



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**MODELO DE NEGOCIO**  
**“PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA A MICRO**  
**EMPRENEDORES EN LA CIUDAD DE MILAGRO”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE**  
**DESIGN THINKING**

**Elaborado por:**  
**CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS**

**Tutoría por: FERNÁNDEZ SERRA MAIALEN**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**  
**Licenciado en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**

**19 de marzo, 2021**

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Gerencia de Estudio del Proceso de Design Thinking**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Programa de Formación Continua a Micro Emprendedores en la ciudad de Milagro**”,
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes: Krys Evelyn Yovani Segarra, Luis Javier Quintero Roccatagliata, Kelly Lullana Sornoza Loor y José Adrian Fuentes Zavala.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



---

**CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS**

**0923178412**

Declaro que

**CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Programa de Formación Continua a Micro Emprendedores en la ciudad de Milagro**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



---

**CENTANARO VIEJÓ JORGE LUIS**

**0923178412**

### 3. RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento se concibe como el mejor sendero para impulsar el crecimiento económico de una nación; sin embargo, la falta de una planificación estratégica formalizada que coadyuve en la tenencia de un negocio sostenible con el paso del tiempo genera que muchos negocios fracasen al poco tiempo de establecerse dadas las limitaciones que poseen los empresarios en cuanto a la capacidad del manejo operativo de las empresas. Ante esta perspectiva, surge la importancia que debe otorgarse a la formación de los emprendedores en temáticas relacionadas con el manejo administrativo, social y financiero de los negocios, considerando como criterio elemental cada actividad económica.

A través del planteamiento de la metodología *Design Thinking* aplicada a los pequeños empresarios de la ciudad de Milagro, se determina que los emprendedores surgen por la falta de empleo y la necesidad de generar mayores ingresos en el hogar; sin embargo, pocos permanecen en el mercado dado el desconocimiento de la operatividad del negocio. En consecuencia, la presente investigación se desarrolla con el objetivo de diseñar un plan de negocios para la creación e implementación de un programa de formación continua para micro emprendedores en la ciudad de Milagro.

Mediante un estudio de mercado, las necesidades de los emprendedores derivan de la entrega de asesoramiento vinculado con temáticas de publicidad y redes sociales, ventas y marketing, contabilidad y finanzas. Adicional, se destaca la importancia de percibir capacitaciones personalizadas bajo la modalidad online y presencial. Dentro de este paradigma, nace la empresa VOLUMEN, una organización orientada a la entrega de asesoramiento y acompañamiento personalizado a los micro emprendedores de la

ciudad de Milagro, con el objetivo de impulsar la sostenibilidad y crecimiento de los pequeños negocios establecidos en la zona de estudio.

El programa de formación se encuentra conformado por 6 módulos que serán impartidos en un tiempo de tres meses a un precio de \$ 490.00 bajo la modalidad online; mientras que, en el ámbito presencial, el valor asciende a \$700.00. En lo que refiere a la distribución del servicio, este será otorgado mediante el alquiler de auditorios y pagos establecidos en la plataforma Zoom. Los medios de promoción y comunicación de la empresa aluden al empleo de la red social Facebook, WhatsApp Business, E-mail marketing, Google Adwords, página web y cuñas radiales.

La estructura organizacional de VOLUMEN comprende cinco áreas que corresponden al gerente general, asesor de formación, comercial, financiero y capacitadores externos. El proceso de reclutamiento es externo y la convocatoria incluye el uso de medios de información, redes sociales y plataformas de empleo. La política salarial comprende el salario base, compensaciones no monetarias y horas extras. Con la finalidad de que VOLUMEN sea reconocida como una empresa que ejecuta prácticas de desarrollo sostenible en el ámbito organizacional, laboral, social y ambiental, se destaca el desarrollo del plan de RSE, el mismo que se orienta a los emprendedores de bajos recursos y el talento humano de la empresa. Los proyectos de ejecución incluyen políticas y programas de capacitación orientadas al cliente, mejoras en la calidad de vida de los trabajadores y entrega de capacitaciones empresariales.

El desarrollo de la empresa VOLUMEN conlleva una inversión inicial de \$ 47,994.01. En consecuencia, se determina la factibilidad financiera del presente proyecto, dado la tenencia de un TIR del 31.4% y un VAN de \$40,572.08.

El presente documento es producto de la colaboración ejecutada por Luis Javier Quintero Roccatagliata, Krys Evelyn Yovani Segarra, Jorge Luis Centanaro Viejó, José Adrián Fuentes Zavala y Kelly Lullana Sornoza Loor; el trabajo desarrollado determina el plan de negocios del proyecto, el cual se denomina “Programa de formación continua a micro emprendedores en la ciudad de Milagro”; por consiguiente, los contenidos se encuentran vinculados con otros documentos que constituyen el estudio general, determinado la existencia de posibilidades que aluden a la repetición de datos, descartando su implicación como un aspecto de plagio.

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Micro emprendedores, emprendimientos, formación continua, asesoramiento personalizado, plan de negocios.

#### **5. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Dentro de este marco, las consideraciones éticas de la presente investigación aluden al respeto de la propiedad intelectual procedente de los múltiples autores empleados en el estudio; en este sentido, las ideas y conocimientos obtenidos fueron citados respectivamente, especificando su colaboración en la determinación de las fuentes bibliográficas. Por otro lado, se incluye la circunspección de los datos derivados de la aplicación de las herramientas e instrumentos de investigación. Bajo esta perspectiva, se resalta la importancia de contar con los permisos respectivos por parte de la población analizada, además de la reserva absoluta de la identidad de los encuestados. Para finalizar, los procedimientos metodológicos y propuesta planteada constituyen *per se* propiedad intelectual de los autores del trabajo en desarrollo.

## 6. ÍNDICE DE CONTENIDO

3. RESUMEN EJECUTIVO	4
4. PALABRAS CLAVE	6
5. CONSIDERACIONES ÉTICAS	6
6. ÍNDICE DE CONTENIDO	7
7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	13
7.1. Análisis de las 5 C'S	16
7.1.1. Contexto: Análisis PESTEL	16
7.1.2. Compañía: Análisis FODA	26
7.1.3. Clientes	28
7.1.4. Competencia: Análisis Competitivo de la Industria (5 fuerzas de Porter)	29
7.1.5. Colaboradores	33
8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	34
8.1. Objetivo General	34
8.1. Objetivos Específicos	34
9. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	36
9.1. GERENCIA: DESIGN THINKING	36
9.1.1. Empatizar	36
9.1.2. Definir	38
9.1.3. Idear	39
9.1.4. Prototipar	43
9.1.5. Validar	44
9.2. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING	46
9.2.1. Estudio de mercado	46
9.2.2. Plan de Marketing	75

9.3. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO	92
9.3.1. Descripción del producto/servicio	92
9.3.2. Proceso de producción/ prestación del servicio	93
9.3.3. Determinación de la capacidad productiva	103
9.3.4. Ubicación del Proyecto	103
9.3.5. Diseño arquitectónico	104
9.3.6. Costos	105
9.3.7. Vida Útil del Proyecto	106
9.3.8. Propiedad intelectual	107
9.3.9. Contratos	107
9.4. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	108
9.4.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano	108
9.4.2. Necesidades de Recursos Humanos	111
9.4.3. Compensaciones	113
9.4.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)	115
9.4.5. Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial	117
9.5. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO	133
9.5.1. Presupuesto	133
9.5.2. Planeación Financiera	145
9.5.3. Evaluación del Proyecto	148
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
12. ANEXOS	159



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>FODA</i>	27
Tabla 2 <i>Póster de concepto</i>	42
Tabla 3 <i>Indicadores económicos</i>	48
Tabla 4 <i>Programa de capacitación</i>	77
Tabla 5 <i>Matriz de evaluación y control</i>	82
Tabla 6 <i>Ficha Técnica de cuña publicitaria</i>	90
Tabla 7 <i>Capacidad productiva</i>	103
Tabla 8 <i>Gastos pre-operativos</i>	105
Tabla 9 <i>Inventario Inicial</i>	106
Tabla 10 <i>Generalidades del Plan RSE</i>	117
Tabla 11 <i>Estrategias del Plan de RSE</i>	118
Tabla 12 <i>Plan de capacitación</i>	129
Tabla 13 <i>Indicadores cuantitativos</i>	130
Tabla 14 <i>Indicadores</i>	130
Tabla 15 <i>Presupuesto 2</i>	131
Tabla 16 <i>Plan de inversiones</i>	133
Tabla 17 <i>Fuentes de financiamiento</i>	134
Tabla 18 <i>Capital de trabajo</i>	135
Tabla 19 <i>Cronograma de inversión</i>	135
Tabla 20 <i>Depreciación</i>	136
Tabla 21 <i>Demanda</i>	137
Tabla 22 <i>Ventas</i>	137
Tabla 23 <i>Costo clase física</i>	138
Tabla 24 <i>Costo clase virtual</i>	138

Tabla 25 <i>Costo del servicio</i>	138
Tabla 26 <i>Costos indirectos</i>	139
Tabla 27 <i>Costo total</i>	139
Tabla 28 <i>Costo variable</i>	140
Tabla 29 <i>Sueldos de empleados</i>	140
Tabla 30 <i>Gastos administrativos</i>	141
Tabla 31 <i>Publicidad</i>	142
Tabla 32 <i>Gasto de venta</i>	142
Tabla 33 <i>Fuentes de financiamiento</i>	143
Tabla 34 <i>Gastos financieros</i>	145
Tabla 35 <i>Estado de resultado</i>	146
Tabla 36 <i>Rentabilidad del proyecto</i>	150
Tabla 37 <i>Indicadores financieros</i>	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?	36
<i>Figura 2.</i> Mapa de empatía	37
<i>Figura 3.</i> Mapa de trayectoria	38
<i>Figura 4.</i> Mapa Usuario + Necesidad + Insight	39
<i>Figura 5.</i> Mapa de costo / relevancia	41
<i>Figura 6.</i> Sexo	53
<i>Figura 7.</i> Edad	54
<i>Figura 8.</i> Tenencia de emprendimiento o idea de negocio	54
<i>Figura 9.</i> Tipo de emprendimiento	55
<i>Figura 10.</i> Ofrecimiento de productos o servicios	56
<i>Figura 11.</i> Consideraciones de emprender en Ecuador	56
<i>Figura 12.</i> Factores para emprender	57
<i>Figura 13.</i> Estaría dispuesto a dejar su emprendimiento por una propuesta de trabajo	57
<i>Figura 14.</i> Ofrecimiento de un trabajo en relación a un emprendimiento	58
<i>Figura 15.</i> Nivel de conocimiento para manejo de negocios	59
<i>Figura 16.</i> Contratación de servicios	59
<i>Figura 17.</i> Conocimiento de empresas asesoras de emprendimiento	60
<i>Figura 18.</i> Temas de asesoramiento	61
<i>Figura 19.</i> Aspectos de importancia para asesoramiento de los emprendimientos	62
<i>Figura 20.</i> Tipo de capacitación	62
<i>Figura 21.</i> Dispuesto a pagar por la capacitación	63
<i>Figura 22.</i> Modalidad de capacitación	63
<i>Figura 23.</i> Medios de información para el conocimiento de la empresa	64
<i>Figura 24.</i> Mapa de la competencia	74
	11

<i>Figura 25.</i> Ubicación de oficinas de empresa Volumen	84
<i>Figura 26.</i> Ubicación de auditorio para capacitaciones	85
<i>Figura 27.</i> Marca	87
<i>Figura 28.</i> Cursos Online	93
<i>Figura 29.</i> Capacitación presencial	93
<i>Figura 30.</i> Proceso que sigue el cliente	95
<i>Figura 31.</i> Proceso de pago	97
<i>Figura 32.</i> Proceso de selección de los capacitadores	98
<i>Figura 33.</i> Proceso de capacitación	100
<i>Figura 34.</i> Layout de la empresa VOLUMEN	102
<i>Figura 35.</i> Ubicación de oficinas de empresa Volumen	104
<i>Figura 36.</i> Diseño arquitectónico	105
<i>Figura 37.</i> Estructura Organizacional	111
<i>Figura 38.</i> Amortización de la deuda	144
<i>Figura 39.</i> Flujo de caja	146
<i>Figura 40.</i> Balance general proyectado	148
<i>Figura 41.</i> Punto de equilibrio presencial	149
<i>Figura 42.</i> Punto de equilibrio online	149
<i>Figura 43.</i> Escenario 1 sensibilidad	152
<i>Figura 44.</i> Escenario 2 sensibilidad	153

## 7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Dentro del enfoque social, una de las mayores realidades problemáticas que afecta al Ecuador precede de la falta de empleo. De acuerdo con Sumba, Rodríguez, Saltos y Tumbaco (2020) los índices elevados de desempleo exponen la tenencia de una economía carente de confianza que limita la inversión extranjera, un factor clave para el desarrollo y crecimiento económico de la nación. Para el país, el desempleo representa un problema de carácter crónico que exhibe la ausencia de la fuerza dinámica orientada a la generación de fuentes de trabajo. Dentro de las causas determinantes de esta situación se incluyen las políticas gubernamentales, inserción de tecnología de reemplazo, salarios mínimos y el crecimiento acelerado de la Población Económicamente Activa (PEA).

Las condiciones del mercado laboral determinan que; a pesar de que el empleo global ha sustentado una estabilidad relativa, en lo que refiere al empleo adecuado se destaca un decrecimiento significativo que deriva desde finales el año 2014; a su vez, el subempleo ha preservado un aumento a partir del 2012, hecho que logró enfatizarse a finales del 2015. La mayor parte de la población que se encuentra empleada deriva de las zonas urbanas; mientras que, la población rural sustenta un porcentaje considerable de participación en lo que respecta al empleo no remunerado (Olmedo, 2018).

La tenencia de esta problemática ha logrado acrecentarse tras la presencia del Covid-19, generando el incremento de las tasas de desempleo en un 9.5% adicional hasta junio del 2020 en comparación con el año 2019 (Lozano, Lozano, & Robledo, 2020). En este contexto, considerando diferentes premisas publicadas en los medios de comunicación como el Diario Expreso, se determina que aproximadamente un millón de personas se encuentran desempleadas en el país. Conforme los datos presentados por el

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se identifica que, en el Ecuador la tasa de desempleo entre los meses de mayo y junio del año 2020 se estableció en el 13.3%, siendo esta el porcentaje más elevado que se ha obtenido desde el año 2007. Ante la manifestación y difusión de la pandemia, alrededor de 698,449 ecuatorianos perdieron sus plazas de trabajo (Diario Expreso, 2020). Por otro lado, según lo estipulado por el Diario El Universo, frente a la falta de empleo y con el objetivo de establecer una diferencia, el 82% de las personas emprenden en el país (El Universo, 2020).

En razón de las encuestas ejecutadas por el INEC durante el mes de mayo y junio del año 2020, se identificó que la Población Económicamente Inactiva (PEI) asciende a los 4.9 millones de ecuatorianos; en este mismo período, se constató que el 39.1% de la población que se encuentra en edad de trabajar, son personas inactivas económicamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020). Bajo esta perspectiva, surgen los emprendimientos, actividad que hasta el 2019 fue ejecutada por una de cada tres personas (Revista Líderes, 2020). Según la información presentada en el estudio *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, el 82.7% de los emprendedores ecuatorianos iniciaron un negocio ante la falta de empleo; mientras que, el 52.7% expresaron la necesidad de establecer una diferencia. Otro de los factores determinantes del emprendimiento se asocia con la acumulación de riquezas con el 36.5% y por la continuidad de una tradición familiar con el 35.7% (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2019-2020).

Por otro lado, se destaca el indicador denominado Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), término que integra aquellas personas que se encuentran en la etapa de comenzar un emprendimiento, o en su defecto ya ha sido establecido, pero no excede

el período de 42 meses; considerando este elemento, el Ecuador hasta el año 2019 sostuvo una TEA del 36.2%. Con respecto al criterio de generación de empleo por los emprendedores en la TEA, se determina que el 85% no cuenta con empleados; mientras que, el 12.85 posee una nómina ente uno y cinco colaboradores. Adicional, se reconoce que el 84% de los empresarios mantienen como expectativas expandir el reparto laboral en un tiempo de cinco años; en este sentido, el 60.4% considera la contratación de uno a cinco empleados; el 16.7% se orienta hacia la tenencia de 6 a 19 trabajadores, mientras que el 7.2% precisa la intervención de más de 20 elementos. Dentro de los aspectos más relevantes que derivan del estudio analizado, se incluye que, el 33% de los emprendedores durante la fase de educación secundaria percibió temáticas asociadas con la creación de negocios; el 38.4% son empresarios que derivan de hogares cuyos ingresos fluctúan entre los \$ 394.00 y \$ 788.00; la mayor parte no superan los 35 años (51.3%) y en cuanto al género, el 53.5% son varones y el 46.5% restantes pertenecen al sexo femenino (Lasio et al., 2019-2020).

A pesar de que existe un amplio porcentaje de emprendimientos en el Ecuador que surgen por necesidad; es claro reconocer, que los mismos no sustentan una planificación formal a largo plazo, indicando que, pese a la tenencia de una excelente idea de negocio de un producto o servicio efectivo, su ejecución no logra gestionarse dada la falta de conocimiento. En este sentido, se destaca que la mayor parte de emprendimientos no prosperan con el paso de los años; inclusive son abandonados al poco tiempo de su establecimiento, situación visualizada constantemente en la ciudad de Milagro. Bajo esta perspectiva, surge como estrategia de mejora y modelo de proyecto la edificación de una empresa orientada a la entrega de un proceso de formación continua hacia los micro emprendedores de la zona de estudio, con una propuesta de valor enfocada en la entrega de un asesoramiento personalizado.

La construcción de esta organización mantiene como objetivo el desarrollo de alianzas estratégicas en conjunto con los empresarios de la ciudad de Milagro, a fin de que los mismos logren explorar con efectividad los diversos productos y servicios que se ofrecen al mercado. En este caso, se impulsa a los emprendedores mantener la continuidad de sus negocios por un largo tiempo, descartando la idea de su abandono posterior a la erradicación de la pandemia. Asimismo, se fomenta la noción de transformar los pequeños negocios hacia una herramienta de expansión e instrumento generador de fuentes de empleo y de ingresos tanto para los dueños como para la sociedad en general.

## **7.1. Análisis de las 5 C'S**

### **7.1.1. Contexto: Análisis PESTEL**

En este apartado se realizó un análisis del contexto interno y externo de la empresa y mercado. En el contexto externo se identificó que el crecimiento económico será lento a pesar de la reapertura paulatina de negocios, se destaca el hecho de tener apertura de créditos a corto plazo por parte del sistema bancario, a su vez, el Estado ha aportado con programas financieros como Reactívale Ecuador que han ayudado a las mi Pymes a obtener liquidez; por otro lado, se identificó una tendencia creciente hacia la tecnología digital. En el contexto interno se identificó ventajas con respecto a la estructura organizacional, siendo flexible y competente; sin embargo, se determinó que la empresa no se encuentra posicionada, no cuenta con infraestructura propia, además, de que posee liquidez limitada.



## **1. Contexto Externo**

La comprensión del contexto externo puede verse facilitada al considerar cuestiones que surgen de los escenarios: económico, social, político, legal, tecnológico, cultural, mercado y competitivo, ya sea internacional, nacional, regional o local.

### **Escenario económico**

Para encontrar datos de este escenario se ha acudido a la información económica y financiera disponible con base a lo cual se han identificado los siguientes aspectos:

- El PIB per cápita permanecerá estancado. Es decir, la población crece más rápido que la economía.
- Ventas no logran alcanzar el nivel que tenían previo a la crisis sanitaria, pero los pronósticos económicos del Banco Central del Ecuador (BCE) establecen que la economía crecerá un 3,1% del PIB (BCE, 2021a).
- En el 2020 el precio del petróleo marcó un decrecimiento pronunciado (Jack, 2020), debido a la reducción de la demanda por los cierres de la economía para evitar mayores contagios de la pandemia provocando el incremento del déficit fiscal en el país, lo cual fue solucionado parcialmente con créditos de organismos multilaterales para proveer liquidez a la economía.
- Déficit presupuestario: El déficit presupuestario proyectado para el 2020 fue de \$ 11.000 millones, aproximadamente un 10% del PIB. Por otro lado, entre el año 2020 y 2021 se espera un decrecimiento en el déficit fiscal del 61.5%, que equivale a \$ 4,511 millones (Primicias, 2021); este hecho se presentará ante la reducción del gasto público, correcciones fiscales e incremento de los ingresos.

- Se proyecta una recuperación de la actividad económica a medida que se reapertura la economía y el comercio toma su camino, sumado a la recuperación del precio del petróleo que ya ronda los niveles previos a la crisis sanitaria.
- La falta de liquidez en el mercado afecta la recuperación del mismo, pero los escenarios alentadores de la recuperación son beneficiosos para el crecimiento de la economía ecuatoriana.
- El riesgo país a marzo del 2021 se encuentra en 1,227 puntos con tendencia a la baja por acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (BCE, 2021b).
- Inversión Extranjera Directa (IED): Hasta el tercer trimestre del año 2020 la IED alcanzó los \$ 897.2 millones; monto procedente principalmente de Canadá y España, principalmente a los sectores de construcción y minería (Cámara Marítima del Ecuador, 2021).
- Los precios internacionales de materia prima se mantienen estables con una leve tendencia al alza.
- Apertura en el sistema bancario para créditos de corto plazo.
- Conflicto entre EEUU e Irán, es posible que suba el precio del petróleo.
- Depreciación del dólar favorece a la productividad y competitividad del Ecuador.

### **Escenario social**

Se ha buscado información de índole sociológica y psicológica, esto tiene que ver con niveles de educación, cultura, tradiciones, comportamientos habituales, hábitos,

capacitación de la mano de obra, niveles de desocupación, subocupación, con base a lo cual se ha identificado los siguientes aspectos:

- La pérdida de empleo aumentó por la crisis sanitaria, pero se ha venido reduciendo por la apertura de los comercios e inyección de liquidez del Gobierno Nacional por medio del programa ReactívatE Ecuador.
- Crisis económica y falta de empleo puede generar aumento de la delincuencia, pero se puede observar que los niveles de desempleo de la crisis se están reduciendo pasando del 12% al 6% y se prevé que lleguen a los niveles previos de la crisis del 3.8% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).
- El aumento de la inmigración ilegal de países como Colombia, Venezuela, Cuba y Haití aumenta el riesgo de ocurrencia de actos ilegales como secuestros y extorsiones.
- Durante el 2020 se evidenció deserción escolar por la pandemia del Covid-19. Hasta agosto del 2020 se generó la pérdida del rastro de aproximadamente 23,300 estudiantes procedentes de la región Costa, Sierra y Amazonía; hecho que alude a la escasez de recursos y presencia de un mayor número de padres desempleados.
- Con respecto a la cultura de emprendimiento; Ecuador hasta el año 2019 mantuvo una Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 36.2% (Lasio & Ordeñana, 2020).
- En cuanto al perfil de emprendedores, el género predominante alude al masculino; son personas que poseen una edad entre los 25 a 34 años, han culminado de forma completa la secundaria y en su mayoría preceden de la Costa Urbana. El 54.1%

son sujetos autoempleados y la percepción de ingresos se orienta a más de dos salarios básicos unificado (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2019-2020).

### **Escenario político**

Se deberá enfocar en las perspectivas de gobernabilidad, seguridad de la administración de justicia, principales corrientes ideológicas, ponencia de organismos nacionales e internacionales de desarrollo frente a proyectos relacionados con las actividades de la empresa, con base a lo cual se ha identificado lo siguiente:

- Bajo crecimiento económico por acuerdo con FMI.
- Inestabilidad social por posibles huelgas. Potencial inestabilidad del gobierno.
- Falta de políticas claras entre los organismos de control, generando procesos burocráticos y desinformación.
- Tendencia del Estado a tener mayores ingresos por aplicación de impuestos arancelarios y cambios de partidas.
- Con el acuerdo del FMI se ha posibilitado que las líneas de crédito externas, tanto públicas como privada se abran.
- Gobierno caracterizado por los constantes cambios presentados en el Gabinete Ministerial y presencia de críticas orientadas a las decisiones gestionadas por el presidente Lenin Moreno.
- Escenario político marcado por la incesante necesidad de impulsar la recuperación económica dado la emergencia sanitaria.

- Con la finalidad de potenciar la reactivación económica, la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI) busca fomentar la creación y reactivación de empleos a través de la generación de oportunidades de inversiones y mercado, coadyuvando en el cumplimiento del plan de acción denominado Estrategia Ecuador Emprendedor Innovador 2030.

### **Escenario tecnológico**

La organización asegura que los equipos utilizados en la empresa operen óptimamente, para cumplir con la realización de sus actividades y contribuir al logro de la calidad de los productos y servicios, así como asegurar la información generada en la empresa ante posibles contingencias. Para ello se ha enfocado en:

- Existencia de tecnología para ser utilizada en los procesos operativos y de ventas.
- Aparición de nuevos virus pueden afectar a las operaciones del website.
- La presencia de hackers que puedan atacar al sistema.
- Contemplando el escenario tecnológico a nivel nacional, Ecuador durante el 2020 ascendió 10 puntos en la escala mundial de gobierno electrónico, superando países como Perú, Colombia, Israel y Alemania en niveles de servicios.
- Tras la manifestación de la pandemia, los procesos vinculados con la transformación digital presentaron un activo aceleramiento destacando la importancia de la tecnología en todas las esferas de la vida como la educación, medicina y trabajo (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

## **Escenario de mercado**

Busca identificar tendencias existentes o nuevas que puedan ayudar u obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos.

- Tendencia a iniciar negocios propios por la falta de empleos en relación de dependencia.
- La tendencia a usar medios de comunicación digital.
- Desaparición de varias empresas, debido a la crisis generada por Covid-19.
- Cambios en necesidades y tendencias de consumidores.
- La tendencia hacia el uso de tecnología digital.
- Acelerada tendencia de uso de las redes sociales
- Adicional a la escasez de empleo, los factores de motivación para emprender incluyen la tradición familiar, acumulación de riqueza y hacer la diferencia.

## **Escenario relativo al ambiente**

Este escenario cada vez toma mayor trascendencia y tiene que ver con las regulaciones enfocadas en el cuidado del medio ambiente, un análisis de cómo las operaciones pueden afectar este aspecto y las medidas necesarias para evitarlo permitirán que el proyecto sea sostenible a largo plazo.

- Aumento periódico de regulaciones y exigencias de organismos de control ambiental para el manejo de bosques.
- Material didáctico para capacitación por email.

- Uso de productos con Certificaciones de responsabilidad ambiental.
- Dentro de las perspectivas negativas se integra la expansión de las actividades orientadas a la extracción petrolera; formar parte de listado de los países más deforestados en conformidad con su tamaño y la expansión de la minería. Como desafío principal se incluye la ejecución de mejoras centradas en la gestión del agua.

### **Escenario Competitivo**

Este escenario se relaciona con el enfoque competitivo actual del sector en el cual se encuentra la empresa VOLUMEN.

- Clientes insatisfechos con el nivel de servicio provisto por la competencia.
- Deslealtad de los clientes por las empresas proveedoras del servicio
- Entrega de producto/servicio semejante a precios relativamente bajos
- Modalidades de educación orientado al enfoque virtual
- Debilitamiento de la competencia por recesión económica.

## **2. Contexto Interno**

La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos, tecnología, infraestructura y el desempeño de la organización dentro de las áreas: operativa, financiera, contable, dirección e infraestructura.

## **Operaciones**

El proceso de operaciones está catalogado como la cadena de valor de la organización, se puede evidenciar el estado de la organización con base a situaciones claves que tienen que ver con su gestión operativa y que pueden impactar en forma positiva o negativa.

- Existe una oportunidad para incrementar la cultura de alto rendimiento y productividad.
- Resistencia a los cambios organizacionales o profesionalización de los emprendimientos.
- Se ha definido una estrategia empresarial enfocada en desarrollar ventajas competitivas (know how) de los negocios versus sus competidores.
- Se realiza una evaluación presupuestaria mensual.
- Existe diversidad de productos para la venta.
- Empresa no posicionada.

## **Administración y dirección**

- La estructura organizacional es clara y funcional.
- Los responsables de procedimientos conocen claramente su rol.
- La estructura facilita la iniciativa del personal.
- Están definidas las responsabilidades y autoridad de cada colaborador.



- El personal se adapta rápidamente a cambios o nuevos procesos organizacionales.

- La toma de decisiones es ágil y oportuna.

### **Infraestructura y tecnología**

Se debe analizar la situación actual en lo referente a infraestructura física de oficinas que serán utilizadas para la prestación del servicio.

Se realizará mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas informáticos, así como la ejecución de respaldos y la administración de claves y perfiles, los cuales corresponden a un servicio tercerizado de Sistemas de la empresa.

La empresa prestadora del servicio de sistemas será la encargada de asesorar para el control y registros de las claves de accesos y los perfiles de cada usuario.

La infraestructura física es adecuada para prestar los servicios y permite el crecimiento.

Se dispone de los medios de comunicaciones adecuados.

### **Seguridad física**

Se debe analizar la situación actual en lo referente a medidas de seguridad frente a las amenazas contra las personas y los productos y las instalaciones.

- Existen medidas de seguridad en el acceso a las instalaciones.

- Se ha definido un plan en caso de emergencias o eventos críticos.

### **7.1.2. Compañía: Análisis FODA**

Referente a los criterios internos que constituye el FODA, se destacan las fortalezas y debilidades. Considerando el primer factor, se determina que las fortalezas aluden a los atributos que sustenta la empresa VOLUMEN; en este caso, se incluye la entrega de un producto/servicio exclusivo para el mercado de Milagro debido a la inexistencia de entidades que brinden capacitaciones personalizadas y centradas en las necesidades puntuales de los emprendimientos considerando su actividad económica. La inclusión de este tipo de servicio se contempla como una fuente de solución innovadora para los pequeños empresarios del cantón de Milagro. Cabe mencionar que, VOLUMEN no solo se caracteriza por otorgar a los clientes material teórico y práctico de calidad; sino también por la tenencia de profesionales cualificados, cuyas habilidades garantizan la entrega de una capacitación efectiva y personalizada aseverando la sostenibilidad y crecimientos de los negocios.

En cuanto a las debilidades de la empresa, se integran aquellos puntos negativos que presenta VOLUMEN; en razón de esta perspectiva, se destaca la baja liquidez para el financiamiento de la organización, generando la ausencia de una estructura física propia. Por otro lado, al ser una marca nueva, se resalta su no posicionamiento en el mercado, fomentando la imperiosa necesidad de establecer estrategias de promoción. Además, se incluyen limitaciones expuestas en la cartera de productos y la falta de aliados estratégicos en el sector privado.

Con respecto a los factores externos de FODA (Oportunidades y Amenazas) se determina que los criterios de beneficio para la empresa VOLUMEN se orientan a una tendencia creciente de emprendimientos; ante la constitución de nuevos negocios se fomenta la ampliación de la demanda enfocada en la búsqueda de programas

especializados, siendo esta una oportunidad clave para la expansión de VOLUMEN. Posteriormente, se impulsa el incremento del autoempleo, generando que las personas tomen la decisión de emprender, un aspecto que no solo beneficia a la empresa de estudio; sino también a las personas que habitan en el cantón Milagro, reforzando la economía local.

En cuanto a los aspectos de amenaza que pueden restringir el crecimiento de la empresa se integra la inestabilidad económica, un factor que incide en el estancamiento de la economía nacional y ralentización de inversiones afectando la actividad económica de la empresa. Asimismo, se destaca la inclusión de nuevos competidores vinculados con la entrega del producto/servicio semejante, el rechazo por parte de los emprendedores al contemplarse como una empresa nueva y los cambios de hábito y comportamiento por parte de los clientes. Adicional, se incluye una nueva oleada de Covid-19 y medidas restrictivas de movilidad por algún virus, esto dado los acontecimientos actuales que años anteriores no eran considerados como amenazas.

Tabla 1  
*FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto único en el mercado milagreño con evolución continua</li> <li>• Recursos teóricos y prácticos de calidad</li> <li>• Generador de innovación y soluciones</li> <li>• Entrega de capacitaciones personalizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades para la creación de nuevos emprendimientos</li> <li>• Demanda en crecimiento en búsqueda de programas especializados</li> <li>• Demanda creciente de emprendedores</li> </ul>

- Equipo con profesionales de calidad y apasionados por su trabajo
- Sostenimiento y crecimiento de negocios existentes
- Aumento del autoempleo
- Fórmula ideal de crecimiento y expansión de emprendedores

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca no posicionada en el mercado</li> <li>• Liquidez limitada para inversión</li> <li>• Ausencia de infraestructura física propia</li> <li>• Cartera limitada de productos</li> <li>• No tener aliados estratégicos del sector privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Globalización de mercados</li> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Desafíos regulatorios</li> <li>• Cambio de hábitos de los consumidores</li> <li>• Rechazo de los emprendedores al ser una nueva marca</li> <li>• Nueva oleada de Covid-19</li> <li>• Medidas restrictivas de movilidad por algún virus</li> </ul>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

### **7.1.3. Clientes**

#### **Demografía**

La empresa va dirigida hacia los micro emprendedores de 25 a 34 años. En la investigación de mercado se identificó que las personas de este rango de edad son los que más interés han demostrado por capacitarse y recibir formación continua para que sus pequeños emprendimientos sean sustentables.

## **Geografía**

La empresa se ubicará en la ciudad de Milagro, ya que existe un alto nivel de difusión y manifestación de nuevos emprendedores, con muchas ganas y fuerzas de generar ingresos económicos para ellos y su familia.

## **Estilo de Vida**

La mayoría de los nuevos emprendedores en esta ciudad ya se encontraban afectados por la situación económica del país, esto se agudizó con la pandemia. Es por lo que buscan nuevas y mejores opciones para poder tener ingresos o tener un doble ingreso para no verse afectados por posibles ajustes en las empresas en las que trabajan oficialmente.

## **Beneficio Buscado**

Los nuevos micro emprendedores, buscan la manera de mejorar sus negocios, a fin de que los mismos sean sostenibles y rentables, a través de capacitaciones o asesorías que les permitan mejorar sus finanzas, entender a su mercado objetivo y plantear estrategias de negocios adaptables a su sector.

### **7.1.4. Competencia: Análisis Competitivo de la Industria (5 fuerzas de Porter)**

#### **Poder de negociación**

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter, las cuales son útiles para realizar un análisis competitivo de la industria, estas fuerzas son: poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de nuevos competidores

entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. A continuación, se detallan estos puntos.

### **Clientes**

- La necesidad de un servicio de capacitación.
- Los consumidores pueden influir en el precio de los servicios, ya que existen empresas ofertando el mismo servicio a bajo costo.
- Mercado muy técnico.
- No existe una fidelización a la marca por parte de los clientes.
- Amenaza media.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite ejecutar un análisis referente al nivel de competencia que la empresa VOLUMEN sustenta dentro del sector al cual pertenece. Bajo esta perspectiva y en razón de lo establecido se determina que el poder de negociación del cliente preserva un nivel de amenaza medio, dado la presencia de factores poco atractivos como la lealtad de los clientes y el bajo precio de servicios semejantes. Dentro de este enfoque, se destacan estrategias de mejora vinculadas con el incremento de inversión en el ámbito de marketing y la inclusión de un valor agregado al servicio que se ofrece al mercado.

### **Proveedores**

- El poder de negociación es bajo, ya que en el mercado existe una gran cantidad de profesionales en el área que podrían realizar trabajos de capacitación, en general tienen un bajo poder, pero muchas veces el nivel de especialización del facilitador es muy alto por lo cual se crea una dependencia hacia ellos.
- Amenaza baja.

En cuanto al poder de negociación de proveedores, se determina un nivel de amenaza bajo. En este caso, dentro del mercado existe una amplia oferta de profesionales que pueden suplir las áreas de estudio otorgadas hacia los emprendedores del cantón Milagro; sin embargo, es fundamental reconocer la importancia del nivel de especialización de los facilitadores; por ende, como estrategia de dependencia hacia este ámbito se destaca el desarrollo de alianzas estratégicas a largo plazo con los mismos.

#### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

- Capacidad de influenciar en nuevos precios.
- La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que la inversión es baja.
- Requisitos para cumplir las disposiciones generales de la SETEC, mercado con alta demanda.
- El gobierno siempre deberá contribuir con el aprendizaje para la empleabilidad de los ciudadanos.
- Empresas con avales internacionales.
- Los clientes suelen cambiar de forma muy rápida de proveedor.
- Amenaza alta.

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores entrantes se identificó un nivel de amenaza alto, lo cual se encuentra influenciado por la demanda significativa de servicios de capacitación en el mercado, inserción de precios bajos, empresas con avales internacionales y la falta de lealtad de los clientes al momento de cambiar empresas proveedoras del servicio. En este sentido, la estrategia de mejora puede orientarse a la entrega de un producto/servicio de calidad con un valor agregado; para VOLUMEN este criterio alude a la entrega de capacitaciones personalizadas.

### **Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

- Servicio con más bajo costo.
- Los programas de formación no son fáciles de reemplazar, ya que se debe cumplir ciertos estándares.
- La amenaza de justicia es baja, ya que los profesionales buscan institutos o centros de capacitaciones de acuerdo con sus necesidades a pesar de que no es fácil sustituir este tipo de servicio, en la actualidad existen diversas formas de implementarlo como: presencial, online, mixto y videos multimedia.
- Amenaza media.

Referente a la amenaza de productos sustitutos, se establece un nivel de amenaza medio. A pesar de que este tipo de programas no pueden reemplazarse fácilmente, se destaca la inserción de servicios semejantes a un bajo precio. En este caso, como estrategia de mejora se incluye el aumento de canales de formación, integrando modalidades presenciales y virtuales. De igual forma, se destaca la inclusión de la propuesta de valor en el servicio, criterio que alude a la personalización.

### **Rivalidad entre los competidores**

- Incursionar en esta empresa por la necesidad de las personas en realizar una educación continua.
- Brindar charlas mensualmente.
- Competencia tanto en precios como en el contenido de sus capacitaciones.
- Presencia de 3 empresas locales de capacitación, por lo cual es bajo para la cantidad de emprendedores. Sin embargo, a nivel nacional hay muchos



competidores. Adicional, se incluyen sitios web que imparten cursos de capacitación orientados a temáticas de emprendimiento y sus dependencias como: Coursera, Doméstika, MasterClass, IDEO e inclusive la plataforma YouTube.

- Los costos de cambiar clientes son altos, ya que es difícil que estos perduren en el tiempo.
- La estructura de sus costos no es fija, es decir que es flexible, porque no existe un límite de producción.
- Amenaza alta.

Finalmente, se incluye la rivalidad entre competidores con un nivel de amenaza alto. Los factores que infieren de forma negativa en este ámbito aluden a la competencia que existe entre el precio y el contenido de la capacitación; además, de la existencia de diferentes plataformas online. En este sentido, la estrategia de mejora conlleva al incremento de inversión en el contexto de marketing y publicidad, fomentando la difusión del servicio y la propuesta de valor que influye en su diferenciación.

#### **7.1.5. Colaboradores**

En la organización hay varios “stakeholders”, entre ellos se incluye a los accionistas, capacitadores externos, gobiernos autónomos, colaboradores de VOLUMEN y proveedores. Cada uno de estos aportará con la empresa; a continuación, se detallan los mismos.

##### **Accionistas**

Socios y capitalizadoras iniciales que conformaron la empresa.

##### **Capacitadores externos**

Ayudan con las capacitaciones a los micro emprendedores, con diferentes especialidades.

### **Gobiernos Autónomos**

Resultan ser los principales aliados, ya que darán su aval para impartir las capacitaciones, a los micro emprendedores de las ciudades pequeñas, y de esta manera fomentar el desarrollo comercial.

### **Trabajadores**

Grupo de profesionales que son parte de la nómina de la empresa y realizan actividades administrativas y de venta. Por otro lado, se incluyen los capacitadores externos que son profesionales con destacada trayectoria académica y de negocios, que son los que brindan los módulos.

### **Proveedores**

Se contará con un lugar físico para el personal administrativo, así como también para tener las reuniones de consultoría con los micro emprendedores.

## **8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

### **8.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la creación e implementación de un programa de formación continua para micro emprendedores en la ciudad de Milagro.

### **8.1. Objetivos Específicos**

- Caracterizar el problema de estudio a través del planteamiento del *Design Thinking*, con la finalidad de detectar y otorgar una solución efectiva hacia los micro emprendedores de la ciudad de Milagro en el año 2021.

- Identificar las necesidades de los emprendedores con respecto a los servicios de capacitación y asesoría, mediante una investigación de mercado aplicada en los inicios del año 2021 en la ciudad de Milagro.
- Demostrar la viabilidad técnica del proyecto relacionado con la implementación de un programa de formación continua a micro emprendedores de la ciudad de Milagro en el año 2021.
- Definir la planificación estratégica y responsable del proyecto a través de un estudio administrativo y de responsabilidad social para la implementación de la empresa de formación continua hacia los micro emprendedores de la ciudad de Milagro en el año 2021.
- Determinar la viabilidad financiera de la empresa orientada a la entrega de un programa de formación continua hacia los micro emprendedores de la ciudad de Milagro en el año 2021.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

### 9.1. GERENCIA: DESIGN THINKING

#### 9.1.1. Empatizar

##### 9.1.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

El mapa de empatía es una herramienta que permite definir el perfil del cliente ideal (que en este caso son los emprendedores) con base a los sentimientos. El desarrollo del mapa de empatía se realiza con la finalidad de indagar más allá de los conocimientos superficiales del cliente con respecto a los emprendimientos. Bajo esta herramienta se comprende lo que necesita el cliente y qué es lo que espera recibir.

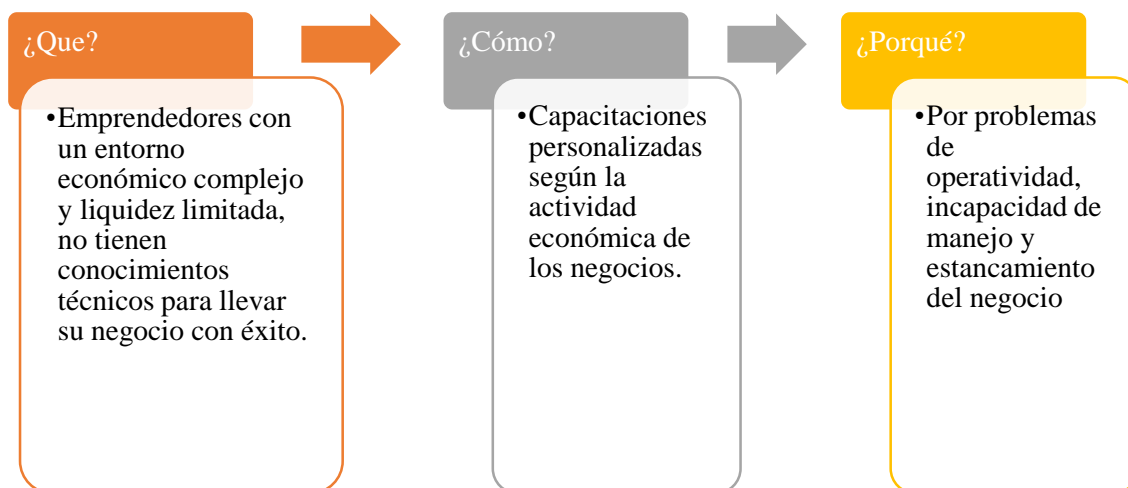


Figura 1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración de autores/as

##### 9.1.1.2. Mapa de empatía

Conforme lo establecido en el mapa de empatía, se determina que las necesidades de los emprendedores se fundamentan en la búsqueda de un programa de capacitación que garantice el crecimiento y desarrollo de los negocios, mediante la

entrega de conocimientos relacionados con los criterios básicos del manejo de los emprendimientos.

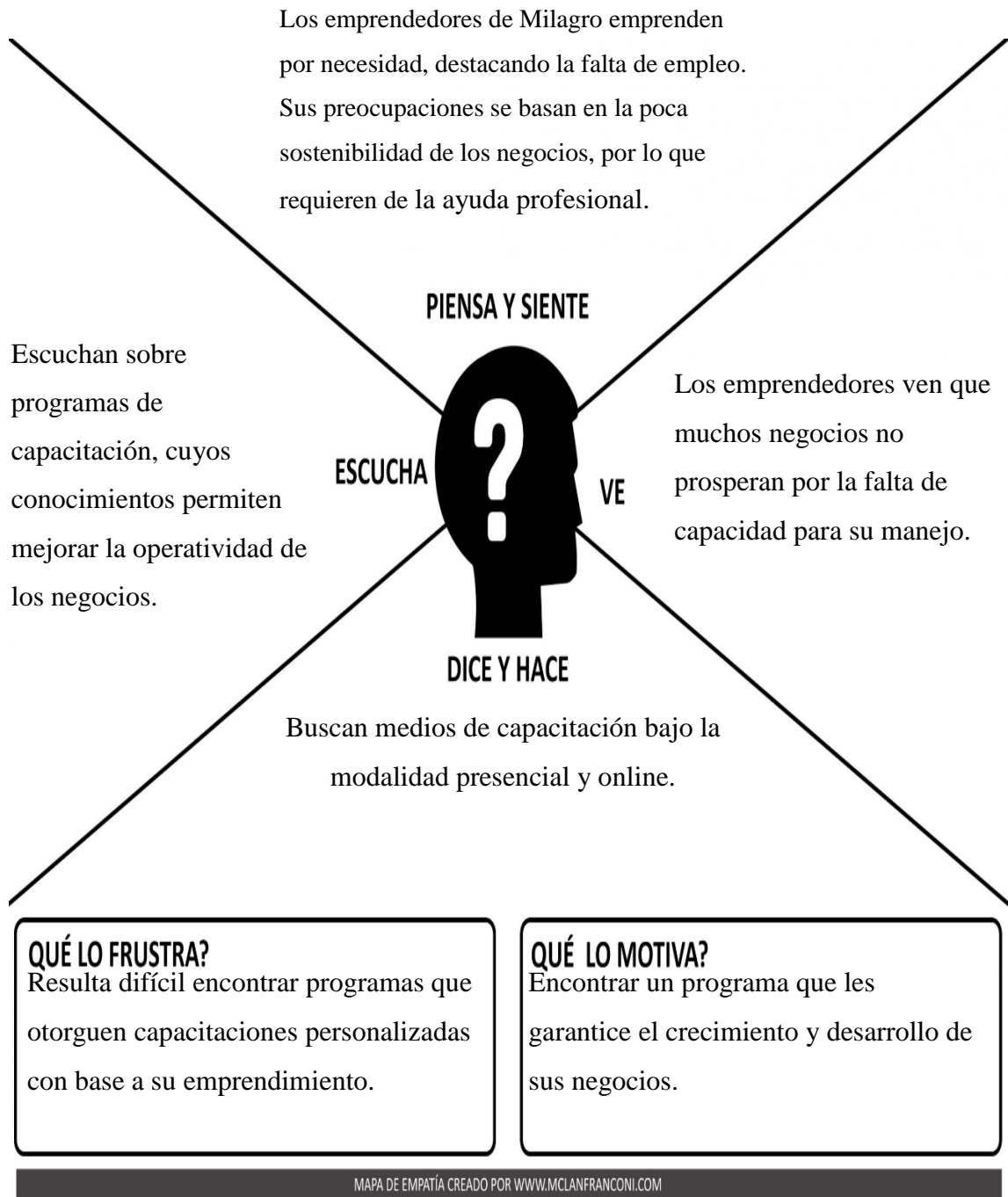


Figura 2. Mapa de empatía  
Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.1.1.3. Mapa de trayectoria

El mapa de trayectoria se encuentra fundamentado en las acciones que los emprendedores de la ciudad de Milagro han realizado frente a la búsqueda de programas de capacitación para mejorar la operatividad de sus negocios.

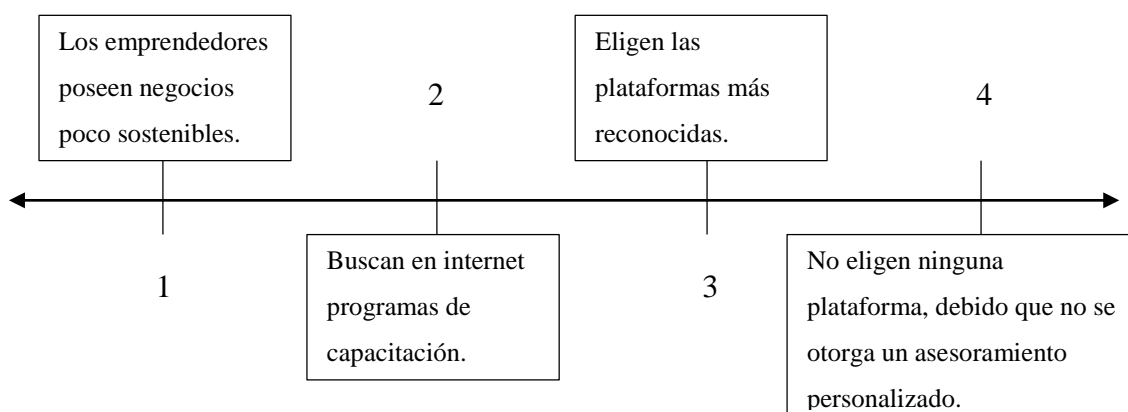


Figura 3. Mapa de trayectoria

Fuente: Elaboración de autores/as

## 9.1.2. Definir

### 9.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight

Conforme lo analizado previamente, se procede a la definición del problema según la identificación de las necesidades de los micro emprendedores, las cuales se detallan a continuación.

- ¿Cómo podríamos hacer que el micro emprendedor obtenga mayores ingresos?
- ¿Cómo se puede formalizar el emprendimiento y hacerlo perdurable en el tiempo?



Figura 4. Mapa Usuario + Necesidad + Insight  
Fuente: Elaboración de autores/as

Posteriormente, se determinan las preguntas que conllevan al desarrollo del *Insight*.

- ¿Cómo haríamos para diferenciarnos de la competencia?
- ¿Cómo puedo ser independiente formalizando mi negocio?

Con base a lo determinado, el problema conlleva a la implementación de un programa de formación continua a micro emprendedores de la ciudad de Milagro. El servicio se caracteriza por otorgar un acompañamiento personalizado a los emprendedores considerando sus diferentes actividades comerciales y mercado.

### 9.1.3. Idear

En este acápite denominado idear se va a realizar un brainstorming que son lluvias de ideas sobre el negocio que se desea analizar. Se incluye también un mapa de costo/relevancia, el cual integra las ideas del brainstorming en un gráfico de coordenadas. Finalmente se desarrolla un poster de concepto con el nombre del

proyecto, slogan, beneficios, modelo de precios, stakeholders claves, propuesta de valor, necesidades a satisfacer y logotipo.

#### ***9.1.3.1. Brainstorming***

La lluvia de ideas orientada al estudio por desarrollar se encuentra fundamentada en los siguientes criterios.

- Empresa de asesoría integral.
- Capacitación.
- Blog para emprendedores.
- Canal digital.
- Financiamiento.
- Socio estratégico.
- Creación de ferias de emprendedores.
- Programa de TV para emprendedores.
- Suscripción suplemento semanal en diario local.
- Afiliación a cuponera.
- Escuela de emprendedores.
- Alianza entre emprendedores.

Dentro de la lluvia de ideas se identificaron varias que pueden ser llevadas a cabo al ser alcanzables; sin embargo, se identifican también ideas que son más complejas de hacer realidad, además, son poco relevantes y se las observa como acciones a ejecutar en un futuro, entre estas se tiene el blog para emprendedores, canal digital, creación de ferias y programas de TV. A continuación, se presenta el mapa de costo/relevancia de las ideas.



### 9.1.3.2. Mapa de costo / relevancia

El mapa de costo/relevancia integran las ideas establecidas en el *BrainStorming*, criterios que se categorizan en razón del costo y de los aspectos que demandan el éxito del negocio. El eje de las X representa la relevancia, mientras que el eje de las Y el costo.

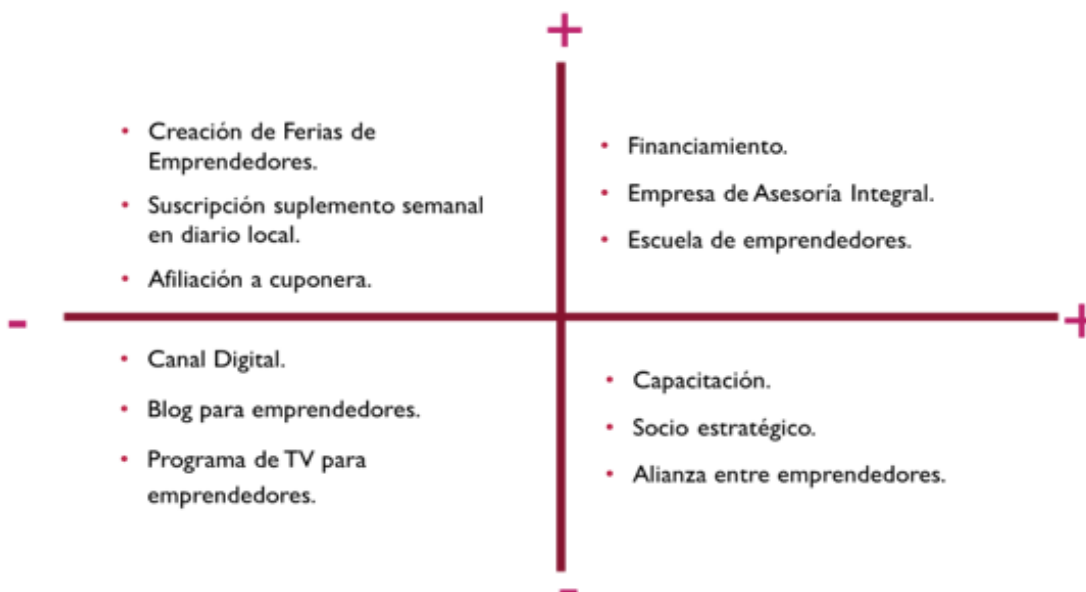


Figura 5. Mapa de costo / relevancia  
Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.1.3.3. Poster de concepto

En este apartado se presenta el poster de concepto en donde se incluyen aspectos como el nombre, slogan, logotipo; asimismo, se incluyen los beneficios, necesidades a satisfacer, stakeholders claves, modelo de precios y propuesta de valor. Estos puntos serán claves para reconocer fácilmente el concepto del negocio; a continuación, se presenta el mismo.

Tabla 2  
Póster de concepto

<b>Póster de concepto</b>	
<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Beneficios</b>
VOLUMEN	Suscripción a una red se emprendedores zonales altamente capacitados, que formarán parte de la base de datos de la empresa y podrán ser direccionados con los diferentes proveedores o socios.
<b>Slogan</b>	<b>Modelo de precios</b>
Tu emprendimiento se escucha	\$ 490 - \$ 700
<b>Stakeholders claves</b>	<b>Propuesta de valor</b>
<p>Internos: Directivos, Colaboradores, Capacitadores</p> <p>Externos: Municipios, Entidades Gubernamentales, Emprendedores (clientes), Competidores.</p>	<p>Asesoramiento personalizado</p> <p>Asesoría gratuita 30 minutos al finalizar cada módulo</p> <p>Consultoría gratuita 2 horas al finalizar el curso</p>
<b>Necesidades a satisfacer</b>	<b>Logotipo</b>
<p>Fracaso de emprendimientos</p> <p>Desconocimiento de temas de emprendimiento</p> <p>Incapacidad para el manejo del negocio</p>	

Fuente: Elaboración de autores/as

La propuesta de valor radica en la entrega de un asesoramiento personalizado durante el programa de capacitaciones. Posteriormente, se garantiza la entrega de una asesoría gratuita de 30 minutos al finalizar cada módulo con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos de forma particular en cada caso. Por otro lado, al finalizar el

curso en general se otorga una consultoría gratis de dos horas. Como elemento clave del póster de concepto se incluyen los *Stakeholders*, segmentos en grupos internos y externos.

#### **9.1.4. Prototipar**

En esta sección se aborda el prototipado; esto se lo hace a través del proceso de prototipado en donde se especifican las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos; a su vez, se incluye el diseño del prototipo donde se establece la propuesta de valor y los componentes del servicio principal.

##### ***9.1.4.1. Proceso de prototipado***

Para llevar a cabo el proceso de obtención de información de forma efectiva se determina la necesidad de emplear técnicas e instrumentos de investigación de carácter cualitativo y cuantitativo. El diseño de investigación sustenta un alcance exploratorio y descriptivo.

La aplicación de entrevistas se orientó a un conjunto de cuatro expertos en materia empresarial; la investigación de campo se ejecutó bajo la modalidad presencial y online. Posteriormente, se incluye el *Focus Group* dirigido a los futuros beneficiarios del proyecto a realizar. El proceso determinado se realiza con las personas procedentes de la ciudad de Milagro-Ecuador.

##### ***9.1.4.2. Diseño del prototipo***

La propuesta de valor alude a la entrega de un programa de capacitación conformado por 6 módulos. La modalidad de formación será otorgada de forma online y presencial; además, se garantiza la entrega de un acompañamiento y asesoramiento personalizado hacia los emprendedores de la ciudad de Milagro. Con respecto a la

personalización, dicho concepto indica que el cliente recibirá herramientas y conocimientos aplicados a sus negocios, independientemente de la actividad comercial. De forma adicional, se integran charlas motivacionales impartidas por los empresarios exitosos, quienes expondrán criterios vinculados con la motivación de emprender, los errores generados en sus inicios y sus estrategias de solución.

### **9.1.5. Validar**

Esta sección denominada validar incluye el testeo del prototipo en donde se detallan los hallazgos, las oportunidades de mejora identificadas y la adaptación del prototipo. Cabe destacar que, estos datos provienen del estudio de mercado y permiten diseñar un servicio integral más completo ajustado a las necesidades del mercado.

#### ***9.1.5.1. Testeo del prototipo***

##### ***9.1.5.1.1. Hallazgos***

En razón de la información otorgada en las encuestas, entrevistas y Focus Group, los principales hallazgos se orientan que la mayor parte de empresarios son hombres entre 31 a 34 años. Los productos/servicios se ofrecen a través de las redes sociales, tienda física y catálogos. Los factores de decisión para emprender se orientan al incremento de ingresos en el hogar, desempleo y proyecto personal. El elemento determinante para el desarrollo del proyecto se orienta a que la mayor parte de los empresarios se encuentra poco capacitados para manejar sus negocios.

##### ***9.1.5.1.2. Oportunidades de mejora identificadas***

Las oportunidades de mejora se identificaron con base en los resultados de la investigación de mercado; uno de los principales puntos son los tópicos que desean aprender las personas, de esta forma se puede elaborar una capacitación completa e

integral, se identificó además que el acompañamiento o personalización del servicio es un valor agregado muy importante para el mercado, razón por la cual se incluye la entrega de capacitaciones personalizadas, junto a un acompañamiento que se otorga por medio de consultorías gratuitas a lo largo del proceso y al final. Otro punto relevante es la necesidad de contar con modalidad de estudio presencial y virtual, de esta forma se puede acceder a un mayor mercado. A continuación, se determinan las principales oportunidades de mejora.

- Capacitación en temas relacionados con la publicidad y redes sociales, ventas y marketing, contabilidad y finanzas.
- Entrega de capacitaciones personalizadas.
- Consultorías gratuitas.
- Modalidad presencial y virtual.

#### *9.1.5.1.3. Adaptación del prototipo*

Con base a lo determinado, la propuesta de valor se fundamenta en la entrega de capacitaciones personalizadas según la actividad económica que cumplen los emprendedores de la ciudad de Milagro. La modalidad de estudio será de forma online y presencial y más allá de las temáticas básicas de emprendimiento se incluyen temas Premium vinculados con la publicidad digital, formas de realizar fotografías para publicaciones e historias de los productos que se ofrece al mercado y casos de emprendedores exitosos.

## **9.2. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING**

### **9.2.1. Estudio de mercado**

En esta sección denominada estudio de mercado se aborda la investigación de mercado como tal y un análisis de los resultados. En el primer punto se incluye el objetivo general y específico, la población, muestra, diseño de investigación, desarrollo de técnicas de investigación y resultados. En el sub-apartado de análisis se considera el mercado objetivo y potencial, así como el mapa de la competencia.

#### ***9.2.1.1. Investigación de mercado***

##### *9.2.1.1.1. Objetivo General*

Determinar la factibilidad económica de un programa de formación continua para emprendedores en la ciudad de Milagro, enfocado en el fortalecimiento y emprendimiento, que le permita pasar de una buena idea a un negocio sostenible.

##### *9.2.1.1.2. Objetivos Específicos*

- Realizar una caracterización sociodemográfica de los emprendedores de la ciudad de Milagro durante los inicios del año 2021, mediante la aplicación de herramientas de investigación para identificar los criterios predominantes de la población de estudio.
- Reconocer las generalidades de los emprendimientos de la ciudad de Milagro para identificar aspectos vinculados con los factores de decisión para emprender, la actividad económica del negocio y medios de entrega del servicio, por medio del uso de herramientas de investigación en el año 2021.
- Identificar patrones de consumo en servicios de asesoría, mentoring y capacitación de emprendedores en la ciudad de Milagro durante los inicios

del año 2021 mediante el empleo de técnicas e instrumentos de investigación, para identificar sus preferencias y necesidades.

- Determinar la modalidad de formación para los micro emprendedores de la ciudad de Milagro a través del análisis exploratorio, usando como herramienta encuestas aplicadas en los inicios del año 2021 para definir el modelo del negocio.
- Desarrollar programas de capacitación conformados por un conjunto de módulos fundamentados en temáticas de marketing, publicidad, contabilidad y finanzas, ventas, estudio de mercado, control y producción; para el fortalecimiento y sostenibilidad de los negocios de los micro emprendedores de la ciudad de Milagro en el año 2021.
- Establecer la capacidad de compra de los emprendedores de la ciudad de Milagro por medio de la aplicación de encuestas para identificar el monto de inversión orientado al programa de capacitación en el año 2021.
- Analizar los medios de promoción que la empresa debe emplear para otorgar el conocimiento respectivo del servicio de capacitación a los emprendedores de la ciudad de Milagro, mediante el desarrollo de encuestas ejecutadas en los inicios del año 2021.

#### ***9.2.1.1.3. Población***

El Cantón Milagro se encuentra ubicado en la Provincia del Guayas; para el año 2010, de acuerdo con los datos del INEC, la población total fue de 166.634, cifra que corresponde al área urbana y rural; su Población Económicamente Activa (PEA) se estableció en el 49.3% (4.3% de la PEA de la provincia de Guayas), datos

proporcionados por el último Censo de Población y Vivienda del Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Tabla 3  
*Indicadores económicos*

<b>Población</b>	166.6 mil hab. (4.6% con respecto a la provincia del Guayas)
<b>Urbana</b>	80.1%
<b>Rural</b>	19.9%
<b>Mujeres:</b>	50.0%
<b>Hombres:</b>	50.0%
<b>PEA:</b>	49.3%

Fuente: Sistema Nacional de Información (2020).

La PEA se define como la población en edad de trabajar (PET), que no tiene impedimento y que buscan hacerlo, por lo que se exceptúa a la población menor de 15 años (la OIT establece la PET en mayores de 10 años) y que tiene impedimentos u otras ocupaciones que le demandan tiempo. Para el presente estudio se consideran las proyecciones poblaciones del año 2020 otorgadas por el INEC, donde se determina una PEA del 42,93%, para el cantón de estudio (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

Con base a los datos procedentes del Censo de Población y Vivienda 2010, se identifica que la economía del cantón depende en gran parte del comercio, agricultura y manufactura, existiendo muchos negocios familiares. Estas tres actividades demandaron para el año 2010 una PEA del 58.8 %. Cabe recalcar que el sector Servicios tiene una demanda importante de empleo de mano de obra calificada siguiéndole, las actividades Administrativas y la de Industria.

En el 2018 el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) otorgó créditos de Desarrollo humano a 426 emprendedores de Milagro (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018). Cabe destacar que, en el cantón Milagro existen



más hombres que emprenden que mujeres; siendo interesante la cantidad de personas que tienen sus propios emprendimientos (Sistema Nacional de Información, 2020).

#### *9.2.1.1.4. Muestra*

Para determinar la muestra que se va a aplicar no se tomó la ciudadanía resultante del censo del 2010, sino las proyecciones poblacionales del 2020 proporcionadas por el INEC, lo cual estableció 199,835 personas en el cantón Milagro (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020). A esto se le filtra el PEA del cantón que es de 42,93%, lo que da una población de estudio de 85,789.

Con base a lo anterior se aplica la fórmula de la muestra a una población de 85,789 personas con un nivel de confianza del 95% con valor z de 1.96, para las probabilidades de éxito, así como también de fracaso el 0.5 con un error del 5%. De esta manera se alcanzó una muestra de 382 personas. A continuación, se presenta el cálculo realizado para la obtención de la misma.

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

$$n = \frac{85,789 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05 * (85,789 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382$$

#### *9.2.1.1.5. Diseño de la Investigación*

##### **Alcance y enfoque de la Investigación**

La investigación de mercado brindó información sobre características en el comportamiento del mercado objetivo, al mismo tiempo dio las pautas sobre el entorno

que puede incidir sobre el proyecto. Las técnicas para obtener la información relevante fueron la encuesta, entrevista y focus group.

El alcance de la investigación fue exploratorio, ya que permite incrementar el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada, además fue descriptiva porque especifica las características y perfiles de los emprendedores para poder enfocar la formación a los problemas existentes.

El enfoque fue mixto, el cual tiene una mezcla del cuantitativo y cualitativo, donde el primero tiene como principal característica la utilización de la estadística bajo un proceso secuencial para alcanzar la generalización de los resultados. Por medio de ello se busca realizar predicciones; mientras que el segundo analiza los fenómenos a profundidad sin el uso de la estadística bajo un proceso inductivo, lo que permite riqueza interpretativa.

### **Objetivos de la investigación exploratoria**

El objetivo de esta investigación es: establecer una visión general sobre los emprendedores, recopilando información necesaria. Al mismo tiempo, incrementar la familiaridad con el tema estudiado.

Las características básicas que se deben considerar son:

- Es una primera aproximación a una temática, problema o necesidad, entre los resultados puede ser que se comprenda mejor la magnitud del problema o necesidad, las características de los actores implicados y cuáles son los puntos de interés más significativos. También puede servir para identificar posibles maneras de abordar el tema e identificar otras temáticas vinculadas.

- Tiene menor profundidad que otros tipos de investigación. La investigación exploratoria es más superficial que otros enfoques, pues representa un primer acercamiento y no necesariamente se espera obtener conclusiones o recomendaciones determinantes.
- Forma parte esencial de cualquier investigación. Independientemente de la investigación que se vaya a desarrollar, el primer paso del proceso implicará una investigación exploratoria para definir las temáticas de manera concreta, comprender mejor cómo puede formularse el problema de investigación e identificar las principales fuentes de información para profundizar sobre el tema.
- Puede derivar en otras líneas de investigación. Por su naturaleza, este tipo de investigación podrá arrojar conocimientos preliminares para definir otras temáticas o problemas que requieran estudiarse para comprender mejor el fenómeno que se buscaba con el planteamiento del estudio inicial.

#### *9.2.1.1.6. Desarrollo de técnicas de investigación*

##### **Encuestas a posibles usuarios o beneficiarios**

Las encuestas son de forma directa a posibles usuarios o beneficiarios de los productos, se pretende complementar la idea de negocio a partir de los resultados de la investigación. La intención es identificar en los sujetos cómo reaccionan frente al tema o problemática estudiada y con qué otros temas los relacionan.

Las encuestas sirven para tener un mayor alcance o amplitud que las entrevistas, aunque con menor profundidad. Por esto se va a realizar las encuestas a través de redes sociales para direccionarlas hacia públicos con intereses y perfiles particulares que tengan alto valor para la investigación.

### **Criterios de inclusión:**

Dirigido a: Emprendedores activos o potenciales.

Lugar: Ciudad de Milagro.

Edad: 25 hasta 34 años.

Método de contacto: Encuestas en campo, encuestas por medio digitales.

Tamaño de la muestra. - 382

Nivel de confianza. – 95%

Margen de error. – 5%

### **Entrevistas a expertos**

Es uno de los puntos centrales de las investigaciones exploratorias, se realizó este estudio, debido a que los entrevistados tienen experiencia en el mundo empresarial y conocen el mercado. Estos podrán indicar de manera eficiente cuáles son los principales temas vinculados o direccionar hacia fuentes de información existentes y fidedignas alrededor de la problemática estudiada.

### **Formulario de preguntas para entrevistas acerca del programa de profesionalización para emprendedores.**

Duración estimada 15 – 20 minutos

Entrevistados:

- Ing. Jorge Freile Moss, Gerente General Samsung Mobile Ecuador
- Ing. Juan Carlos Lima, Director Comercial Ferias 360
- Ing. Ivonne Garnica B., evaluadora de proyectos EPICO

## Focus group

El focus group o grupo focal es una herramienta cualitativa que permite identificar opiniones e ideas de parte de un grupo de personas relacionadas con el proyecto. En este estudio se trabajó con dos grupos de 7 potenciales clientes cada uno, en donde mediante un diálogo estructurado se reconocieron insights que serán de gran ayuda para el plan de negocios.

### 9.2.1.1.7. Resultados de la investigación

#### 9.2.1.1.7.1. Resultados de la encuesta

##### 1. Sexo

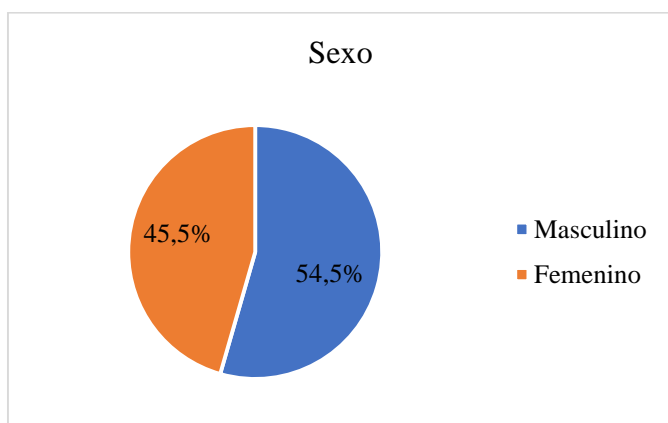


Figura 6. Sexo

Fuente: Elaboración de autores/as

Conforme los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, se determina que la mayor parte de encuestados pertenece al sexo masculino con un 54.5%; mientras que, el 45.5% restante corresponde sexo femenino.

## 2. Edad

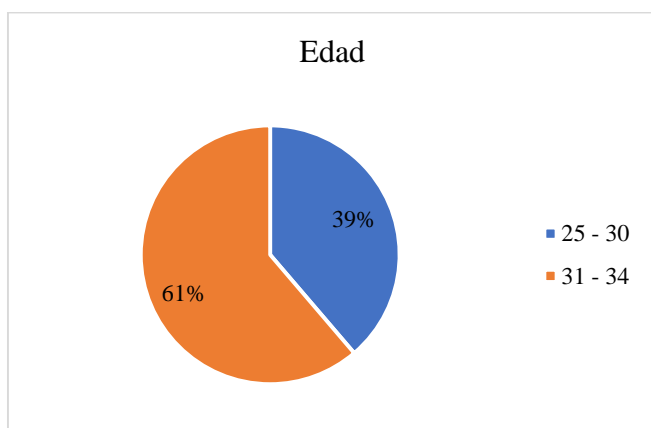


Figura 7. Edad

Fuente: Elaboración de autores/as

Según los datos presentados en la figura 7, se destaca que el 61.3% de la población se encuentran en el rango etario de 31 a 34 años; mientras que, el 38.7% restante corresponde a las personas que tienen entre 25 a 30 años.

**3. ¿Actualmente usted está emprendiendo un negocio o va a emprender alguno en el corto plazo? Si su respuesta es afirmativa siga con la encuesta, caso contrario se da por finalizada la misma.**

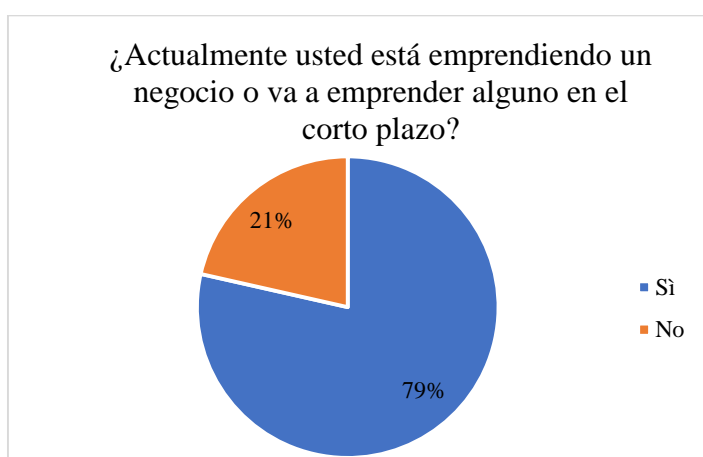


Figura 8. Tenencia de emprendimiento o idea de negocio

Fuente: Elaboración de autores/as

De acuerdo con la información presentada en la figura 8, se determina que el 78.5% de los encuestados afirmaron conservar un emprendimiento o la idea del mismo;

sin embargo, el 21.5% manifestó una situación contraria. Ante esta perspectiva y siendo la premisa establecida una pregunta filtro, en los siguientes gráficos se contempla únicamente la población que otorgó una respuesta de confirmación.

#### 4. ¿En qué consiste o consistirá su emprendimiento?

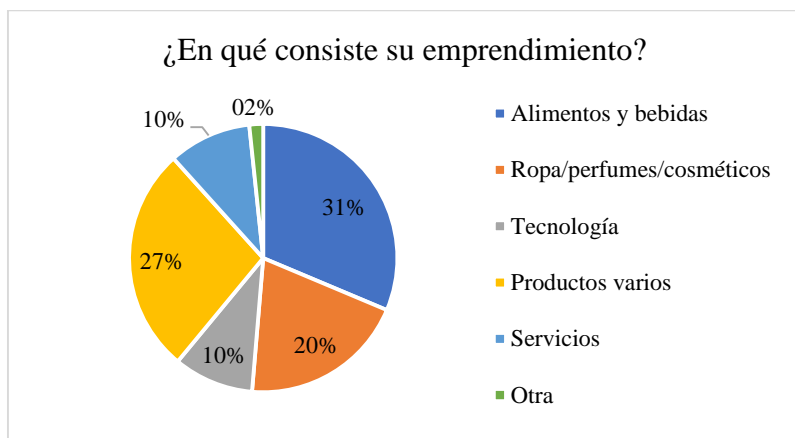


Figura 9. Tipo de emprendimiento  
Fuente: Elaboración de autores/as

La mayor parte de la población posee un emprendimiento cuya actividad económica se relaciona con los alimentos y bebidas, hecho que es representado por el 31.3%, seguido de productos varios con el 27.3%, ropa/perfumes/cosméticos con el 20% y servicios con el 10%. El 11.3% restante deriva de negocios vinculados con la tecnología y otros.

#### 5. ¿Cómo ofrece u ofrecerá sus productos o servicios al público?

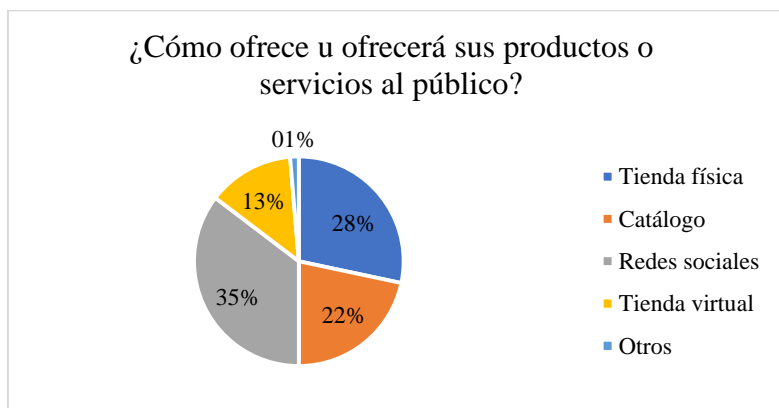


Figura 10. Ofrecimiento de productos o servicios  
Fuente: Elaboración de autores/as

El 35.3% de los encuestados indicaron que su actividad económica se gestiona a través de las redes sociales, destacando el auge de los negocios online. El 28.3% expresó ofrecer sus productos o pensar hacerlo a través de la posesión de tiendas físicas, el 21.7% manifestó por catálogo, el 13.3% indicó a través de tiendas virtuales y 1.3% restante se estableció en la categoría otros.

## 6. ¿Cómo considera usted que es emprender en Ecuador?

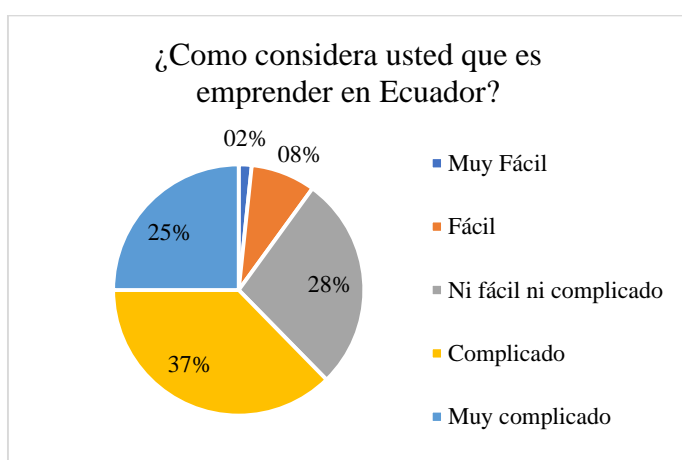


Figura 11. Consideraciones de emprender en Ecuador  
Fuente: Elaboración de autores/as

Según las opiniones emitidas por los encuestados, se reconoce que emprender en Ecuador supone un hecho complicado según el 37.3%, dado el desconocimiento de las gestiones que deben realizar o la nula experiencia vinculada con la tenencia de un negocio propio. Por otro lado, el 27.7% indicó que emprender alude a un suceso que no es ni fácil ni complicado; a pesar de que el 25% manifestó que esta iniciativa se concibe como una acción altamente complicada.



## 7. ¿Por qué factores decidió emprender?

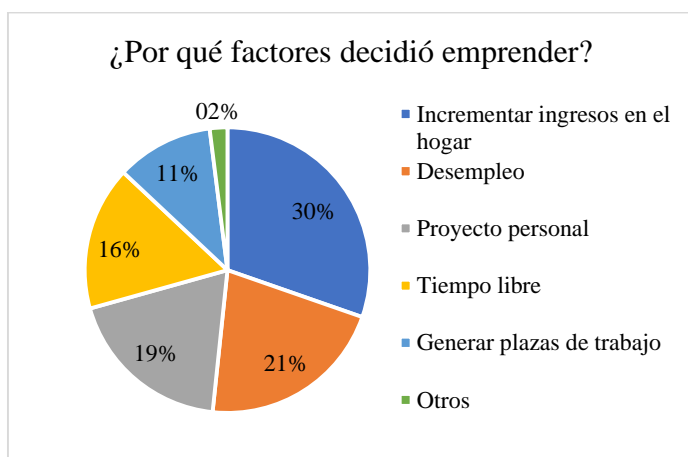


Figura 12. Factores para emprender  
Fuente: Elaboración de autores/as

El factor principal que ha impulsado el desarrollo de los emprendimientos deriva del incremento de los ingresos económicos en el hogar con el 30.3%; seguido del desempleo con el 21.3%, el 19% indicó que su negocio surge como un proyecto personal, el 16.3% determinó la necesidad de tiempo libre y el 11% para generar fuentes de trabajo; el 2% se estableció en la categoría de otros.

## 8. ¿Si mañana consigue una propuesta de trabajo dejaría su emprendimiento?

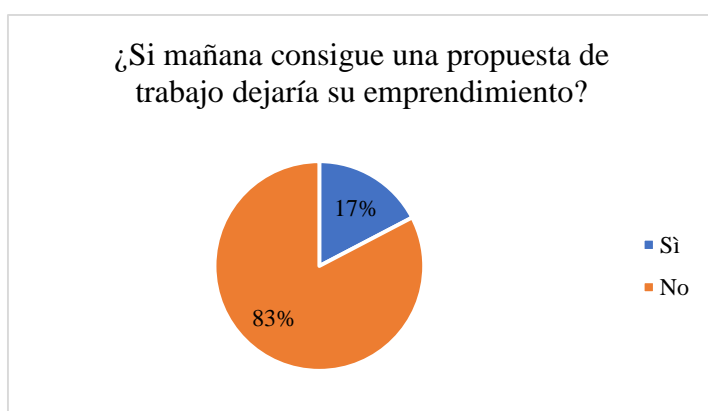


Figura 13. Estaría dispuesto a dejar su emprendimiento por una propuesta de trabajo  
Fuente: Elaboración de autores/as

En razón de la premisa establecida, se identificó que el 82.7% no abandonaría su

emprendimiento ante la adquisición de una propuesta de trabajo. No obstante, el 17.3% difiere de dicho escenario, dada la afirmación absoluta de la interrogante planteada.

### 9. ¿Qué considera usted que le ofrece una empresa que no le ofrece su emprendimiento?

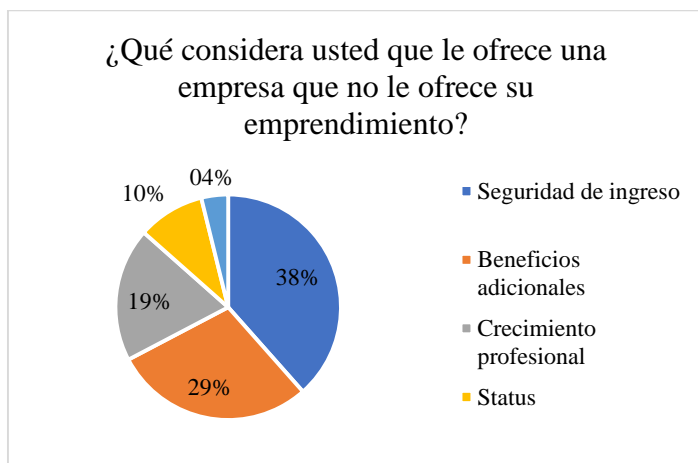


Figura 14. Ofrecimiento de un trabajo en relación a un emprendimiento  
Fuente: Elaboración de autores/as

Considerando únicamente la población que afirmó el abandono de su emprendimiento frente a una propuesta de trabajo, se identificó que el 38.5% de tales encuestados efectuarían dicha acción dado que las empresas le ofrecen seguridad de ingreso; el 28.8% se enfocó en los beneficios laborales, el 19.2% expresó el crecimiento profesional, el 9.6% indicó Status y el 3.8% se inclinó por la categoría Otros.

### 10. Con respecto al manejo de negocios, usted se considera:

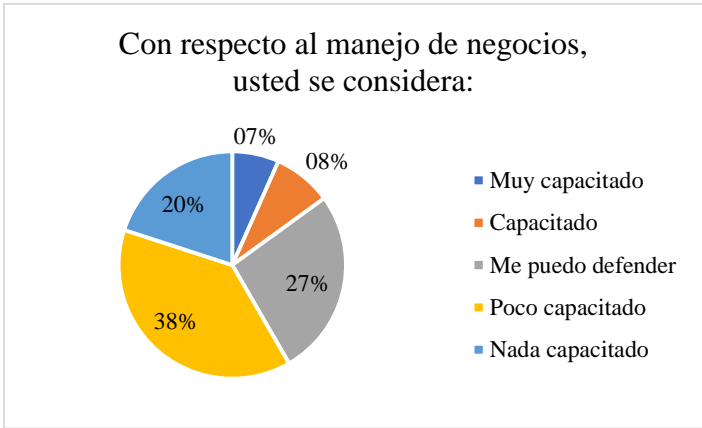


Figura 15. Nivel de conocimiento para manejo de negocios  
Fuente: Elaboración de autores/as

En función de la premisa establecida, el 38.3% indicó que se encuentra poco capacitado ante el manejo de sus negocios, el 26.7% expresó que se puede defender, mientras que el 20% carece de conocimientos absolutos. Dentro de este escenario, únicamente el 15% en general posee las habilidades para gestionar de forma efectiva el manejo de su emprendimiento, dado un nivel de capacitación significativo.

**11. ¿Contrataría los servicios de una empresa que le asesore a hacer crecer su negocio? Si su respuesta es afirmativa prosiga con la encuesta, caso contrario se da por terminada la misma.**

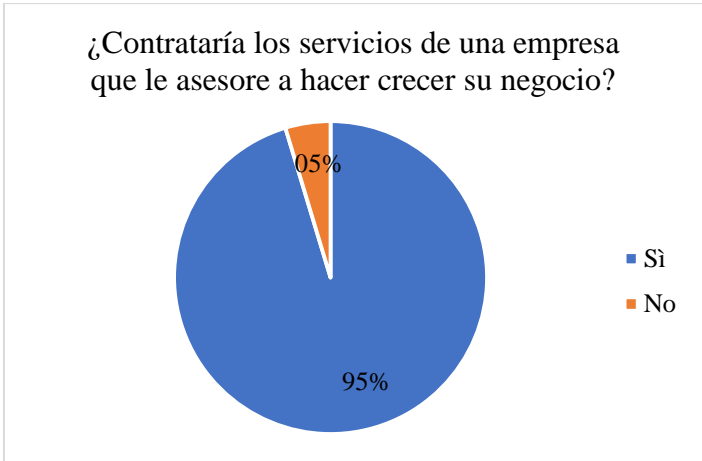


Figura 16. Contratación de servicios  
Fuente: Elaboración de autores/as

El 95.3% de los encuestados especificaron contratar los servicios de una empresa que los asesore y ayude a que sus negocios crezcan. Por el contrario, el 4.7% otorgó una respuesta negativa generando que las siguientes preguntas sustenten como población aquellas personas que están dispuestas a adquirir los servicios propuestos.

## 12. ¿Conoce alguna empresa que le pueda asesorar en su emprendimiento?

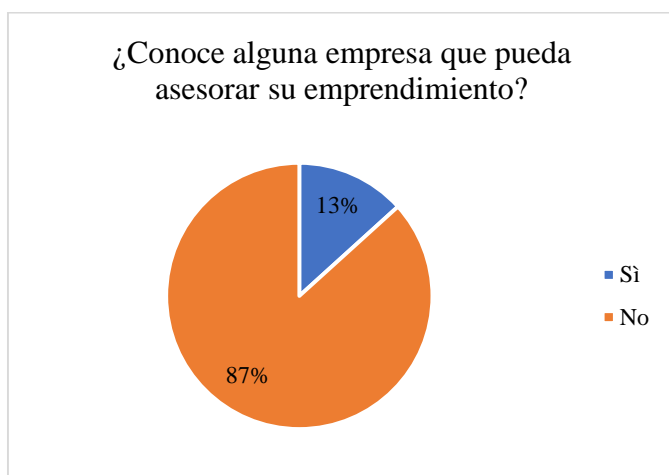


Figura 17. Conocimiento de empresas asesoras de emprendimiento

Fuente: Elaboración de autores/as

La mayor parte de emprendedores indicó no conocer ningún tipo de empresas que ofrezcan asesorías en cuanto a los emprendimientos, siendo esto representado por el 86.7%; a pesar de esto, el 13.3% expresó que conocen empresas que se encargan de ofrecer su ayuda y guía hacia los nuevos empresarios.

## 13. ¿En qué tema le gustaría ser asesorado en su emprendimiento?

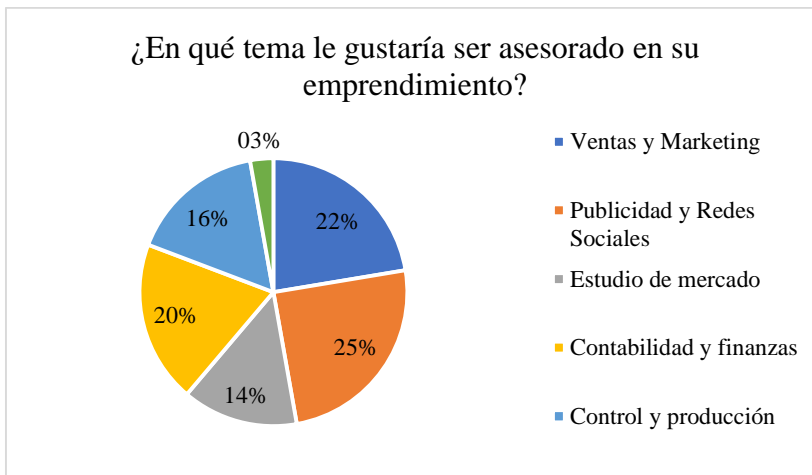


Figura 18. Temas de asesoramiento  
Fuente: Elaboración de autores/as

EL 24.8% de los emprendedores manifestaron su necesidad de asesorarse en temas asociados con la publicidad y redes sociales, seguido del 22.4% con temáticas vinculadas a las ventas y marketing; y el 19.6% expresó temarios sobre contabilidad y finanzas. En cuanto al control y producción, estudio de mercado y la categoría Otros, dichos criterios corresponden al 16.4%, 14% y 2.8% respectivamente.

**14. ¿Qué aspecto considera el más importante para una empresa que asesore su emprendimiento? Seleccione dos opciones.**

Dentro de los aspectos más importantes que la población considera para que una empresa asesore sus emprendimientos se integra el acompañamiento personalizado con el 26.4%, seguido del contenido completo sobre negocios con el 23.4% y el precio con el 17.3%. Los criterios restantes aluden a la tenencia de docentes experimentados, prestigio de la empresa y la entrega de certificados o diplomas.

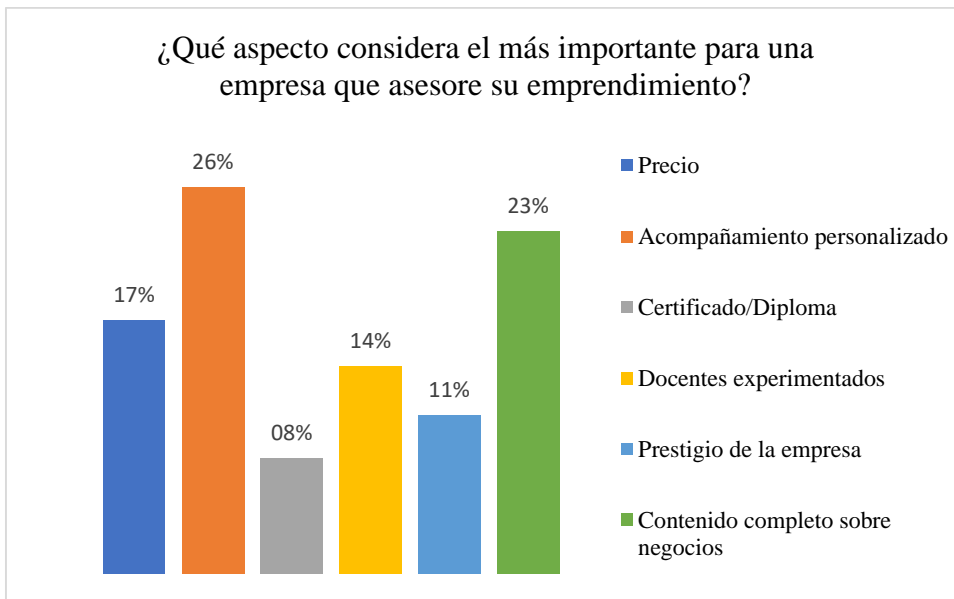


Figura 19. Aspectos de importancia para asesoramiento de los emprendimientos  
Fuente: Elaboración de autores/as

### 15. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

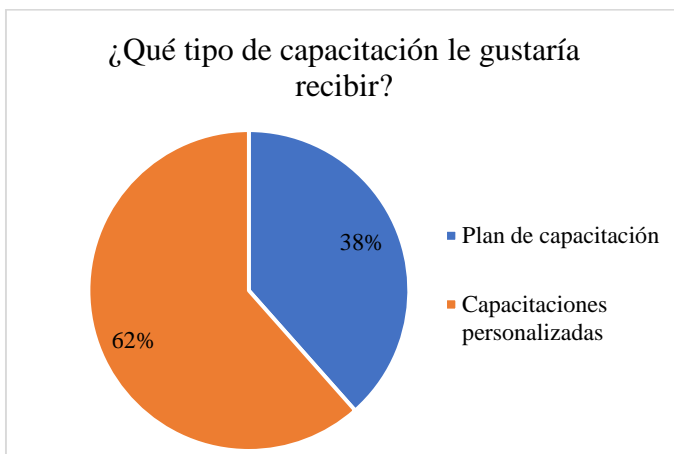


Figura 20. Tipo de capacitación  
Fuente: Elaboración de autores/as

El 61.5% de la población manifestó requerir una capacitación personalizada; este hecho se relaciona significativamente con los aspectos de importancia de las empresas asesoras. Por el contrario, el 38.5% de los encuestados se orientaron hacia la percepción de un plan de capacitación.

**16. ¿Cuánto podría y estaría dispuesto a invertir en un programa integral de capacitación para su emprendimiento con duración de tres meses?**

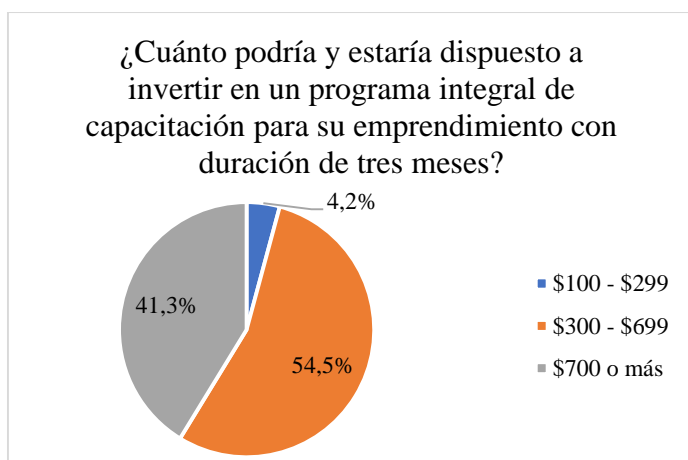


Figura 21. Dispuesto a pagar por la capacitación  
Fuente: Elaboración de autores/as

El 54.5% indicó que invertiría entre \$ 300.00 a \$ 699.00 con la finalidad de visualizar beneficios procedentes de las capacitaciones gestionadas. Por otro lado, el 41.3% expresó un monto entre \$ 700.00 y más, mientras que solo un 4.2% llevaría a cabo una inversión que va desde los \$ 100.00 hasta los \$ 299.00. En este sentido, se destaca que las personas poseen un poder adquisitivo medio y alto, que les da una capacidad de pago de \$ 300 en adelante.

**17. ¿Cómo preferiría que sean impartidas las capacitaciones?**

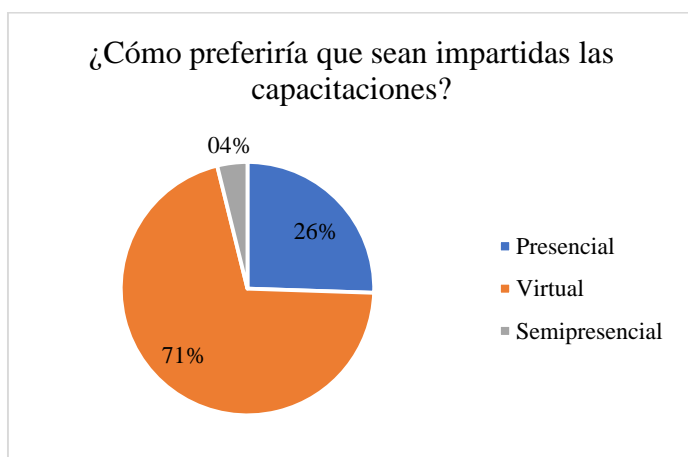


Figura 22. Modalidad de capacitación

Fuente: Elaboración de autores/as

El 70.6% indicó que las capacitaciones deben ser otorgadas de forma virtual, dado la tenencia de otras funciones por realizar. Por el contrario, el 25.5% expresó la necesidad de una modalidad de estudio presencial; mientras que, el 17.5% manifestó la ejecución de modalidad semipresencial.

**18. ¿Qué medios considera los más adecuados para enterarse sobre la empresa de capacitación y acompañamiento para su emprendimiento? Seleccionar dos opciones**

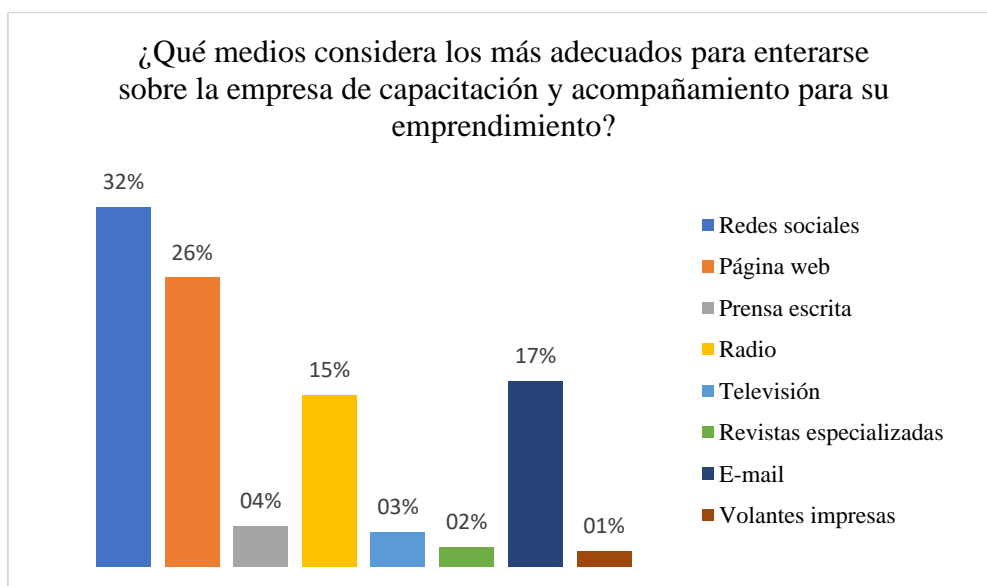


Figura 23. Medios de información para el conocimiento de la empresa

Fuente: Elaboración de autores/as

El 32.2% indicó que el medio más adecuado para transmitir información acerca de la empresa de capacitación son las redes sociales, seguido de una página web con el 25.9%, uso del e-mail con el 16.6% y radio con el 15.4%. Los recursos menos considerados aluden a la prensa escrita, televisión, revistas especializadas y volantes impresas.



### **9.2.1.1.7.2. Resultados de la entrevista**

1. ¿Por qué cree usted que es importante que las personas emprendan?

De manera general se identificó que la importancia de emprender radica en la construcción de una nueva cultura que debe fomentarse y a la vez apoyarse con la finalidad de impulsar el crecimiento económico local y nacional. En la actualidad, frente a la situación que se vive, el emprendimiento constituye una herramienta que contribuye a que las personas sustenten una vida digna y adecuada; más allá de los beneficios económicos que supone la tenencia de un emprendimiento, se destaca la realización personal de los nuevos empresarios y el enfoque social que puede influenciar en la creación de un entorno oportunista para la comunidad.

2. ¿Qué tendencias ve en el mercado que puedan convertirse en oportunidades para los emprendedores?

De forma global se destaca que, ante la situación actual, una de las tendencias más relevantes del mercado se orienta hacia los negocios online. Hoy en día, esta modalidad comercial ha revolucionado el mundo empresarial; y es que, hay que considerar que no se gestiona únicamente la venta de productos tangibles, en la actualidad se incluyen tanto la entrega de servicios como la venta del conocimiento de una persona. En estos tiempos, la creación e implementación de un negocio no depende únicamente de la compra y venta de artículos comunes; un negocio derivará de la creatividad y el aspecto innovador que una persona determine y lo convierta en una necesidad para la sociedad. Manteniendo como ejemplos se destaca la entrega de clases particulares de forma online, comercializar creaciones propias sea en fotografía, música o plantilla en páginas web o gestionar ventas mediante el dropshipping.

3. ¿Usted ha estudiado el comportamiento de los emprendedores en Ecuador?

A grandes rasgos se identificó que el comportamiento de los emprendedores ecuatorianos se caracteriza por las necesidades de logro; es decir que buscan la oportunidad de sobresalir a través del interés fundamentado en la excelencia del trabajo y las funciones que desarrolla. Por lo general, tiende a establecer metas muy altas con la finalidad de demostrar su capacidad de conseguir lo que se proponen. Por otro lado, toman una actitud de riesgo con la finalidad de cumplir con los objetivos que se han planteado, aprecia sus logros y progresos y por lo general trabajan de forma solitaria en sus inicios; aunque, posteriormente demandan un complemento. En síntesis, un emprendedor ecuatoriano busca nuevas oportunidades, es persistente y demanda de un alto nivel de eficiencia y calidad en la entrega de sus servicios.

4. ¿Qué errores ha podido identificar en los emprendedores?

En este punto se destacan factores como la falta de un proceso de formación en el ámbito empresarial, la falta de experiencia como empresario generando como defecto la impaciencia que surge cuando el negocio no va bien. Por otro lado, se integra el desconocimiento del mercado, ausencia del reconocimiento de los clientes potenciales, falta de apoyo por parte de expertos, disposición de un equipo de trabajo deficiente, ausencia de información sobre las obligaciones legales y la informalización del negocio.

5. ¿Qué consejos le daría a quienes están considerando emprender?

Conforme las opiniones de los entrevistados, se identificó la necesidad de que los nuevos emprendedores tiendan a asesorarse totalmente en todos los aspectos que implica el manejo de un negocio. En este caso, no solamente implica el hecho de la

publicidad, redes sociales o marketing; sino también los ámbitos legales, financieros y económicos que impulsa el éxito de un nuevo emprendimiento.

6. ¿Considera que en nuestro país existe un apoyo real para que las personas puedan emprender de manera formal?

Dentro de este enfoque, se identificaron opiniones compartidas; por un lado, dos entrevistados destacaron la existencia de una apoyo real y preciso que impulsa el desarrollo de nuevos emprendimientos de manera formal; no obstante, dicho escenario difiere al constatar que en la actualidad existen múltiples trabas que ocasionan que las personas cuenten con la iniciativa de crear un negocio informal, dejando de lado los procesos de profesionalización y aspectos legales.

7. ¿Cómo considera usted que se podría mejorar?

En general, se evidenció que el apoyo hacia la creación de nuevos emprendimientos debe mejorarse a través de programas de capacitación que asesoren y guíen a las personas sobre cómo iniciar en el mundo empresarial. Dicha actividad debe generarse de forma segmentada y a la vez personalizada, debido a la existencia de múltiples necesidades que abordan a un individuo en particular en razón de un tipo de negocio. Por otro lado, se determinaron mejoras relacionadas con las fuentes de financiamiento y erradicar lo que en la actualidad aqueja a los microempresarios, que son las reformas gestionadas en el régimen impositivo para microempresas.

8. ¿Usted considera que es responsabilidad del Estado / Municipalidades, o de la empresa privada apostar en el crecimiento del mercado por medio de emprendedores?

Conforme las opiniones de los entrevistados, se destaca una amplia responsabilidad por parte del Estado y la Municipalidad, considerando que el emprendimiento se contempla como una fuente de riqueza y generación de empleo para las naciones, impulsando a su vez, el crecimiento y desarrollo económico de un país. Con respecto a las empresas privadas, se determinó que su participación para gestionar el crecimiento de los emprendedores puede influir en el desarrollo de capacitaciones que aporten un conocimiento basado en la experiencia profesional y empresarial de la misma.

9. ¿Usted cree que las grandes empresas estarían dispuestas a dar asesoría a emprendedores?

De manera general, se identificó que las grandes empresas no estarían dispuestas a otorgar asesoría continua a los emprendedores; en este caso, podrían gestionar la entrega de talleres de forma esporádica generando vacíos y la tenencia de nuevas dudas para los nuevos empresarios, aunque se destaca que puede considerarse un aporte significativo para los mismos.

### ***9.2.1.2. Análisis***

#### ***9.2.1.2.1. Análisis general de las encuestas***

Ante una muestra general de 382 personas, se determina que la mayor parte son emprendedores hombres con un rango etario que va desde los 31 a 34 años; cumplen con una actividad económica relacionada con el sector de alimentos y bebidas, productos varios y ropa/perfumes/cosméticos. En la actualidad, la mayoría de emprendedores gestiona sus actividades a través de las redes sociales y bajo la integración de tiendas físicas.

Por otro lado, pese a que cuentan con un negocio destacan que emprender en el Ecuador se torna un proceso complicado; sin embargo, sus iniciativas han sido impulsada por factores como la búsqueda del aumento de ingresos económicos para el hogar, desempleo y proyecto personal. Ante este escenario, es importante reconocer que el 17.3% de los empresarios abandonarían sus negocios frente a la tenencia de una propuesta de trabajo bajo las razones de seguridad de ingresos, beneficios adicionales y el crecimiento profesional que una empresa externa les ofrece en comparación con sus propios emprendimientos.

Uno de los puntos por resaltar deriva del hecho de que los emprendedores se encuentran poco capacitados para gestionar de forma efectiva el manejo de sus negocios; por ende, la mayoría consideran necesario contratar los servicios de una empresa que les ofrezca el servicio de asesoramiento impulsando el crecimiento de sus negocios; cabe mencionar que, en la actualidad desconocen la existencia de algún tipo de organización cuyo enfoque se fundamente en lo establecido previamente.

Con respecto a las temáticas de formación, se distinguen aspectos de estudio relacionados con la publicidad y redes sociales, ventas y marketing, y contabilidad y finanzas. Los aspectos de mayor relevancia que la empresa de asesoramiento debe mantener para la entrega de sus servicios deben fundamentarse en el acompañamiento personalizado, la entrega de un completo contenido acerca de negocios y el precio; este último factor bajo un período de duración de tres meses conlleva la aceptación de un valor que va desde los \$ 300.00 hasta los \$ 699.00, aunque tuvo una aceptación similar \$ 700.00 y más. El tipo de capacitación requerido se orienta a un proceso personalizado considerando las necesidades de cada emprendedor; cabe mencionar que, la modalidad de aprendizaje infiere en la entrega de una formación virtual. Finalmente, los medios

más adecuados para conocer todo tipo de información acerca de la empresa se dirigen al uso de las redes sociales, página web, e-mail y radio.

#### ***9.2.1.2.2. Análisis general de las entrevistas***

En razón de las opiniones emitidas por los entrevistados, se identificó que emprender se establece como una acción que impulsa el crecimiento económico local y nacional, fomenta la realización personal de los nuevos empresarios y aporta significativamente en el contexto social. En la actualidad, las tendencias más relevantes del mercado corresponden a la creación de emprendimientos online, negocios que no solo se basan en la venta de productos tangibles; sino también intangibles. El comportamiento de los emprendedores ecuatorianos se caracteriza por las necesidades de logro, orientados a la excelencia y calidad de la entrega del servicio.

Dentro de los errores más comunes que se presentan en los emprendedores se destaca la falta de experiencia, información sobre el manejo del negocio, ausencia de un proceso de formación en el contexto empresarial, desconocimiento del mercado y la ausencia del reconocimiento de los clientes potenciales. Cabe mencionar que antes de emprender, las personas deben asesorarse por completo para garantizar la creación de un negocio sostenible en el tiempo. Por otro lado, se identificó que no existe un apoyo real que impulse la formalización de los emprendimientos, hecho que debe mejorarse a través de programas de capacitación, accesibilidad a las fuentes de financiamiento y erradicación de aquellas trabas que afectan la sostenibilidad de los negocios.

De manera general, se identificó que el Estado y las Municipalidades se contemplan como los entes responsables de impulsar el crecimiento del mercado a través de los emprendimientos; en el caso de las grandes empresas, se destaca su

limitada participación, aunque se concibe como un aporte significativo para los nuevos empresarios.

#### ***9.2.1.2.3. Análisis general del Focus Group***

En el presente trabajo se llevó a cabo la ejecución de dos procesos de Focus Group con 7 integrantes cada uno; ambos procedimientos difieren tanto en las preguntas planteadas como en sus participantes. Dentro de los aspectos identificados bajo este método de investigación, se identificó que la iniciativa de emprender por parte de las integrantes derivó de las necesidades previstas ante la pandemia, el interés de fortalecer el apoyo económico en el hogar, pasar mayor tiempo con la familia, el deseo de convertirse en alguien independiente, la presentación de una oportunidad y el ejemplo precedido de la familia. Por otro lado, se reconocieron integrantes que decidieron emprender por pasión, tenencia de autonomía e independencia; asimismo, se integra la necesidad y el interés de obtener ingresos extras.

A pesar de los factores que impulsaron el desarrollo de los emprendimientos, es importante reconocer los principales obstáculos bajo los cuales, los participantes han estado sujetos. Bajo este paradigma, se destacan situaciones donde las personas no consideran los negocios pequeños en razón de su inexperiencia, lo que da lugar a la desconfianza por parte de los clientes. Por otro lado, se incluye la falta de tiempo para administrar con eficacia el negocio; en muchos casos, los emprendedores limitan el contacto e interacción con los clientes dada las funciones que deben cumplir con su familia. Adicional, se integra el miedo de los empresarios, un hecho que se ha dirigido al temor de no conseguir los clientes necesarios para gestionar la cobertura total de sus necesidades económicas influyendo en el cierre de su emprendimiento. Dentro de este enfoque se integra, además, la ausencia de un estudio de mercado que permita

identificar el mercado meta, carencias asociadas con la captación de clientes, gestión con los proveedores, desconocimiento sobre las políticas de compra con otros países y la tenencia de información limitada para la continuidad de su proyecto.

En razón de esta situación, se identificó la imperiosa necesidad que los empresarios mantienen, frente a la entrega de información que guíe y mejore el desarrollo de sus emprendimientos. Además, de conocer formas que generen la captación y retención del cliente, impulsando la sostenibilidad del negocio con el paso del tiempo y eludiendo cualquier factor que pueda influir en su fracaso. Cabe mencionar que, los participantes manifestaron su desconocimiento con respecto a empresas que brinden asesorías sobre cómo emprender; en este caso se destaca que el desarrollo de sus capacitaciones únicamente se genera a través de la búsqueda de información e internet. No obstante, considerando los miembros del segundo equipo se reconoce que sus emprendimientos han mejorado gracias a los programas de capacitación hacia afiliados de una red planificadora de viajes y la integración de universidades que poseen áreas de incubadoras y aceleradoras de empresas, las mismas que se encuentran avaladas por el Senescyt.

Por lo general, el desarrollo de capacitaciones por parte de los emprendedores surge ante la necesidad de conocer qué aspectos deben mejorar. Por ende, determinaron que la inserción de una empresa que guíe y asesore sus emprendimientos se concibe como una idea útil y efectiva; hecho que permitirá mitigar aquellos problemas relacionados con la educación y el apoyo financiero, aspectos vinculados con el flujo de caja, manejo de redes sociales, empleo del programa Excel, iniciativas de motivación y en general factores que impulsen el éxito del negocio. Considerando la modalidad de estudio, se evidenció que las capacitaciones deben gestionarse de forma virtual



contemplando las experiencias vividas por otros emprendedores; además, de otorgar una formación personalizada.

Frente al cumplimiento de los criterios previamente determinados, se resalta la disposición que sustentan los emprendedores al otorgar un pago por el proceso de capacitación. No obstante, dentro de las preferencias identificadas se determinó que la instrucción se genere a través de entes privados, hecho que se justifica ante la entrega de una educación con mayor calidad e interés; aunque no se descarta la participación del sector público frente a la escasez de recursos económicos, siempre y cuando se obtenga algún tipo de beneficio procedente de instituciones como universidades. De manera general, la atención de las empresarias con respecto a la entrega de las capacitaciones mantuvo su enfoque en el hecho de que los conocimientos sean impartidos por una empresa privada, que se encuentre avalada por el municipio, que sea gratuito y que sus profesionales sean elementos altamente cualificados por su nivel de experiencia.

Con respecto al nombre de la empresa que se prevé implementar, se obtuvo total interés por parte de los emprendedores; siempre y cuando, la denominación integre el slogan. Por otro lado, los emprendedores expresaron que ante la implementación de una empresa que brinde formación continua hacia los emprendimientos, lo que buscan y esperan es la ayuda respectiva que les permita direccionar la idea de su negocio, considerando, además, los trámites que deben realizar para impulsar su profesionalización. El curso de capacitación debe integrar temáticas relacionadas con las actualizaciones de las redes sociales, atención al cliente y temas de innovación. A pesar de que ciertos emprendedores manifestaron una modalidad online, se destacan opiniones donde se determina que ciertas áreas de estudio se generen de forma presencial o semi presencial. Uno de los criterios que demanda mejoras precede del

diseño de programas de capacitaciones personalizadas, a fin de satisfacer por completo sus necesidades de conocimiento, debido que existen diferencias entre las actividades económicas que cumple cada empresario.

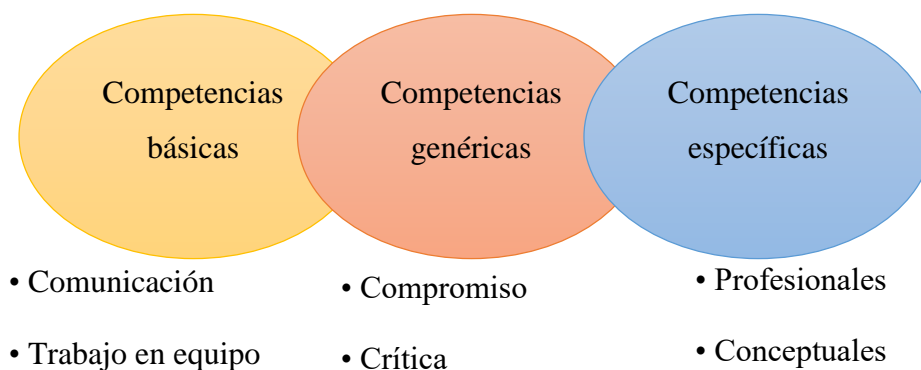
#### *9.2.1.2.4. Mercado objetivo y potencial*

El mercado potencial se encuentra conformado por todos los emprendedores de la provincia del Guayas que requieren de un programa de capacitación que les garantice la tenencia de negocios sostenibles a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el mercado objetivo alude a los emprendedores procedentes del cantón Milagro, quienes reflejan la necesidad de una capacitación integral de negocios, la cual contenga un asesoramiento personalizado a su realidad, la modalidad del mismo será presencial y virtual, con lo que se cubre microempresarios con tiempo limitado.

#### *9.2.1.2.5. Mapa de la competencia*

Dentro de este enfoque se incluyen las competencias procedentes del campo profesional, lo cual hace referencia a las habilidades, actitudes y conocimiento que una determinada persona debe desarrollar con la finalidad de desempeñarse de forma efectiva en un área en particular. En el siguiente gráfico se evidencia el mapa de las competencias.



*Figura 24. Mapa de la competencia*  
*Fuente: Elaboración de autores/as*

## **9.2.2. Plan de Marketing**

En esta sección se presenta el plan de marketing que se compone de la posición estratégica que comprende la estrategia competitiva, diferenciales y posicionamiento. Por otro lado, también se presenta la mezcla de mercadotecnia donde se detallan las estrategias de producto/servicio, precio, plaza y promoción.

### ***9.2.2.1. La posición estratégica***

#### *9.2.2.1.1. Estrategia Competitiva*

La estrategia competitiva será la diferenciación por la entrega de valor superior al precio pagado por el emprendedor, lo cual incluye una capacitación integral bajo el contexto socioeconómico, legal, de mercado, entre otros a nivel nacional; además es de enfoque por atender un nicho no satisfecho que son los micro emprendedores milagreños con necesidades de un conocimiento integral sobre negocios.

#### *9.2.2.1.2. Diferenciales*

Se busca no solo dar asesorías o capacitaciones, sino un acompañamiento continuo para que los micro emprendedores tengan un verdadero crecimiento; se considera una consultoría gratuita de dos horas con un experto al final de todos sus módulos. Adicional que se contará con aliados que podrán dar soporte económico para invertir en emprendimientos que cumplan ciertos requisitos y que tengan el potencial de crecer. Esto evaluado por un panel de expertos que lo avale.

#### *9.2.2.1.3. Posicionamiento*

El posicionamiento se va a llevar a cabo considerando los beneficios del producto relacionándolo con la competencia; es decir, se va a indicar que el plan es integral con lo cual conocerá los diversos pilares sobre los que se sostiene un negocio

exitoso; además, de recibir un seguimiento y consultoría gratuita para su emprendimiento, lo que no se encuentra en el mercado.

La propuesta de valor de la empresa Volumen es el brindar a los emprendedores y micro emprendedores 6 módulos de capacitación sobre varios puntos de vista del negocio, además de una consultoría gratuita por dos horas al finalizar de forma completa todos los módulos. Todo por un precio más económico en relación al mercado, esto se realiza con el fin de poder ayudar a los clientes a poner en marcha sus ideas para convertirlas en emprendimientos sostenibles en el tiempo. Cabe mencionar que, al concluir cada módulo, se otorgará una asesoría gratuita de media hora para cada caso en particular considerando los temas impartidos y cómo los mismos pueden aplicarse en los emprendimientos milagrosos.

Como bien se menciona, el valor agregado que la empresa VOLUMEN otorga a sus clientes se fundamenta en el acompañamiento que los profesionales gestionan con los empresarios. En este sentido, la principal característica del acompañamiento se basa en la personalización del servicio, destacando la entrega de conocimientos y herramientas fundamentadas en cada tipo negocio considerando su actividad económica. Mediante esta perspectiva, se busca que todas las personas cuenten con las herramientas necesarias para impulsar y fortalecer sus negocios independientes del ámbito económico al cual se orientan, influyendo en su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Como criterio adicional, se determina que la personalización no deriva únicamente de los profesionales que imparten los cursos, sino también de aquellos empresarios con casos de éxito, quienes a través de charlas motivacionales compartirán sus experiencias, anécdotas, errores, soluciones y estrategias aplicadas en sus negocios.

### 9.2.2.2. *Producto/Servicio*

Los servicios que ofrece la empresa Volumen están enfocados a micro emprendedores de la ciudad de Milagro, elaborados con la finalidad de que el cliente pueda poner en marcha sus ideas por medio de la capacitación y el seguimiento continuo durante su proceso de introducción. El servicio a ofrecer es un programa de formación continua que tiene una duración de tres meses y comprende 6 módulos:

- Módulo 1: Plan de negocios, estudio de mercado y Análisis FODA.
- Módulo 2: Fase de producción del bien o servicio, control de calidad.
- Módulo 3: Presentación, promoción y venta; análisis de mercadotecnia.
- Módulo 4: Publicidad y manejo de redes sociales.
- Módulo 5: Contabilidad y análisis básico financiero.
- Módulo 6: Atención al cliente y creación de relaciones sólidas.

En razón del contenido establecido, se determina que se impartirán dos módulos al mes, donde se integran las charlas motivacionales otorgadas por aquellos emprendedores que han visualizado casos exitosos. En la tabla 4 se identifican los temas que engloba cada elemento.

Tabla 4  
*Programa de capacitación*

<b>Primer Mes</b>	
<b>Módulo 1:</b> Plan de negocios, estudio de mercado y análisis FODA	<b>Diseñar un negocio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El emprendimiento</li><li>• La innovación</li><li>• Estrategias de negocio</li><li>• Construcción de un negocio atractivo</li><li>• Modelo comercial sostenible</li></ul>

---

### **Plan de negocios**

- Definición del plan de negocios
- Importancia de los planes de negocios
- Estructura del plan de negocios (Definición del bien o servicio, estudio de mercado, fase de producción, control de calidad, precio, empaque, ventas y promoción, distribución)

### **Estudio de Mercado**

- Los clientes
- Demanda potencial
- El producto o servicio
- La competencia

### **Análisis FODA**

- Definición, importancia y características del análisis FODA
- Identificación del FODA de sus empresas

### **Liderazgo y estrategia empresarial**

- Introducción
- Uso efectivo del tiempo
- Estrategias, prioridades y enfoque
- El arte de la negociación
- Creación de valor en la marca
- Expansión de marca con casos de estudio
- Como anticiparse a lo que el consumidor desea
- La importancia de tomar riesgos
- Los principios del éxito

---

**Módulo 2:** Fase de producción del bien o servicio, control de calidad

### **Producción del bien o servicio**

- Mejoras del producto o servicio
- Aplicación de tecnologías
- Producto y servicio adaptado a las necesidades del cliente

### **Control de calidad**

---

- 
- Características del producto y servicio
  - Aplicación de estándares de calidad
  - Inspección de los productos o servicios
- 

## Segundo Mes

---

**Módulo 3:** Presentación, promoción y venta; gestión de marketing

### **Presentación, promoción y venta**

- El empaque (presentación del producto, practicidad del mismo, eco-friendly)
- Promoción (medios para comunicar el producto, mensaje a transmitir, publicidad)
- Venta (Estrategias de ventas, sistema de ventas, canales de distribución, políticas de venta, manejo de objeciones)

### **Marketing**

- Marketing mix
  - Estrategias de marketing
  - Diseño y aplicación de estrategias de marketing en empresas
- 

**Módulo 4:** Publicidad y manejo de redes sociales

### **Publicidad**

- Estrategias de publicidad
- Criterios para el desarrollo de publicidad efectiva
- Técnicas de publicidad

### **Publicidad digital**

- Introducción
- El marketing en el mundo digital
- Publicidad, contenido y Comunicación Integrada de Marketing (IMC)
- Optimización de los motores de búsqueda
- Tácticas sociales para la optimización del SEO
- Análisis de marketing

### **Manejo de redes sociales**

- Importancia de la creación y uso de las redes sociales en los negocios
  - Publicidad en las redes sociales
-

- 
- Beneficios y ventajas de las redes sociales
  - Integración de página web
  - Estrategias de relaciones públicas

### **Fotografías profesionales para las redes sociales**

- Introducción
- La toma de las fotografías
- La edición de fotos
- Realizar Stories
- Trabajo final

### **Construcción de la presencia online**

- Introducción
- Definición de la estrategia digital
- La presencia en línea como base del éxito
- Creación de la estrategia
- Práctica y modificación de estrategia
- Trabajo final

---

## **Tercer mes**

---

**Módulo 5:** Contabilidad y análisis financiero básico

### **Contabilidad y análisis financiero básica**

- Inventario
- Sistema contable
- Facturación
- Declaraciones
- Costeos
- Estados financieros (Balance general y Estado de Resultados)

---

**Módulo 6:** Atención al cliente y creación de relaciones sólidas

### **Atención al cliente**

- Políticas de atención y servicio al cliente
- Conocimiento del producto o servicio
- Técnicas de negociación y persuasión
- Atención al cliente de calidad y excelencia
- Manejo de quejas o reclamos



---

### **Creación de relaciones sólidas**

- Interacción con los clientes
- Servicio post venta
- Escucha activa y conocimiento de las necesidades de los clientes
- Comunicación asertiva

### **Casos de éxito de emprendedores**

- Inicio del emprendimiento
- La motivación por emprender
- Experiencias en torno al negocio
- Errores ejecutados en el negocio
- Estrategias de solución
- Factores de impulso para continuar con el emprendimiento

---

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Con base a los factores establecidos, se determinan los criterios de administración de la propuesta a realizar.

**Estrategia por hacer:** Plan de capacitación centrado en temáticas de emprendimiento.

**¿Qué se va a hacer?** Se desarrollará un programa de capacitación sobre el emprendimiento en un lapso de tres meses.

**¿Por qué se va a hacer?** Necesidad de emprender por falta de empleo.

**¿Dónde se va a hacer?** En la empresa de asesoramiento de micro emprendedores VOLUMEN

**¿Cómo se va a hacer?** Mediante la integración de 6 módulos impartidos por la plataforma Zoom y presencial.

**¿Con qué se va a hacer?** Recursos humanos (capacitadores profesionales), recursos materiales (útiles de oficina, materiales de referencia), recursos tecnológicos (computadoras, plataformas e internet) y recursos financieros (recursos económicos de la empresa, costos)

**¿Cuándo se va a hacer?** Estimación de tiempo por parte de la empresa

VOLUMEN

**¿Quién lo va a hacer?** Las máximas autoridades de la empresa VOLUMEN, capacitadores y la integración del gobierno autónomo.

La empresa VOLUMEN con la finalidad de garantizar la calidad del servicio de formación, determina el desarrollo de un proceso de evaluación y control que se gestiona bajo la siguiente matriz que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5  
*Matriz de evaluación y control*

<b>Matriz de Evaluación y control</b>	
<b>¿Qué se evalúa?</b>	El desarrollo de las capacitaciones
<b>¿Por qué se evalúa?</b>	Para garantizar la entrega de un proceso de formación adecuado, correcto y de calidad
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para llevar a cabo un proceso de seguimiento
<b>¿Quién evalúa?</b>	Las máximas autoridades de la empresa VOLUMEN
<b>¿Bajo qué medios?</b>	<b>Indicadores cuantitativos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación de los temas a tratar</li> <li>• Comunicación efectiva en la capacitación</li> <li>• Calidad de la información brindada</li> <li>• Calidad de atención por parte de los profesionales</li> <li>• Participación del grupo de estudio</li> </ul>

---

### **Escala de 5 puntos**

1 = Inaceptable

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy Bueno

5 = Excelente

### **Rangos de calificación**

5 - 10: Servicio Deficiente

11 - 15: Servicio Regular

16 - 20: Servicio Aceptable

21 - 25: Servicio Excepcional

---

*Fuente: Elaboración de autores/as*

#### **9.2.2.3. Precio**

El precio fue establecido con base en la información recopilada en el estudio de mercado y bajo referencia de los precios de la competencia, los mismos que se detallan a continuación.

- \$700 capacitación presencial: Incluye 6 módulos de capacitación y consultoría.
- \$490 capacitación vía online: Incluye 6 módulos de capacitación y consultoría.

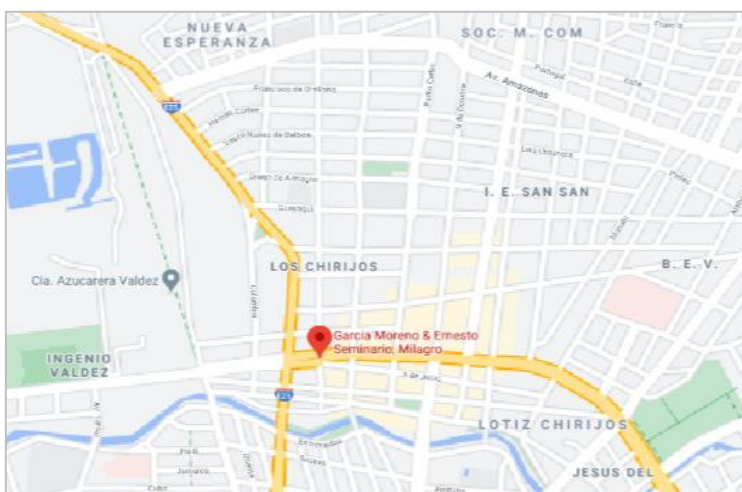
El precio de la capacitación presencial es mayor; debido a que, para impartir las clases de manera presencial se requiere del alquiler de un auditorio, mientras que en la modalidad online se va a requerir de la plataforma Zoom. Además, se determinó dos modalidades de estudio porque en el estudio de mercado se verificó que existe una demanda para ambas opciones.

La estrategia de precios que se utiliza es la competitiva; puesto que, el servicio que se ofrece es homogéneo a los de la competencia y la demanda es alta como para poder ingresar como competidor y así atender a los clientes que no han sido atendidos por las empresas existentes. El precio fijado está por debajo de la competencia, pero con un plus adicional que es el seguimiento continuo de los emprendedores y la consultoría gratuita de dos horas.

Los clientes deben hacer el pago mediante transferencia bancaria, presentando papeleta de depósito o con tarjeta de crédito confirmando dicho pago mediante la banca virtual. A su vez, se comprende el pago en las oficinas de la organización.

#### **9.2.2.4. Plaza**

El canal de distribución del servicio se efectuará de manera presencial mediante el alquiler de un auditorio en la ciudad de Milagro y para la modalidad online se usará la plataforma Zoom. La estrategia de distribución es directa porque el servicio es vendido por la empresa Volumen al cliente final sin requerir de intermediarios.



*Figura 25.* Ubicación de oficinas de empresa Volumen.  
Fuente: Google Maps.

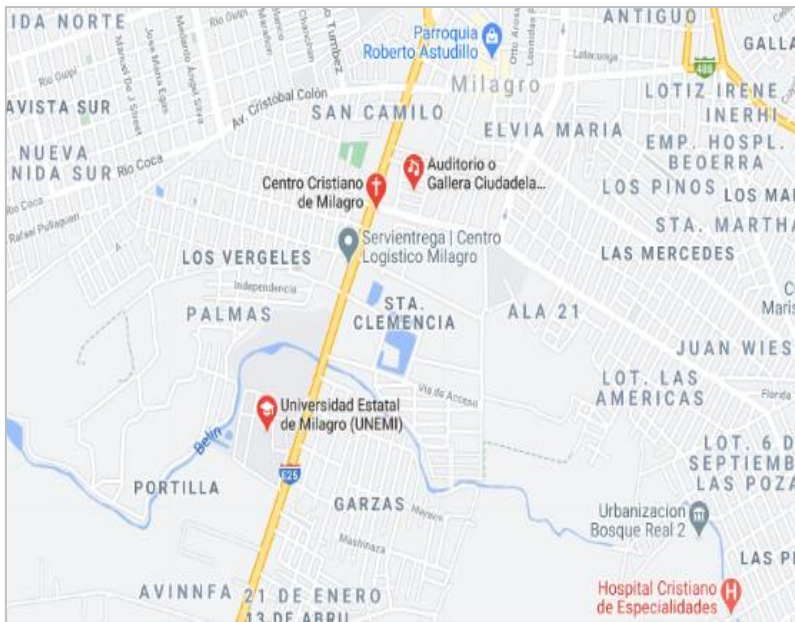


Figura 26. Ubicación de auditorio para capacitaciones.  
Fuente: Google Maps.

Cabe destacar que, la empresa contará con oficinas físicas para el trabajo del personal administrativo; este lugar no estará disponible para realizar las capacitaciones presenciales, para esto se tendrá en cuenta diversos lugares de la ciudad que ofrecen el servicio de alquiler de classrooms o auditorios dependiendo la cantidad de estudiantes por cohorte.

#### ***9.2.2.5. Promoción y comunicación***

##### ***9.2.2.5.1. Nombre de la empresa***

La empresa tendrá como identidad de marca “Volumen”, la misma que se estableció con el objeto de lograr difundir la marca a los clientes y que esta les recuerde las experiencias que vivieron durante el aprendizaje y así puedan recomendar a la empresa a otros clientes. Con respecto a la historia de la empresa, el presente proyecto nace durante el año 2020, período en el cual se presentó la pandemia del Covid-19, generando que muchas personas al estar en casa por el confinamiento obligatorio tomaran la iniciativa de emprender con pequeños negocios, dada la falta de empleo o

ante la oportunidad de cumplir una meta personal y profesional. Sin embargo, es importante reconocer que la mayor parte de tales emprendimientos no lograron superar la barrera de los 6 meses, lo cual derivó de múltiples factores; dentro de los cuales se destaca la falta de capacitación.

#### *9.2.2.5.2. Slogan y logotipo*

Dentro de este enfoque, se generó la búsqueda de un logotipo llamativo que exprese la identidad y el objetivo de la empresa; que, en este caso, se fundamenta en la oportunidad de hacer crecer a los emprendimientos y que los mismos, sean escuchados.

En cuanto a la definición de la tipografía, esta se caracteriza por ser recta, debido que proyecta seguridad y confianza al momento de establecer contacto con los usuarios.

Dentro de la identidad, el slogan es una parte importante; por ende, se determina que la empresa se encuentra enfocada en capacitar a los emprendedores a fin de que sus negocios crezcan, sean visualizados y escuchados por la comunidad. Ante esta perspectiva, el slogan se define de la siguiente forma “TU EMPRENDIMIENTO SE ESCUCHA”; palabras que realzan la confianza de los futuros usuarios.

Con respecto al color, se destaca la tonalidad roja, el mismo que expresa la pasión, el dinamismo y la energía con la que la empresa trabajará por la comunidad de emprendedores. Según la psicología del color, el rojo tiene la capacidad de estimular, deprimir, o crear alegría y tristeza; asimismo, de despertar actitudes pasivas o activas. El significado del color rojo en su parte positiva es pasión, fuerza, energía, estimulación. Es recomendado usarlo en textos o imágenes, para estimular a la persona a tomar decisiones rápidas.



TU EMPRENDIMIENTO SE ESCUCHA

*Figura 27. Marca*

*Fuente: Elaboración de autores/as*

#### *9.2.2.5.3. Plan de Medios y presupuesto*

De acuerdo con los datos procedentes de la encuesta, los medios de promoción refieren al uso de las redes sociales, página web, e-mail y radio. Bajo esta perspectiva, la empresa Volumen dispondrá de servicios contratados con las plataformas de Facebook, Email marketing, Google AdWords, página web hosting y radio para promocionar el servicio de capacitación que tendrá un costo anual de \$10,853.16, herramientas que brindarán estadísticas de medición y control de resultados.

#### **Facebook**

A pesar de que las redes sociales integran múltiples medios, para el presente estudio únicamente se considera la inclusión del medio social Facebook; siendo esta, la red más utilizada en el Ecuador, por lo que se determina que los esfuerzos monetarios serán destinados a su uso exclusivo. La plataforma de Facebook permite hacer publicidad, la misma que para este caso se estimó un valor total mensual de \$300, esta aplicación permite consultar los resultados de las publicaciones mediante su opción de centro de anuncios de acuerdo al título de la publicación que haya desarrollado.

Los indicadores a controlar en Facebook serán la cantidad de seguidores, del cual se espera alcanzar al menos 5,000 personas en el primer año; el alcance, el cual se

estima en alrededor de 20,000 personas por publicación; engagement que incluye la interacción de usuarios, likes, shares, comentarios; porcentaje de clics (CTR) lo que sirve para identificar si las personas tienen interés en nuestras publicaciones; el indicador final es el de comentarios negativos, en el cual Facebook comunica cuando los usuarios ocultan alguna publicación, dan clic en ya no me gusta o denuncian el contenido como spam.

Por otro lado, se considera la herramienta WhatsApp Business; una aplicación cuya descarga se realiza de forma gratuita, permitiendo a las pequeñas y medianas empresas facilitar el proceso de interacción con los clientes. A través del WhatsApp Business se pretende automatizar y otorgar respuestas rápidas hacia las inquietudes presentadas por los futuros clientes. Dentro de las funciones principales de esta herramienta, se determina que la empresa VOLUMEN puede exhibir información relevante de la organización como el sitio web, dirección, horarios y correo electrónico. Adicional, permite visualizar las estadísticas asociadas con los mensajes que han sido enviados, entregados y leídos. Al ser una herramienta gratuita, se descarta la entrega de un valor económico que se deba cumplir.

### **Email marketing**

El email marketing es una manera de comunicarse con los clientes por medio del correo electrónico, siendo esta forma fácil de realizar y donde se puede incorporar contenido tanto escrito como por imágenes, el presupuesto estimado mensual es de \$55. Los resultados pueden medirse bajo los indicadores tasa de apertura, tasa de clics, tasa de rebote, tasa de bajas y tasa de conversión

$$Ta = \text{aperturas} \frac{\text{únicas}}{\text{mensajes enviados}} * 100$$



$$Tc = \frac{\text{clics \u00fanicos}}{\text{mensajes entregados}} * 100$$

$$Tb = \frac{\text{bajas}}{\text{mensajes enviados}} * 100$$

### **Google AdWords**

El programa de publicidad Google Adwords tendr\u00e1 un costo estimado mensual de \$450, esta herramienta permitir\u00e1 crear anuncios en Google que se mostrar\u00e1n a los clientes que busquen informaci\u00f3n sobre emprendimientos y capacitaci\u00f3n. Esta herramienta permite saber la cantidad de impresiones del anuncio, la cantidad de clics que dieron sobre el anuncio, CTR (Click Through Ratio) que se consigue al dividir los clics con las impresiones y eso multiplicado por 100%. La tasa de conversi\u00f3n mensual esperada es del 5%, se utiliza esta herramienta, dado que los emprendedores tienden a buscar mucha informaci\u00f3n sobre su negocio o asesor\u00edas en el buscador de Google, por tanto, se considera importante estar entre las primeras opciones de los micro empresarios de Milagro.

### **Hosting web**

El web hosting es un servicio en l\u00ednea que permite crear una p\u00e1gina web en internet dentro de una plataforma donde se puede almacenar los datos y archivos necesarios para que funcione correctamente el sitio web. Estas plataformas cuentan con m\u00e9tricas que ayudan a conocer las visitas a la p\u00e1gina en determinados lapsos de tiempo. En este caso se utilizar\u00e1 Neothek plan profesional que brinda dominio gratis de por

vida, 100Gb de transferencia por mes, 10 Gb de espacio Web SSD e ilimitado de direcciones e-mail. y cuentas de correo.

### **Radio**

Cabe mencionar que en el cantón Milagro se pueden sintonizar las principales emisoras radiales de cobertura nacional; no obstante, la estación predominante y más escuchada se orienta a la "Radio La Voz de Milagro", la misma que es emitida por 1370 AM. Bajo este enfoque, se contemplan cuñas radiales rotativas de hasta 45 segundos, con un valor de \$12.00; de forma mensual se determina un valor aproximado de \$360.00. En este sentido, se contempla la contratación de este servicio de forma cuatrimestral, por lo que al año se desembolsará un valor de \$ 1,080.00. Cabe destacar que, al ser un emprendimiento local que va a contratar la cuña radial de forma anual, la radio facilitará la grabación de la cuña radial sin costo adicional. A continuación, se determina la guía técnica de la cuña publicitaria.

Tabla 6

*Ficha Técnica de cuña publicitaria*

<b>Ficha Técnica</b>		
<b>Emisora responsable</b>	Radio La Voz de Milagro	
<b>Nombre de la cuña</b>	“Llegó el momento de emprender”	
<b>Audiencia hacia la cual va dirigido</b>	Personas que cuentan con un emprendimiento o la idea de emprender.	
<b>Duración</b>	45 segundos	
<b>Responsable</b>	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
Control	Se coloca la música, la misma que se va bajando de a poco hasta que se desvanece.	2 segundos

Control	Ingreso de efectos de sonido que se relacionen con el emprendimiento o algo laboral; posteriormente, deberá desvanecerse.	3 segundos
Locutor A	¿Tienes un emprendimiento o deseos de emprender?	5 segundos
Locutor B	¿Pero no sabes cómo iniciar tu proyecto?	5 segundos
Locutor A	¿No cuentas con el conocimiento respectivo para iniciar un negocio sostenible?	6 segundos
Locutor B	VOLUMEN te puede ayudar. Es una empresa que brinda asesoramiento y acompañamiento personalizado a los micro emprendedores para fortalecer su negocio mediante la entrega de capacitaciones de calidad que cubren las necesidades teóricas y prácticas vinculadas con el emprendimiento	17 segundos
Locutor A	Visita su página web. <a href="http://www.volumen.com">www.volumen.com</a> y emprende con los mejores.	5 segundos
Control	Coloca música y se desvanece	2 segundos

*Fuente: Elaboración de autores/as*

## 9.3. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO

### 9.3.1. Descripción del producto/servicio

Somos una empresa que brinda asesoramiento y acompañamiento a los micro emprendedores para fortalecer su negocio mediante la entrega de capacitaciones de calidad que buscan cubrir las necesidades teóricas y prácticas del emprendimiento de nuestros socios estratégicos. Las capacitaciones se orientan a temas necesarios para el correcto manejo de emprendimientos como son: uso de redes sociales, análisis básico financiero, manejo administrativo y de recursos, planeación estratégica, planificación de marketing, entre otros. Adicional brindamos consultoría especializada enfocada en las falencias de cada negocio, lo cual da un valor agregado al emprendedor. Las ventajas que se ofrece al cliente se fundamentan en la oportunidad de suscribirse a una red de emprendedores zonales altamente capacitados, que formarán parte de la base de datos de la empresa y podrán ser direccionados con los diferentes proveedores o socios; esto se realizará a través de un grupo cerrado de Facebook.

- **Nombre del Producto:** Volumen

- **Slogan:** Tu Emprendimiento se Escucha.

- **Categoría:** Educativo y Formación.

- **Descripción general de la empresa:** Somos una empresa que ofrece capacitación y seguimiento de los micro emprendedores de la ciudad de Milagro. Nos enfocamos en cubrir las necesidades de nuestros socios estratégicos, brindando en nuestras aulas virtuales y presenciales información teórica y práctica de los temas que necesitan ser reforzados por nuestros emprendedores contando con los mejores instructores de cada especialización.

## Brindamos



Figura 28. Cursos Online  
Fuente: Elaboración de autores/as

**Cursos Virtuales.-** Nos caracterizamos por ofrecer capacitación en un horario determinado sin necesidad de desplazarse a una de nuestras salas de capacitación y con los temas a elección del participante. Una opción para quienes quieren construir su aprendizaje a través de una variada gama de recursos tecnológicos, contando con la asesoría de un tutor experto.



Figura 29. Capacitación presencial  
Fuente: Elaboración de autores/as

**Capacitación Presencial.-** Capacitaciones adaptadas a la necesidad de tu emprendimiento. Siempre con el acompañamiento de profesionales en cada rama, los mismos que podrán dirigir las charlas acorde la necesidad de los participantes.

### 9.3.2. Proceso de producción/ prestación del servicio

#### Flujogramas de la empresa VOLUMEN

- Proceso que sigue el cliente

En este proceso se integra la participación del cliente, asesor comercial y asesor financiero. Dentro de este enfoque, el procedimiento inicia tras la publicidad que la empresa realiza en las redes sociales sobre el programa de formación. Posteriormente, el cliente visualiza dicha información y genera una consulta hacia la empresa quien le otorga datos sobre el registro del cliente en la página web y número de WhatsApp.

Luego de la consulta realizada, se prevé que el cliente visite la página web de la empresa y en caso de no seguir navegando en la página finaliza el proceso. Por el contrario, ante un escenario positivo el cliente gestionará su registro y creará una cuenta en la página; por consiguiente, se emitirá un correo donde se encuentra el link de validación de la cuenta. Después de este procedimiento, el cliente con su usuario cuenta con la oportunidad de identificar los temarios de capacitación, horario, precio, capacitador y seleccionar la forma de capacitación; que, en este caso, puede ser presencial o virtual.

Independientemente de la elección realizada, el cliente deberá registrarse, generar el pago y contactarse mediante la aplicación WhatsApp con la empresa a fin de enviar la constancia del pago. El asesor financiero será el encargado de revisar las cuentas de la empresa y gestionar la verificación de los datos del cliente. Ante la ausencia de inconvenientes, se emite la factura a través del correo electrónico, se registra al cliente en la base de datos de la empresa dando paso a que el mismo pueda recibir las capacitaciones.

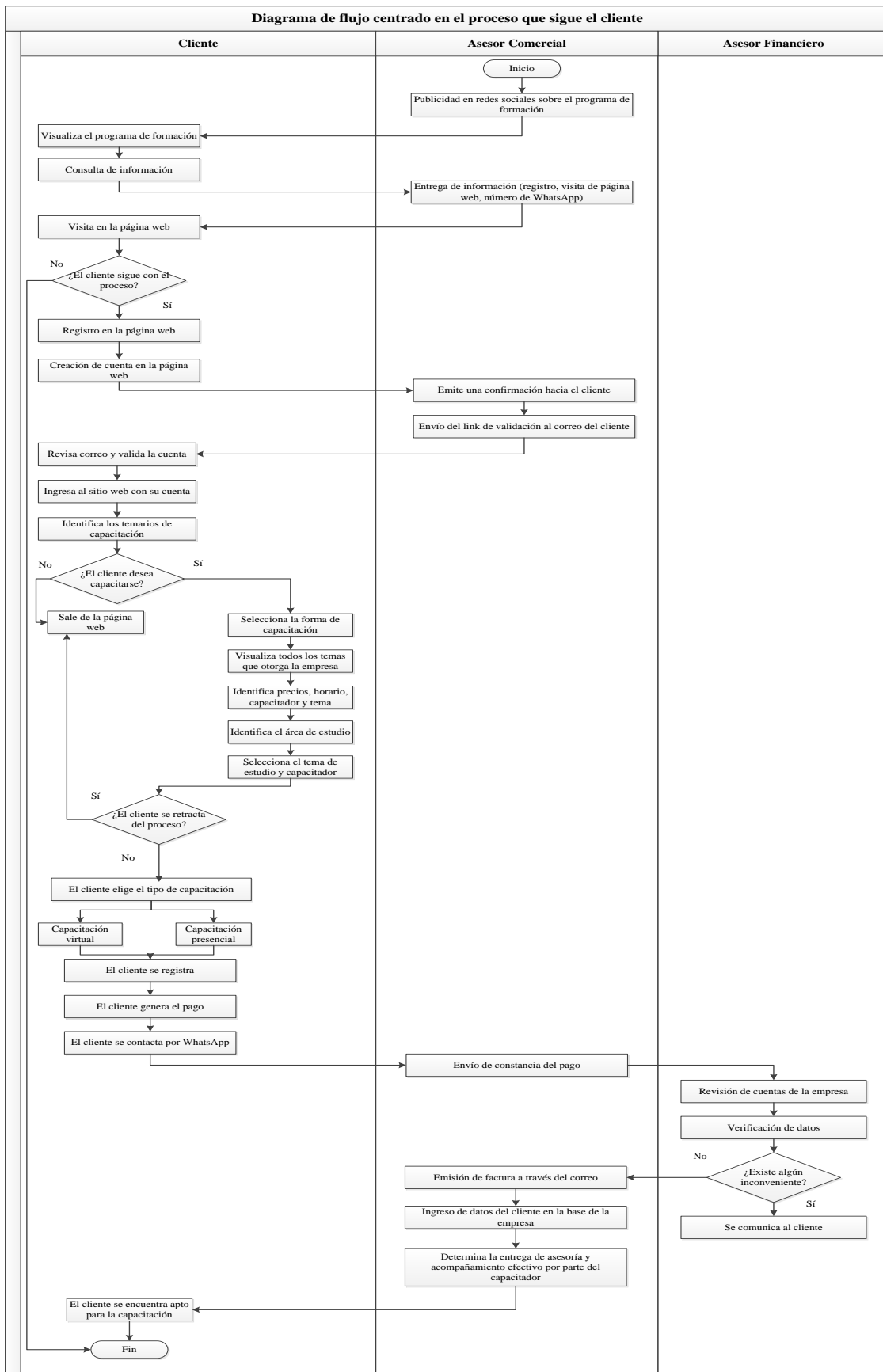


Figura 30. Proceso que sigue el cliente  
Fuente: Elaboración de autores/as

### • **Proceso de pago**

En el proceso de pago se demanda la intervención del cliente, el asesor comercial y el asesor financiero. El inicio de este proceso se genera a través de la recepción de las fichas de inscripción, documentos que posibilitan el reconocimiento de los interesados en el programa de formación, impulsando la identificación de los futuros clientes. Posterior al registro ejecutado por el cliente se verifica si el cliente ha cancelado el valor de la inscripción según los medios establecidos, sea a través de depósitos, tarjeta de crédito o efectivo. En casos donde el cliente no ha otorgado el pago, se genera una retroalimentación de la finalidad de los cursos.

Los valores liquidados a través del banco o tarjeta de crédito serán confirmados a través de la Banca Virtual y papeletas de depósitos. Frente a la inexistencia de inconvenientes se emite y envía la factura a través del correo electrónico, se registra al cliente en la base de datos, ocasionando que el mismo se encuentre apto para la recepción de las capacitaciones.



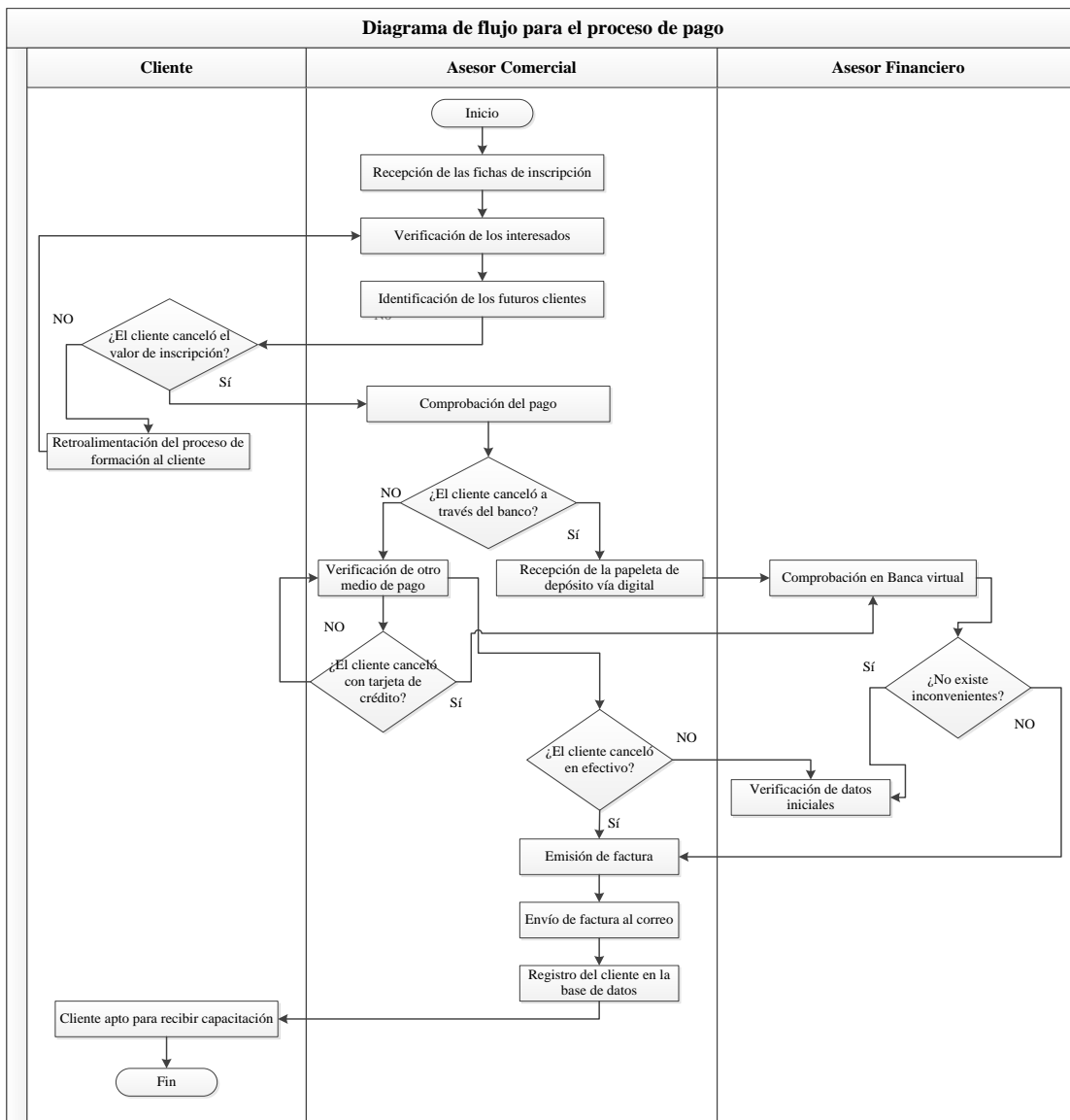


Figura 31. Proceso de pago  
Fuente: Elaboración de autores/as

- **Proceso de selección de los capacitadores**

En el diagrama de flujo orientado a la selección de los capacitadores, se determinan como recursos necesarios la participación del asesor comercial, asesor de formación, gerente general, asesor financiero y capacitadores externos. En este sentido, tras la revisión de las encuestas relacionadas con los temas de capacitación se identifican las necesidades de los clientes en cuanto a los temarios en los cuales se requieren capacitar.

Una vez identificado el contenido que se demanda se gestiona la construcción de un calendario enfocado en las temáticas por otorgar. Consecuentemente, se genera la búsqueda de los capacitadores y se lleva a cabo la selección de los mismos. En este sentido, si los profesionales cumplen con los requisitos que demanda la empresa en cuestiones orientadas a sus habilidades y competencias, se gestiona el proceso de negociación donde se determinan las políticas de trabajo. Posteriormente, se determina el área de estudio que el profesional tomará a cargo, dando paso a la creación del contrato, el cual será revisado, analizado y firmado por el capacitador, estableciéndose como un miembro de la empresa apto para otorgar las capacitaciones.

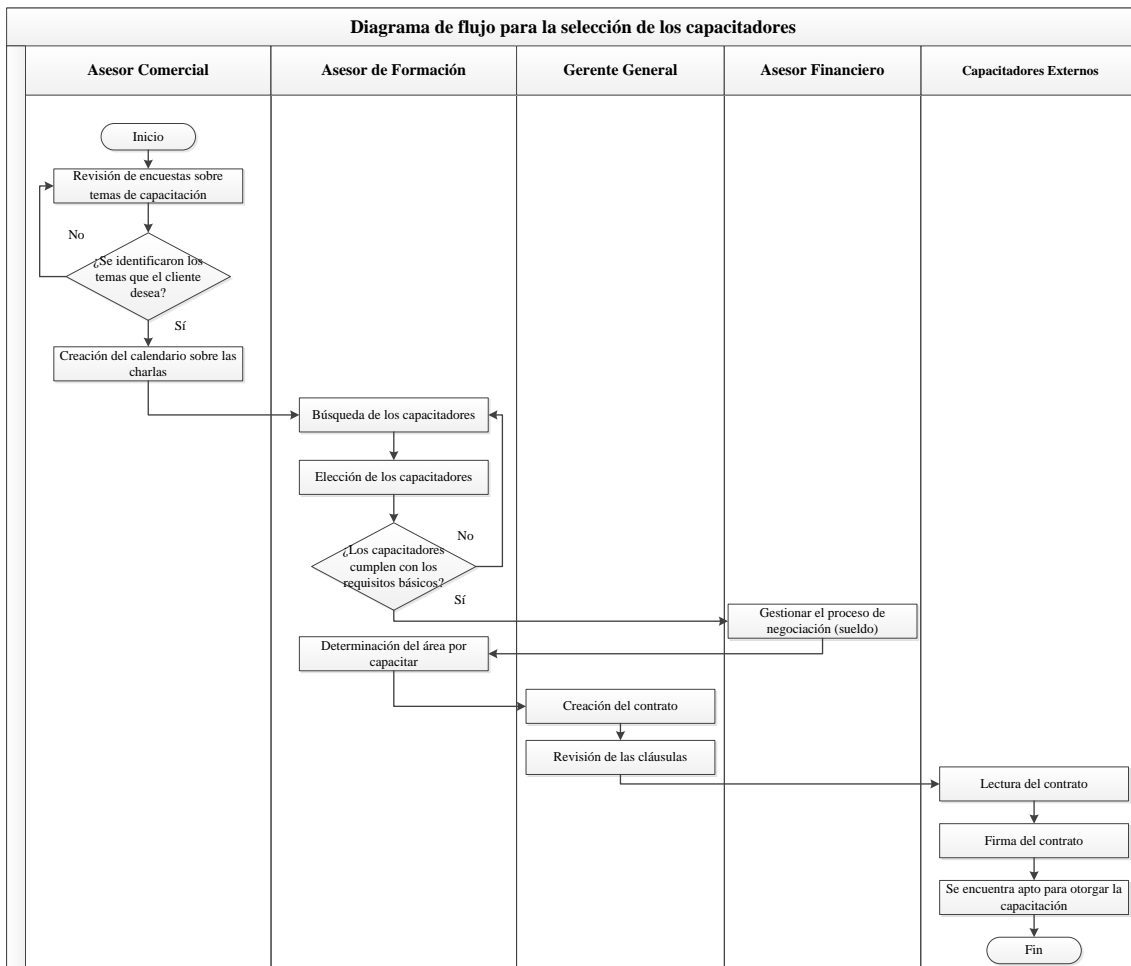


Figura 32. Proceso de selección de los capacitadores  
Fuente: Elaboración de autores/as

### • **Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación demanda de la intervención del asesor comercial, capacitadores externos, asesor de formación y asesor financiero. Dentro de este enfoque, el procedimiento inicia tras la revisión de las encuestas sobre los temas de capacitación, generando la selección del temario a impartir. Por consiguiente, se genera el desarrollo de la publicidad en las redes sociales y se determina el tipo de capacitación. En este sentido, la modalidad de estudio se presenta de forma online o presencial. En las capacitaciones online se integra la contratación de la sala virtual Zoom; previo a esto, se genera el registro de los estudiantes, revisión de la base de datos y la verificación de las personas que hayan pagado el curso. Cuando el cliente no adeude ningún valor, la empresa envía los datos sobre la reunión al usuario; posteriormente, el capacitador admite su presencia en la sala Zoom, tomará la asistencia y se dará inicio a las capacitaciones.

Cuando el programa de formación es presencial, se revisan las fechas de capacitación, se genera la reserva del auditorio, designación del capacitador, contratación del break para los asistentes y el presupuesto de kits de trabajo conforme el número de estudiantes. Por consiguiente, se lleva a cabo el mismo proceso derivado de la asistencia virtual en cuanto a factores como la verificación de las personas que hayan gestionado el pago y envío de datos de la reunión al cliente. A diferencia de la modalidad virtual, el emprendedor deberá acercarse al auditorio; donde, el capacitador tomará su asistencia previa a la impresión de la base de datos.

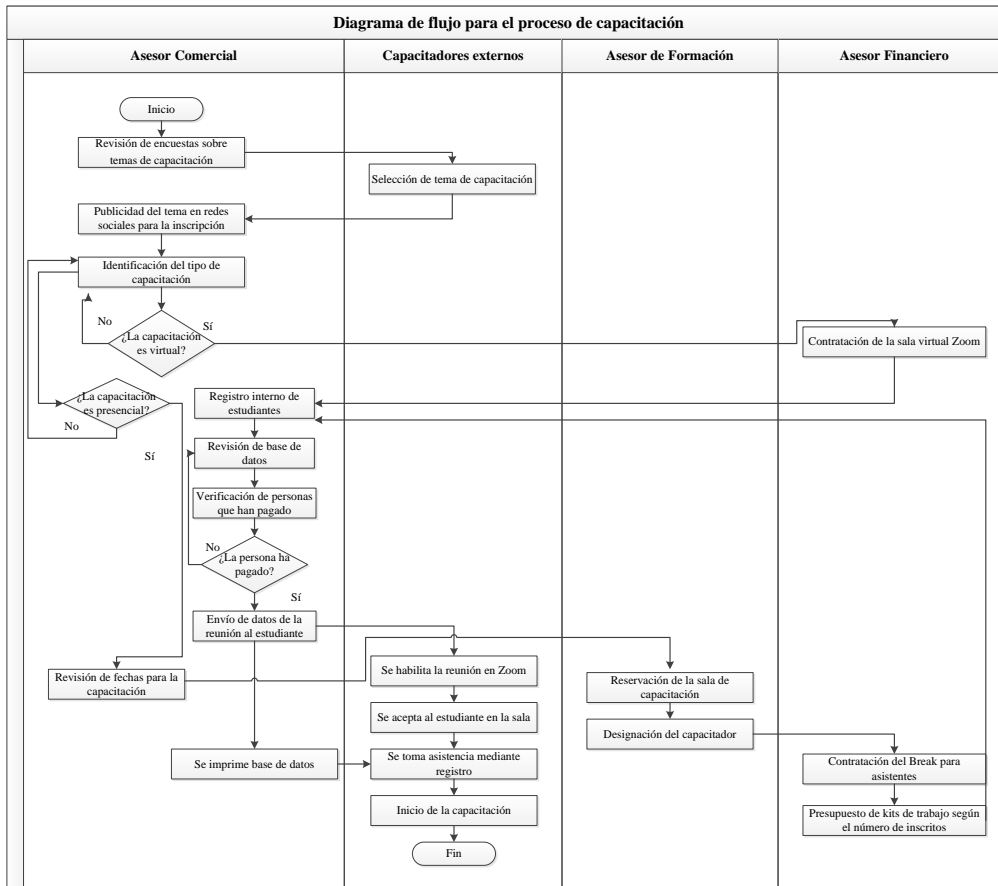


Figura 33. Proceso de capacitación  
Fuente: Elaboración de autores/as

• **Layout de la empresa VOLUMEN**

El proceso de Layout que debe realizar la empresa VOLUMEN demanda de la intervención de seis factores que son: Asesor comercial, asesor de formación, asesor financiero, gerente general, capacitadores externos y cliente. En primera instancia, se gestiona la revisión de las encuestas sobre los temas de capacitación que demandan los emprendedores; posteriormente, se lleva a cabo la selección de los mismos, impulsando su publicidad a través de las redes sociales.

En consecuencia, el asesor de formación debe ejecutar acciones relacionadas con la contratación de los capacitadores, seleccionarlos según sus capacidades y competencias; y determinar su área de estudio. El asesor financiero se encarga de llevar

a cabo el proceso de negociación y la creación del contrato. Finalmente, el capacitador firmará el contrato; cabe destacar que, este proceso puede visualizarse en la figura 34.

Por otro lado, tras la recepción de las fichas de inscripción, el asesor comercial tiende a verificar el número de clientes interesados y comprobar que los mismos hayan gestionado el pago correspondiente. En este punto, se integra el asesor financiero, cuya función se basa en la verificación de los datos en la Banca Virtual. Posterior a esto, se emite la factura, se registra el cliente en la base de datos, se corrobora los temarios de capacitación y se imprime la base de datos. La empresa se encarga de enviar la información sobre la reunión al cliente, quien se encontrará apto para la recibir la capacitación, una vez que haya completado su registro en la página web, seleccionado la forma y tipo de capacitación; y la entrega del pago.

Finalmente, en el día de las capacitaciones, el profesional llevará a cabo la toma de asistencia dando inicio al proceso de formación. El Layout integra todos los procesos antes descritos; se descartan los elementos de decisión, debido que se presenta como un compendio general de todo lo analizado.

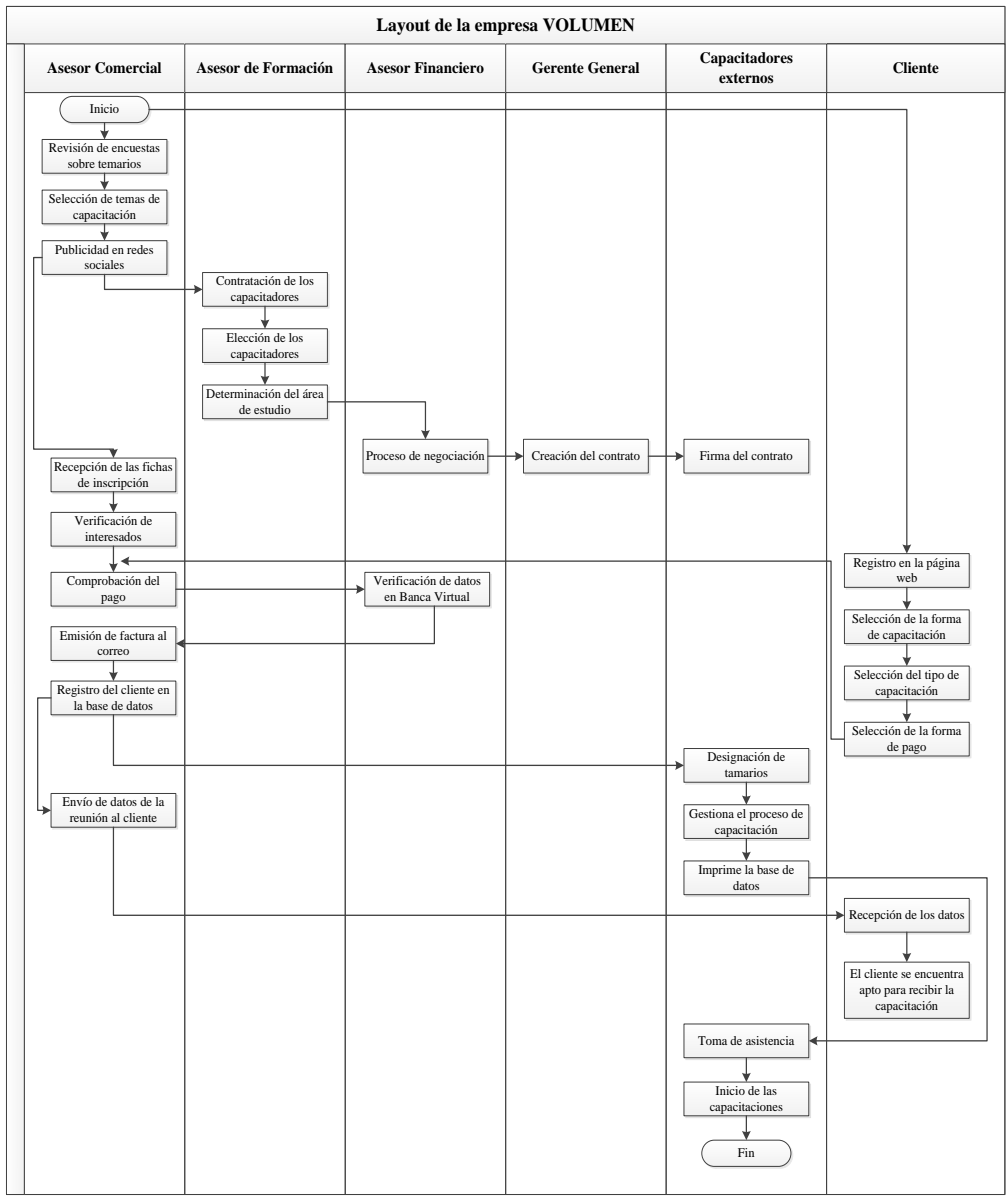


Figura 34. Layout de la empresa VOLUMEN  
Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.3.3. Determinación de la capacidad productiva

La capacidad productiva para el presente proyecto incluye la entrega de programas de capacitación personalizados bajo dos modalidades que son. Presencial (con el 29% de asignación) y online (con el 71% de asignación).

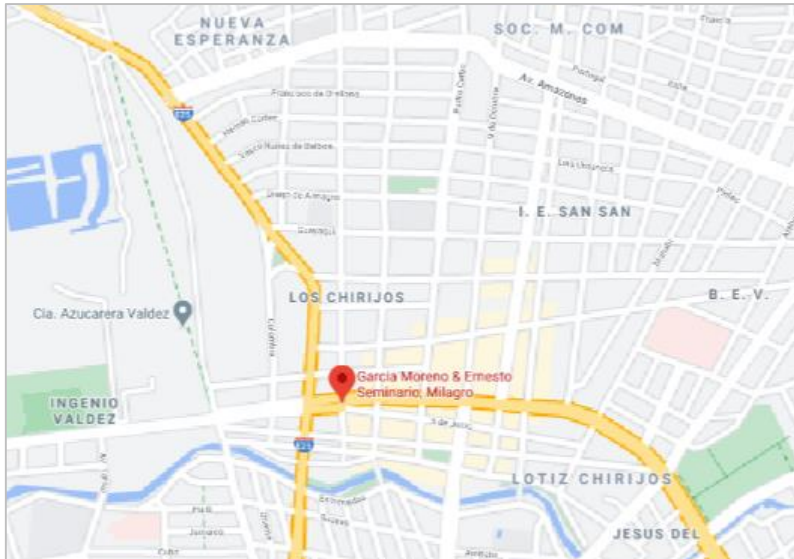
Tabla 7  
*Capacidad productiva*

<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Demanda</b>	<b>Asignación</b>
Programa online	42.00	<b>71.0%</b>
Programa presencial	17.00	<b>29.0%</b>
<b>Total</b>	<b>59.00</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

### 9.3.4. Ubicación del Proyecto

El proyecto a ejecutarse se encuentra ubicado en la ciudad de Milagro, específicamente en las calles García Moreno & Ernesto Seminario de Milagro. Este lugar fue escogido, debido a la gran presencia de negocios de diversos sectores, donde se destaca el Hotel Astoria Boulevard, restaurantes como Foodfit, tiendas de productos naturales como Aldea Verde, comercializadoras de productos tecnológicos y de hogar como Distribuidora Monar, entre otros negocios. Además, se tomó este sitio, porque la calle García Moreno es vehicular y de dos carriles, por lo cual tendrá una buena visibilidad para las personas que diariamente transitan por estas calles.



*Figura 35.* Ubicación de oficinas de empresa Volumen.  
Fuente: Google Maps.

### **9.3.5. Diseño arquitectónico**

El diseño arquitectónico contempla únicamente las áreas que forman el organigrama. En este caso se dividen en cinco departamentos que son: A (Gerente General), B (Asesor Financiero), C (Asesor de Formación), D (Asesor Comercial) y E (Capacitadores externos).



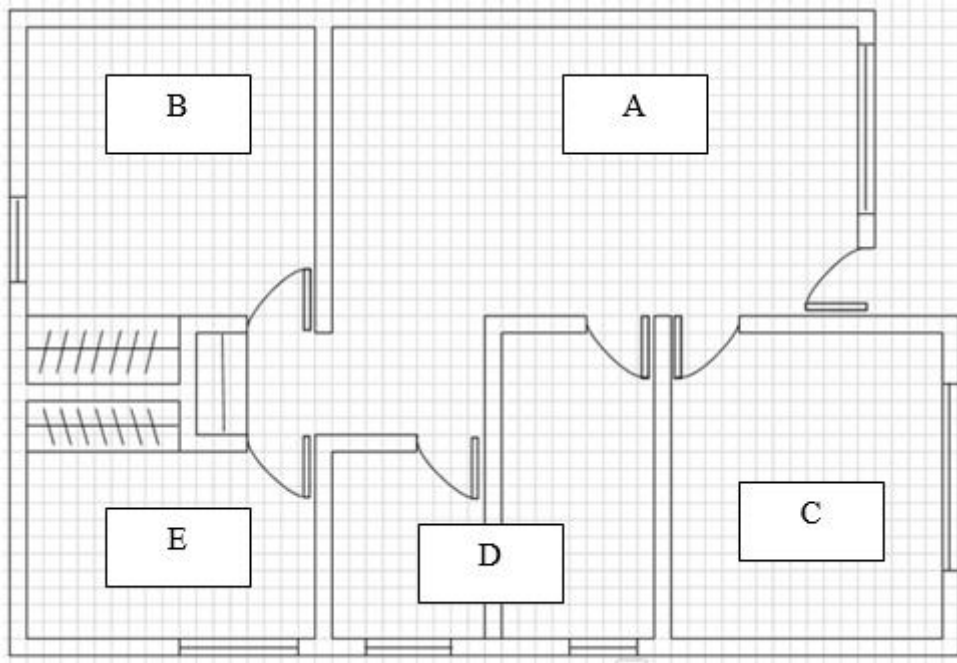


Figura 36. Diseño arquitectónico  
Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.3.6. Costos

#### 9.3.6.1. Terreno y Obras Civiles

Tabla 8  
Gastos pre-operativos

Activos diferidos	
Gastos de constitución	1.165,94
Registro de marca (nombre y logo)	416,00
Desarrollo página web/app	800,00
Depósito alquiler	1.000,00
Patentes y licencias	240,00
Gastos financieros preoperativos	2.500,00
<b>Gastos pre-operativos</b>	<b>6.121,94</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

En la tabla 8 se evidencian los gastos pre operativos; dentro de este enfoque se incluyen los aspectos que se requieren para la constitución legal de la empresa, como el permiso municipal, de bombero, registro de la marca, gastos de instalación y la

construcción de una página web, la misma que el cliente empleará para su registro. De manera general, se visualizó un monto total de \$ 6,121.94.

### 9.3.6.2. Muebles y Enseres

Tabla 9  
*Inventario Inicial*

Activo no corriente	Cant	Valor unitario	Valor total	Depreciación anual	Depreciación mensual
<b>Área administrativa</b>					
Escritorio gerencial	10	364,0	3.640,0	364,0	30,3
Sillón gerencial	10	79,0	790,0	79,0	6,6
Archivador metálico biblioteca	1	150,0	150,0	15,0	1,2
Sillón sofá de espera	1	330,0	330,0	33,0	2,8
Laptops	10	699,0	6.990,0	1.398,0	116,5
Impresora multifunción	1	200,0	200,0	40,0	3,3
Pizarra con marcadores	1	35,0	35,0	7,0	0,6
<b>Total administrativo</b>			<b>12.135,0</b>	<b>1.936,0</b>	<b>161,3</b>
<b>Total inversión activo no corriente</b>			<b>12.135,0</b>	<b>1.936,0</b>	<b>161,3</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

El inventario inicial centrado en la adecuación de la empresa VOLUMEN, conlleva un valor total de \$ 12,135.00. Cabe resaltar que los criterios determinados en la tabla 9, son elementos que serán instalados en la infraestructura física de la entidad.

### 9.3.7. Vida Útil del Proyecto

La vida útil de proyecto se orienta a un período de 60 meses que corresponde a un tiempo de cinco años.

### **9.3.8. Propiedad intelectual**

El nombre comercial será registrado en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) con un costo de \$208, cuyo nombre estará protegido durante un período de 10 años. A su vez, se incluye el pago de \$208 adicionales por el registro del logotipo de la marca.

### **9.3.9. Contratos**

El contrato laboral a aplicar será bajo la modalidad de emergente, el cual será a un año con posibilidad de extenderse a un año adicional, luego de eso se hará un contrato indefinido. Los beneficios de este tipo de contrato emergente es su flexibilidad en caso de desvinculación reduciendo costos al no haber liquidación, el pago a realizar serán los proporcionales de los beneficios sociales y el desahucio.

## **9.4. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **9.4.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano**

#### ***9.4.1.1. Definición de Misión, Visión y valores***

##### **Construcción de la Misión y Visión**

A través de la misión, cada empresa da a conocer de manera específica qué es lo que la empresa hace, qué tipo de producto o servicio ofrece y cuál es su público objetivo. De esta manera se manifiesta el motivo por el que esta empresa fue creada.

Esta misión debe responder ciertas preguntas, como: Qué Buscamos, Qué Hacemos, En función de Quiénes lo hacemos.

De esta manera VOLUMEN desarrolló su misión y visión.

##### **• Misión**

Desarrollar e impulsar los nuevos emprendimientos de los sectores poco atendidos de la ciudad de Milagro, a través de la entrega de capacitaciones eficientes y de calidad fundamentadas en los factores de acompañamiento, asesoría y seguimiento de los micro emprendedores.

##### **• Visión**

Ser la empresa líder a nivel nacional en la realización de capacitaciones personalizadas para el desarrollo de los emprendedores.

## **Construcción de Valores Corporativos**

Dentro de toda empresa se crean y fortalecen los valores corporativos para de esta manera destacarse frente a los demás competidores y que los usuarios o consumidores así los reconozcan.

Para Volumen, es importante tener claro y presente cuales son los valores corporativos; esto con la finalidad de buscar su reconocimiento dentro del mercado. Los principales valores corporativos de la empresa Volumen se detallan a continuación.

- ✓ Innovación.
- ✓ Diferenciación.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Calidad.
- ✓ Responsabilidad.

### **• Descripción de los Valores corporativos**

Los valores corporativos antes mencionados no pueden ni deben quedar como una lista; en este caso, es necesario que los mismos deban ser asumidos como cultura empresarial, transformándose en el ADN no solo de la empresa, sino de cada colaborador que conforma la misma.

- ✓ INNOVACION: Pioneros en atender a los emprendedores de la ciudad de Milagro; por ende, cada nuevo proyecto que se realice se caracterizará por su innovación.

- ✓ **DIFERENCIACION:** Se determina que cada emprendimiento es diferente, por ello la atención primaria debe ser personalizada para reconocer las áreas a mejorar de cada negocio.
- ✓ **COMPROMISO:** Al trabajar con los emprendedores de sectores poco atendidos por las instituciones gubernamentales. Otorgar herramientas de sustentación para sus negocios y de esta manera sigan generando ingresos para sus hogares.
- ✓ **CALIDAD:** Existencia de un compromiso centrado en la entrega de un excelente servicio de capacitación por medio de los mejores exponentes, en los diferentes temas según las necesidades de los emprendedores.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** La empresa Volumen inculca la responsabilidad social, para que los emprendedores sean el soporte de su comunidad; y la responsabilidad ambiental, para que los emprendimientos tengan no solo un enfoque económico, sino también sean parte del mejoramiento del medio ambiente según su tipo de negocio.

### 9.4.1.2. Organigrama de la Organización

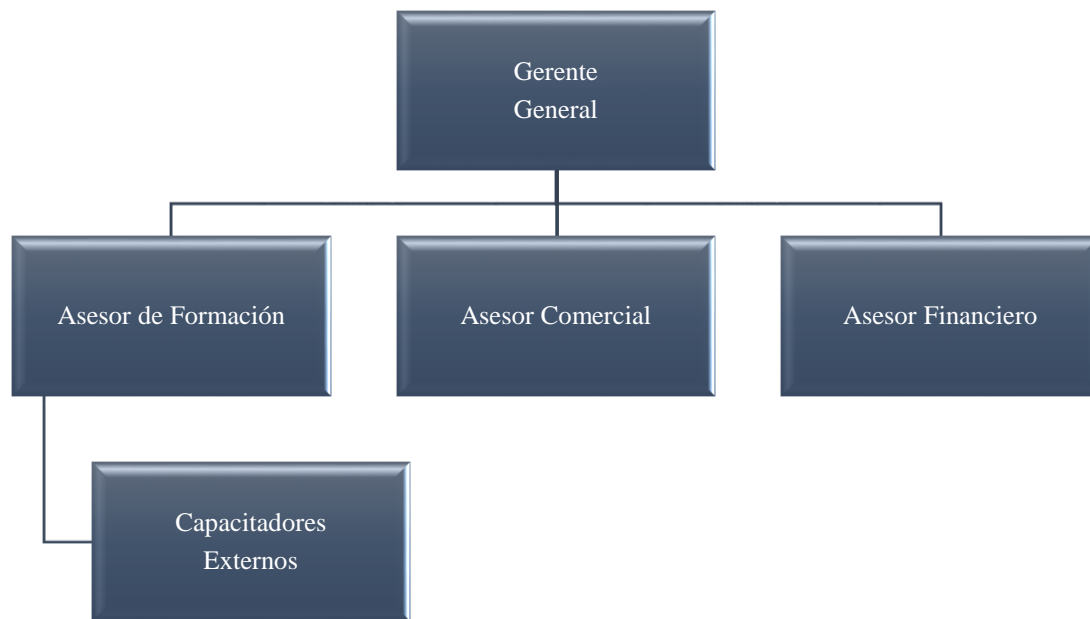


Figura 37. Estructura Organizacional  
Fuente: Elaboración de autores/as

## 9.4.2. Necesidades de Recursos Humanos

### 9.4.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio

- **Perfil de Cargos**
- ✓ **Gerente General:**

**Magíster en Administración de empresas o título de cuarto nivel similar.**

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Analizar nuevos mercados para expandirse.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa.
- Desarrollar una planificación estratégica.
- Implementar la innovación y tecnología en la empresa.

**PERSONAL A CARGO:** Asesores.

Sueldo acorde al mercado.

Jornada Completa.

✓ **Asesores:**

**Licenciados, Ingenieros o Magíster en Administración de Empresas /  
Finanzas / Recursos Humanos o afines al cargo.**

**RESPONSABILIDADES:**

- Revisar y ejecutar el plan de acción para la capacitación de las personas inscritas de acuerdo con las necesidades de cada usuario.

- Coordinación de los itinerarios de los capacitadores.

- Medición de los avances del programa.

- Búsqueda de nuevos prospectos para adquirir el programa.

**PERSONAL A CARGO:** Capacitadores externos.

Sueldo acorde al mercado.

Jornada Completa.

✓ **Capacitadores Externos:**

**Profesionales de cada área que van a enseñar**

**RESPONSABILIDADES:**

- El capacitador unifica ideas, conceptos, soluciones y todo lo que permita crear personas y equipos exitosos de trabajo dirigiéndose hacia la misma meta, creando una misma visión.



- Prepara la información del curso relacionado a su especialidad, evaluaciones periódicas a los asistentes para revisar su avance.

Mínimo 2 años de experiencia en su profesión.

Sueldo acorde a los cursos impartidos.

Jornada Parcial.

#### ***9.4.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar***

El proceso de selección del personal se encuentra fundamentado en siete pasos que son: Definición de necesidades, delimitación del perfil para el candidato, convocatoria, preselección, selección, contratación e incorporación al puesto. Con respecto al primer elemento se identifican las necesidades que sustenta la empresa en razón de profesionales especializados y el recurso humano que formará la empresa VOLUMEN. Posteriormente, se define el perfil de los candidatos a través de aspectos como su formación y responsabilidades a ejecutar.

La convocatoria será ejecutada mediante anuncios publicados en las redes sociales, medios de comunicación y plataformas de empleo. La preselección se gestiona a través de la recepción de los currículums; en este caso, quienes cumplen con los requisitos demandados pasan a la etapa de selección bajo el desarrollo de una entrevista. Una vez que se haya definido al candidato ideal se procede al campo de contratación e incorporación del puesto.

#### **9.4.3. Compensaciones**

##### ***9.4.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.***

## • Política Salarial

Toda persona que realiza una labor empresarial busca ser remunerada económicamente, y que a su vez dicha compensación sea justa.

Para mantener el equilibrio es necesario un manejo adecuado. Contar con una política salarial justa constituye un factor clave para administrar las finanzas de la organización.

La política de compensaciones de la empresa VOLUMEN incluye la definición de las siguientes referencias para cada uno de los puestos de trabajos que componen el organigrama de la empresa:

- Salario base.
- Horas extras.
- Compensaciones no monetarias.

La política de salarios mínimos está escrita en la Constitución del Ecuador: “El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria”. Además, define que el espíritu de un salario básico es que sea una remuneración justa, “con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia” (art. 328). Los sueldos por puesto serán de \$2,000 para el gerente general, \$1,400 para el asesor financiero, \$1,200 tanto para el asesor de formación como para el asesor comercial. El costo por hora del profesorado presencial será de \$15 la hora por estudiante, mientras que para los docentes online el 30% de los ingresos por módulos online. Se considera esta estructura

de costos para el módulo online, debido a la variabilidad que puede haber de estudiantes.

La modalidad de pago de la remuneración será estipulada en el contrato laboral, en el mismo estará detallada la jornada, el valor a percibir y las responsabilidades de cada parte.

La estructura salarial está orientada a la compensación básica para los directores mientras el proyecto va surgiendo. El pago de los capacitadores deberá ser acorde a los conocimientos por impartir, la complejidad de la materia y el tiempo destinado a la realización de estas actividades.

Respecto a las compensaciones no monetarias, dicho factor consiste en la entrega de incentivos relacionados al logro de cumplimientos tanto en el área de captación de participantes, así como los resultados de las evaluaciones al personal capacitado garantizando la efectividad del programa.

El contrato laboral a aplicar será bajo la modalidad de emergente, el cual será a un año con posibilidad de extenderse a un año adicional, luego de eso se hará un contrato indefinido. Los beneficios de este tipo de contrato emergente es su flexibilidad en caso de desvinculación reduciendo costos al no haber liquidación, el pago a realizar serán los proporcionales de los beneficios sociales y el desahucio.

#### **9.4.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)**

##### ***9.4.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio***

Los KPI's tendrán una periodicidad anual.

**Primer objetivo específico:** Aplicar de encuestas, entrevistas y Focus Group.

A través de la aplicación de las técnicas de investigación se indagan aspectos relacionados con la necesidad de asesoría para la tenencia de emprendimientos sostenibles y viables.

$(\# \text{ de encuestas al año} / 5) * 100.$

Meta: 5 al año 100%.

$(\# \text{ de entrevistas al año} / 12) * 100.$

Meta: 12 al año 100%.

$(\# \text{ de focus group al año} / 5) * 100.$

Meta: 5 al año 100%.

**Segundo objetivo específico:** Analizar la investigación de mercado.

A través del análisis de las herramientas de investigación descritas previamente se identifica la preferencia de los micro emprendedores con respecto a la modalidad de formación.

$(\# \text{ de informes de investigación de mercado} / 4) * 100$

Meta: 4 al año 100%.

**Tercer objetivo específico:** Definir aliados estratégicos.

A través de los valores corporativos de la empresa se determinan los factores que se requieren de los aliados estratégicos para la empresa, destacando los grupos de interés interno.

$(\# \text{ de aliados estratégicos} / 3) * 100$

Meta: 3 al año 100%.

#### **Cuarto objetivo específico:** Diseñar módulos de formación

A través de la construcción de módulos de formación se determina los temas y el contenido que se debe otorgar a los clientes, considerando las preferencias de los mismos según el análisis de las encuestas.

$$(\# \text{ de módulos} / 12) * 100$$

Meta: 12 al año 100%.

#### **Quinto objetivo específico:** Aplicar instrumentos de investigación

A través de la aplicación de nuevas técnicas de investigación se busca conocer el nivel de satisfacción de los clientes, permitiendo reconocer que elementos demanda de un proceso de retroalimentación para mejorar los emprendimientos.

% de satisfacción según encuesta.

Meta: 95%.

### **9.4.5. Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial**

En la siguiente tabla se evidencian las generalidades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), considerando aspectos como los grupos de interés interno y externo, delimitación de dicho criterio y la presentación de la RSE.

Tabla 10

#### *Generalidades del Plan RSE*

<b>Grupo de interés Externo</b>	Emprendedores (Personas de bajos recursos)
<b>Grupo de interés Interno</b>	Recurso humano de la empresa VOLUMEN
<b>Determinación de los grupos de interés</b>	La determinación del grupo de interés se genera bajo el reconocimiento de la dependencia, debido que los clientes se contemplan como el elemento fundamental que influye en la razón de

ser de la empresa. Bajo esta perspectiva, es importante trabajar en el desarrollo de relaciones sólidas con los clientes a fin de abordar satisfactoriamente sus necesidades asociadas con todos los aspectos que implica el desarrollo de un emprendimiento. Adicional, integran los colaboradores que forman parte de la empresa, un recurso fundamental para la misma y su éxito empresarial. Los colaboradores se determinan como la imagen de la organización, por lo que su influencia afecta directamente en la satisfacción y experiencia del cliente.

<b>Presentación de la RSE</b>	La responsabilidad social que la Empresa VOLUMEN plantea hacia el grupo de interés externo se fundamenta en los clientes, los mismos que constituyen una parte fundamental de la organización. El grupo de interés externo se centra en el talento humano; bajo este enfoque, la RSE con los empleados y trabajadores que forman parte de la organización se fundamenta en el respeto de sus derechos laborales y humanos, mediante el desarrollo de acciones que tienden a mejorar la calidad de vida y bienestar de los mismos.
-------------------------------	---

*Fuente: Elaboración de autores/as*

#### **9.4.5.1. Estrategia**

Las estrategias principales que fundamentan la materialidad del plan del RSE para ambos grupos de interés se identifican en la siguiente tabla.

Tabla 11  
*Estrategias del Plan de RSE*

<b>Grupo de interés externo</b>	<b>Grupo de interés interno</b>
1. Implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial	1. Implementación de Código de Ética y Conducta para los trabajadores
2. Implementación de programas de capacitación para los clientes	2. Acciones del Plan de RSE.

*Fuente: Elaboración de autores/as*

#### **9.4.5.2. Proyectos**

### **GRUPO DE INTERÉS EXTERNO**

#### **1. Políticas de Responsabilidad Social Empresarial**

### **Orientación al cliente**

La empresa VOLUMEN determina a los clientes como el factor clave que impulsa el logro del éxito; por ende, mediante el desarrollo de diversas acciones se pretende satisfacer con efectividad sus necesidades, logrando la superación de sus expectativas en torno al servicio prestado.

### **Compromiso de calidad con el servicio**

La empresa VOLUMEN asegura la calidad del servicio prestado hacia los clientes en los múltiples temas que demandan la ejecución de un emprendimiento. Este factor logra gestionarse mediante la intervención de nuestros principales aliados que son los gobiernos autónomos, los cuales garantizan el aval de las capacitaciones que la organización brinda a los micro emprendedores de las ciudades pequeñas. Adicional, se integra el hecho de mantener profesionales cualificados que garantizan la entrega de un proceso efectivo de formación. Esta situación se justifica ante el desarrollo continuo de programas de actualización de conocimientos orientados a los profesionales, cuyo único propósito se basa en la entrega de un servicio de calidad y relevancia.

### **Talento Humano integrado con los clientes y comunidad**

La empresa VOLUMEN procura que el talento humano organizacional desarrolle un trabajo íntegro, mediante el involucramiento de actividades específicas que coadyuven en el cumplimiento del objetivo visionario de la entidad. Las máximas autoridades de la empresa determinan su compromiso absoluto en la entrega de recursos materiales y humanos necesarios que aseguren la adecuación de un servicio que fomente y fortalezca los emprendimientos.

## **Alcance de la RSE**

El alcance de la política de RSE se orienta hacia los emprendedores que constituyen los clientes de la empresa VOLUMEN. Como criterio de responsabilidad comunitaria, se integran aquellas personas (potenciales clientes) que mantienen la iniciativa de gestionar un emprendimiento, pero que a su vez no cuentan con los recursos económicos para costear un plan de asesoramiento.

## **Principios**

Los principios que fundamentan la política de RSE son tres, los cuales se detallan a continuación.

- **Transparencia:** para otorgar información precisa, clara y veraz.
- **Justicia social:** concepto orientado a la erradicación de cualquier situación discriminatoria que puede manifestarse dentro de la estructura organizativa.
- **Comportamiento ético:** integración de ideales que moldean el comportamiento de las personas.
- **Compromiso:** Contribuir en el bienestar de la sociedad y en el desarrollo sostenible.

## **2. Programa de Capacitación**

**Objetivo:** Desarrollar planes de capacitación en temáticas relacionadas con los emprendimientos de forma gratuita hacia las personas (potenciales clientes) de bajos recursos económicos que mantienen la iniciativa de generar un emprendimiento.

**Modalidad:** El programa de capacitación se desarrollará bajo la modalidad virtual, específicamente se empleará la plataforma Zoom.



**Perfil de personas:** Individuos dueños de emprendimientos o con una idea de negocio predefinida que no cuentan con los recursos económicos para costear de forma total el pensum general de aquellas temáticas relacionadas con el desarrollo y manejo adecuado de los emprendimientos.

**Capacidad de personas beneficiadas por el programa:** La empresa VOLUMEN prevé una capacidad conformada por 20 a 30 personas por campaña. Cabe destacar que la demanda será variable, ya que se asignará el 2.5% de las ventas a los programas de RSE, incluyendo esta capacitación gratuita.

**Características del beneficio:** Entrega de un proceso de educación y formación en temáticas relacionadas con el emprendimiento de forma gratuita a emprendedores de bajos recursos económicos.

**Diagnóstico de necesidades:** Una de las principales necesidades sociales que ha impulsado y fomentado el desarrollo de emprendimientos en el grupo de interés delimitado se deriva de la falta de empleo. Dicho criterio ha generado que muchas personas incursionen en el mundo empresarial mediante la construcción de una idea que no logra concretarse en un negocio factible debido al desconocimiento técnico, operativo y financiero que implica la apertura de una nueva empresa. La falta de recursos económicos procedentes de la escasez de empleo ha influido en la edificación de un emprendimiento carente de asesoría y orientación profesional.

**Alianzas con el sector público:** Los Gobiernos Autónomos se caracterizan por ser nuestros aliados principales. Mediante su intervención se procura la entrega de capacitaciones certificadas y avaladas por la autoridad correspondiente.

## **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Mediante la entrega de las capacitaciones, la empresa VOLUMEN se acopla al cuarto criterio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que hace referencia a la entrega de una educación equitativa e inclusiva que garantice y promueva el desarrollo de nuevas oportunidades de aprendizaje para todos. Dentro de este enfoque, se integra la meta 4.4 que determina el incremento considerable de personas con las habilidades y competencias necesarias que impulsen el acceso hacia un trabajo y empleo digno, incluyendo los emprendimientos. Asimismo, se integra el octavo objetivo que alude a la promoción del crecimiento económico sostenido e inclusive, empleo productivo y trabajo decente; destacando los emprendimientos, los cuales bajo un proceso de formación cuentan con la capacidad de ejecutar un proceso de formalización que beneficia a todos.

## **Conclusiones**

La Responsabilidad Social Empresarial integra un conjunto de acciones que permiten generar un impacto positivo a nivel social, económico y ambiental. Ser responsable socialmente genera beneficios tanto a la empresa como al resto de personas que lo rodea. Bajo la integración de un plan de RSE, la empresa VOLUMEN logra gestionar un mayor nivel de lealtad con los clientes, incrementar el valor de su imagen y marca, influyendo en la tenencia de un negocio sostenible en el tiempo.

## **GRUPO DE INTERÉS INTERNO**

### **1. Código de Ética y Conducta para los trabajadores**

- **Presentación del Código**

El código de ética comprende un conjunto de principios que rigen y regulan la actividad empresarial de VOLUMEN.

**Finalidad:** La finalidad del código de ética se centra en la orientación de los comportamientos y conductas que los trabajadores y el recurso humano en general deben seguir al momento de desarrollar sus actividades.

**Ámbito de aplicación:** El ámbito de aplicación del siguiente código integra todas las personas que forman parte de la empresa VOLUMEN, independientemente de su cargo empresarial.

- **Principios de Conducta**

**Responsabilidad:** Valor fundamental tanto para los trabajadores como para la empresa. Bajo este principio el recurso humano debe cumplir de manera satisfactoria sus obligaciones y deberes.

**Lealtad y amistad:** La empresa VOLUMEN determina la necesidad de generar un sentimiento de pertenencia con el recurso humano mediante la integración de un entorno leal y de consideración. De esta forma se brinda un clima organizacional adecuado que favorece el logro de los resultados y metas empresariales.

**Integridad:** La empresa VOLUMEN se caracteriza por contar con una plantilla de colaboradores profesionales e íntegros, generando que el trabajo otorgado se desarrolle de forma adecuada y correcta.

**Respeto:** La empresa VOLUMEN fundamenta el valor de respeto con la finalidad de gestionar el desarrollo de buenas prácticas laborales entre el trabajo de equipo y clientes.

- **Reglas de conducta para el recurso humano de la empresa**

## **VOLUMEN**

- **En el desarrollo de sus funciones**

El recurso humano en general debe considerar las siguientes reglas al momento de llevar a cabo sus funciones laborales.

- Cumplir con sus tareas y funciones laborales bajo los principios de calidad y eficiencia.
- Asumir con responsabilidad el desarrollo de su cargo empresarial, incluyendo las consecuencias de sus actos.
- Fomentar el desarrollo de un clima laboral óptimo que promueva un mejor nivel de desempeño en la ejecución de las funciones laborales.
- Promover un entorno de colaboración con todos los trabajadores de la empresa.

- **Relación con el equipo de trabajo de la empresa**

Con la finalidad de generar un entorno laboral eficiente y armónico, la empresa VOLUMEN destaca el seguimiento de las siguientes directrices.

- Evitar el surgimiento y continuidad de conflictos entre los trabajadores que perjudiquen la consecución de los objetivos empresariales.
- Actuar de forma respetuosa, adecuada y cortés con todos los miembros que conforman la empresa.
- Reconocer el trabajo desarrollado por los miembros de la empresa.

- Otorgar críticas constructivas y evitar la entrega de comentarios negativos que afecten el desempeño de los colaboradores.
- Mantener una relación de trabajo efectiva influyendo positivamente en el bienestar de los colaboradores. Adicional, se debe evitar la tenencia de prejuicios orientados al género, raza, orientación sexual, religión, clase social, apariencia entre otras formas de discriminación.

#### • **Relación con los clientes**

Con respecto a la atención y el trato otorgado hacia los clientes, el recurso humano debe seguir los siguientes lineamientos.

- Otorgar un trato afectivo hacia los clientes bajo los principios de cordialidad y respeto.
- Desarrollar las negociaciones con los clientes bajo prácticas laborales honestas.
- Ofrecer información precisa y veraz hacia los clientes sobre los servicios de formación y educación.
- El recurso humano tiene prohibido aceptar cualquier tipo soborno sea económico o personal ante la entrega de información confidencial de la empresa como de los clientes externos.

#### • **Relación del recurso humano con el medio ambiente**

La empresa VOLUMEN mantiene como preocupación fundamental la entrega de un mundo mejor; por ende, se determina los siguientes criterios.

- El recurso humano de la empresa es el responsable absoluto de las consecuencias ambientales que generen sus acciones.
- El recurso humano debe prevenir el surgimiento y continuidad de acciones consideradas como un factor contaminante.
- El recurso humano debe manejar con responsabilidad los materiales e insumos de la empresa evitando el derroche de los mismos.
- Se deben reciclar los materiales de la empresa en la mayor medida posible.
- Gestionar cuidados del agua.
- Gestionar la adquisición de insumos laborales procedentes del reciclaje.
- **Cumplimiento del código de ética y conducta del recurso humano**

La aplicación y cumplimiento de los múltiples lineamientos que caracterizan el presente código será responsabilidad total de las máximas autoridades de la empresa

VOLUMEN.

## **2. Acciones del Plan de RSE**

### ▪ **Mejoras de calidad de Vida**

Las mejoras en la calidad de vida de los colaboradores de la empresa

VOLUMEN se gestionará bajo la dimensión de salud y bienestar.

**Estrategia por hacer:** Mejorar la calidad de vida de los colaboradores

**¿Qué se va a hacer?** Se desarrollará una acción de mejora orientada al criterio de salud y bienestar de los trabajadores.

**¿Por qué se va a hacer?** Se determina un factor importante para lograr el éxito de la empresa.

**¿Dónde se va a hacer?** En la empresa VOLUMEN

**¿Cómo se va a hacer?** Mediante el desarrollo de asesorías nutricionales

**¿Con qué se va a hacer?** Recursos humanos (nutricionistas), recursos tecnológicos (computadoras, plataformas e internet) y recursos financieros (recursos económicos de la empresa, costos).

**¿Cuándo se va a hacer?** Estimación de tiempo por parte de la empresa VOLUMEN.

**¿Quién lo va a hacer?** Las máximas autoridades de la empresa VOLUMEN en colaboración con profesionales de nutrición.

**¿Quiénes son los beneficiarios?** Todo el personal de trabajo de la empresa VOLUMEN sin excepción de cargo o función.

**¿Características del beneficio?** Mejorar las formas y modo de alimentación de los trabajadores de la empresa VOLUMEN. Las charlas de nutrición serán otorgadas de forma semestral. El costo financiero de contratar al nutricionista forma parte del presupuesto del 2.5% sobre las ventas.

- **Planes de capacitación**

La implementación de capacitaciones será orientada hacia tres factores claves que posibilitan el desarrollo de un clima laboral óptimo, incidiendo de forma positiva y directa en la calidad de atención y servicio que se les otorgan a los clientes externos.

**Estrategia por hacer:** Plan de capacitación para mejorar el clima laboral de la empresa VOLUMEN.

**¿Qué se va a hacer?** Se desarrollará un plan de capacitación enfocado en las siguientes dimensiones: Atención al cliente, liderazgo y trabajo en equipo.

**¿Por qué se va a hacer?** Para fomentar y fortalecer las capacidades y habilidades laborales y de equipo del recurso humano de la empresa VOLUMEN.

**¿Dónde se va a hacer?** En la empresa VOLUMEN

**¿Cómo se va a hacer?** Mediante el desarrollo de talleres de capacitación.

**¿Con qué se va a hacer?** Recursos humanos (profesionales), recursos tecnológicos (computadoras, plataformas e internet) y recursos financieros (recursos económicos de la empresa, costos).

**¿Cuándo se va a hacer?** Estimación de tiempo por parte de la empresa VOLUMEN.

**¿Quién lo va a hacer?** Las máximas autoridades de la empresa VOLUMEN en colaboración con los capacitadores profesionales externos.

**¿Quiénes son los beneficiarios?** El recurso humano de la empresa VOLUMEN.



**¿Características del beneficio?** Mejorar las capacidades y habilidades del recurso humano de la empresa. Las capacitaciones se desarrollarán dos veces al año, contemplando la división de trabajadores por semestre; además, se gestionará bajo la modalidad de taller en un tiempo aproximado de tres semanas.

**¿Alianzas estratégicas?** Se prevé la creación de una alianza estratégica con el Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM) de la Fundación de Huancavilca, unidad que permite mejorar las capacidades de los profesionales.

En la siguiente tabla se destacan las temáticas que integra cada factor de capacitación, se hará un módulo cada trimestre, mientras que en el último trimestre se hará una capacitación integral de estos temas.

Tabla 12  
*Plan de capacitación*

<b>Plan de capacitación</b>	
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y calidez en el servicio</li> <li>• Innovación y creatividad en el servicio</li> <li>• Actitud en la calidad del servicio</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de liderazgo</li> <li>• Liderazgo y motivación</li> <li>• La influencia del líder en la motivación del equipo de trabajo</li> <li>• Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del equipo de trabajo</li> <li>• La importancia del trabajo en equipo</li> <li>• Capacidades que se debe desarrollar en el equipo de trabajo</li> <li>• Manejo de conflictos entre el equipo de trabajo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Para llevar a cabo un proceso de seguimiento y control sobre el desarrollo de las capacitaciones hacia los colaboradores, se integra el empleo de un conjunto de

indicadores cuantitativos, los cuales se describen en la tabla 13. Cabe mencionar que, tanto la escala valorativa como el rango de calificación aplica para cada criterio.

Tabla 13

*Indicadores cuantitativos*

<b>Indicadores cuantitativos</b>	<b>Escala de 5 puntos</b>	<b>Rangos de calificación</b>
• Participación del equipo de trabajo en la consecución de los objetivos	1 = Inaceptable	5 - 10: Servicio deficiente
• Comunicación efectiva entre el equipo de trabajo	2 = Regular	11 - 15: Servicio Regular
• Existencia de una mayor colaboración entre el equipo de trabajo	3 = Bueno	16 - 20: Servicio Aceptable
• Implementación efectiva de las habilidades de liderazgo	4 = Muy Bueno	21 - 25: Servicio Excepcional
• Clima laboral adecuado	5 = Excelente	

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Adicional, para medir el cumplimiento del proceso de capacitación se incluyen los siguientes indicadores.

Tabla 14

*Indicadores*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Método</b>
Índice de empleados que han participado en los talleres de capacitación semestral	$\frac{\sum \text{de colaboradores capacitados}}{\text{total de colaboradores}}$	Calcular el número de colaboradores que se han capacitado en los talleres semestrales.
Índice de empleados con mayor desempeño laboral	$\frac{\sum \text{de colaboradores capacitados}}{\text{total de colaboradores}}$	Desarrollo de encuestas para medir el desempeño laboral
Índice de empleados que otorgan un servicio de calidad	$\frac{\sum \text{de colaboradores capacitados}}{\text{total de colaboradores}}$	Desarrollo de encuestas de satisfacción del servicio hacia los clientes

Fuente: Elaboración de autores/as

## Presupuesto

Tabla 15  
Presupuesto 2

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor total
<b>Mejoras de calidad de Vida</b>			
1	Servicio de nutricionista	\$ 500.00	\$ 500.00
2	Ejecución de las asesorías de nutrición (plan de internet, plataforma)	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Planes de capacitación</b>			
3	Capacitadores (trimestral)	\$ 500.00	\$ 6,000.00
<b>Total</b>			<b>\$ 6,700.00</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

## Objetivos de Desarrollo Sostenible

Bajo el desarrollo de las acciones establecidas en el presente plan de RSE, la empresa VOLUMEN se acopla a varios criterios de los ODS, destacando la protección de los derechos laborales de los trabajadores incluyendo la promoción de un entorno laboral seguro, meta que aluda al octavo objetivo. Adicional, se integra el segundo objetivo, resaltando de forma específica la seguridad alimentaria y las mejoras de la nutrición; por otro lado, se determina el tercer objetivo que se centra en la garantía de una vida sana y la promoción del bienestar de las personas.

## Conclusiones

Es importante para una empresa lograr una responsabilidad social que logre la mejora continua y a su vez, beneficie a la empresa, colaboradores y organizaciones del

grupo de interés. Las empresas que están verdaderamente comprometidas con la responsabilidad social conocen su verdadera importancia, debido al logro de múltiples ventajas que favorecen en su operatividad empresarial.

Dentro de este enfoque, ser socialmente responsable con el talento humano determina que los colaboradores están felices en su lugar de trabajo, influyendo directamente en su rendimiento y desempeño laboral debido que los mismos sienten el verdadero compromiso y la confianza que la empresa ha depositado en ellos.

Mediante las acciones establecidas en el presente plan de RSE, VOLUMEN es una empresa que busca ser socialmente responsable en todos sus ámbitos y procesos. El compromiso que tiene la empresa con mejorar e incrementar su responsabilidad social es grande y se lo está implementando poco a poco. No obstante, cada actividad diseñada se concibe como un paso fundamental que coadyuva en la reputación empresarial, dado el valor diferencial que la empresa mantiene.

## 9.5. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO

### 9.5.1. Presupuesto

#### 9.5.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

Las inversiones se clasifican en activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo. Los activos fijos representaron un total de \$ 12,135.00, los gastos pre-operativos \$ 6,121.94, mientras que el capital de trabajo \$ 29,737.07. La inversión inicial suma un valor de \$ 47,994.01.

Tabla 16  
*Plan de inversiones*

<b>Activos fijos</b>	
Muebles y enseres	4.910,00
Equipos de computación	7.225,00
<b>Total activos fijos</b>	<b>12.135,00</b>
<b>Activos diferidos</b>	
Gastos de constitución	1.165,94
Registro de marca	416,00
Desarrollo página web/app	800,00
Depósito alquiler	1.000,00
Patentes y licencias	240,00
Gastos financieros preoperativos	2.500,00
<b>Gastos pre-operativos</b>	<b>6.121,94</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Capital de trabajo operativo</b>	
Cursos presenciales y online	17.249,00
Mano de obra directa	1.629,09

Costo indirecto	9,74
<b>Capital de trabajo adm. y vtas</b>	
Gastos administrativos	7.503,71
Gastos de ventas	3.345,52
Total capital de trabajo	29.737,07
<b>Total plan de inversiones</b>	<b>47.994,01</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Las fuentes de financiamiento fueron de un aporte de capital por parte de los accionistas del 20%, mientras que el 80% será financiado por una entidad bancaria.

La TMAR mixta dio un valor de 11.83% tomando en consideración los pesos de financiamiento y tasa de interés requerida.

Tabla 17  
*Fuentes de financiamiento*

<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Costo de k</b>
Préstamo bancario	38.395,20	80,00%	11,83%
Aporte de capital	9.598,80	20,00%	12,00%
Total financiamiento	47.994,01	100%	11,86%

*Fuente: Elaboración de autores/as*

#### **9.5.1.2. Política de cobros, pagos y existencias**

Los cobros se realizarán en efectivo, vía transferencia bancaria y mediante tarjeta de crédito, en donde el interés de la tarjeta lo pagará el cliente. El pago en efectivo o mediante transferencia bancaria se realizará de contado. Los pagos de la empresa se realizarán vía transferencia bancaria.

### 9.5.1.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo integra aquellos recursos que la empresa VOLUMEN requiere para operar con normalidad. En este sentido, se integran diversos aspectos mostrados en la tabla 18. El total de capital de trabajo para un mes fue de \$29,737.07.

Tabla 18  
*Capital de trabajo*

<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Capital de trabajo operativo</b>	
Cursos presenciales y online	17.249,00
Mano de obra directa	1.629,09
Costo indirecto	9,74
<b>Capital de trabajo adm. y vtas</b>	
Gastos administrativos	7.503,71
Gastos de ventas	3.345,52
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>29.737,07</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.5.1.4. Programa y calendario de inversiones

Las inversiones se llevarán a cabo desde el 27 de septiembre de 2021 con los gastos pre-operativos. Se eligió 29 y 30 de noviembre en algunas inversiones para aprovechar los descuentos de Black Friday.

Tabla 19  
*Cronograma de inversión*

<b>Inversión</b>	<b>Fecha</b>
Activos fijos	29-30 nov 2021
Gastos pre-operativos	27 sep – 30 nov 2021
Capital de trabajo	1 dic - 2021

Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.5.1.5. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

La depreciación anual es de \$1,936.0, mientras que la mensual es de \$161.30, esto proviene de la inversión de activos no corrientes descritos en la siguiente tabla.

Tabla 20  
*Depreciación*

Activo no corriente	Cant	Valor unitario	Valor total	Depreciación anual	Depreciación mensual
<b>Área administrativa</b>					
Escritorio gerencial	10	364,0	3.640,0	364,0	30,3
Sillón gerencial	10	79,0	790,0	79,0	6,6
Archivador metálico biblioteca	1	150,0	150,0	15,0	1,2
Sillón sofá de espera	1	330,0	330,0	33,0	2,8
Laptops	10	699,0	6.990,0	1.398,0	116,5
Impresora multifunción	1	200,0	200,0	40,0	3,3
Pizarra con marcadores	1	35,0	35,0	7,0	0,6
<b>Total administrativo</b>			<b>12.135,0</b>	<b>1.936,0</b>	<b>161,3</b>
<b>Total inversión activo no corriente</b>			<b>12.135,0</b>	<b>1.936,0</b>	<b>161,3</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.5.1.6. Programa de producción y ventas

La demanda fue calculada partiendo de la población de Milagro en un 100%, a la cual se le aplicó como filtro la PEA que fue del 42.93%, dando un subtotal de 85,789. Luego se filtró a los emprendedores activos o potenciales con un 78.50%, a su vez se descontó la pregunta más relevante de la investigación de mercado realizada la cual indicaba si contrataría los servicios de capacitación con el 95.3%, se aplicaron los objetivos que desea alcanzar la campaña de marketing con un 1.10%, quedando una demanda mensual de 59 individuos.



Tabla 21  
Demanda

Demanda de cursos		
Población	199.835	
PEA	85.789	42,93%
Emprendedor activo o potencial	67.344	78,50%
Contrataría los servicios de capacitación	64.179	95,30%
Alcance de promoción anual	706	1,10%
Demanda objetivo	58,83	12,00
<b>Demanda redondeada</b>	<b>59,00</b>	

Fuente: Elaboración de autores/as

Esta demanda, se divide para la modalidad online en un 71% y presencial en un 29% según la investigación de mercado, lo que da una demanda online de 42 cursos mensuales y presencial de 17. Para calcular las ventas es importante destacar que en la investigación de mercado se identificó que los micro empresarios estuvieron dispuestos a pagar mensualmente de \$300 a \$699, además de \$700 o más; por tanto, en este negocio se toma como valor del curso \$700, lo cual incluye los 6 módulos orientados al emprendimiento. Para la capacitación online el precio baja a \$490.

Tabla 22  
Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso presencial	17	18	19	20	21
Curso online	42	44	46	48	50
Precio presencial	700	700	700	700	700
Precio online	490	490	490	490	490
Ventas mensuales	32.480	34.160	35.840	37.520	39.200
<b>Ventas anuales</b>	<b>389.760,0</b>	<b>409.920,0</b>	<b>430.080,0</b>	<b>450.240,0</b>	<b>470.400,0</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

**9.5.1.7. Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.**

Para el costo de las clases físicas se multiplican las horas de los módulos por el costo por hora del alquiler y se divide para tres, ya que los módulos se impartirán en un tiempo de tres meses, a esto se lo multiplica por la demanda mensual. El costo del profesorado físico se presupuestó con el 25% de los ingresos obtenidos, mientras que, para el profesorado online, el 30% del ingreso representa el pago al docente, esto debido a que el profesorado online se encargará de realizar las consultorías al final de todos los módulos. Por la plataforma Zoom se tiene un costo mensual dado por la plataforma de \$500 que se multiplica por los seis profesores que habrá por los módulos a dictar.

Tabla 23  
*Costo clase física*

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Total / hora
Alquiler auditorio por hora	17,0	5.100,0	300,0
Profesorado físico	17,0	2.975,0	175,0
<b>Costo unitario</b>			<b>475,0</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

Tabla 24  
*Costo clase virtual*

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Total unitario
Plataforma digital Zoom	42,0	3.000,0	71,4
Profesorado online	42,0	6.174,0	147,0
<b>Costo unitario</b>			<b>218,4</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

Tabla 25  
*Costo del servicio*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------

Costo unitario presencial	475,0	486,9	499,0	511,5	524,3
Costo unitario online	218,4	223,9	229,5	235,2	241,1
Cursos al mes presencial	17	17	17	18	18
Cursos al mes online	42	42	43	43	44
<b>Costo mensual</b>	<b>17.249,0</b>	<b>17.857,0</b>	<b>18.486,5</b>	<b>19.138,1</b>	<b>19.812,8</b>
<b>Costo anual</b>	<b>206.988,0</b>	<b>214.284,3</b>	<b>221.837,8</b>	<b>229.657,6</b>	<b>237.753,1</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Adicionalmente, se incluyen costos indirectos, dados por certificados físicos, electrónicos y un plan anual ilimitado para firmar los certificados y que sean validados. Se considera un incremento del 2% en los costos, debido a temas inflacionarios.

Tabla 26  
*Costos indirectos*

	<b>Cant</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Certificados físicos	17,00	0,20	3,32
Certificados electrónico	42,00	92,00	2,19
Plan anual ilimitado	59,00	250,00	4,24

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Tabla 27  
*Costo total*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de cursos	206.988,0	214.284,3	221.837,8	229.657,6	237.753,1
Costo mano de obra directa	19.549,1	19.940,1	20.338,9	20.745,7	21.160,6
Costos indirectos	116,9	119,3	121,6	124,1	126,6
<b>costo total</b>	<b>226.654,0</b>	<b>234.343,7</b>	<b>242.298,4</b>	<b>250.527,4</b>	<b>259.040,2</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

El costo variable se compone del costo del servicio, mano de obra directa y los costos indirectos. El costo variable en el primer año tuvo un valor de \$226,654.0 (ver tabla 28). En cambio, los costos fijos constan de mano de obra directa, mano de obra indirecta e insumos varios.

Tabla 28  
Costo variable

Costo de servicio	206.988,0
Costo mano de obra directa	19.549,1
Costos indirectos	116,9
<b>Total costo variable</b>	<b>226.654,0</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

Con respecto a los sueldos, en directo se tiene al asesor de formación con un salario de \$1,200, sueldos indirectos no existen, los administrativos corresponden al gerente general con un valor de \$2,000 y asesor financiero con \$1,400; finalmente se tiene como sueldo de ventas al asesor comercial con un valor de \$1,200. Cabe recalcar que, a todos estos valores se le suman beneficios sociales.

Tabla 29  
Sueldos de empleados

	Empleados	Sueldos base	xiii	xiv	Aportes patronal	Vacaciones	Fondo reserva	Total unitario	Total mensual	Total anual
<b>Directos</b>										
Asesor de formación	1	1200,0	100,0	33,3	145,8	50,0	99,9	1.629,0	1.629,0	19.549,1
			-		0	-	-	-	-	0
<b>Indirectos</b>										
			-		0	-	-	-	-	0
			-		0	-	-	-	-	0
<b>Administrativos</b>										
Gerente general	1	2.000,0	166,6	33,3	243,0	83,3	166,6	2.692,9	2.692,9	32.315,2

Asesor financiero	1	1.400,0	116,6	33,33	170,1	58,3	116,6	1.895,0	1.895,0	22.740,6
<b>Ventas</b>										
Asesor comercial	1	1.200,0	100,0	33,3	145,8	50,0	99,9	1.629,0	1.629,0	19.549,1
			-		-		-		-	-

Fuente: Elaboración de autores/as

#### 9.5.1.8. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.

Los gastos administrativos comprenden el sueldo del personal administrativo, arriendo, servicios básicos, contables, programa RSE, suministros, internet, la depreciación, capacitación interna del plan RSE y mantenimiento de equipos informáticos. El total en el primer año del gasto administrativo es de \$90,044.48.

Tabla 30  
Gastos administrativos

<b>Gastos administrativos</b>	
Sueldo personal administrativo	55.055,84
Arriendo	6.000,00
Servicios básicos	6.000,00
Servicios contables	3.600,00
Programa RSE	9.744,00
Suministros	608,64
Internet	900,00
Renovación de permisos	0,00
Depreciación	1.936,00
Capacitación interna del plan RSE	6.000,00
Mantenimiento de equipos	200,00
<b>total gasto administrativo</b>	<b>90.044,48</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

Por otro lado, el gasto de venta viene dado por el sueldo del personal de ventas, las comisiones canceladas que equivalen al 2.5% de las ventas generadas y el marketing y publicidad aplicada donde intervienen las pautas en redes sociales, email marketing, Google Adwords, hosting anual de la página web y la cuña radial. Con estos antecedentes el gasto promedio mensual en publicidad es de \$904.43 (ver tabla 31), mientras que el gasto de venta total compuesto por las partidas anteriormente mencionadas es de \$40,146.28 en el primer año llegando al quinto periodo con un aumento de \$44,668.41 (ver tabla 32).

Tabla 31  
*Publicidad*

<b>Publicidad</b>	<b>Costo anual</b>
Facebook	3.600,00
Email marketing	660,00
Google adwords	5.400,00
Página web hosting anual	113,16
Cuña de radio	1.080,00
<b>Total anual</b>	<b>10.853,16</b>
<b>Promedio mensual</b>	<b>904,43</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

Tabla 32  
*Gasto de venta*

<b>Gasto de ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos personal de ventas	19.549,12	19.940,10	20.338,90	20.745,68	21.160,60
Comisiones	9.744,00	10.248,00	10.752,00	11.256,00	11.760,00
Marketing y publicidad	10.853,16	11.070,22	11.291,63	11.517,46	11.747,81
<b>Total gasto de ventas</b>	<b>40.146,28</b>	<b>41.258,33</b>	<b>42.382,53</b>	<b>43.519,14</b>	<b>44.668,41</b>

*Fuente: Elaboración de autores/as*

La empresa accederá a un financiamiento bancario en un porcentaje del 80% de la inversión, mientras que el 20% será por aporte de capital propio. El total de financiamiento necesario es de \$47,994.01, valor que proviene de los activos no corrientes, activos diferidos y capital de trabajo que se mostró en el taller técnico. La TMAR utilizada fue mixta dando un valor del 11.86%.

Tabla 33  
*Fuentes de financiamiento*

<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>	<b>Costo de k</b>
Préstamo bancario	38.395,20	80,00%	11,83%
Aporte de capital	9.598,80	20,00%	12,00%
Total financiamiento	47.994,01	100%	11,86%

*Fuente: Elaboración de autores/as*

El préstamo bancario se realizará a una tasa del 11.83% que es la identificada en una institución bancaria consultada. La cantidad de períodos será de 60 meses; es decir, 5 años. La amortización utilizada será la francesa, donde se realizarán pagos iguales de \$850.79 (ver figura 38).

TABLA DE AMORTIZACION FRANCESA				
INSTIT. FINANCIERA				
MONTO		38.395,20		DIVENDOS AÑO
TASA DE INTERES		11,83%		
PLAZO		60 meses		
GRACIA		0 años		
MONEDA		DOLARES		
Número de períodos		60	para amortizar capital	
		850,79		
Pago	Principal	Intereses	Pago	Amort. Prést.
0	-	0,00	850,79	38.395,20
1	472,27	378,51	850,79	37.922,93
2	476,93	373,86	850,79	37.446,00
3	481,63	369,16	850,79	36.964,37
4	486,38	364,41	850,79	36.478,00
5	491,17	359,61	850,79	35.986,82
6	496,02	354,77	850,79	35.490,81
7	500,91	349,88	850,79	34.989,90
8	505,84	344,94	850,79	34.484,06
9	510,83	339,96	850,79	33.973,23
10	515,87	334,92	850,79	33.457,36
11	520,95	329,83	850,79	32.936,41
12	526,09	324,70	850,79	32.410,32
13	531,27	319,51	850,79	31.879,05
14	536,51	314,27	850,79	31.342,54
15	541,80	308,99	850,79	30.800,74
16	547,14	303,64	850,79	30.253,60
17	552,54	298,25	850,79	29.701,06
18	557,98	292,80	850,79	29.143,08
19	563,48	287,30	850,79	28.579,60
20	569,04	281,75	850,79	28.010,56
21	574,65	276,14	850,79	27.435,91
22	580,31	270,47	850,79	26.855,60
23	586,03	264,75	850,79	26.269,56
24	591,81	258,97	850,79	25.677,75
25	597,65	253,14	850,79	25.080,11
26	603,54	247,25	850,79	24.476,57
27	609,49	241,30	850,79	23.867,08
28	615,50	235,29	850,79	23.251,59
29	621,56	229,22	850,79	22.630,02
30	627,69	223,09	850,79	22.002,33
31	633,88	216,91	850,79	21.368,45
32	640,13	210,66	850,79	20.728,32
33	646,44	204,35	850,79	20.081,89
34	652,81	197,97	850,79	19.429,07
35	659,25	191,54	850,79	18.769,83
36	665,75	185,04	850,79	18.104,08
37	672,31	178,48	850,79	17.431,77
38	678,94	171,85	850,79	16.752,83
39	685,63	165,16	850,79	16.067,20
40	692,39	158,40	850,79	15.374,81
41	699,22	151,57	850,79	14.675,60
42	706,11	144,68	850,79	13.969,49
43	713,07	137,72	850,79	13.256,42
44	720,10	130,69	850,79	12.536,32
45	727,20	123,59	850,79	11.809,12
46	734,37	116,42	850,79	11.074,76
47	741,61	109,18	850,79	10.333,15
48	748,92	101,87	850,79	9.584,23
49	756,30	94,48	850,79	8.827,93
50	763,76	87,03	850,79	8.064,17
51	771,29	79,50	850,79	7.292,89
52	778,89	71,90	850,79	6.514,00
53	786,57	64,22	850,79	5.727,43
54	794,32	56,46	850,79	4.933,11
55	802,15	48,63	850,79	4.130,95
56	810,06	40,72	850,79	3.320,89
57	818,05	32,74	850,79	2.502,85
58	826,11	24,67	850,79	1.676,74
59	834,26	16,53	850,79	842,48
60	842,48	8,31	850,79	0,00

Figura 38. Amortización de la deuda



Fuente: Elaboración de autores/as

Tabla 34  
*Gastos financieros*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros	4.224,54	3.476,85	2.635,75	1.689,58	625,19
Capital	5.984,88	6.732,57	7.573,67	8.519,85	9.584,23
Total	10.209,42	10.209,42	10.209,42	10.209,42	10.209,42

Fuente: Elaboración de autores/as

## **9.5.2. Planeación Financiera**

### **9.5.2.1. Flujo de caja proyectado**

En el flujo de caja se identificó que el neto alcanzado en el primer año fue de \$24,641.78 llegando al quinto año a \$40,911.50. Cabe recalcar que, los primeros cinco años la empresa busca captar mercado, por esa razón mantiene su precio estático; con el fin de tener de forma predeterminada un escenario conservador dados los últimos acontecimientos sanitarios y económicos. A pesar de tener el precio fijo se logra el incremento de los cursos tanto presenciales como online lo que permite incrementar el flujo de caja neto al llegar el quinto periodo con un valor de \$40,911.50 (ver figura 39).

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividad de operación</b>						
Ventas		389.760,00	409.920,00	430.080,00	450.240,00	470.400,00
(-) Costo de ventas		226.654,03	234.343,68	242.298,39	250.527,39	259.040,21
<b>Utilidad bruta</b>		<b>163.105,97</b>	<b>175.576,32</b>	<b>187.781,61</b>	<b>199.712,61</b>	<b>211.359,79</b>
(-) Gastos operacionales						
Gastos administrativos		90.044,48	92.090,17	93.931,97	95.810,61	97.726,82
Gastos de venta		40.146,28	41.258,33	42.382,53	43.519,14	44.668,41
Total gastos operacionales		130.190,76	133.348,49	136.314,50	139.329,75	142.395,23
<b>Utilidad operacional</b>		<b>32.915,21</b>	<b>42.227,83</b>	<b>51.467,11</b>	<b>60.382,86</b>	<b>68.964,56</b>
(-) Gastos financieros		4.224,54	3.476,85	2.635,75	1.689,58	625,19
<b>Utilidad antes de PT y de IR</b>		<b>28.690,67</b>	<b>38.750,97</b>	<b>48.831,35</b>	<b>58.693,29</b>	<b>68.339,37</b>
Pago participación trabajadores		-	4.303,60	5.812,65	7.324,70	8.803,99
Pago impuesto a la renta		-	5.365,15	7.246,43	9.131,46	10.975,64
<b>(=) Utilidad de ejercicio</b>		<b>28.690,67</b>	<b>29.082,22</b>	<b>35.772,28</b>	<b>42.237,12</b>	<b>48.559,73</b>
(+) Depreciación y amortización		1.936,00	1.936,00	1.936,00	1.936,00	1.936,00
<b>(=) Efectivo actividades de operación</b>		<b>30.626,66</b>	<b>31.018,22</b>	<b>37.708,27</b>	<b>44.173,12</b>	<b>50.495,73</b>
<b>Actividades de inversión</b>						
Activos no corrientes	12.135,00					
Gastos preoperacionales	6.121,94					
Capital de trabajo	29.737,07					
<b>(=) Efectivo actividades de inversión</b>	<b>68.515,70</b>					
<b>Actividades de financiamiento</b>						
Préstamo	38.395,20					
Amortización de capital prestado		5.984,88	6.732,57	7.573,67	8.519,85	9.584,23
<b>(=) Flujo de actividades de financiamiento</b>		<b>5.984,88</b>	<b>6.732,57</b>	<b>7.573,67</b>	<b>8.519,85</b>	<b>9.584,23</b>
<b>(=) Flujo neto</b>	<b>-30.120,50</b>	<b>24.641,78</b>	<b>24.285,64</b>	<b>30.134,60</b>	<b>35.653,27</b>	<b>40.911,50</b>
Recuperación de la inversión	-68.515,70	-43.873,92	-19.588,27	10.546,33	46.199,60	87.111,09
<b>Flujo del proyecto</b>	<b>-68.515,70</b>	<b>24.641,78</b>	<b>24.285,64</b>	<b>30.134,60</b>	<b>35.653,27</b>	<b>40.911,50</b>
<b>Rentabilidad del proyecto</b>						
VAN	40.572,08					
TIR	31,4%					

Figura 39. Flujo de caja

Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.5.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

En el estado de resultados se identificó que en el primer año la utilidad neta es de \$19,021.91. Cabe destacar que, se considera el 22% de impuesto a la renta para microempresas; al ser de servicio no aplica para el 2% sobre el ingreso. En los gastos financieros se incluye el interés anual de la deuda.

Tabla 35  
Estado de resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	389.760,00	409.920,00	430.080,00	450.240,00	470.400,00

Costo de ventas	226.654,03	234.343,68	242.298,39	250.527,39	259.040,21
<b>Utilidad bruta</b>	<b>163.105,97</b>	<b>175.576,32</b>	<b>187.781,61</b>	<b>199.712,61</b>	<b>211.359,79</b>
Gastos administrativos	90.044,48	92.090,17	93.931,97	95.810,61	97.726,82
Gastos de ventas	40.146,28	41.258,33	42.382,53	43.519,14	44.668,41
<b>Ebitda</b>	<b>32.915,21</b>	<b>42.227,83</b>	<b>51.467,11</b>	<b>60.382,86</b>	<b>68.964,56</b>
Gastos financieros	4.224,54	3.476,85	2.635,75	1.689,58	625,19
<b>Utilidad antes de participación</b>	<b>28.690,67</b>	<b>38.750,97</b>	<b>48.831,35</b>	<b>58.693,29</b>	<b>68.339,37</b>
15% participación	4.303,60	5.812,65	7.324,70	8.803,99	10.250,91
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>24.387,07</b>	<b>32.938,33</b>	<b>41.506,65</b>	<b>49.889,29</b>	<b>58.088,46</b>
22% impuestos	5.365,15	7.246,43	9.131,46	10.975,64	12.779,46
<b>Utilidad neta</b>	<b>19.021,91</b>	<b>25.691,90</b>	<b>32.375,19</b>	<b>38.913,65</b>	<b>45.309,00</b>

Fuente: Elaboración de autores/as

### **9.5.2.3. Balance General**

El balance general proyectado se divide en activos, pasivo y patrimonio. La ecuación contable indica que el activo es igual a la suma del pasivo más el patrimonio, lo que significa que el financiamiento de los activos va a ser por deuda o por patrimonio. En el primer año los activos dieron un total de \$70,699.79, lo que se compone principalmente de la caja. En el pasivo, evidentemente la deuda a largo plazo es la que tiene mayor porcentaje de peso, mientras que en el patrimonio las utilidades retenidas. Cabe destacar que, en esta proyección se determina el escenario específico

del negocio; se recomienda en otro estudio analizar estrategias financieras para optimizar el manejo del flujo, entre ellas se podría considerar el pago anticipado de la deuda, la inversión de cierto excedente en fondos de inversión, entre otras acciones fuera del alcance de este estudio.

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA BANCOS	35.859,01	60.500,79	84.786,43	114.921,03	150.574,30	191.485,80
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>35.859,01</b>	<b>60.500,79</b>	<b>84.786,43</b>	<b>114.921,03</b>	<b>150.574,30</b>	<b>191.485,80</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
TERRENO	0	-	-	-	-	-
OBRAS CIVILES	0	-	-	-	-	-
MUEBLES Y ENSERES	4.910,00	4.910,00	4.910,00	4.910,00	4.910,00	4.910,00
MAQUINARIAS	-	-	-	-	-	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	7.225,00	7.225,00	7.225,00	7.225,00	7.225,00	7.225,00
(-) DEPRECIACIONES	-	-1.936,00	-3.871,99	-5.807,99	-7.743,99	-9.679,99
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>12.135,00</b>	<b>10.199,00</b>	<b>8.263,01</b>	<b>6.327,01</b>	<b>4.391,01</b>	<b>2.455,02</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>47.994,01</b>	<b>70.699,79</b>	<b>93.049,44</b>	<b>121.248,04</b>	<b>154.965,32</b>	<b>193.940,81</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
IMPUESTOS POR PAGAR	0	5.365,15	7.246,43	9.131,46	10.975,64	12.779,46
PARTICIPACIÓN POR PAGAR	0	4.303,60	5.812,65	7.324,70	8.803,99	10.250,91
PORCION CORRIENTE DE DEUDA CP	5.984,88	6.732,57	7.573,67	8.519,85	9.584,23	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.984,88</b>	<b>16.401,33</b>	<b>20.632,75</b>	<b>24.976,01</b>	<b>29.363,87</b>	<b>23.030,37</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>						
DEUDA A LP		31.662,63	24.088,96	15.569,11	5.984,88	5.984,88
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>32.410,32</b>	<b>25.677,75</b>	<b>18.104,08</b>	<b>9.584,23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>38.395,20</b>	<b>42.079,08</b>	<b>38.736,83</b>	<b>34.560,25</b>	<b>29.363,87</b>	<b>23.030,37</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTES DE ACCIONISTAS	9.598,80	9.598,80	9.598,80	9.598,80	9.598,80	9.598,80
UTILIDAD RETENIDA	0	19.021,91	44.713,81	77.089,00	116.002,64	161.311,65
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.598,80</b>	<b>28.620,71</b>	<b>54.312,61</b>	<b>86.687,80</b>	<b>125.601,45</b>	<b>170.910,45</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>47.994,01</b>	<b>70.699,79</b>	<b>93.049,44</b>	<b>121.248,04</b>	<b>154.965,32</b>	<b>193.940,81</b>

Figura 40. Balance general proyectado

Fuente: Elaboración de autores/as

### 9.5.3. Evaluación del Proyecto

#### 9.5.3.1. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio que es el nivel cuando un negocio no gana ni pierde. A nivel de cursos presencial fue de 15 mensual y 178 anual; mientras que en los online de

32 y 380, lo que demuestra que el proyecto supera los niveles de equilibrio como se puede apreciar en las figuras a continuación:

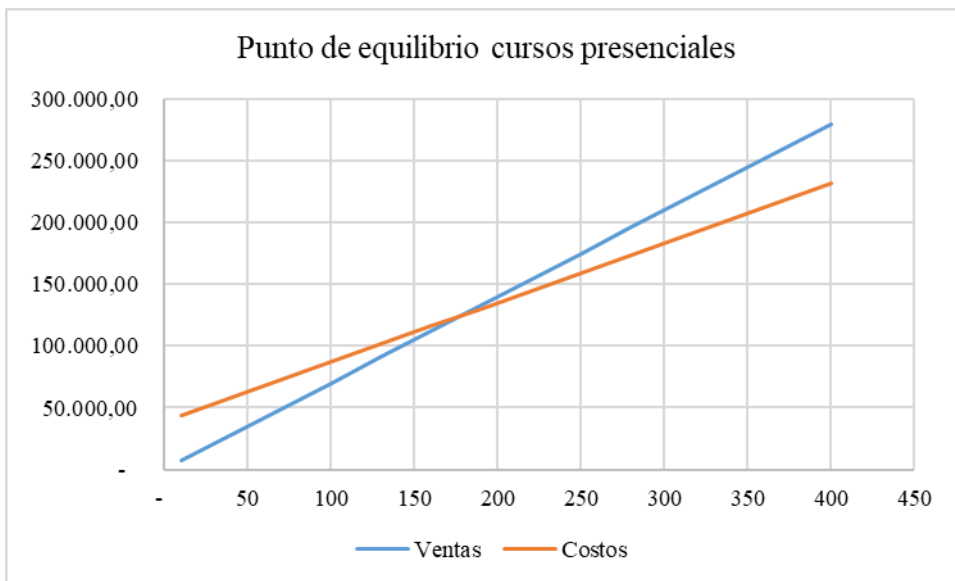


Figura 41. Punto de equilibrio presencial  
Fuente: Elaboración de autores/as

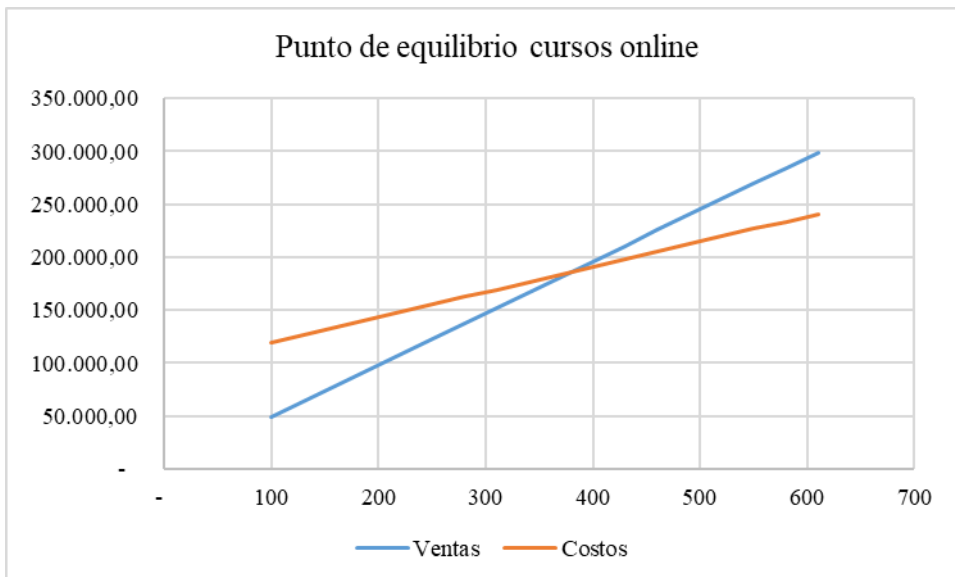


Figura 42. Punto de equilibrio online  
Fuente: Elaboración de autores/as

### **9.5.3.2. Viabilidad financiera**

El VAN del proyecto es de \$ 40,572.08, mientras que la TIR es del 31.4% por lo que se considera el proyecto factible financieramente. El período de recuperación se da en 2 años 7 meses y 24 días.

Tabla 36  
*Rentabilidad del proyecto*

<b>Rentabilidad del proyecto</b>	
VAN	40.572,08
TIR	31,4%

*Fuente: Elaboración de autores/as*

### **9.5.3.3. Índices Financieros**

Los indicadores financieros de eficiencia, rentabilidad y endeudamiento mostraron los siguientes resultados: la eficiencia partiendo de la rotación de las ventas con el activo tuvo un decremento del año uno al cinco; mientras que la liquidez corriente una mejora importante lo que implica que pueden cubrir sus deudas a corto plazo de manera adecuada. Con respecto a la rentabilidad, el ROE tuvo un decrecimiento principalmente por mantener precios fijos para acaparar mercado, desde el punto de vista del margen tuvo un crecimiento importante por el aumento de la demanda y rotación de activos decrecientes. Para finalmente denotar que la exposición de la deuda en relación al patrimonio neto se fue reduciendo a medida que se iba cancelando la deuda.

Tabla 37  
Indicadores financieros

<b>Índice de eficiencia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Rotación de activo total (vtas netas/activo total)	5,51	4,41	3,55	2,91	2,43
Índice de liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	3,7	4,1	4,6	5,1	8,3
<b>Índices de rentabilidad</b>					
ROE (utilidad neta/patrimonio)	66%	47%	37%	31%	27%
Margen (utilidad neta/ventas)	5%	6%	8%	9%	10%
ROA (utilidad neta/ activos)	27%	28%	27%	25%	23%
<b>Índice de endeudamiento</b>					
Pasivo/activo	60%	42%	29%	19%	12%
Capital/activo	40%	58%	71%	81%	88%

Fuente: Elaboración de autores/as

#### **9.5.3.4. Análisis de Sensibilidad**

El primer escenario abordado para el análisis de sensibilidad es el incremento de los gastos administrativos en un 5%, criterio establecido dada la cercanía de elecciones electorales que pueden ocasionar un encarecimiento de los gastos administrativos. Bajo estas condiciones, se mostró igualmente un VAN positivo de \$ 44,185.43 y una TIR del 40.5% siendo factible financieramente.

### SENSIBILIDAD 1 : AUMENTAR GASTOS ADMINISTRATIVOS 5%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad de operación						
Ventas		389.760,00	409.920,00	430.080,00	450.240,00	470.400,00
(-) Costo de ventas		226.654,03	234.343,68	242.298,39	250.527,39	259.040,21
<b>Utilidad bruta</b>		<b>163.105,97</b>	<b>175.576,32</b>	<b>187.781,61</b>	<b>199.712,61</b>	<b>211.359,79</b>
(-) Gastos operacionales						
Gastos administrativos		94.546,70	96.694,67	98.628,57	100.601,14	102.613,16
Gastos de venta		40.146,28	41.258,33	42.382,53	43.519,14	44.668,41
<b>Total gastos operacionales</b>		<b>134.692,98</b>	<b>137.953,00</b>	<b>141.011,10</b>	<b>144.120,28</b>	<b>147.281,57</b>
<b>Utilidad operacional</b>		<b>28.412,99</b>	<b>37.623,32</b>	<b>46.770,51</b>	<b>55.592,33</b>	<b>64.078,22</b>
(-) Gastos financieros		4.224,54	3.476,85	2.635,75	1.689,58	625,19
<b>Utilidad antes de PT y de IR</b>		<b>24.188,44</b>	<b>34.146,47</b>	<b>44.134,76</b>	<b>53.902,76</b>	<b>63.453,03</b>
Pago participación trabajadores		-	4.303,60	5.812,65	7.324,70	8.803,99
Pago impuesto a la renta		-	5.365,15	7.246,43	9.131,46	10.975,64
<b>(=) Utilidad de ejercicio</b>		<b>24.188,44</b>	<b>24.477,71</b>	<b>31.075,68</b>	<b>37.446,59</b>	<b>43.673,39</b>
(+) Depreciación y amortización		1.936,00	1.936,00	1.936,00	1.936,00	1.936,00
<b>(=) Efectivo actividades de operación</b>		<b>26.124,44</b>	<b>26.413,71</b>	<b>33.011,67</b>	<b>39.382,59</b>	<b>45.609,39</b>
Actividades de inversión						
Activos no corrientes	12.135,00					
Gastos preoperacionales	6.121,94					
Capital de trabajo	29.737,07					
<b>(=) Efectivo actividades de inversión</b>	<b>47.994,01</b>					
Actividades de financiamiento						
Préstamo	38.395,20					
Amortización de capital prestado		5.984,88	6.732,57	7.573,67	8.519,85	9.584,23
<b>(=) Flujo de actividades de financiamiento</b>		<b>5.984,88</b>	<b>6.732,57</b>	<b>7.573,67</b>	<b>8.519,85</b>	<b>9.584,23</b>
<b>(=) Flujo neto</b>	<b>-9.598,80</b>	<b>20.139,56</b>	<b>19.681,14</b>	<b>25.438,00</b>	<b>30.862,74</b>	<b>36.025,15</b>
Recuperación de la inversión	-47.994,01	-27.854,45	-8.173,31	17.264,69	48.127,43	84.152,58
<b>Flujo del proyecto</b>	<b>-47.994,01</b>	<b>20.139,56</b>	<b>19.681,14</b>	<b>25.438,00</b>	<b>30.862,74</b>	<b>36.025,15</b>
<b>Rentabilidad del proyecto</b>						
VAN	44.185,43					
TIR	40,5%					

Figura 43. Escenario 1 sensibilidad

Fuente: Elaboración de autores/as

El escenario 2 contempla disminuir las ventas y costos en un 5%, se considera este criterio ya que, el costo está ligado a las capacitaciones a realizar. Bajo este escenario, se identificó un VAN positivo de \$ 27,670.52 y una TIR del 30.4%, con lo que el proyecto es factible financieramente.



**SENSIBILIDAD 2 : DISMINUIR VENTAS Y COSTOS 5%**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad de operación						
Ventas		370.272,00	389.424,00	408.576,00	427.728,00	446.880,00
(-) Costo de ventas		215.321,33	222.626,50	230.183,47	238.001,02	246.088,20
<b>Utilidad bruta</b>		<b>154.950,67</b>	<b>166.797,50</b>	<b>178.392,53</b>	<b>189.726,98</b>	<b>200.791,80</b>
(-) Gastos operacionales						
Gastos administrativos		90.044,48	92.090,17	93.931,97	95.810,61	97.726,82
Gastos de venta		40.146,28	41.258,33	42.382,53	43.519,14	44.668,41
<b>Total gastos operacionales</b>		<b>130.190,76</b>	<b>133.348,49</b>	<b>136.314,50</b>	<b>139.329,75</b>	<b>142.395,23</b>
<b>Utilidad operacional</b>		<b>24.759,91</b>	<b>33.449,01</b>	<b>42.078,03</b>	<b>50.397,23</b>	<b>58.396,57</b>
(-) Gastos financieros		4.224,54	3.476,85	2.635,75	1.689,58	625,19
<b>Utilidad antes de PT y de IR</b>		<b>20.535,37</b>	<b>29.972,16</b>	<b>39.442,27</b>	<b>48.707,66</b>	<b>57.771,38</b>
Pago participación trabajadores		-	4.303,60	5.812,65	7.324,70	8.803,99
Pago impuesto a la renta		-	5.365,15	7.246,43	9.131,46	10.975,64
<b>(=) Utilidad de ejercicio</b>		<b>20.535,37</b>	<b>20.303,40</b>	<b>26.383,20</b>	<b>32.251,49</b>	<b>37.991,74</b>
(+) Depreciación y amortización		1.936,00	1.936,00	1.936,00	1.936,00	1.936,00
<b>(=) Efectivo actividades de operación</b>		<b>22.471,37</b>	<b>22.239,40</b>	<b>28.319,19</b>	<b>34.187,49</b>	<b>39.927,74</b>
Actividades de inversión						
Activos no corrientes	12.135,00					
Gastos preoperacionales	6.121,94					
Capital de trabajo	29.737,07					
<b>(=) Efectivo actividades de inversión</b>	<b>47.994,01</b>					
Actividades de financiamiento						
Préstamo	38.395,20					
Amortización de capital prestado		5.984,88	6.732,57	7.573,67	8.519,85	9.584,23
<b>(=) Flujo de actividades de financiamiento</b>		<b>5.984,88</b>	<b>6.732,57</b>	<b>7.573,67</b>	<b>8.519,85</b>	<b>9.584,23</b>
<b>(=) Flujo neto</b>	<b>-9.598,80</b>	<b>16.486,48</b>	<b>15.506,83</b>	<b>20.745,52</b>	<b>25.667,64</b>	<b>30.343,51</b>
Recuperación de la inversión	-47.994,01	-31.507,52	-16.000,69	4.744,83	30.412,47	60.755,97
<b>Flujo del proyecto</b>	<b>-47.994,01</b>	<b>16.486,48</b>	<b>15.506,83</b>	<b>20.745,52</b>	<b>25.667,64</b>	<b>30.343,51</b>
<b>Rentabilidad del proyecto</b>						
VAN	27.670,52					
TIR	30,4%					

Figura 44. Escenario 2 sensibilidad  
Fuente: Elaboración de autores/as

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de la gerencia *Design Thinking* se determinó que los emprendedores cuentan con un entorno económico complejo y liquidez limitada; este último punto exige el éxito del negocio; ya que, el micro empresario puede ver seriamente comprometidas sus finanzas si no tiene éxito en el emprendimiento. En consecuencia, estos individuos demandan de capacitaciones personalizadas según su contexto específico, de tal forma que conozcan formas de optimizar sus operaciones y efectivizar sus estrategias para un mayor número de ventas y por ende de ingresos.

Se identificó que los emprendedores ejecutan negocios por necesidad, aludiendo a la falta de una planificación estratégica y formalizada que garantice la permanencia de los negocios con el paso del tiempo. No obstante, la mayor parte de empresarios no cuentan con la capacidad de manejar con efectividad sus emprendimientos, dada la ausencia de conocimientos vinculados con temáticas básicas y necesarias para la sostenibilidad de las empresas. A pesar de que en internet existen un sinnúmero de ofertas de capacitación de negocios, tanto pagadas como gratuitas, se evidencia una oportunidad al brindar una capacitación integral contextualizada al entorno de negocios del cantón Milagro; además, el acompañamiento y asesoría especializada gratuita se refleja como un valor agregado apreciado por los potenciales clientes.

Los micro empresarios consideran que tienen un buen producto/servicio para ofrecer, quieren ser independientes, dejar un legado y ofrecer algo diferente; evidentemente, tienen sueños y metas que desean cumplir. Por tanto, estos insights conllevaron a una lluvia de ideas en donde se identificaron puntos importantes y alcanzables como tener socios estratégicos, crear una alianza entre emprendedores y ser asesores integrales de los emprendedores.

El reconocimiento de esta situación generó como determinante de mejora la construcción de un programa de formación continua orientado hacia los micro emprendedores de la ciudad de Milagro. Como recomendación, se establece el desarrollo de este proceso al sexto año de estar posicionada la empresa, debido que la metodología *Design Thinking* se contempla como una herramienta que fomenta la innovación de forma exitosa, en razón del afrontamiento estratégico de los desafíos y nuevos enfoques que los empresarios milagreños puedan tener acerca del servicio de capacitación.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BCE. (2021a). *Producto Interno Bruto proyectado 2021*. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- BCE. (2021b). *Riesgo país - EMBI*. Retrieved from <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/openDoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Cámara Marítima del Ecuador. (2021). *Ecuador recibió \$ 897,2 millones por inversión extranjera durante el 2020*. Retrieved from <http://www.camae.org/economia-del-ecuador/ecuador-recibio-8972-millones-por-inversion-extranjera-durante-el-2020/>
- Diario Expreso. (2020). *Más de 1 millón de ecuatorianos están desempleados, según el INEC*. Retrieved from <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/desempleo-ecuador-llega-cifra-alta-ultimos-13-anos-87582.html>
- El Universo. (2020). *82 % de ecuatorianos emprenden por falta de empleo y otros por marcar una diferencia*. Retrieved from <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916634/emprendimiento-s-empleo-desempleo-necesidad-ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda-2010/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Empleo – Septiembre 2020*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Telefónica*. Retrieved from [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU\\_telefonica/Principales\\_Resultados\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU_telefonica/Principales_Resultados_Mercado_Laboral.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Proyecciones poblacionales cantonales*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Jack, S. (2020). *Caída del petróleo: por qué el del crudo es el precio más importante de la economía*. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52390556>
- Lasio, V., & Ordeñana, X. (2020). *En Ecuador en el 2019, emprendieron alrededor de 3.6 millones de habitantes*. Retrieved from [https://www.espae.espol.edu.ec/gem2019/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=gem2019#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20indicadores,superada%20por%20Chile%20con%2036.7%25](https://www.espae.espol.edu.ec/gem2019/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=gem2019#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20indicadores,superada%20por%20Chile%20con%2036.7%25).
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2019-2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Retrieved from [https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Lozano, L., Lozano, S., & Robledo, R. (2020). Desempleo en tiempos de Covid-19: efectos socioeconómicos en el entorno familiar. *Journal of Science and Research*, 5(4), 187-197.  
doi:<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/926/667>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Créditos de Desarrollo Humano del MIES*. Retrieved from <https://www.inclusion.gob.ec/426-emprendedores-de-milagro-recipientes-creditos-desarrollo-humano-del-mies/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). *Consolidamos la transformación tecnológica del país con la política Ecuador Digital*. Retrieved from <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/consolidamos-la-transformacion-tecnologica-del-pais-con-la-politica-ecuador-digital/>
- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador - Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. *Friedrich Ebert Stiftung*, 1-48.  
doi:<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/14525.pdf>
- Primicias. (2021). *FMI: el déficit fiscal de Ecuador bajará 61,5% en 2021*. Retrieved from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/fmi-deficit-fiscal-ecuador/>

Revista Líderes. (2020). *3,6 millones de personas emprendieron en Ecuador en el 2019*.

Retrieved from <https://www.revistalideres.ec/lideres/millones-personas-emprendieron-ecuador-estudio.html>

Sistema Nacional de Información. (2020). *Ficha de cifras generales cantòn Milagro*.

Retrieved from [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0910\\_MILAGRO\\_GUAYAS.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0910_MILAGRO_GUAYAS.pdf)

Sumba, R., Rodríguez, C., Saltos, G., & Tumbaco, Z. (2020). El desempleo en el ecuador: causas y consecuencias. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 774-797. doi:10.23857/pc.v5i10.1851

## 12. ANEXOS

### Preguntas Entrevista

1. ¿Por qué cree usted que es importante que las personas emprendan?
2. ¿Qué tendencias ve en el mercado que puedan convertirse en oportunidades para los emprendedores?
3. ¿Usted ha estudiado el comportamiento de los emprendedores en Ecuador?
4. ¿Qué errores ha podido identificar en los emprendedores?
5. ¿Qué consejos le daría a quienes están considerando emprender?
6. ¿Considera que nuestro en nuestro país existe un apoyo real para que las personas puedan emprender de manera formal?
7. ¿Cómo considera usted que se podría mejorar?
8. ¿Usted considera que es responsabilidad del Estado / Municipalidades, o de la empresa privada apostar en el crecimiento del mercado por medio de emprendedores?
9. ¿Usted cree que las grandes empresas estarían dispuestas a dar asesoría a emprendedores?

## **Preguntas Grupo Focales**

### **Grupo 1**

1. ¿Por qué decidieron emprender?
2. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que se han presentado el momento de emprender?
3. ¿Consideran que sería útil recibir información para mejorar sus emprendimientos?
4. ¿Conocen alguna empresa que les brinde asesoría para emprender?
5. ¿Buscan capacitación porque les ofrecieron o porque sienten que la necesitan?
6. ¿Qué opinan si hubiera una empresa que las asesore y las guíe en su emprendimiento?
7. ¿Cuáles son los problemas que les gustaría que esta empresa les resuelva?
8. ¿Cómo les gustaría recibir las capacitaciones?
7. Están dispuestos a pagar una capacitación para emprendedores y tener una asesoría completa y personalizada?
8. ¿Piensan que este tipo de capacitaciones deben ser dictadas por empresas públicas o privadas?
9. ¿Les parece que este programa de capacitaciones sea auspiciado por una entidad pública?
10. ¿Qué opinan si es dictado por una empresa privada, avalada por el municipio y además gratuito?

### **Grupo 2**

1. ¿Por qué decidieron emprender?
2. ¿Cuáles han sido los obstáculos que se han presentado en sus emprendimientos?
3. ¿Consideran útil tener información profesional para desarrollar y mejorar su emprendimiento?



4. ¿Conocen algún programa de capacitación profesional que les ayude a mejorar su emprendimiento?
5. ¿Alguno de ustedes ha participado en estos programas de profesionalización de emprendedores?
6. ¿Qué les parece el nombre de VOLUMEN para hacer que sus ideas se escuchen?
7. ¿Que esperarían ustedes de la empresa de asesoría?
8. ¿Cuáles son los temas más importantes que consideran que se debería dar en este curso?
9. ¿Cómo preferirán recibir las capacitaciones?
10. ¿En qué creen que deberían mejorar los programas de capacitaciones?
11. ¿Creen que estos cursos deberían ser dictados por el sector público o privado?
12. ¿Les gustaría que la capacitación sea gratuita?

## **Preguntas Cuestionario:**

### **1. Sexo.**

Masculino

Femenino

Otro

### **2. Edad.**

25 - 30

31 – 34

**3. ¿Actualmente usted está emprendiendo un negocio o va a emprender alguno en el corto plazo? Si su respuesta es afirmativa siga con la encuesta, caso contrario se da por finalizada la misma.**

Sí

No

### **4. ¿En qué consiste o consistirá su emprendimiento?**

Alimentos y bebidas

Ropa/perfumes/cosméticos

Tecnología

Productos varios

Servicios

Otra

**5. ¿Cómo ofrece u ofrecerá sus productos o servicios al público?**

- Tienda física
- Catálogo
- Redes sociales
- Tienda virtual
- Otro

**6. ¿Cómo considera usted que es emprender en Ecuador?**

- Muy fácil
- Fácil
- Ni fácil ni complicado
- Complicado
- Muy complicado

**7. ¿Por qué factores decidió emprender?**

- Incrementar ingresos en el hogar
- Desempleo
- Proyecto personal
- Generar plazas de trabajo
- Otros

**8. ¿Si mañana consigue una propuesta de trabajo dejaría su emprendimiento?**

- Sí
- No

**9. ¿Qué considera usted que le ofrece una empresa que no le ofrece su emprendimiento?**

- Seguridad de ingreso
- Beneficios adicionales
- Crecimiento profesional
- Status
- Otros

**10. Con respecto al manejo de negocios, usted se considera:**

- Muy capacitado
- Capacitado
- Me puedo defender
- Poco capacitado
- Nada capacitado

**11. ¿Contrataría los servicios de una empresa que le asesore a hacer crecer su negocio? Si su respuesta es afirmativa prosiga con la encuesta, caso contrario se da por terminada la misma.**

- Sí
- No

**12. ¿Conoce alguna empresa que le pueda asesorar en su emprendimiento?**

- Sí
- No

**13. ¿En qué tema le gustaría ser asesorado en su emprendimiento?**

- Ventas y marketing
- Publicidad y redes sociales
- Estudio de mercado
- Contabilidad y finanzas
- Control y producción
- Otros

**14. ¿Qué aspecto considera el más importante para una empresa que asesore su emprendimiento? Seleccione dos opciones.**

- Precio
- Acompañamiento personalizado
- Certificado/Diploma
- Docentes experimentados
- Prestigio de la empresa
- Contenido completo sobre negocios

**15. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?**

- Plan de capacitación
- Capacitaciones personalizadas

**16. ¿Cuánto podría y estaría dispuesto a invertir en un programa integral de capacitación para su emprendimiento con duración de tres meses?**

- \$100 - \$299
- \$300 - \$699
- \$700 o más

**17. ¿Cómo preferiría que sean impartidas las capacitaciones?**

- Presencial
- Virtual
- Semipresencial

**18. ¿Qué medios considera los más adecuados para enterarse sobre la empresa de capacitación y acompañamiento para su emprendimiento? Seleccionar dos opciones**

- Redes sociales
- Página web
- Prensa escrita
- Radio
- Televisión
- Revistas especializadas
- E-mail
- Volantes impresas