**RESUMEN EJECUTIVO**

 **La idea de negocio**

Nuestra idea de negocio se basa en satisfacer las necesidades de capacitación de los

microempresarios de Guayaquil, quienes actualmente no cuentan con un centro

especializado en administración que les provea cursos adaptados a su realidad y que a la

vez mantengan altos estándares de calidad y un precio razonable.

Pero nuestra idea va más allá de crear una empresa dedicada a proveer cursos, sino más

bien, considera la conformación de un centro de capacitación dedicado exclusivamente

al sector microempresarial, donde las instalaciones físicas, así como la metodología, los

instructores, las facilidades de pago, el esquema de comercialización y el soporte

administrativo están plenamente enfocados a las necesidades que presenta este

importante y desatendido sector de la economía.

El punto clave de esta idea de negocio es concebir la capacitación como una

herramienta para la mejora de las actividades diarias del microempresario, lo que se

logra a través de un programa eminentemente práctico y una metodología participativa

los cuales buscan que el microempresario vaya hilvanando conceptos a partir de sus

propias experiencias.

Nuestra idea se convierte en una innovación frente a las opciones actuales del mercado,

debido a que la competencia sigue mitologías clásicas de aprendizaje donde no se

adapta el programa o el esquema de presentación a alumnos adultos con una amplia

experiencia. Los cuales no están recibiendo la capacitación por el hecho de tener un

certificado sino realmente porque lo conciben como una ventaja competitiva para su

negocio.

Bajo este concepto, el instructor juega un papel de facilitador y busca la participación

activa de los alumnos, encerrando ideas globales a partir de ejemplos que los mismos

microempresarios presentan en la clase. Por otro lado estimula la asimilación de

conceptos teóricos con técnicas de grupo, juegos de roles, casos prácticos, entre otros,

que son el corazón del programa.

 **El mercado objetivo**

El sector microempresarial del Ecuador representa unos 6 mil millones en ventas

anuales (14.7% del PIB 2006) y emplea alrededor de 1 millón de trabajadores lo que

representa un 20-25% de la mano de obra urbana.

Se ha convertido en el foco de atención de los sectores de opinión, de la banca y

políticos y sin duda son un importante motor generador de crecimiento económico, pero

a la vez tiene ciertas características específicas que hay que considerar para ofrecerle a

este mercado un servicio.

Entre las principales características que se destacan de los microempresarios

ecuatorianos podemos anotar:

 Informalidad: 73% no tiene Registro Único de Contribuyente (RUC).

 Comercio es la principal actividad: 55.2% de la población total.

 Bajo nivel de educación formal: 46% tiene hasta nivel primario, 21% nivel

secundario.

 Negocios unipersonales: 69.1% trabajan solo sin empleados.

 Su enfoque de negocio es atención al público.

Para el desarrollo del plan de negocios nos hemos enfocado en el mercado de las

microempresas de Guayaquil que se dedican al comercio de alimentos, bebidas y otros

artículos que tendría un tamaño total de 42.500 microempresas de acuerdo a un estudio

del USAID.

Dentro de este mercado objetivo realizamos una encuesta a 167 microempresas en la

ciudad de Guayaquil con un 93% de confianza, a partir de la cual obtuvimos que un

58.68% están interesados en capacitarse y un 53% está dispuesto a pagar por recibir la

capacitación, lo cual está acorde con los resultados del estudio del USAID.

 **El Servicio**

Para tener una visión general del servicio de capacitación que queremos ofrecer a los

microempresarios se deben tomar en cuenta varios aspectos de forma integral, tales

como el enfoque, la metodología, comercialización y logística.

Nuestro posicionamiento se basa en un centro de capacitación microempresarial

especializado en administración y ventas, con lo cual vamos a tener un enfoque

establecido desde el inicio de nuestras operaciones y queremos marcar así una

diferencia con centros que ofrecen varios temas.

Con respecto a la metodología a seguir, nos basamos en los principios de educación

para adultos donde la mejor forma de enseñar a este grupo de personas es facilitando la

comparación de sus experiencias frente al éxito de otros. En dicha comparación y en la

presentación de mejores prácticas con ejemplos reales, entonces se abre la aceptación e

los conceptos que llevan a una mejor administración del negocio.

El instructor sigue el programa ya sea de administración o ventas, que consiste en diez

conceptos globales, los cuales son desarrollados uno por día con duración de dos horas

cada clase. El desarrollo del concepto se lo realiza con un esquema apartado de lo

teórico y más bien plantea cuestionamientos o situaciones a los participantes para que a

partir de sus experiencias el instructor vaya sacando las ideas claves para la formación

del concepto global que se debe.

Este proceso se refuerza con un trabajo en grupo, una dinámica, un caso práctico, un

juego de roles que los participantes desarrollan durante 45 minutos y que se expone en

la clase para ejemplificar lo aprendido. Finalmente el instructor hace un cierre de la

sesión resumiendo lo aprendido e introduciendo el concepto teórico como enseñanza

final.

Por el lado de la comercialización que hemos incluido como parte integral de la

experiencia del cliente con nuestro centro de capacitación resaltamos el hecho de contar

con un esquema de financiamiento lo cual hace accesible el servicio a un mayor número

de clientes potenciales. Este financiamiento lo proveerá un socio estratégico que

corresponde a alguna de las instituciones financieras que están atendiendo con crédito a

este segmento y que encuentran en nuestro centro un servicio que tendrá repercusiones

positivas para nuestro cliente en común.

Adicionalmente en el esquema de comercialización estamos introduciendo una fuerza

de ventas que buscará directamente a los clientes en su negocio para incentivar su

participación y asesorarlo en los horarios como en el proceso de inscripción facilitando

desde el primer momento la experiencia del cliente con el centro de capacitación.

Finalmente, a través de la logística propuesta queremos que le microempresario sienta

que tiene las mejores instalaciones a su disposición, en la cual se constará con dos aulas

plenamente dispuestas para brindar el servicio de acuerdo a la metodología establecida y

en las cuales el cupo máximo será de 25 estudiantes por curso. Además las instalaciones

constarán con servicios adicionales como biblioteca e inclusive Internet para consultas e

investigación individual para el desarrollo de los casos.

Pero no sólo en las instalaciones queremos marcar la diferencia del servicio sino

también en los procesos de apoyo con la inscripción, el proceso de pago, el control de

asistencia, la limpieza, el orden, el material de apoyo, entro otros. Los cuales se logran

teniendo una filosofía de servicio y que será un aspecto fundamental del equipo humano

que trabaje con nosotros.

 **La empresa**

Formaremos una empresa de sociedad anónima, la cual de acuerdo a las leyes actuales

no requiere permisos especiales de funcionamiento.

El nombre y el logo que hemos considerado para nuestro centro de capacitación reflejan

la filosofía de nuestra idea de negocio, ya que se pretende crear una identificación del

servicio con el hecho de mejorar, de seguir adelante.

La estructura organizacional es sencilla donde los accionistas participarán activamente a

través del Directorio con funciones específicas y que sesionará cada quince días, pero a

la vez existirá independencia del equipo que administra el negocio en el día a día para la

toma de decisiones.

El gerente general es el principal ejecutivo de la empresa, quien a su vez tiene la

responsabilidad de la parte comercial y del seguimiento al equipo de vendedores.

Tendrá el apoyo de una asistente comercial para toda la gestión de promoción y ventas,

así como tendrá el apoyo de una asistente administrativa-académica que lo apoyará en la

parte operativa de los cursos así como la parte financiera del negocio. Un conserje

apoyará en la recepción, limpieza y otros servicios requeridos como manejo del material

para alumnos y profesores.

Contaremos con instructores de primer nivel, que tengan experiencia en el manejo de

microempresarios de preferencia en el sector real y no sólo en la enseñanza, los cuales

serán contratados por sus servicios de acuerdo a su disponibilidad horaria.

 **Los resultados financieros**

Con respecto a las cifras financieras del plan debemos anotar que parte de nuestra

estrategia es mantener la estructura lo más sencilla posible, debido a que la inversión

requerida es manejable para los accionistas y vemos como una ventaja iniciar sin

presión financiera por deudas bancarias.

La inversión inicial requerida de los accionistas para hacer las inversiones de activos,

adecuaciones y capital de trabajo es de $38.315 dólares los cuales se han planteado

recuperar en un plazo de 5 años que es un tiempo prudencial para la maduración del

negocio.

Estimamos que vamos a alcanzar una participación del 6% el primer año y vamos a

llegar a una participación del 11% para el año cinco lo cual es conservador por la

concepción del servicio que estamos planteando pero debemos tener concordancia con

la capacidad instalada establecida, estimamos iniciar con una utilización del 53% en el

primer año para llegar a un 100% en el año cinco donde esperamos tomar otra decisión

en términos de tamaño del negocio.

Contaremos con una estructura de gastos fijos importantes, alrededor de $93.000

dólares anuales cifra en la cual hemos considerado todos los gastos recurrentes

incluyendo sueldos y beneficios sociales, pago total a los instructores, administrativos,

entre otros. Esto lo hemos concebido así ya que parte de nuestra estrategia es tener un

centro de capacitación que funcione permanentemente con un plan anual de cursos y no

a la apertura de cursos de acuerdo a la disponibilidad de alumnos.

Hemos dejado como gastos variables únicamente los materiales usados por los alumnos

y las comisiones de ventas que si están directamente relacionados al nivel de

participantes, con lo cual el modelo financiero tiene un carácter conservador. El punto

de equilibrio en número de participantes es de 2.780 en el año, lo que representa un 58%

de la capacidad instalada. Estimamos llegar y exceder el punto de equilibrio en el

segundo año de operación.

Los ingresos totales estimados de los cinco años serían de $842.760 los cuales

generarían una utilidad total de $101.231 lo que representa un índice global de utilidad

sobre ventas del 12%.

El flujo de caja operativo neto es negativo el primer año y requiere alrededor de $6.000

dólares de capital de trabajo inicial para solventar las necesidades de liquidez ya que a

partir del año dos empiezan a existir excedentes de caja por la utilidad generada.

El estado de resultados presenta una pérdida inicial de $11.829 dólares originada

principalmente por las depreciaciones y amortizaciones, sin embargo en el segundo año

se genera una utilidad neta de $6.946 que compensa el resultado inicial. Se ha incluido

el pago de dividendos del 50% de la utilidad generada a partir del año dos como parte

de una política de dividendos que se mantendrá durante la vida del proyecto.

El balance general considera una estructura de activos sencilla ya que no se van a

manejar cuentas por cobrar ya que recibiríamos el pago de inmediato de nuestro socio

estratégico financiero una vez que el cliente se inscriba en el curso. Por otro lado el

patrimonio se va formando a partir de las utilidades retenidas en el negocio cuyo

impacto se refleja también en la cuenta caja y bancos.

 **Los riesgos**

Hemos identificado tres grupos de riesgos que podrían afectar la operación del negocio

y que son los riesgos de mercado, financiero y operativos.

Los riesgos de mercado están a su vez desglosados en riesgos de baja aceptación del

servicio, riesgos de precios y riesgo de ubicación. Sin embargo, el plan de negocios

presenta mitigantes específicos que ayudan a disminuir estos riesgos como el bajo punto

de equilibrio, el esquema de venta a crédito y la ubicación central escogida.

Por el lado de los riesgos financieros hemos definido el bajo control de gastos y el uso

excesivo de descuentos que podrían mermar los ingresos sin embargo las políticas de

comisiones, y el pago por horas de profesores permitirán el control de gastos, mientras

que la política de descuentos será manejada sólo por el gerente en términos de

convenios con instituciones que realmente ofrezcan un beneficio importante por el

volumen.

Los riesgos operativos definidos a través de una mala calidad de los profesores y un mal

uso de las instalaciones también tiene mitigantes establecidos que disminuirán el

impacto en el negocio, como el hecho de que se tiene desde el inicio un perfil específico

para los profesores que se buscarán en el mercado y el nivel de ingresos que podría

percibir un profesor es atractivo para encontrar un nivel de alta calidad.

Por el lado de las instalaciones se han fijado límites de estudiantes por curso y hay una

política clara al respecto, además se ha considerado instalaciones de primer nivel y

reposición de equipos al inicio del año cuatro par mantener un excelente nivel de

calidad en la prestación del servicio.

 **La evaluación financiera**

Para la determinación de la rentabilidad del negocio en términos de VAN hemos

definido una tasa mínima de retorno de los accionistas del 20% que es la tasa que de

acuerdo a las posibilidades de inversión en el mercado haría atractiva la inversión en el

negocio.

Con esta tasa mínima de retorno exigida al proyecto el VAN sería de $29.818,72 lo cual

es una importante generación de valor frente a la inversión realizada, mientras que la

tasa interna de retorno del proyecto está en niveles del 39.83% lo cual excede de manera

importante cualquier opción de inversión comparativa.

En la evaluación del flujo se han considerado el descuento de los flujos de caja

operativos netos más la recuperación en el último año del capital de trabajo así como el

valor en libros de los activos las inversiones iniciales y las inversiones adicionales que

se realizarían en equipos en el año cuatro.

En el análisis de sensibilidad se consideraron las variaciones en cifras claves de acuerdo

a los riesgos identificados como el precio y el número de participantes los cuales

presentan hasta un 10% margen de variación para que el proyecto sea aceptado.

Por el lado de los costos de los profesores el margen de maniobra es mayor ya que se

podría aumentar hasta un 35% el valor por hora que se ofrecería para contar con los

mejores elementos.

Con respecto a la sensibilidad de los gastos administrativos, donde recaen los gastos de

gestión de control, como servicio básicos y otros hay una flexibilidad importante ya que

se podrían variar hasta aun 68% y el proyecto sería siendo viable.

 **Conclusión**

Presentamos una idea innovadora que ofrece un servicio de alta calidad enfocado a un

segmento de mercado en crecimiento y que requiere mejorar su educación

administrativa, con altos rendimientos sobre la inversión y con un nivel de riesgos

aceptables.