durante todos los periodos con un crecimiento constante. Un capex en los cuales se ha planificado tres momentos de inversión, en el año uno inversión por

\$8,645.17 dólares, en el año dos una inversión por 10,200.00 dólares y en el año tres una inversión igualmente por 10,200.00 dólares. Cada una de estas inversiones se prevé que el capital se obtendrá de comprometer los flujos de caja garantizando un crecimiento ordenado de la empresa. La política de inversión sobre el fondo maniobra es constante y se ha establecido en un valor de \$1,200.00 dólares. El flujo de caja libre presenta valores negativos durante los primeros dos años de funcionamiento lo que expresa las necesidades de financiamiento de la compañía, a partir del tercer año se puede observar un flujo de caja libre positiva y desde este momento de análisis un crecimiento sostenido.

Indicadores de rentabilidad

WACC

El coste medio ponderado de capital fue calculado tomando en consideración la siguiente estructura de capital donde el 58% es financiado por el banco y el 42% es capital por lo accionistas.

Tabla 72: Detalle de la estructura financiera de la empresa

DATOS PARA CREDITO	
DATOS	VALORES
COSTO TOTAL	\$ 8,645.17
BANCO FINANCIA	58%
PRESTAMO A BANCO	\$ 5,000.00
CAPITAL PROPIO	\$ 3,645.17
INTERES BANCARIO	16.06%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

VAN

El valor actual neto (VAN) es de \$131,576.66 dando como conclusión que la propuesta de inversión de la compañía es viable.

TIR

La tasa interna de retorno en un periodo de cinco años tiene como resultado un 49.85%, lo cual es mayor a la tasa mínima solicitada para la implementación de esta empresa.

PAYBACK

La propuesta contempla tres etapas de inversión, por lo cual tiene como meta recuperar a partir del mes #30

Análisis de sensibilidad

En el siguiente análisis de sensibilidad se utilizaron las variables de incremento de costos y reducción de ingresos para ver el impacto sobre el indicador financiero VAN, en base a los parámetros de $VAN > 0$ proyecto viable, $VAN < 0$ proyecto que se debe rechazar, al obtener el siguiente cuadro observamos que al considerar únicamente la variable de incremento de costos se puede obtener un incremento del 35% en función de los costos del proyecto antes de obtener un $VAN < 0$. Al analizar la variable de reducción de ingresos, las cuales se pueden dar por descuentos, o la misma reducción debido a la ley de mercado o diferentes variables, se puede observar una reducción de hasta el 24% en los ingresos antes de obtener un $VAN < 0$.

En un análisis de sensibilidad combinando las dos variables se puede observar cada uno de los puntos donde el indicador financiero VAN se convierten en negativo y de esta manera poder tener las bases para la toma de decisiones en cuanto a los posibles riesgos, cambios, decisiones estratégicas, campañas de marketing, nuevas inversiones sobre los diferentes productos del portafolio de la empresa.

Tabla 75: Detalle del análisis de sensibilidad sobre el VAN considerando dos variables

		INCREMENTO PORCENTUAL EN COSTOS								
		0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	36%
REDUCCIÓN PORCENTUAL EN INGRESOS	0%	\$ 131,577	\$ 122,774	\$ 102,381	\$ 81,989	\$ 61,596	\$ 41,204	\$ 20,811	\$ 418	\$ -3,660
	-10%	\$ 85,326	\$ 64,934	\$ 44,541	\$ 24,149	\$ 3,756	\$ -16,637	\$ -37,029	\$ -57,422	
	-20%	\$ 27,486	\$ 7,093	\$ -13,299	\$ -3,370	\$ -54,084				
	-24%	\$ 4,350	\$ -16,043	\$ -36,435						
	-25%	\$ -1,434	\$ -21,827							

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Ratios financieros

Ratios de liquidez, endeudamiento y gestión

Se establecieron las siguientes ratios financieras para medir el desempeño general de la empresa tomando en consideración los siguientes valores óptimos

Tabla 76: Detalle Interpretación de los ratios financieras

Ratio	Fórmula	Interpretación	Valores óptimos
Ratio de Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	\$ de pasivo por cada \$ de patrimonio neto	Entre 0,40 y 0,60
R. Solvencia	Activo/Pasivo	\$ de activo por cada \$ de pasivo	En torno a 1,50
R. Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	\$ de activo corriente por cada \$ de pasivo corriente	En torno a 1,00

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Dando como resultado en cada una de las etapas los siguientes valores

Tabla 77: Detalle de la proyección a cinco años de los indicadores financieros.

DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0.79	1.34	1.38	0.49	0.54	0.54
RATIO DE SOLVENCIA	1.60	0.66	0.68	2.00	1.83	1.83
RATIOS DE LIQUIDEZ	0.50	0.13	0.41	1.76	1.76	1.76

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

Al interpretar los resultados se observa que la ratio de endeudamiento es alta en el primer año de la empresa debido a la concepción del proyecto, un proyecto que ha sido diseñado para comprometer los flujos futuros en el crecimiento de la empresa y de esta manera poder establecer puntos de toma de decisiones que avalen el camino a seguir y sobre todo permita evidenciar el crecimiento de la empresa. Se espera que dicho indicador en un horizonte de cinco años se estabilice y se encuentre dentro de los parámetros. Desde su tercer año alcanza los valores óptimos.

La ratio de liquidez indica valores muy bajos al principio y al igual que en el primer indicador alcanza los valores óptimos en el tercer año de gestión y en el horizonte establecido de cinco años alcance los parámetros normales, los valores que se obtienen dentro de los primeros años de análisis son previsibles por las políticas establecidas dentro del plan financiero al comprometer los flujos futuros para el crecimiento de la empresa, este indicador presenta la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones financieras.

La ratio de endeudamiento refleja la relación de la deuda adquirida para financiar el patrimonio neto de la empresa. En un horizonte de cinco años y manteniendo la lógica que se puede observar en los dos anteriores indicadores podemos ver que alcanza su nivel más alto en

una proyección de tres años y luego se estabiliza. Todos estos indicadores muestran la salud financiera de la empresa que permiten validar el proyecto y sobre todo poder planificar metas y objetivos que sean viables para la compañía.

Ratios de rentabilidad

Se establecen las siguientes ratios de rentabilidad los cuales permiten ver la utilidad obtenida por la empresa.

Tabla 78: Detalle de la proyección a cinco años de las ratios de rentabilidad

DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MARGEN BRUTO = UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS	33.97%	35.83%	47.43%	63.54%	62.03%	57.49%
MARGEN OPERACIONAL - UTILIDAD OP VENTAS	3.39%	5.61%	20.57%	44.75%	43.09%	36.25%
MARGEN NETO = UTILIDAD DISPONIBLE / VENTA	1.82%	3.57%	13.11%	28.53%	27.47%	23.11%
ROA = UTILIDAD NETA / ACTIVOS	17.25%	122.52%	288.65%	310.86%	92.72%	80.86%
ROE = UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	21.84%	109.07%	272.07%	305.20%	92.19%	80.39%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

La ratio del margen bruto compuesto por la utilidad bruta sobre las ventas netas en el horizonte de análisis establecido presenta un margen del 33.97% en el primer año llegando casi a duplicarse hasta el tercer año de funcionamiento para luego empezar a estabilizarse a partir del quinto año. Muestra márgenes que avalan el crecimiento de la empresa mostrando análisis de escenarios con consideraciones entre pesimistas y probables. La ratio de margen operacional que este compuesto por la utilidad operativa sobre las ventas muestra la realidad del proyecto y es coherente con lo planificado ya que los primeros años se ha planificado una reinversión para el crecimiento de la compañía y a partir del tercer año alcanza niveles óptimos sobre el 40% los cuales se estabilizan a partir del quinto año. Al analizar la ratio de margen neto compuesto por la utilidad disponible sobre las ventas, observamos el mismo patrón lógico que se establece en los indicadores anteriores, bajos en los primeros años de análisis hasta alcanzar niveles óptimos

dentro del horizonte de análisis manteniendo entre un 25% a un 30%. En definitiva, los indicadores de rentabilidad que se obtienen del análisis financiero permiten observar un incremento en los diferentes años a medida que se van cumpliendo las metas establecidas por la empresa.

Indicadores claves de gestión

Los siguientes indicadores son los establecidos para realizar un control sobre la implementación de la empresa y sus productos en las diferentes etapas del proceso además de los indicadores financieros previamente definidos, estos indicadores poseen la característica de poder realizar un análisis vertical y comparar con los parámetros planificados, así como también un análisis horizontal y se podrá observar en el tiempo si el indicador crece o decrece, así establecer puntos de disparadores de riesgo que al alcanzar límites de tolerancia activaran planes de contingencia para mitigar los riesgos y corregir cualquier desviación.

Al analizar el parámetro compuesto por los ingresos sobre el número total de los estudiantes en total nos permite rápidamente comparar si el precio que se está obteniendo es mayor o menor al establecido como precio de venta al público. De acuerdo con las proyecciones este indicador tiene una tendencia al alza durante los siguientes años debido a que se espera que los efectos en los precios debido a la pandemia causada por el covid19 empiecen a perder efecto, y con un horizonte de cinco años el indicador comience a presentar una tendencia estable y de acuerdo a la media.

Al analizar el parámetro compuesto por los costos totales sobre el número total de los estudiantes en total nos permite rápidamente comparar si el costo que se está obteniendo es mayor o menor al establecido como costo en la planificación financiera. De acuerdo con las proyecciones este indicador tiene una tendencia a mantenerse constante. Uno de los ejes centrales

de la empresa es innovar constantemente sobre todo que permita ser lo más eficientes posibles en los costos de los productos. Al controlar este indicador y mantener procesos que aporten el mayor valor posible con el menor desperdicio posible permitirá incrementar los márgenes de beneficios.

Al analizar el parámetro compuesto por los costos directos sobre el número de horas de clase nos permite rápidamente ver que este componente representa la mayor parte del costo total, indicador que fue planificado de esa manera. De acuerdo con las proyecciones este indicador tiene una tendencia al alza durante los siguientes años debido a que se espera que los efectos en los precios debido a la pandemia causada por el covid19 empiecen a perder efecto por lo que el costo de los instructores debería crecer, además que para mantener al mejor talento humano como parte de la empresa debe tener un salario atractivo.

Al analizar el parámetro compuesto por los costos indirectos sobre el número de horas de clase nos permite rápidamente ver que este componente representa la menor parte del costo total, indicador que fue planificado de esa manera. De acuerdo con las proyecciones este indicador tiene una tendencia al alza, pero siempre debe mantenerse considerablemente menor en comparación con los costos directos.

Al analizar el parámetro compuesto por los ingresos sobre el número de horas de clase nos permite rápidamente ver que este componente es mayor o menor a la suma de los costos directos e indirectos y de esta manera determinar por producto los potenciales beneficios o pérdidas que el producto representa para el portafolio.

Al analizar el parámetro compuesto por la publicidad sobre ventas observamos que el indicador se encuentra en el rango del 10% al 15%, rango establecido en el plan de marketing para inversiones tales como marketing digital y los demás ítems establecidos. Según se puede observar en el análisis horizontal se espera una tendencia a la baja debido a la fidelización de los profesionales y que se produzca un efecto en cadena debido a las recomendaciones de antiguos

estudiantes a nuevos. Sin embargo, se espera mantener este indicador dentro de los rangos establecidos.

Tabla 79: Detalle de la proyección a cinco años de las ratios de indicadores de gestión

INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS/ # ESTUDIANTES	\$ 437.45	\$ 418.65	\$ 544.24	\$ 681.33	\$ 681.33	\$ 527.48
COSTOS TOTALES / # ESTUDIANTES	\$ 422.60	\$ 395.17	\$ 432.31	\$ 376.46	\$ 387.71	\$ 336.28
COSTOS DIRECTOS/ HORA DE CLASE	\$ 46.29	\$ 57.67	\$ 60.76	\$ 70.25	\$ 72.61	\$ 83.15
COSTOS INDIRECTOS / HORA DE CLASE	\$ 9.59	\$ 12.28	\$ 15.77	\$ 16.21	\$ 16.43	\$ 16.61
INGRESOS/ HORA DE CLASE	\$ 57.85	\$ 74.11	\$ 96.35	\$ 156.48	\$ 156.48	\$ 156.48
PUBLICIDAD / VENTAS	14.00%	13.65%	10.50%	8.43%	8.43%	10.63%

Elaborado por: Ing. Pablo Andrade y Martin Baquero

El análisis de cada uno de los indicadores ha dado como resultado una tendencia proporcional entre los ingresos y los costos, y una estabilidad en la inversión de publicidad realizada por la empresa. De esta manera aquí se resumen los principales indicadores en los que se basa la toma de decisiones de la empresa en cada una de las etapas establecidas en la implementación de EAG Cía. Ltda. cabe resaltar que parte de la cultura de innovación que la empresa busca establecer está basado en la dirección por objetivos utilizando el marco de trabajo de las metodologías ágiles aplicado a cada uno de los niveles de la empresa, desde la elaboración de los productos, en periodos cortos de tiempo obtener una retroalimentación constante de cada uno de los profesionales que participan de las capacitaciones, así como comprender que incentiva o motiva a que los profesionales obtén por una marca diferente, introducir estos cambios representan oportunidades de ser pioneros en el mercado y conseguir los objetivos al ser pioneros en la industria de la capacitación en cuanto a tecnología, calidad, tiempo y costo. Introducir el concepto de cambio continuo basado en la entrega de valor sobre cada una de las diferentes líneas de capacitación, es decir los portafolios que se conforman para abarcar los temas actuales

de la gerencia, proyectos, finanzas, análisis de negocios, innovación, y cada uno de los campos que componen la alta gerencia, hasta la planificación, ejecución, monitoreo y control de cada una de las etapas de crecimiento desarrollados en los planes estratégicos permiten ser lo suficientemente flexibles a la hora de la toma de decisiones para mantener productos rentables, estos hitos de control o de decisión representan puntos de re planificaciones basados en las necesidades que exprese el mercado y la definición de valor que los diferentes interesados perciben de cada uno de los productos. La conformación de cada uno de los indicadores, basados en análisis financieros, de gestión, de operación, técnicos, de riesgo, de recursos, de comunicación, de calidad permiten realizar un control de cada una de las etapas y a su vez una proyección de cómo se pueden comportar estos indicadores en función de los riesgos que se perciben en el periodo de tiempo establecido, al establecer la línea base de medición de desempeño en cada uno de los niveles, productos, proyectos, programas, portafolios que la empresa realiza permite obtener los datos necesarios, estructurarlos, analizarlos y a su vez establecer umbrales de control que marcan los disparadores de riesgos tanto positivos como negativos para la implementación de planes de contingencia y de esta manera que la ejecución siempre este alineada a las líneas base o permita la adaptación del negocio de acuerdo a los nuevos lineamientos. Para el presente trabajo de disertación se han establecido seis indicadores claves de gestión, además de los analizados y mencionados en el capítulo cuatro del análisis económico financiero de la empresa, estos indicadores claves de gestión resultan elementales y cada una de las etapas establecidas requiere de sus propios indicadores adicionales que permitan hacer el seguimiento de los nuevos objetivos, los datos de desempeño que se produzcan y deriven en los informes que permita a la gerencia de la empresa un crecimiento sostenido en cada una de las áreas.

Conclusiones

Después de realizar la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

El proyecto de crear una empresa de capacitación dio como resultado factible, viable y rentable, debido a los resultados que se obtuvieron del estudio de mercado y del análisis de viabilidad financiera en el área de gerencia en la ciudad de Quito para el año 2020 con una proyección de 5 años.

La inversión que se necesita para poder ejecutar el proyecto es de \$8,645.17 dólares, el financiamiento será en una estructura con capital de los socios en un 42% y un préstamo bancario en un 58%, del análisis de la proyección de ventas se establece un periodo de recuperación de 30 meses, los indicadores financieros VAN \$ 131,576.66 al ser positivo y mayor que cero, en función de la TIR 49.85% y al ser mayor que la tasa de descuento se estable el proyecto como rentable. El análisis de sensibilidad sobre las variables un 35% aumento de costos y un 24% disminución de ingresos presentando un margen de contingencia ante la incertidumbre que se presenta por la situación actual del COVID19.

Del análisis bibliográfico se determinaron siete organizaciones que emiten certificaciones internacionales en las áreas que componen la gerencia resaltando así las especialidades en proyectos, finanzas, innovación, análisis de negocios, por lo que se definió un portafolio con 39 productos diseñados como eje central al cliente tomando en consideración precio, calidad, tiempo, y variables que los clientes otorgan valor, así como el seguimiento personalizado.

Al realizar un estudio referencial de la industria de capacitaciones en el Ecuador la metodología que se utilizó en la investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa, utilizando una encuesta formada por 13 preguntas realizadas a una muestra de 42 empresas que brindan este tipo de servicios de educación para conocer a profundidad gustos, preferencias y comportamiento

de consumo de los profesionales. De tal manera se establecieron los puntos de innovación y diferenciación de EAG Cia Ltda.

Considerando toda la publicidad que la empresa realizará y la estrategia de precios que la empresa determino para todos los productos, EAG Cia Ltda espera captar toda la demanda de este sector y posicionarse en la mente de los clientes; para crear un nuevo plan de expansión a nivel nacional e internacional. Luego de realizar el análisis del marketing se determinaron las siguientes estrategias a realizar: emailing, radio, periódico, redes sociales; masterclass. Luego de realizar el análisis interno de las fortalezas y debilidades de la creación de la empresa se determina que existen ventajas competitivas frente a la principal competencia. Siempre enfocados como eje central el seguimiento integrar a los clientes así cumplir con los objetivos de penetración de mercado a través de la innovación y liderazgo en costos.

Recomendaciones

Debido a la situación actual mundial por el COVID 19 se recomienda establecer políticas que permitan proteger la caja, aumentar el fondo maniobra y analizar escenarios de estrés.

Además de establecer estrategias que permitan crecer a la marca en medios digitales aprovechando la tendencia de modalidad online que permite conocer la apertura de la empresa a un mayor público. Se debe establecer estrategias de seguimiento y fidelización de los clientes que permita realizar campañas de marketing para que se mantengan informados de promociones, productos nuevos, etc.

Realizar periódicamente evaluaciones y capacitaciones a los instructores para adaptarse a las nuevas metodologías y sobre todo en la innovación de los productos.

Referencias

- Abraham Hernandez, H. (2010). *Libro Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Mexico: 5ta editorial.
- Aguirre, R. B. (01 de 10 de 2013). *Revista judicial derechoecuador.com*. Obtenido de Revista judicial derechoecuador.com.:
<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/10/01/companias-de-comercio-en-la-legislacion-ecuatorian>.
- Ander-Egg. (1992). *Técnicas de investigación social*. Mexico: 21a. ed.
- Anderson, C. W. (2020). *PROJECT ECONOMY The future of work is fluid, dynamic and goal-oriented; project leaders will be in high demand*. Filadelfia, Estados Unidos:
<https://www.linkedin.com/pulse/welcome-project-economy-cindy-anderson-cae/>.
- Andrade, S. (2005). *Del libro: Diccionario de Economía*. Lima : Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 257.
- Baca Urbina, G. (2005). Evaluación de proyectos. En G. Baca Urbina, *Evaluación de proyectos* (pág. 123). Mexico: Mc Graw Hill.
- Barber, J., & Cobos , A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: El caso de las International New Ventures españolas. En J. & Barber, *Informacion Comercial Espanola* (págs. 9-22). España: Monthly Edition.
- Carver, S. M. (2001). *Cognition and Instruction. Twenty five years of progress*. Mahwah Lawrence Erlburn. CAMBRIDGE: Mahwah Lawrence Erlburn.
- CFA, I. (2020). *CFA Institute*. Estados Unidos: <https://www.cfainstitute.org/>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

- DELOITTE. (11 de 09 de 2019). *www.deloitte.com*. Obtenido de *www.deloitte.com*:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf
- Española, D. d. (2019). *Del sitio web: www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española*,. España: <http://www.rae.es/>.
- FEM, F. E. (2018). '*El futuro de los trabajos 2018*' ('*The Future of Jobs 2018*'). Geneva, Switzerland: publicado este lunes y en el que el Foro Económico Mundial (FEM).
- Forbes. (28 de noviembre de 2016). *www.forbes.com*. Obtenido de *www.forbes.com*:
<https://www.forbes.com.mx/que-habilidades-necesitas-para-ser-ceo/>.
- García, J. (1993). *Prácticas de la Gestión Empresarialde*. Madrid, España: Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.
- García, J., & Casanueva, C. (2020). "*Prácticas de la Gestión Empresarial*". Madrid, España: Mc Graw Hill, Pág. 3.
- Gardey, A., & Pérez Porto, J. (9 de julio de 2013). *Definición de plan operativo*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-operativo/> : <https://definicion.de/plan-operativo/>
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Mexico DF: Edición Pearson.
- Global Knowledge, f. d. (13 de mazo de 2020). <https://datta.com.ec>. Obtenido de <https://datta.com.ec>: <https://datta.com.ec/articulo/las-10-certificaciones-tic-mejor-pagadas-en-latinoamerica>.
- Hayes, K. B. (2003). Principios de Marketing . En K. B. Hayes, *Principios de Marketing* (pág. 120). Madris, España: Segunda edición, Thomson Editores Sapin, Pág. 120.
- Heidrick&Struggles. (20 de mayo de 2015). *THE CEO REPORT*. Obtenido de Heidrick&Struggles: <https://www.heidrick.com/knowledge-center/Publication/The-CEO-Report>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la investigación Mexico*. Mexico: Thomson.

Hernandez, A. H. (2010). *Libro Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Mexico: 5ta edición.

Hurtado, J. (2002). *Tipos de investigación*. Venezuela: Fundación Sypal.

IAOI. (2020). *INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INNOVATION*. Florida: INNOVATION.

IIBA. (2020). *INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS*. Canada: Pickering.

INEC. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Obtenido de

<http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/526>

INEC. (25 de julio de 2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Obtenido de

<http://anda.inec.gob.ec>: <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/526>.

Jack, F. (2000). *Negocios exitosos*. Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Kotler, P. A. (2007). *Marketing Pearson*. España: McGRAW-HILL.

Lean, I. (2020). <https://www.institutolean.org/>. Barcelona: Sant Cugat del Vallès .

Longenecker. (2007). *Administración de pequeñas empresas enfoque emprendedor*. Mexico: Thomson.

Martin, J. (30 de septiembre de 2017). <https://www.cerem.ec>. Obtenido de <https://www.cerem.ec>:

<https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

McKinsey. (2018). *MGI (2018). Skill shift automation and the future of the workforce*.

Philadelphia, United States:

https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/Skill%20shift%20Automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/MGI-Skill-Shift-Automation.

- MORGAM, J. (2020). *Artículo del Diario el Comercio*. Ecuador : El Comercio.
- Naresh, M. K. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Practico, Prentice-Hall Hispanoamericana*. Mexico Df: Segunda Edición, Págs. 90 al 92.
- Nickolaus, K. G. (2007). *Artículo de investigación las novedades en la formación profesional y las dificultades de su fundamentación empírica*. España:
www.oei.es/historico/etp/novedades_formacion_profesional_dificultades_fundamentacion_empirica.pdf.
- Pablo, A. d. (1997). *La nueva formación profesional: dificultades de una construcción*. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- PMI. (2020). *Pulse of the Profession®*, en el informe “Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture”. Philadelphia, United States: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2020>.
- PMI, P. M. (2017). *Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos Guía Pmbook*. Philadelphia, United States: 6ta Edición.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Boston: Harvard Business School.
- Proecuador. (2016). *Proecuador*. Ecuador : Los Lirios.
- Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Segunda edición, Thomson Editores Sapin, Pág. 120.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2005). “*El plan de marketing en la práctica*”. Madrid, España: Thomson .
- Schumpeter, J. (2010). *Puede sobrevivir el capitalismo*. Madrid, España: CAPITAN SWING 2010.
- Scrum. (2020). <https://www.scrum.org/>. Boston, Usa: INSTITUTE OF BUSINESS .

- SENPLADES. (2014). *Plan Estratégico SENPLADES 2014-2017*. Quito.
- Senplades. (2017). *Plan Estratégico 2014-2017*. Quito: Senplades.
- Skills, L. T. (2019). *The skills companies need most in 2019*. San Francisco, California, Estados Unidos: <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them>.
- SRI, S. d. (15 de Noviembre de 2019). <https://srienlinea.sri.gob.ec>. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec>: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/inicio/NAT>
- Statistics, U. S. (2020). *Organizational Knowledge*. ESTADOS UNODS : INSTITUTE OF BUSINESS .
- Takeuchi, N. y. (1994). *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Institute of operations research an the management sciences*. California, Estados Unidos: CAPITAN SWING .
- Tamayo, T. y. (2016). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. TOKIO JAPAN : INSTITUTE OF BUSINESS RESEARCH.
- Velarde Cruz, & Tito, L. (2005). *La creatividad publicitaria al alcance de todos*. Guayaquil. Ecuador: Editorial lima.

Apéndice

Apéndice A

Modelo de encuesta

Pregunta 1. ¿Las modalidades de estudio son “en línea” o “presencial”?

Modalidad en línea ()

Modalidad presencial ()

Ambas ()

Pregunta 2. ¿La duración de la capacitación son de acuerdo a las horas exigidas por las instituciones internacionales o su duración es mayor?

Mínimo de horas ()

Capacitaciones de mayor duración ()

Pregunta 3. ¿Es una empresa avalada internacionalmente según las certificaciones que ofertan?

Si ()

No ()

Algunas () Especifique cuales _____

Pregunta 4. ¿La empresa dentro de su oferta de capacitación incluye el servicio de asesoría para inscripción en el examen?

Si ()

No ()

Pregunta 5. ¿La empresa dentro de su oferta de capacitación incluye el servicio de asesoría para determinar si el alumno es apto y cumple los requerimientos de las instituciones?

Si ()

No ()

Pregunta 6. ¿La empresa dentro de su oferta de capacitación diseña planes personalizados de estudio?

Si ()

No ()

Pregunta 7. ¿Es la experiencia del capacitador un factor determinante o pregunta recurrente de los potenciales clientes?

Si ()

No ()

Pregunta 8. ¿La empresa oferta una o más certificaciones enfocados en la misma especialización?

Si ()

No ()

Especifique cuales _____

Pregunta 9. ¿La empresa oferta una o más servicios de capacitación enfocado en certificaciones internacionales en diferentes especializaciones?

Certificaciones

1 ()

2 ()

3 ()

4 ()

5 ()

6 o más ()

Especifique cuales _____

Pregunta 10. ¿Cuál es la frecuencia mensual en la que se imparten las capacitaciones?

Gerencia Proyectos ()

Metodologías Ágiles ()

Lean Management ()

Finanzas: CFA ()

Análisis de negocios: BA ()

Innovación ()

Pregunta 11. ¿Existe un mínimo de personas o participantes necesarios para que se dicte la capacitación?

Si ()

No ()

Pregunta 12. ¿Cuál es la certificación que el potencial cliente solicita o posee mayor demanda?

Gerencia Proyectos ()

Metodologías Ágiles ()

Lean Management ()

Finanzas: CFA ()

Análisis de negocios: BA ()

Innovación ()

Pregunta 13. ¿Cuál es el precio de las certificaciones?

Gerencia Proyectos ()

Metodologías Ágiles ()

Lean Management ()

Finanzas: CFA ()

Análisis de negocios: BA ()

Innovación ()



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, ING. PABLO ANDRADE COELLO e ING. ALONSO BAQUERO GARCIA DECLARO QUE: El Proyecto de Investigación **“CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE GERENCIA PARA ABARCAR EL MERCADO NACIONAL CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020”** previa a la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 15 de octubre de 2020

ING. PABLO ANDRADE COELLO

ING. ALONSO BAQUERO GARCIA

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	“Creación de una empresa de capacitación y consultoría en el área de gerencia para abarcar el mercado nacional con proyección internacional en la ciudad de Quito en el año 2020”		
AUTORES	Ing. Pablo Andrade Coello e Ing. Alonso Baquero García		
REVISOR:	Ing. Ángel Castro Peñarreta, Mba		
TUTOR:	Mgs. Gabriela Aizaga Castro		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 octubre de 2020	No. DE PÁGINAS:	146
ÁREAS TEMÁTICAS:	Emprendimiento		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Emprendimiento, gerencia, finanzas, proyectos, análisis de negocio, innovación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Escuela de Alta Gerencia, EAG CIA LTDA nace de la idea de ser una empresa líder en el sector de la capacitación, la principal propuesta de valor es formar un portafolio de productos enfocados en conseguir certificaciones internacionales que avalen los conocimientos técnicos y habilidades blandas de los profesionales. La presente investigación tiene como objetivo evaluar la factibilidad financiera para la creación de esta empresa en la ciudad de Quito, para lo que se realizará un estudio de mercado y financiero del mismo. La metodología utilizada es una investigación cuantitativa utilizando una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se realizó una encuesta de 13 preguntas a 42 empresas nacionales y extranjeras para determinar estrategias y factores determinantes al momento de captar los clientes potenciales. Finalmente se realizó el análisis de viabilidad financiera con un horizonte de cinco años donde los resultados fueron un VAN \$131,576.66 dólares una TIR de 49,85% un periodo de recuperación de la inversión de 30 meses y un análisis de sensibilidad sobre las variables un 35% aumento de costos y un 24% disminución de ingresos, dando como resultado que si es un proyecto viable y rentable.</p>			
ADJUNTO PDF:	SI	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:		
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
No. DE REGISTRO (en base a datos):			
No. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			