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.