



**AIU**  
Atlantic International University

**AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto"** A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:  
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.

**Student Publications**



**AIU**  
Atlantic International University  
[www.aiu.edu](http://www.aiu.edu)

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY**  
**SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**Anteproyecto para la Creación de una Empresa de Capacitación Empresarial**  
**Ubicada en la Ciudad de Guatemala**

**Marco Tulio Aguilar Marroquín**

**Guatemala, 04 de Julio del 2008**

## ABSTRACT

A continuación se presenta un anteproyecto sobre la creación de un centro de capacitación empresarial, definida como una empresa dedicada a prestar el servicio de outsourcing para empresas nacionales, con el objetivo de incrementar la capacitación a sus gerentes a través de técnicas adecuadas y modernas.

Propuesta de valor: se ofrece programas de capacitación presencial basados en una nueva metodología con métodos prácticos, resolución de casos, ejercicios vivenciales virtuales, asesoría personalizada a las organizaciones para lograr el cumplimiento de su planeación estratégica. Membresía anual para recibir capacitación constante (e-learning). Así mismo, se ofrece taller de capacitación virtual, video conferencias y cursos abiertos de capacitación al público en general.

Mercado objetivo: en Guatemala existen 59,429 empresas inscritas en el Instituto de Seguridad Social de las cuales hay un 60% en la ciudad capital de Guatemala, es decir, 35,657 empresas, según datos obtenidos del informe anual de labores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con una estimación de 23,534 de empresas que cuentan con un presupuesto de capacitación según prueba piloto.

Mercado potencial: el mercado meta para esta empresa es el 2% estimado de las empresas que se encuentran en la ciudad capital de Guatemala, las cuales en el año 2008 son 471 empresas de mercado meta.

Ventajas competitivas: se analizará las necesidades por medio de un diagnóstico empresarial, evaluando sus actividades para obtener un diagnóstico de las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades.

Sistema de Negocios: realizar el diagnóstico empresarial, calendarización de actividades, capacitación y seguimiento.

Equipo de trabajo: se contará con el siguiente personal: un Gerente General, un Gerente de Logística, un Gerente de Mercadeo, un Gerente de Ventas, 5 Asesores de Negocios y Telemarketing, una Asistente de Gerencia General, una Asistente de Logística y una Secretaria.

Recursos requeridos: Una oficina. 6 computadoras portátiles, 2 proyectores y una planta telefónica.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	1
<b>2. Información del Proyecto</b>	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Problema	6
2.2.1. Árbol de problemas	8
2.2.2. Árbol de objetivos	9
2.2.3. Análisis de alternativas de solución	10
2.3. Objetivos de esta investigación	11
2.4. Justificación de esta investigación	12
2.5. Marco teórico conceptual	13
<b>3. Estudio de Mercado</b>	20
3.1. El producto en el mercado	20
3.1.1. Definición del producto	20
3.1.2. Producto principal y subproductos	20
3.1.3. Productos sustitutos o similares	21
3.2. El área del mercado	21
3.2.1. Población consumidora, contingente actual y futuro	21
3.2.2. Estructura de la población por segmentos	30
3.2.3. Tasas de crecimiento	30
3.3. Comportamiento de la demanda	30
3.4. Comportamiento de la oferta	33
3.6. Análisis de la comercialización	40
<b>4. Estudio Técnico</b>	43
4.1. Tamaño	43
4.2. Localización	47
4.3. Proceso de producción	51
4.4. Obras físicas	61
4.5. Organización	63
4.6. Calendario	67
4.7. Resumen	68
<b>5. Estudio Administrativo – Legal</b>	69
5.1. Estructura Administrativo-Legal	69
5.2 Trámite de inscripción de marca	72
5.3. Estructura administrativa	73
5.4. Descripción y perfil de puestos	74
5.5. Resumen	85

<b><u>6. Estudio Financiero</u></b>	87
<u>6.1. Análisis de costos</u>	87
<u>6.2. Análisis de ingresos</u>	95
<u>6.3. Recursos financieros para la inversión</u>	98
<u>6.4. Punto de equilibrio</u>	102
<u>6.5. Cuadro de fuentes y uso de fondos</u>	104
<u>6.6. Estados financieros proyectados</u>	105
<u>6.7. Evaluación económica</u>	108
<u>6.8. Sensibilidades</u>	112
<u>6.9. Resumen</u>	115
<b><u>7. Conclusiones</u></b>	116
<b><u>8. Recomendaciones</u></b>	117
<b><u>Bibliografía</u></b>	118

## Índice de Cuadros

Cuadro No 1	Proyección de la población futura	22	
Cuadro No 2	Tasa de crecimiento empresas guatemaltecas		30
Cuadro No 3	Demanda de capacitación		31
Cuadro No 4	Situación futura de capacitación con un 5% incremento		32
Cuadro No 5	Situación futura de capacitación con un 5% incremento demanda atendida por el proyecto.		32
Cuadro No 6	Resumen de capacitación cuadro anterior		32
Cuadro No 7	Situación actual de la oferta		33
Cuadro No 8	Incremento de oferta de participante de eventos de capacitación abierto		34
Cuadro No 9	Incremento de oferta en horas de capacitación intra compañías		35
Cuadro No 10	Inflación histórica Banco de Guatemala		35
Cuadro No 11	Tasa de inflación 7.09% aplicada a los precios en Quetzales		36
Cuadro No 12	Tasa de inflación 10% aplicada a los precios en Quetzales		36
Cuadro No 13	Análisis de precio de la competencia en Quetzales		38
Cuadro No 14	Precio estimado de capacitación por hora		38
Cuadro No 15	Precios con base a la inflación optimista	39	
Cuadro No 16	Demanda potencial insatisfecha optimista		39
Cuadro No 17	Demanda Potencial insatisfecha pesimista		40
Cuadro No 18	Márgenes de comercialización		40
Cuadro No 19	Oferta potencial del proyecto		42
Cuadro No 20	Cuadro de demanda insatisfecha optimista y pesimista		43
Cuadro No 21	Capacidad del proyecto de capacitación anual		46
Cuadro No 22	Capacidad del proyecto de sub productos		47
Cuadro No 23	Análisis de la escala de producción		59
Cuadro No 24	Calendario de Estudio Técnico		67
Cuadro No 25	Costo de mano de obra		88
Cuadro No 26	Costo de materia prima		89
Cuadro No 27	Costo de mano de obra indirecta		89
Cuadro No 28	Otros costos		90
Cuadro No 29	Presupuesto de costo de producción		90
Cuadro No 30	Gastos de administración		91
Cuadro No 31	Gastos de oficina		91
Cuadro No 32	Total gastos de administración		92
Cuadro No 33	Cuadro de comisiones con ventas mínimas		92
Cuadro No 34	Sueldos del departamento de ventas		93
Cuadro No 35	Total gasto de ventas		93
Cuadro No 36	Costo total de operación		94
Cuadro No 37	Activo fijo de oficinas y ventas		94
Cuadro No 38	Gastos diferidos		95
Cuadro No 39	Inversión total en activo fijo diferido		95

Cuadro No 40	Resumen de inversión inicial	95
Cuadro No 41	Ventas mínimas productos principales	96
Cuadro No 42	Venta de cursos abiertos de capacitación	96
Cuadro No 43	Porcentaje mínimo por venta de eventos en Hotel	97
Cuadro No 44	Ingresos totales por año	97
Cuadro No 45	Proyección de ingresos a 5 años con incremento 10%	98
Cuadro No 46	Estado de resultados proyectado a 5 años	98
Cuadro No 47	Flujo de efectivo proyectado a 5 años	99
Cuadro No 48	Capital disponible, corto, mediano, largo plazo	99
Cuadro No 49	Calendario de inversiones	100
Cuadro No 50	Necesidades de capital de trabajo	100
Cuadro No 51	Cálculo de cuota nivelada	101
Cuadro No 52	Programa de financiamiento cubrir inversión fija	101
Cuadro No 53	Cuadro de fuentes de uso de fondos	102
Cuadro No 54	Clasificación de costos	102
Cuadro No 55	Fuente de usos de fondos	104
Cuadro No 56	Balance general	105
Cuadro No 57	Cálculo utilidad neta promedio	105
Cuadro No 58	Tasa promedio de rentabilidad	106
Cuadro No 59	Periodo de recuperación de la inversión	107
Cuadro No 60	TREMA	108
Cuadro No 61	Costo de capital promedio ponderado	109
Cuadro No 62	Calculo de VAN positivo	109
Cuadro No 63	Tasa interna de retorno	110
Cuadro No 64	Relación Beneficio / Costo	111
Cuadro No 65	Análisis de sensibilidad precio constante	113
Cuadro No 66	Análisis de sensibilidad utilidad constante	114



## 1. Introducción

El informe se refiere a una propuesta de negocio a nivel de anteproyecto, para la creación de un centro de capacitación empresarial definida como una empresa dedicada a prestar el servicio de outsourcing, para empresas nacionales con el objetivo de incrementar la capacitación a su personal a través de técnicas adecuadas y modernas.

El mercado meta de este tipo de servicio es el conjunto de organizaciones responsables de desarrollar e impulsar la economía nacional, quienes necesitan capacitación con altos estándares de calidad, así mismo, la capacitación será enfocada en el área de mayor necesidad y el servicio se dará con capacitadores nacionales e internacionales con experiencia, quienes utilizarán métodos adecuados y modernos de capacitación, desarrollándolos a través de moderna tecnología.

Para desarrollar este anteproyecto es necesario mencionar sus causas: una de ellas es que las empresas de capacitación hoy en día generalmente no profundizan en los requerimientos de las organizaciones sino presentan un tema general dirigido a varias empresas, mientras la necesidad primordial es crear cursos a la medida.

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)

La investigación de este anteproyecto permitió identificar las necesidades de las organizaciones, así como las tendencias de mercado con relación a la oferta y la demanda. Por otro lado hay un interés académico para obtener mayor información y aportar a la sociedad un anteproyecto que muestre la situación actual de la capacitación en la ciudad de Guatemala.

El anteproyecto se realizó con una serie de entrevistas por medio de encuestas a Gerentes de Recursos Humanos, quienes expresaron sus opiniones y deseos con respecto a las necesidades de capacitación en las organizaciones. Uno de los obstáculos fue que muchos de los gerentes estaban muy ocupados y no podían responder la encuesta.

Objetivo general:

- Analizar la viabilidad para la creación de una empresa de capacitación empresarial con el fin de satisfacer las necesidades de capacitación en la Ciudad de Guatemala.

Objetivos específicos:

- Demostrar a través del estudio de mercado, que existe una demanda potencial insatisfecha de capacitación especializada.
- Establecer las condiciones técnicas bajo las cuales puede operar la empresa de capacitación empresarial.
- Demostrar cuales son los requisitos administrativos y legales que se deben considerar para su funcionamiento.
- Determinar la viabilidad del anteproyecto desde el punto de vista económico financiero y si es económicamente rentable llevar a cabo su creación.

En el estudio de mercado, se analiza desde la definición del servicio, pasando por el análisis de la demanda y proyección, análisis de la oferta y su proyección, análisis de precios, hasta finalizar con un estudio de comercialización del servicio. Al terminar esta primera parte, se deberá tener una clara visión de las condiciones actuales del

mercado de capacitación, que permita decidir si es conveniente la apertura del centro de capacitación, al menos desde el punto de vista de su demanda potencial.

El estudio técnico comprende el análisis de las instalaciones, que implica la determinación de la mejor localización posible, el diseño de las condiciones óptimas de trabajo, lo cual incluye turnos de trabajo laborales, cantidad y tipo de cada uno del equipo necesarias para el proceso de capacitación, su capacidad, la distribución física dentro de las oficinas del mobiliario y equipo, las áreas necesarias, y aspectos de organización y legales relacionados a su instalación.

El análisis económico de todas las condiciones de operación que previamente se determinaron en el estudio técnico, incluye determinar la inversión inicial, los costos totales de operación, el capital de trabajo, plantear diferentes esquemas de financiamiento para aceptar uno de ellos, el cálculo del balance general inicial, del estado de resultados proyectado a cinco años, del punto de equilibrio y la tasa de ganancia que los inversionistas desearían obtener por arriesgar su dinero utilizado en la creación del centro de capacitación. Esta parte trata, en resumen, de obtener todas las cifras necesarias para llevar a cabo la evaluación económica.

En la evaluación económica de la inversión, una vez que se ha obtenido una serie de determinaciones sobre el mercado, la tecnología y todos los costos involucrados en la instalación y operación del anteproyecto, viene el punto donde se determina la rentabilidad económica de toda la inversión bajo criterios claramente definidos, tales como VPN (valor presente neto) y TIR (tasa interna de retorno) se incluye también un análisis de riesgo de la inversión.

Finalmente se declaran las conclusiones generales de todo el anteproyecto con base en los datos y determinaciones hechas en cada una de sus partes.



## **2. Información del Proyecto**

### **2.1. Antecedentes**

La idea de empezar una empresa o centro de capacitación, surge de la necesidad que a nivel mundial se está demandando competencias especializadas en las organizaciones, para cumplir con las exigencias de cada puesto y de esta manera alcanzar las metas y objetivos.

En la actualidad las empresas deben ser más competitivas, modernas en sus procesos o servicios y cada uno de estos aspectos, características, retos y problemas, se pueden solucionar con la capacitación, siendo una herramienta que sustenta los procesos de cambio y mejora de las áreas específicas que requieren las instituciones. Por medio de la capacitación se puede hacer un cambio significativo en cada uno de los departamentos de las organizaciones, al formar, actualizar y desarrollar las competencias y esto hace el impulso tan necesario a la productividad.

Guatemala no es la excepción; el servicio, producción y atención de las empresas, han tenido cambios significativos por las exigencias de los consumidores nacionales. Las empresas nacionales han hecho esfuerzos en transformar su forma de administrar y de hacer negocios, la globalización las ha obligado a ser competitivas y acoplarse a los sistemas internacionales de calidad, para vender sus productos en el extranjero y el mercado nacional. Como se mencionó, se está convirtiendo cada vez más exigente al comparar los productos nacionales y exigiendo productos importados.

De la misma manera los servicios prestados por empresas extranjeras han incrementado la exigencia de los clientes nacionales, requiriendo mejores servicios otorgados por empresas guatemaltecas. Todos estos cambios que las empresas nacionales han tenido que hacer y tendrán que seguir haciendo, para poder mantenerse en un mundo de negocios competitivo y globalizado y un mercado nacional cada vez más riguroso, son más fáciles a través de una capacitación apropiada, que

motive y ayude con herramientas modernas de alta tecnología para que las organizaciones logren sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Las necesidades de capacitación no se circunscriben a las naciones desarrolladas o que están en proceso de lograrlo, la transformación es global y abarca todo tipo de actividad productiva, por lo que nace la idea de iniciar una empresa o centro de capacitación empresarial guatemalteco que cubra esas necesidades de capacitación y que ayude al desarrollo de las organizaciones y al mismo tiempo de la nación.

Entre las características que se tomarán en cuenta en el servicio de capacitación, se mencionarán los siguientes.

- La capacitación será un factor estratégico para la propia empresa, por lo que los planes y programas deberán coincidir con los nuevos planes y estrategias de las organizaciones.
- El nivel de adaptación de la capacitación a las exigencias, innovaciones tecnológicas, formación y actualización del recurso humano deberá ser rápida y eficaz.
- Considerar las necesidades de capacitación de todas las áreas ya que todos los sistemas y subsistemas trabajarán más articulados y la eficiencia del personal será un factor para la propia competitividad organizacional.
- Considerar que los empleados aprenden en forma óptima en un ambiente directamente relacionado con los procesos de trabajo.
- Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional empresarial, formación de instructores, personalidad, hablar en público, negociación efectiva, resolución de conflictos, venta consultiva, administración financiera.

El servicio de capacitación estará regido por un principio básico: la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, cambio en la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas

formas para llegar al cliente. Todas estas transformaciones en la manera de producir y en la organización de la producción forman parte de una tendencia global guiada por la tecnología, tendencia que se debe entender en su justa dimensión y preparar a las empresas nacionales para no ser arrolladas por esta nueva tendencia.

Cada cierto tiempo la sociedad se reestructura a sí misma y cambia su visión del mundo; modifica radicalmente su organización básica, su estructura social, su escala de valores y, principalmente la forma como percibe la realidad. El cambio más importante que se enfrenta hoy en día es: la evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, donde la inteligencia y el desarrollo consistente de nuevos conocimientos serán las variables que marcarán las posibilidades de éxito en la nueva economía.

Los recursos económicos: tierra, trabajo y capital, están pasando a segundo término. En la sociedad del conocimiento, el capital intelectual es y será el recurso económico básico para cualquier organización. Es importante demostrar cómo el conocimiento y la inteligencia son las bases de la nueva economía y proponer una sexta generación de los procesos de calidad con base en el desarrollo y la estructuración del capital intelectual.

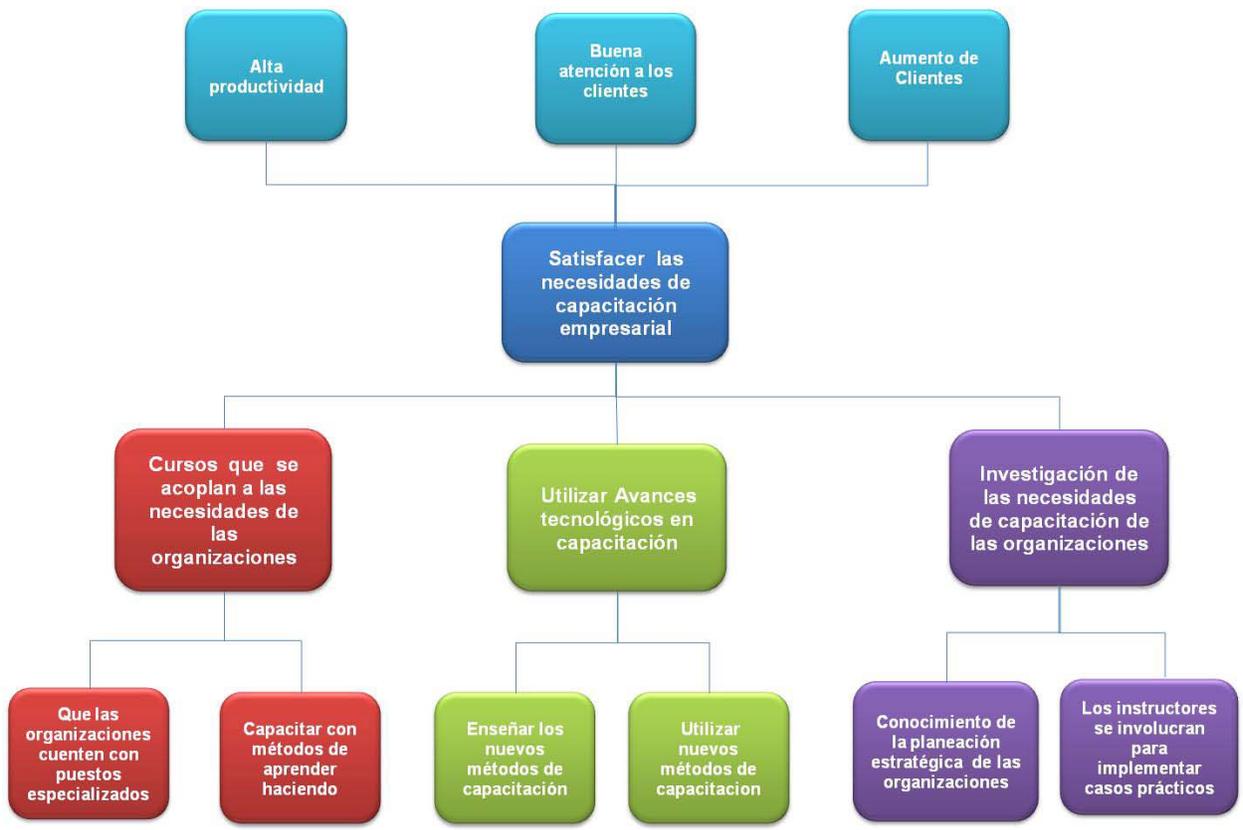
## 2.2. Problema

La capacitación y el desarrollo empresarial tienen objetivos muy definidos que cumplir en una empresa. Su papel es potencializar la capacidad de las personas para permitir el logro de los objetivos institucionales. Las organizaciones actuales que se califican como exitosas son aquellas que tienen la suficiente vitalidad para hacer frente a un medio hostil y competitivo, donde las reglas han cambiado y ahora se tienen parámetros diferentes de capacidad y triunfo. Las organizaciones necesitan capacitar a su personal, debido a los constantes avances en tecnología, competencias administrativas y operacionales y que actualmente no están siendo atendidas adecuadamente.

Muchas de las organizaciones que se dedican a capacitar no están cubriendo las necesidades de las organizaciones con cursos que no se acoplan a la planeación estratégica, metas, objetivos y estrategias de las mismas.

### 2.2.1. Árbol de problemas

2.2.2. Árbol de objetivos



### 2.2.3. Análisis de alternativas de solución

Para atender el problema determinado se pueden realizar las actividades detalladas a continuación.

La primera alternativa es el anteproyecto de crear la empresa de capacitación empresarial que ayude a las organizaciones a solucionar sus problemas de productividad utilizando la siguiente metodología:

Que los planes de acción de capacitación empresarial se manejen de manera paralela con la planeación estratégica de las organizaciones.

Ofrecer a las organizaciones capacitadores nacionales e internacionales con experiencia en el tema y que ayuden al gerente a motivar a su personal al cambio.

Todos los servicios ofrecidos deben cumplir con altos estándares de profesionalismo y calidad por lo que los instructores deben llenar varios requisitos para optar a dar una capacitación empresarial.

Otras alternativas:

Empresas de capacitación ofrecen paquetes pero de manera general, ofrecen cursos de capacitación en las organizaciones pero no saben exactamente las necesidades de los departamentos y de la planeación estratégica.

Otras alternativas de capacitación

Diplomados universitarios

Diplomados Internacionales

Seminarios Internacionales

Capacitar instructores internos:

Pueden certificarse ciertas personas clave en la compañía para ser instructores internos, es decir, deberán profundizar en ciertos temas y ser capaces de transmitir esos

conocimientos, tácticas y técnicas a los empleados de las organizaciones como a las personas de nuevo ingreso. La desventaja de este proceso radica en la rotación de personal que pueden tener las organizaciones.

Capacitación por medio de becas:

Cuando las organizaciones pagan una beca de un curso especializado a sus empleados.

Cursos por internet (e-learning)

Los gerentes pueden recibir cursos en internet pagados por la empresa o gratis, aunque la desventaja de éstos últimos es que son muy generales en los temas que abordan.

Cursos abiertos a gerentes.

Cursos abiertos a gerentes y público en general

Debido a las desventajas que se presentan en las diferentes alternativas, la solución más viable es presentar a las organizaciones la oportunidad de contar con una empresa de capacitación empresarial, haciéndose cargo de capacitar constantemente a sus gerentes y colaboradores en general, por medio de instructores especializados y que analizarán las necesidades de las organizaciones para apoyar y desarrollar cada una de las necesidades.

### 2.3. Objetivos de esta investigación

En un país en vías de desarrollo se requiere de la creación de empresas de capacitación, que ayuden al desarrollo de las organizaciones, para alcanzar sus metas a través de su capital humano, por lo que se genera el presente anteproyecto para iniciar una empresa de capacitación.

Objetivo general:

- Analizar la viabilidad para la creación de una empresa de capacitación empresarial con el fin de satisfacer las necesidades de capacitación en la Ciudad de Guatemala.

Objetivos específicos:

- Demostrar a través del estudio de mercado, que existe una demanda potencial insatisfecha de capacitación especializada.
- Establecer las condiciones técnicas bajo las cuales puede operar la empresa de capacitación empresarial.
- Demostrar cuales son los requisitos administrativos y legales que se deben considerar para su funcionamiento.
- Determinar la viabilidad del anteproyecto desde el punto de vista económico financiero y si es económicamente rentable llevar a cabo su creación.

#### 2.4. Justificación de esta investigación

Al conocer las necesidades, los retos que hoy en día están enfrentando las empresas guatemaltecas.

El estudio se presenta en un momento donde se están viviendo restricciones, básicamente la disponibilidad de capital, crisis económica donde la tasa de inflación está aumentando por el alza del petróleo, lo que incrementa el costo de producción de muchas empresas y muchas de ellas no piensan invertir en capacitación.

Aún encontrando todas las restricciones mencionadas es necesario tomar en cuenta que el anteproyecto tiene el propósito de apoyar el crecimiento de las empresas a través del desarrollo gerencial humano convirtiéndose en un generador de desarrollo en el país, porque las organizaciones al crecer en su producción, necesitarán contratar más personal.

## 2.5. Marco teórico conceptual

El anteproyecto se refiere a la creación de una empresa de capacitación empresarial dando el servicio de Outsourcing o Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización o externalización en el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

El término asociado offshore outsourcing implica la transferencia de empleos a otro país, si es que se subcontrata empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país.

Subcontratación se define como la gestión o ejecución diaria de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa sub contratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa sub contratante y sus clientes. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.

Contratar los servicios de una empresa externa no es necesariamente subcontratación. Las organizaciones que ofrecen estos servicios consideran que la subcontratación requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica a menudo indica lo contrario. Muchas compañías contratan a empresas especializadas en la subcontratación para encargar la administración de las

áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad.

Muchas empresas también subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, la subcontratación está caracterizada por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante.

Los costes generales del servicio son comúnmente menores si son subcontratados, permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de bienes de consumo, cerrar sus propios departamentos de relaciones con el cliente y externalizarlos a terceras empresas. La consecuencia lógica de estas decisiones fue la subcontratación de empresas en países con menores costes laborales, tendencia frecuentemente denominada [deslocalización](#).

Debido a esta demanda, los centros telefónicos de atención al cliente se han multiplicado en [India](#), [Pakistán](#), [Filipinas](#), [Chile](#), [Uruguay](#), [Canadá](#) e incluso el [Caribe](#). Muchas compañías, como [Dell](#) y [AT&T Wireless](#), han conseguido cierta mala fama por sus decisiones de emplear recursos en India y Pakistán para sus servicios técnicos y de atención al cliente: una de las quejas más recurrentes consiste en los posibles problemas de comunicación entre los clientes y la plantilla sustituta.

Un término relacionado es el de la externalización de tareas (out-tasking): delegar una porción estrictamente delimitada del negocio a otro negocio, típicamente mediante un

contrato anual o incluso de menor duración. Esto normalmente implica una gestión continua directa o indirecta, amén de la toma de decisiones, del contratante.

La palabra subcontratación empezó a ser conocida ampliamente debido al crecimiento del número de empresas de tecnología en los primeros [años 90](#) que no eran lo suficientemente grandes para mantener departamentos propios de atención al cliente. En algunos casos estas compañías han contratado escritores técnicos para simplificar las instrucciones de uso de sus productos, ordenar los puntos clave de la información; además, han contactado con empresas de trabajo temporal para buscar, formar y contratar a trabajadores poco calificados que respondan las llamadas. Estos empleados trabajaban en centrales telefónicas donde la información necesaria para asistir a los clientes estaba disponible en un sistema informático. En muchas ocasiones, los trabajadores no estaban autorizados para decirle al cliente que no trabajaban directamente para la compañía original. En algunos casos, ni siquiera podían identificarse con su nombre real.

La opinión versada a favor de la subcontratación se basa en cuatro principios económicos fundamentales:

- Permite abaratar los costos de producción.
- Permite obtener productos de mejor calidad.
- Reduce el número de tareas rutinarias.
- Permite a la empresa dedicarse a tareas de mayor rentabilidad

Dado que la subcontratación es también una fuente de competencia, permite a las empresas obtener menores costos de producción subcontratando a empresas que ofrezcan la mejor calidad a un menor precio. En particular, la subcontratación bajo licitación permite exhibir y exponer las mejoras de calidad de los productos cuya cadena de producción ha sido descentralizada. Otros medios de subcontratación, como la subcontratación de primera oferta y la subcontratación inmediata (no licitada) pueden

mejorar la calidad de los productos, ya que usualmente enlazan con empresas subcontratadas de renombre, pero pueden conducir a un aumento del costo para el consumidor final. Schneider, (2004).

El anteproyecto tendrá un área para Call Center un centro de atención de llamadas (o call center en inglés; en inglés británico, call centre) es un área donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) llamadas desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros. El call center puede ser operado independientemente o puede estar interconectado con otros centros, generalmente conectados a una corporación computarizada.

Cada vez es mayor la implementación de nuevos y mejores portales de voz e información que se vinculan al desarrollo de nuevas tecnologías, favoreciendo la integración de todos los canales comunicacionales del consumidor; mediante la implementación de tecnología Computer Telephony Integration (CTI).

La mayoría de las más reconocidas e importantes empresas usan los centros de contacto para interactuar con sus clientes, ya sean empresas de servicio público, firmas de pedidos por catálogo, atención al cliente y soportes operativos varios con relación a empresas de software y hardware. Muchos comercios utilizan los centros de contacto incluso para el desarrollo de sus funciones internas a través de los mismos, incluyendo mesas de ayuda y soporte de ventas.

Entre las tecnologías tradicionales que se ocupan en un call-center están: la infraestructura telefónica ([conmutador](#), [teléfonos](#), [diademas o cintillos](#)), la infraestructura de datos ([computadoras](#), [bases de datos](#), [Customer Relationship Management](#)), el distribuidor automático de llamadas entrantes ([ACD](#)), un sistema de respuesta interactiva de voz ([IVR](#)), un [grabador de llamadas](#) (que muchas veces también graba las pantallas de los agentes), y si el call-center es de salida, un

[marcador o discador](#), asistido, progresivo o automático y predictivo. La inteligencia artificial ha dado lugar a nuevas tecnologías también de reciente adopción como son: el [reconocimiento de voz](#), la [síntesis de voz](#), y un sistema híbrido con humanos que se conoce como [reconocimiento de voz asistido](#).

Un call center de Inbound básico puede ser visto desde un punto de vista operacional como una “red de colas” (queueing network). El call center más simple consiste de un único tipo de clientes y servidores estáticos que pueden ser vistos como una “cadena de llamados simple”.

La teoría de colas (cantidad de llamadas entrantes) es una parte de la matemática en la cual los modelos han sido desarrollados. Estos modelos, son utilizados para brindar una mejor asistencia al planeamiento de la fuerza de trabajo y administración de la misma; por ejemplo, ayudando a determinar la cantidad de agentes o ejecutivos de call center requeridos para lograr un determinado nivel de servicio a los clientes.

Usualmente un centro de llamadas está formado por gerentes de operaciones y analistas, grupos de capacitación, supervisores, agentes de calidad, soporte de operaciones, soporte tecnológico y agentes telefónicos. Es usual que un supervisor tenga a cargo un grupo de agentes telefónicos. Anónimo (12 de marzo 2008)

En el anteproyecto se menciona la palabra e-learning que es un concepto muy complejo. Por un lado habla de una herramienta formativa desde un punto de vista pedagógico y tecnológico. Se trata de hacer una pedagogía de transmisión del saber más allá de la propia inserción de contenidos en la red (actual sociedad de la información que debe convertirse en sociedad del conocimiento).

Un uso formativo “Una fuente de servicios para alcanzar su cometido formativo”. Además, etimológicamente, e-learning es aprendizaje electrónico. Desde este punto de

vista, el profesorado lleva haciendo uso del e-learning desde la inclusión de los aparatos audio, visuales y audiovisuales.

Así se pronuncia la American Society of Training and Development que lo define como “Término que cubre un amplio grupo de aplicaciones y procesos, tales como aprendizaje basado en web, aprendizaje basado en ordenadores, aulas virtuales y colaboración digital. Incluye entrega de contenidos vía Internet, intranet/extranet, audio y vídeo grabaciones, transmisiones satelitales, TV interactiva, CD-ROM y más”.

No obstante, otros autores lo definen como el uso de software y hardware en el entorno de Internet, como Rosenberg 2001: “El uso de tecnologías Internet para la entrega de un amplio rango de soluciones que mejoran el conocimiento y el rendimiento.

Está basado en tres criterios fundamentales: 1. El e-learning trabaja en red, lo que lo hace capaz de ser instantáneamente actualizado, almacenado, recuperado, distribuido y permite compartir instrucción o información. 2. Es entregado al usuario final a través del uso de ordenadores utilizando tecnología estándar de Internet. 3. Se enfoca en la visión más amplia del aprendizaje que van más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación”.

Desde la perspectiva que ofrece la experiencia en el desarrollo y explotación de plataformas e-learning, García Peñalvo ofrece su propia definición de e-learning como la “Capacitación no presencial que, a través de plataformas tecnológicas, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada docente, además de garantizar ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de gestión basado en competencias”.

También puede definirse el e-learning de la siguiente manera: enseñanza a distancia caracterizada por una separación física entre profesorado y alumnado (sin excluir encuentros físicos puntuales), entre los que predomina una comunicación de doble vía

asíncrona donde se usa preferentemente Internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos.

La capacitación es el proceso de formación continua e integral mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan, conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño laboral. Así también es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

En ambos casos, se debe tener en cuenta que la capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña. Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación.

- Promueve el desarrollo integral del capital humano, y como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Sirve de herramienta para enseñar, desarrollar y colocar en circunstancias de competencia a cualquier persona.
- Completa la educación formal del individuo ante un ambiente de orden laboral e inclusive en algunos casos sustituirla.
- Proporciona y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Es un medio para propiciar mejoras en los procesos de trabajo y prevenir riesgos laborales.
- Las empresas requieren preparar personas que apoyen la realización de los eventos de capacitación, que posean amplios conocimientos teóricos y

prácticos, que tengan una experiencia laboral sólida en las técnicas o funciones para las cuales son competentes y muestren habilidad e interés para conducir procesos de aprendizaje. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2007).

### 3. Estudio de Mercado

#### 3.1. El producto en el mercado

##### 3.1.1. Definición del producto

Una empresa que brinde capacitación a través de las siguientes actividades:

- a. Lograr que los planes de acción de capacitación se tomen en cuenta de manera paralela con la planeación estratégica de las organizaciones.
- b. Brindar a las organizaciones capacitadores nacionales e internacionales con experiencia en el tema y que ayuden a motivar a su personal al cambio.

Todos los servicios ofrecidos deben cumplir con altos estándares de profesionalismo y calidad por lo que los instructores deben llenar varios requisitos para optar a dar una capacitación.

Requisitos generales de los instructores:

Profesionales en el área a cubrir (demostrar con fotostática de los títulos)

Cumplir con la experiencia requerida en cada caso (que puedan demostrar su experiencia a través de referencias)

Los instructores van a ser evaluados por los gerentes que recibirán la capacitación.

##### 3.1.2. Producto principal y subproductos

Producto principal: programas de capacitación presencial basados en métodos prácticos, resolución de casos, ejercicios vivenciales, dando asesoría personalizada a las organizaciones siendo de esta manera el outsourcing necesario para lograr el cumplimiento de su planeación estratégica.

## Sub productos

Cursos abiertos de capacitación a público en general.

### 3.1.3. Productos sustitutos o similares

- Cursos por internet e-learning  
(por ejemplo [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com), [www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com) )
- Diplomados universitarios.
- Diplomados Internacionales
- Seminarios Internacionales

## 3.2. El área del mercado

### 3.2.1. Población consumidora, contingente actual y futuro

De acuerdo al Informe anual de labores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (2,006), los datos respecto a población trabajadora son:

Afiliados al Instituto de Seguridad Social son 1,026,045

Ciudad Capital: 615,843

En función a las cifras anteriores se estima que para el año 2008 es de:

Año 2008 número de afiliados al Instituto de Seguridad Social: 1,131,214.61

Año 2008 número de afiliados en la Ciudad Capital: 678,728.76

En Guatemala existen 59,429 empresas inscritas en el Instituto de Seguridad Social de las cuales hay un 60% en la ciudad capital de Guatemala, es decir, 35,657 empresas. Datos obtenidos de informe anual de labores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En función a las cifras anteriores se estima que para el año 2008 es de:

Empresas inscritas al IGSS: 39,311

Estimación según encuesta: 23,534 empresas

Cuadro No 1  
Proyección de la población futura  
estimación con un Incremento del 5%

	1 año	2 año	3 año	4año	5año
Número de empresas	23,534	24,711	25,946	27,244	28,607
Mercado meta 2%	471	495	519	545	573

\*Fuente Informe anual de labores 2006 Instituto de Seguridad Social y estimación de prueba piloto.

Para la realización de este anteproyecto, se utilizo el método de muestra de conveniencia, el nivel de confianza es del 95% con un error del 5% en los resultados de la encuesta. Se aplicará una muestra piloto de 38 encuestas, preguntando exclusivamente sobre la capacitación de gerentes guatemaltecos al mes.

La encuesta se aplicó a gerentes de recursos humanos guatemaltecos que se seleccionaron a través de una muestra de conveniencia.

#### Datos

Nivel de confianza	95%
Error	5%

$$n = \frac{z^2 \sigma^2}{E^2} = \frac{1.96^2 \times 0.52^2}{0.05^2} = 416$$

La encuesta pretende determinar la cantidad que se invierte en capacitación, tipo de capacitación, preferencias de capacitadores extranjeros o nacionales. Por otro lado, se sabe que no todas las empresas tienen capacidad económica para pagar una capacitación, ya que hay empresas pequeñas y medianas que utilizan ese presupuesto para cubrir otras necesidades.

A continuación se expone el cuestionario utilizado y sus resultados.

Para la creación de este anteproyecto, se realizó una investigación exploratoria dirigida a Gerentes de Recursos Humanos. Existen diferentes procedimientos de muestreo dentro de la categoría de métodos no probabilísticos, entre los cuales se encuentra muestreo por conveniencia, el cual fue aplicado a la siguiente encuesta, el resultado de la muestra fue de 416 sin embargo, fueron 38 Gerentes de Recursos Humanos quienes la contestaron por tratarse de un anteproyecto.

1. ¿Su empresa cuenta actualmente con un plan de capacitación?

Tabla No.1

Empresas que cuentan con un plan de capacitación

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Si	28	73%
No	10	27%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

2. ¿Cuenta su empresa con un presupuesto establecido para capacitar a sus empleados?

Tabla No.2

Empresas que cuentan con un presupuesto de capacitación

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Si	25	66%
No	13	34%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

3. ¿Cuánto ha pagado su empresa por hora en promedio de capacitación por persona en los últimos meses?

Instructor Nacional \$190.00 por hora

Instructor Internacional \$260.00 por hora

4. ¿Cuántas horas en promedio le venden como mínimo las empresas de capacitación para áreas gerenciales?

Horas mínimas instructor nacional 19 promedio

Horas mínimas instructor Internacional 21 promedio

5. ¿Qué áreas gerenciales capacita o le gustaría capacitar con mayor frecuencia?

Tabla No.3

Qué áreas capacita frecuentemente

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Gerencia de Ventas	15	39%
Gerencia de Logística	12	32%
Gerencia de Mercadeo	6	16%
Gerencia Financiera	5	13%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

6. ¿Cuáles son los cursos que contrata o le gustaría contratar con mayor frecuencia?

Tabla No.4  
Cursos que contrata con más frecuencia

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Cursos de ventas	12	32%
Cursos de logística	10	26%
Cursos de administración de personal	7	18%
Cursos de motivación	4	11%
Cursos de planeación estratégica	3	08%
Otros	2	05%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

7. ¿Contrataría una empresa de capacitación que le asesorara personalmente y ayudara a acoplar la capacitación a los planes estratégicos de su organización?

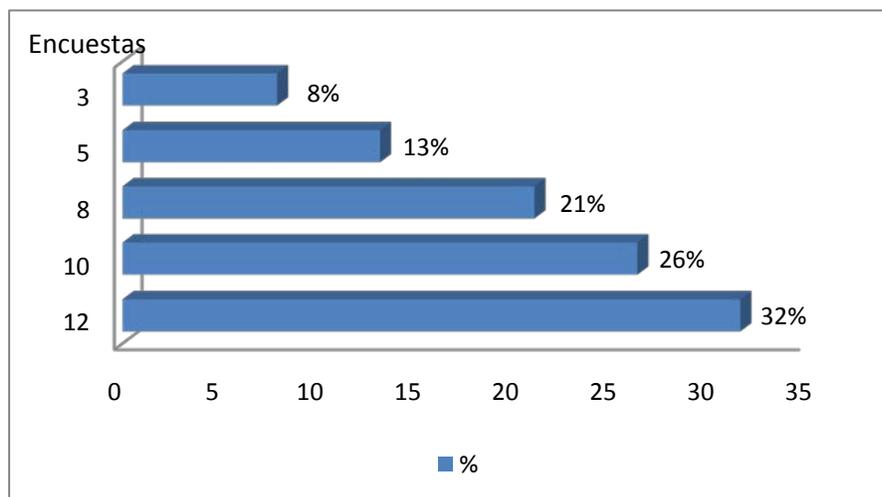
Tabla No.5  
Empresas que contratarían una empresa de capacitación que les asesorara

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Si	36	94%
No	2	06%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

8. ¿Con qué frecuencia capacita al personal de su organización?

Gráfica No. 1  
Frecuencia de capacitación



Fuente: 38 personas encuestadas

9. ¿Qué empresas de capacitación conoce?

Tabla No. 6  
Empresas de capacitación que conoce

Respuestas	No	%
A Asociación de Gerentes de Guatemala	17	45%
B Panamerican Consulting Group	12	32%
C Alta Dirección	8	20%
Ninguna	1	3%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

10. Entre los aspectos mencionados a continuación, ¿Cuál considera necesario mejorar en los cursos de capacitación que han recibido sus empleados? Marque con una X el más importante para su organización.

Tabla No. 7  
Aspectos a mejorar

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Temas actualizados	15	39%
Tecnología	12	31%
Práctica	11	30%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: 38 personas encuestadas

11. Entre los métodos de capacitación mencionados a continuación ¿Cuál cree que es más efectivo?

Tabla No. 8  
Métodos efectivos de capacitación

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Presencial	32	84%
Distancia	6	16%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: 38 personas encuestadas

12. Cuando planea un curso de capacitación para su personal prefiere que el instructor sea:

Tabla No. 9  
Preferencia sobre el instructor

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Nacional	17	45%
Extranjero	21	55%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

13. ¿Para usted qué es más importante?

Que el instructor cuente con experiencia en una empresa similar 33 88%

Que el instructor cuente con suficientes conocimientos teóricos 5 12%

14. Los cursos de capacitación prefiere que sean.

Tabla No. 10  
Preferencia sobre tipo de cursos

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
En la compañía	29	77%
Fuera de la compañía	9	23%
Total	38	100%

Fuente: 38 personas encuestadas

15. Mencione los beneficios que para usted son más importantes al capacitar al personal en su empresa.

Tabla No. 11  
Beneficios de la capacitación

<b>Respuestas</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
➤ Mayor Productividad	22	58%
➤ Beneficio para la empresa	10	26%
➤ Crecimiento personal	3	8%
➤ La empresa no tiene ningún beneficio	2	5%
➤ Otros	1	3%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: 38 personas encuestadas

16. Mencione cual de los siguientes aspectos considera más importante al contratar una empresa de capacitación.

Tabla No. 12  
Aspectos importantes al contratar una empresa de capacitación

<b>Respuestas</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Asesoría personalizada	11	29%
Alta Tecnología	9	24%
Excelentes Instructores	8	21%
Experiencia	7	18%
Bajo Costo	3	8%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: 38 personas encuestadas

Análisis del cuestionario aplicado a Gerente de Recursos Humanos.

Para el cálculo del mercado meta, se tomará en cuenta el porcentaje de empresas que cuentan con un presupuesto para capacitar a sus empleados es del 66% da una población estimada de 23,534 empresas que cuentan con un presupuesto de capacitación estos datos basados a la prueba piloto de 38 encuestas.

### 3.2.2. Estructura de la población por segmentos

La estructura tomará en cuenta el tamaño de las empresas:

Pequeñas (más de tres trabajadores que la empresa este registrada en el IGSS), empresas medianas y empresas grandes.

### 3.2.3. Tasas de crecimiento

Para el anteproyecto se tomará en cuenta el crecimiento de inscripción de empresas al Instituto de seguridad social que es 5%

Cuadro No 2

Crecimiento de empresas guatemaltecas

estimación con un Incremento del 5%

	1 año	2 año	3 año	4año	5año
Número de empresas	23,534	24,711	25,946	27,244	28,606
Mercado meta 2%	471	495	519	545	573

\*Fuente Informe anual de labores 2006 Instituto de Seguridad Social.

### 3.3. Comportamiento de la demanda

Para cuantificar la demanda se utilizaron dos fuentes: primarias que indican la tendencia de la utilización de capacitación, información obtenida en las encuestas, y las secundarias, que son estadísticas oficiales emitidas por el gobierno.

a. Situación actual; series estadísticas básicas, estimación de la demanda actual.

El segmento el mercado, se ubica en la Ciudad Capital de Guatemala, el tamaño de empresas que se tomaran en cuenta en el mercado meta son medianas y grandes empresas.

Al no contar con datos estadísticos secundarios de información de la demanda de capacitación en la Ciudad de Guatemala, se procede a analizar los datos primarios que se obtuvieron de la encuesta piloto.

En la ciudad capital de Guatemala existen 35,657 empresas inscritas en el IGSS, de las cuales, el 66% respondieron que cuentan con un presupuesto de capacitación empresarial, obteniendo la siguiente estimación, 23,534 empresas, estos datos basados a la prueba piloto.

Método estadístico utilizado: Incremento de la población basado en un 5% según informe anual de labores del Instituto de Seguridad Social.

Cuadro No 3

Demanda  
de capacitación

Capacitación	%	No empresas
Anual	32%	7,531
Semestral	26%	6,119
Trimestral	21%	4,942
Mensual	13%	3,059
Ocasionalmente	8%	1,883
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>23,534</b>

Fuente: encuesta piloto

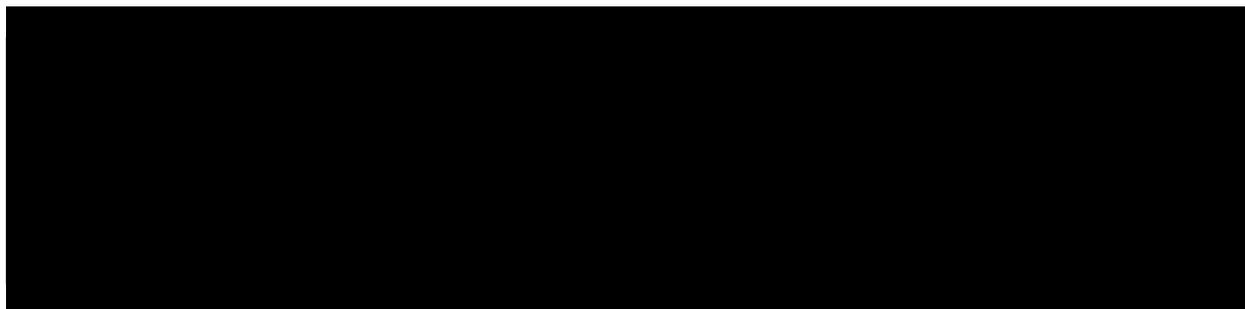
### c. Situación futura – proyección de la demanda –

Cuadro No.4  
Situación futura  
de capacitación con un incremento del 5%

Capacitación	%	2008 No empresas	2009 No empresas	2010 No empresas	2011 No empresas	2012 No empresas
Anual	32%	7,531	7,908	8,303	8,718	9,154
Semestral	26%	6,119	6,425	6,746	7,084	7,438
Trimestral	21%	4,942	5,189	5,449	5,721	6,007
Mensual	13%	3,059	3,212	3,373	3,541	3,718
Ocasionalmente	8%	1,883	1,977	2,076	2,180	2,289
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>23,534</b>	<b>24,711</b>	<b>25,946</b>	<b>27,244</b>	<b>28,606</b>

Fuente: prueba piloto

Cuadro No 5  
Situación futura  
de capacitación con un incremento del 5%  
demanda atendida por el proyecto



- Estimación de la demanda que atenderá el proyecto

Cuadro No 6  
Resumen del cuadro anterior que determina la demanda que atenderá el proyecto  
con un Incremento del 5%

	1 año	2 año	3 año	4año	5año
Mercado meta 2%	471	495	519	545	573

Fuente: Cuadro No 5

### 3.4. Comportamiento de la oferta

a. Situación actual; series estadísticas básicas, estimación de la oferta actual.

Cuadro No 7

#### Situación actual de la oferta

Oferta	No Aproximado de participantes en capacitación	Horas aprox. de capacitación al mes
AGG	254	250
Panamerican Consulting	290	280
Break Through	200	120

Fuente: AGG Revista Gerencia, Panamerican, entrevista con empleado, Break through, entrevista con Gerente General

#### Estimación de la oferta actual

##### La Asociación de Gerentes de Guatemala

Ofrece a sus clientes membresías que incluye capacitación para alta gerencia y cursos para mujeres una vez al mes. Al funcionar con membresías tienen la ventaja de un ingreso fijo mensual por el pago de la misma, a las organizaciones que tienen membresía les ofrecen descuentos especiales cuando hay un evento importante.

Asociación de Gerentes de Guatemala cuenta con 1,495 miembros.

##### Panamerican Consulting Group

Comercializa sus programas y cursos a través de radio, revistas, prensa, folletos en correo directo, muppies y telemercadeo.

Sus alianzas estratégicas con la universidad EAFIT (Colombia), Tecnológico de Monterrey (México), Michigan University, Berkley University, Kellogg University (USA) entre otros, le ha llevado a tener mucho éxito en el mercado de la capacitación.

##### Break Through

Empresa fundada en el año 2007 comercializa su capacitación a través de llamadas telefónicas, folletos, correo directo.

Manejan dos áreas una educativa y otra empresarial:

Educativa

Brindan apoyo en la formación y nivelación académica de los estudiantes de los diferentes centros educativos y universitarios.

Empresarial

Planificación Estratégica, Servicio al Cliente, Gestión de Recursos Humanos, seminarios, talleres motivacionales para el desarrollo de liderazgo, programa de capacitación en principios y valores.

b. Grado de competencia entre proveedores

Las principales empresas que ofrecen capacitación cuidan mucho de no repetir los temas comercializados por otra empresa, aunque existen convenciones que van dirigidas al mismo mercado meta, como por ejemplo Convenciones de Recursos Humanos o Convenciones de Ventas, sin embargo, los temas no se repiten.

c. Situación futura de la oferta; utilización de capacidad ociosa, planes y proyectos de la capacidad instalada, análisis de los factores que condicionan la evolución previsible.

Cuadro No 8

Incremento de Oferta de participantes de eventos mensuales en un 6% anual

Oferta	# Aproximado de participantes cursos mensuales	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
AGG	254	269	285	302	320	339
Panamerican Consulting	290	307	325	344	364	386
Break Through	200	212	224	237	251	266
Otros	150	159	168	178	188	199
<b>Total</b>	<b>894</b>	<b>947</b>	<b>1002</b>	<b>1061</b>	<b>1123</b>	<b>1190</b>

Fuente: Cuadro No 7

Cuadro No 9

Incremento de Oferta de horas de capacitación intra compañías en un 6% anual

Oferta	Horas aprox de capacitación al mes	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
AGG	240	254	269	285	302	320
Panamerican Consulting	260	275	291	308	327	347
Break Through	120	127	134	142	150	159
Otros	100	106	112	119	126	133
<b>Total</b>	<b>680</b>	<b>762</b>	<b>806</b>	<b>854</b>	<b>905</b>	<b>959</b>

Fuente: Cuadro No 7

### 3.5. Comportamiento de los precios

a. Análisis de las series históricas de precios estimado 5 años de inflación, herramientas econométricas en valores de inflación, Banco de Guatemala.

La determinación de los precios del servicio de capacitación es un factor muy importante, pues servirá de base para el cálculo de los ingresos probables del anteproyecto en el futuro. También servirá como base para la comparación entre el precio comercial y el precio probable al que se pudiera vender en el mercado el servicio de capacitación.

Cuadro No 10

Cuadro de Inflación histórica Dato Banco de Guatemala

1997	7.12
1998	7.48
1999	4.92
2000	5.09
2001	8.91
2002	6.33
2003	5.85
2004	9.23
2005	8.57
2006	5.79
2007	8.75

Fuente: Instituto Nacional de Estadística -INE-

La proyección de precios a 5 años de Inflación, al obtener el cálculo de la inflación promedio de 10 años, 7.09% aplicada a los precios.

**Cuadro 11**  
Tasa de inflación 7.09%  
Aplicada a los precios en Quetzales

Instructor	Actual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Nacional	Q800.00	Q857.00	Q917.00	Q983.00	Q1,052.00	Q1,127.00
Internacional	Q1,600.00	Q1713.00	Q1,835.00	Q1,965.00	Q2,104.00	Q2,254.00

Fuente: Cuadro No 10

**Cuadro No 12**  
Tasa de inflación 10% máxima por año  
Aplicada a los precios en Quetzales

Instructor	Actual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Nacional	Q800.00	Q880.00	Q968.00	Q1,065.00	Q1,171.00	Q1,288.00
Internacional	Q1,600.00	Q1,760.00	Q1,936.00	Q2,130.00	2,343.00	Q2,577.00

Fuente: Cuadro No 10

### Determinación de precios

Habiendo estudiado los precios de las empresas de la competencia y los costos de los productos se determinaron los siguientes precios.

Los instructores cobran por hora, por lo que la empresa tomará esa misma opción de cobro.

### Costos de capacitación

Costo por instructor nacional                      Q300.00    a    Q400.00    por hora

Costo por instructor internacional              Q760.00    a    Q1,100.00    por hora, no incluye gastos de transporte aéreo y hotel.

### Determinación de precio para el anteproyecto

Precio estimado de capacitación en las organizaciones por hora:

Instructor Nacional	Q800.00 por hora no incluye hotel ni comida
Instructor Internacional	Q1,600.00 por hora no incluye hotel ni comida

Con un mínimo de 16 horas por instructor

### Precio estimado de cursos abiertos

Instructor nacional	Q350 por persona
Instructor Internacional	Q500 por persona

Si las organizaciones solicitan que la capacitación sea en el interior de la República y en sus instalaciones, se hará un recargo de transporte para cubrir los costos de combustible y depreciación de vehículo.

Cargo por gasolina Q2.00 por Km de combustible y Q 300 de depreciación de vehículo.

En caso que la empresa solicite que su capacitación se realice en hotel, dependerá del lugar y número de personas que participen. Sin embargo, habrá un cobro extra de un 10% si la empresa de capacitación realiza la negociación, caso contrario se solicitará a la empresa que ellos realicen las negociaciones con el hotel.

## b. Análisis de precios de la competencia

**Cuadro No 13**  
Análisis de precios de la competencia en Quetzales

Empresa	País de Origen	Instructor	Precio en Dólares	Temas	Tiempo Mínimo
Panamerican	Guatemala	Nacional	Q1,000.00	Intra compañías	16 hrs
Panamerican	Guatemala	Internacional	Q2,000.00	Intra compañías	16hrs
AGG	Guatemala	Nacional	Q1,000.00	Intra compañías	15hrs
AGG	Guatemala	Internacional	Q1,900.00	Intra compañías	15hrs
Break Through	Guatemala	Nacional	Q800.00	Intra compañías	17hrs
Break Through	Guatemala	Internacional	Q1,600.00	Intra compañías	17hrs

Fuente: AGG Revista Gerencia, Panamerican, entrevista con empleado, Break through entrevista con Gerente General

**Cuadro No 14**  
Precio estimado de capacitación en las organizaciones por hora  
Producto principal

Servicio	Precio Quetzales	Precio Dólares
Capacitación Instructor Nacional	Q800.00	\$105.00
Capacitación Instructor Internacional	Q1,600.00	\$211.00

Fuente: Cuadro No 13

c. Estimación de la evolución futura de los precios.

La proyección del precio se efectúa con base a los pronósticos de inflación en los años futuros, presentando un cuadro con una proyección optimista y una pesimista de los precios.

Cuadro No 15

Precios con base a los pronósticos de inflación optimista y pesimista en Quetzales

Año	Inflación Optimista	1 Precio Optimista	2 Precio Optimista	Inflación Pesimista	1 Precio Pesimista	2 Precio Pesimista
2008	_____	800	1600	_____	800	1600
2009	8.75%	870	1740	15.00%	920	1840
2010	9.75%	878	1756	20.00%	960	1920
2011	6.75%	854	1708	10.00%	880	1760
2012	5.75%	846	1692	8.00%	864	1728
2013	8.75%	870	1740	15.00%	920	1840

Fuente: Basada en la inflación histórica según cuadro No. 10

d. Influencia prevista de los precios sobre la demanda.

Cuadro No 16

Demanda potencial insatisfecha optimista

Año	Demanda Potencial Optimista	Oferta potencial optimista	Demanda potencial insatisfecha optimista
1	23,534	1,084	22,450
2	24,711	1,149	23,562
3	25,946	1,218	24,728
4	27,244	1,369	25,875
5	28,606	1,451	27,155

Fuente: Cuadro No.3

Cuadro No 17

## Demanda potencial insatisfecha pesimista

Año	Demanda Potencial Pesimista	Oferta potencial pesimista	Demanda potencial insatisfecha pesimista
1	21,534	684	20,850
2	22,711	749	21,962
3	23,946	818	23,128
4	25,244	969	24,275
5	26,606	1,051	25,555

Fuente: Cuadro No.3

## e. Márgenes de comercialización

Cuadro No 18

## Márgenes de comercialización en Quetzales

Nombre del servicio	costo	Precio final	Margen de Comercialización	%
Capacitación Intra compañías				
Instructor Nacional	300	800	500	62%
Instructor Internacional	760	1600	840	52%
Cursos Abiertos				
Instructor Nacional	160	350	190	54%
instructor Internacional	290	500	210	42%

Fuente: Cuadro No. 14

## 3.6. Análisis de la comercialización

Los aspectos que se analizarán en este apartado son la determinación de los canales apropiados de distribución y una propuesta de publicidad.

Se aplicará la estrategia de promoción invitando a los gerentes de Recursos Humanos a una charla de lanzamiento en la que un instructor dará un tema motivacional.

La capacitación es un servicio en el que la distribución se realiza directamente al consumidor final, no hay intermediarios.

a. Canales de comercialización

- Distribución Directa
- Telemarketing

b. Formas de comercialización del proyecto

- Ejecutivas de ventas
- Páginas Web
- Publicidad ( Prensa, Revistas, internet)

Promoción de ventas

Invitación a Gerentes de Recursos Humanos a charlas motivacionales de una hora con un capacitador internacional para dar a conocer la empresa.

Costo promoción de Q.11,060.00 incluyendo instructor y refrigerio para 100 personas.

Tabla No 13

Desglose de presupuesto en publicidad y promoción

Rubro	Cantidad
Promoción	Q11,060.00
Anuncios en prensa	Q125,000.00
Anuncios en revistas	Q45,000.00
Anuncios en internet	Q18,940.00
<b>Total</b>	<b>Q200,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

c. Capacidad de competencia del proyecto

Existen gran cantidad de empresas que brindan el servicio de capacitación, lo que hará la diferencia es que se quiere ofrecer a las empresas un servicio especializado que

asesore a las organizaciones a encontrar las necesidades de capacitación y que los planes estratégicos se puedan cumplir por medio de una capacitación bien dirigida a las estrategias y objetivos.

d. Oferta potencial del proyecto

Cuadro No 19

Oferta potencial del proyecto con un incremento del 10%

Proyecto	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Número de participantes al año cursos abiertos	1,800	1,980	2,178	2,395	2,634
Horas de capacitación al año Intra compañías	1,152	1,267	1393.7	1533.07	1686.377

Fuente: Cuadro No 8 y 9

## 4. Estudio Técnico

### 4.1. Tamaño

#### a. Capacidad del proyecto

La determinación de la capacidad del anteproyecto es clave para su desarrollo, existen varios factores que limitan su tamaño.

b. Factores condicionantes del tamaño; dimensión del mercado, capacidad financiera, disponibilidad de insumos materiales y humanos, limitaciones de transporte, institucionales y capacidad administrativa

Uno de los factores a tomar en cuenta para determinar la capacidad del anteproyecto, es la demanda potencial insatisfecha. De acuerdo con las cifras obtenidas en el estudio de mercado donde la demanda potencial insatisfecha se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro de demanda potencial insatisfecha (DPI) presentado de una forma optimista y pesimista información presentada inciso d. Influencia prevista de los precios sobre la demanda estudio de mercado.

Cuadro No 20

Cuadro de demanda potencial insatisfecha

Año	DPI optimista	Incremento anual	DPI pesimista	Incremento anual
2008	22,450	_____	20,850	_____
2009	23,562	4.95%	21,962	5.33%
2010	24,728	4.95%	23,128	5.31%
2011	25,875	4.64%	24,275	4.96%
2012	27,155	4.95%	25,555	5.27%

Fuente: Cuadro No. 16

Hay un incremento en la demanda insatisfecha anual tanto pesimista como optimista.

El inversionista debe considerar varias cuestiones. Primero que es más fácil conseguir clientes para cualquiera de las empresas de capacitación ya existentes, que para una nueva empresa de capacitación. Pero hay que considerar un aspecto muy importante que el consumidor actual o potencial preferirá un nuevo producto siempre y cuando le ofrezca alguna ventaja.

Se investigará las posibles debilidades o problemas de las empresas de capacitación actuales, de forma que la nueva empresa de capacitación no cometa los mismos errores y pueda entrar en el mercado. Otro factor que es muy importante analizar es el precio de venta; el consumidor prefiere comprar el producto de menor precio, siempre que la calidad de la capacitación sea, al menos, igual calidad de las que actualmente se le ofrecen a las organizaciones.

#### Capacidad financiera

Este viene a ser un factor muy importante. Ante una situación difícil económicamente hablando en todos los países de América Latina, lo que dicta un buen juicio a un pequeño inversionista que debe arriesgar la menor cantidad posible de dinero, pues ni las condiciones macroeconómicas ni el mercado muestran estabilidad a largo plazo.

Por tanto, el anteproyecto se enfocará hacia la creación de una empresa de capacitación, haciendo énfasis en que el concepto de pequeña empresa, es aquella unidad de producción que no es una empresa casera, y cuenta con pocos empleados.

En la disponibilidad total de capital se cuenta con capital propio y se utilizará un préstamos por etapas para cubrir las necesidades de inversión.

#### Capacidad tecnológica

El factor tecnológico es fundamental, en el caso de dar capacitaciones y la tecnología que utilizarán los instructores para dar capacitación, la creación de una plataforma de atención a los gerentes con capacitación constante y un laboratorio virtual en el que se podrá capacitar a los gerentes de una manera virtual.

### Disponibilidad de insumos

En el caso de la capacitación los insumos son muy sencillos y fáciles de obtener, en el caso de papelería, cartapacios etc. por otro lado lo que se puede complicar un poco es la disponibilidad de los capacitadores.

Las empresas que proveen este servicio tienen varias opciones de capacitadores, pero puede complicarse si la empresa tienen preferencia por cierto capacitador o el capacitador que tiene experiencia en determinada área no esté disponible para la fecha que se le solicita. Para evitar esta situación en el anteproyecto se debe contar con dos o más empresas que provean el servicio de conexión con capacitadores a nivel internacional.

### Limitaciones de transporte

La ubicación de las oficinas centrales es un factor importante para el transporte, de los instructores, material y equipo que se utilizarán en las capacitaciones.

En el caso del proyecto las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la zona 10.

### Capacidad administrativa

Como se mencionó desde el principio que el objetivo de este anteproyecto es diseñar una pequeña empresa. La característica principal de una empresa de este tamaño es que cuenta con poco personal. Algunos puestos que aparecen en el organigrama son multifuncionales, es decir, una sola persona los ejerce; por ejemplo, el gerente general tendrá que desempeñar la función de dirigir la empresa, salir a cerrar negociaciones, o probablemente hacer algunos cobros.

A continuación se menciona el personal total a contratar. El personal administrativo está constituido por

Gerente General

Coordinador de Logística

Coordinador de Mercadeo y Ventas

2 Asesores de Ventas

Asistente de Gerencia General

Secretaria

Outsourcing de contabilidad

Outsourcing de limpieza

Outsourcing de mensajería

c. Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.

La empresa tendrá la capacidad de atender a las empresas de la siguiente manera:

Cuadro No 21  
Capacidad de capacitación anual

Mano de Obra	No de Capacitadores Disponibles	Capacitación Mínima en horas en las organizaciones	Contrataciones Mínimas al mes	Horas de Capacitación mensual	Horas de capacitación anual
Capacitador Nacional	3	8 hrs	2	48	576
Capacitador Internacional	3	8 hrs	2	48	576
			<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>1,152</b>

En el cuadro anterior se indica la cantidad de horas de capacitación por año en la empresa con un mínimo de capacitadores.

Cuadro No 22

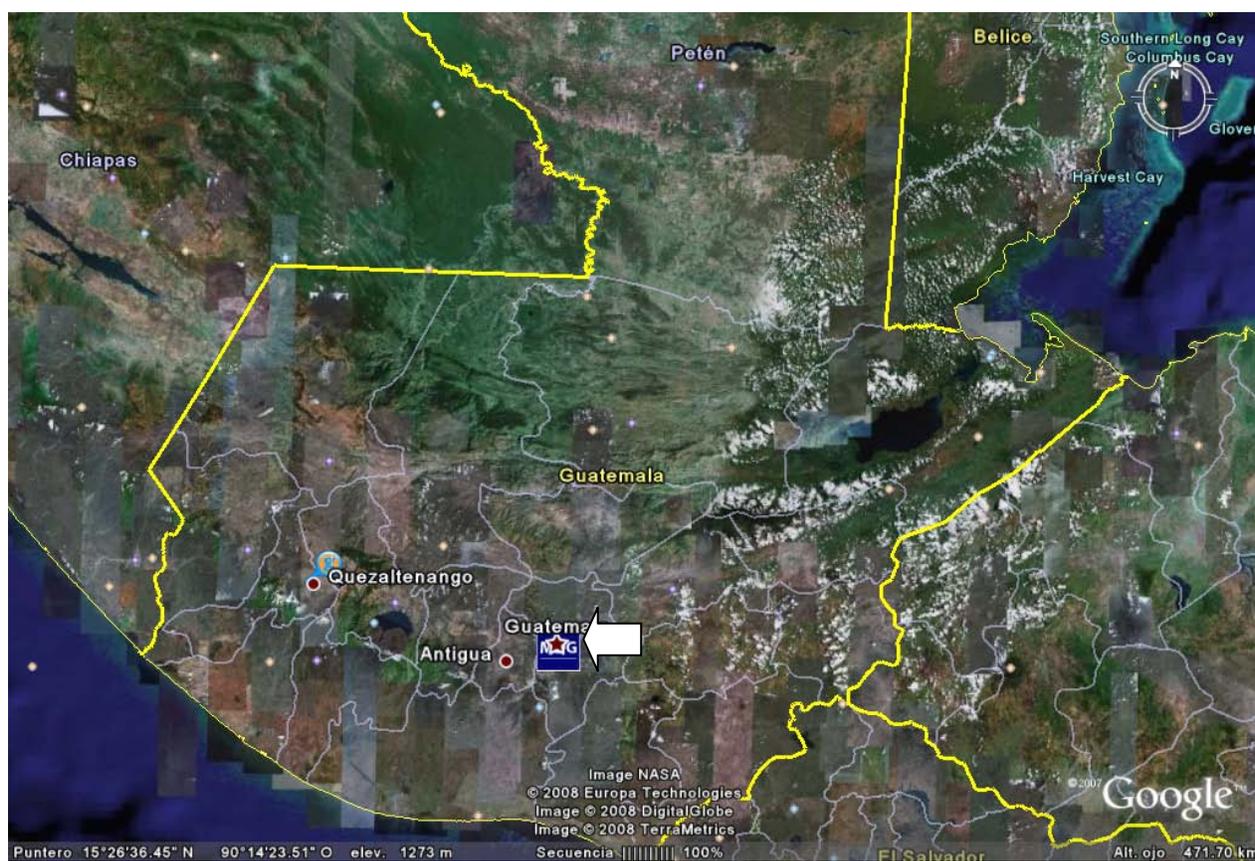
Capacidad anual de sub productos (Número de participantes mensuales de capacitación abiertos)

Sub productos

Concepto	Número de participantes a cursos abiertos	Participantes anuales
Cursos mensuales Departamentos Operativos	100	1200
Cursos mensuales Departamentos gerenciales	50	600
	<b>150</b>	<b>1,800</b>

## 4.2. Localización

### a. Macro-localización



## Ciudad de Guatemala

Clima: el clima templado es el que ocurre en los lugares que están de 1000 a 2000 metros de altitud sobre el nivel del mar. La temperatura es agradable, como en la Ciudad de Guatemala, el Progreso, Chimaltenango y Sacatepéquez.

Municipios que están alrededor de la Ciudad de Guatemala: Amatitlán, Chiantla, Chuarrancho, Fraijanes, Guatemala, Mixco, Palencia, San José del Golfo, San José Pinula, San Juan Sacatepéquez, San Miguel Petapa, San Pedro Ayampuc, San Pedro Sacatepéquez, San Raymundo, Santa Catarina Pinula, Villa Canales y Villa Nueva.

Principales centros educativos: Universidad San Carlos de Guatemala, Universidad Marroquín de Guatemala, Universidad Landívar, Universidad del Valle, Universidad Mariano Gálvez, Universidad Galileo, Universidad del Istmo, Universidad Panamericana.

### b. Micro-localización



### Oficinas centrales

Hay varias opciones de oficinas y se presentan a continuación:

#### Zona 10

Alquiler de Oficinas en la zona 10 Rango de precios de renta

Mínimo: USD \$650.00

Máximo: USD \$1,500.00

#### Zona 14

Alquiler de Oficinas en la Zona 14 Rango de precios de renta

Mínimo: USD \$1,000.00

Máximo: USD \$2,000.00

La opción que se tomará para el anteproyecto es en la zona 10 Hotel Radisson, con una renta mensual de US Dólares \$650.00 por 180 m<sup>2</sup>.

c. Integración en el medio; condiciones naturales, geográficas y físicas.

Economías externas que influyen en el proyecto.

La ciudad capital por su ubicación cuenta con un clima agradable, hay dos estaciones en el año, una es la estación seca que dura desde noviembre a abril y una estación lluviosa de mayo a octubre de cada año.

Geográficamente la ubicación oficinas es en la zona 10 Hotel Radisson y serán remodeladas para tener un departamento de telemarketing y atender a clientes que visiten la oficina.

Hay que tomar en cuenta el tipo de cambio, porque los instructores nacionales se le paga en Quetzales y los sueldos, pagos a proveedores internacionales es en dólares, por lo que debe tomarse en cuenta el tipo de cambio del Quetzal con el Dólar estadounidense.

d. La localización con relación al medio geográfico

Se tomaron en cuenta varios aspectos para tomar la decisión de tener las oficinas en la zona 10, por ser una zona donde se encuentra el mayor número de hoteles donde se pueden organizar las capacitaciones, los centros de convenciones del Hotel Camino Real, Hotel Intercontinental que son los centros de convenciones con mayor capacidad para atender eventos de gran magnitud.

e. Con relación a las características geográficas del terreno, del proceso productivo y del programa de expansión.

La zona 10 se ha convertido en el centro de negocios, donde se ha incrementado la construcción de oficinas, lo que facilitará el proceso de capacitación, porque los consultores internacionales se hospedarán en hoteles en esta zona, las oficinas tiene un espacio de 180m<sup>2</sup> de los cuales 40m<sup>2</sup> se utilizarán en un futuro para abrir un departamentos de Telemarketing. Se cuenta en este momento con 6 capacitadores guatemaltecos de gran prestigio y muy conocidos en el medio de capacitación, pero se puede en un futuro disponer de una cantidad mayor de capacitadores especializados nacionales, en el caso de capacitadores internacionales se tiene contacto con una empresa de capacitadores en México con capacidad de proporcionar 6 consultores mensuales como mínimo.

f. Distancias y costos de transporte; de los insumos y los productos

El costo de transporte será mínimo porque la ubicación de la oficina está en un punto estratégico, en el caso de instructores internacionales, porque ellos se hospedarán en hoteles ubicados en la zona 10, en el caso de instructores nacionales el costo por hora ya incluye que el instructor se transporte por sí mismo.

Si las organizaciones solicitan que la capacitación sea en el interior de la República y en sus instalaciones, se hará un recargo de transporte para cubrir los costos de combustible y depreciación de vehículo.

Cargo por gasolina Q2.00 por Km de combustible y Q 300 de depreciación de vehículo.

g. Justificación de la localización en relación con el tamaño y el proceso

La ubicación de las oficinas en el Hotel Radisson Guatemala zona 10 le dará al proyecto una ubicación estratégica para lograr el desarrollo de las actividades del servicio de capacitación de una manera eficiente.

#### 4.3. Proceso de producción

##### a. Descripción del proceso de transformación

###### Capacitar a equipo de ventas (asesores de negocios)

En una empresa el equipo de ventas es muy importante para poder llegar a los clientes potenciales y mantener a los clientes con un buen servicio, por eso el personal de ventas será capacitado para poder asesorar a las organizaciones y que no solo sea un vendedor sino un asesor enfocado en las necesidades de la empresa, por lo que se desarrollará una capacitación de venta consultiva.

###### Contactar al instructor

Después de negociar con la organización y obtener la autorización de la capacitación a determinado departamento se debe programar una reunión con el instructor para determinar el número de horas que impartirá al grupo, el instructor puede ser nacional o extranjero dependiendo las necesidades de la organización.

###### Elegir lugar y fecha

Las organizaciones son las que deben proponer la fecha y el lugar que crean conveniente para ellos y sus colaboradores.

Al referirse al lugar algunas organizaciones cuentan con las instalaciones necesarias y adecuadas para capacitar a su personal, pero cuando no cuentan con el lugar adecuado se les recomendará que la capacitación se realice en los siguientes Hoteles: Hotel Camino Real, Hotel Intercontinental, Hotel Marriott, Hotel Meliá, Hotel Princess.

### Preparar material

El instructor envía el material a reproducir y encuadernar el cual posteriormente se entregará a los asistentes a la capacitación, si el material es muy grande se utilizarán cartapacios.

El instructor envía por correo electrónico su presentación en Powerpoint para copiarla en el disco duro de la laptop que utilizará en la capacitación, a menos que quiera utilizar su propia laptop, en cuyo caso, igual deberá entregar una copia a la empresa.

### Prepara el equipo necesario

Escoger el tipo de cañonera y laptop que se utilizarán

Bocinas en el caso que el instructor lo solicita para proyectar material audio visual.

### Evaluación del capacitador

Al finalizar la capacitación se le pedirá a los participantes del evento que califiquen al capacitador y el ambiente donde se realizó la capacitación.

### b. Insumos principales, secundarios y alternativos

#### Insumos principales

Servicio telefónico, Internet, programas de computación, papel, cartapacios, tinta para impresora, tóner para fotocopidora, lápices, lapiceros.

#### Secundarios

Grapas, folders,

#### Alternativos

Tapas y espiral para encuadernado

### c. Productos principales, subproductos e intermedios

#### Producto principal

Programas intra compañía o intra muros

Solucionar las necesidades de capacitación en las empresas, proporcionando alternativas modernas de capacitación con los mejores capacitadores nacionales e internacionales.

Subproducto

Cursos independientes

Promocionar cursos al público en general que se llevarán a cabo en los diferentes Hoteles de la ciudad.

Diplomados Gerenciales

Diplomados para Mandos Medios

Diplomados para colaboradores en general

d. Residuos generados en el proceso

En el proceso de capacitación existen algunos procesos que generan el exceso de papel, para preparar el material que se utilizará en capacitar a las organizaciones.

Por lo que el anteproyecto deberá tener un plan de reciclaje, apoyándose con una empresa que se dedique a este proceso, para que todo el papel que se imprima con error o salga mal fotocopiado, sea enviado a esta empresa para su respectivo reciclaje.

Una vez al mes se llamará a la empresa encargada de reciclaje y entregará el papel que no se puede utilizar para que sea reciclado.

e. Identificación y descripción de las etapas de producción

Los insumos necesarios para el proceso no solo son materias primas sino, además, los equipos, mano de obra, servicios como energía eléctrica, líneas telefónicas, tecnología y otros necesarios para poder dar un buen servicio.

En el caso de los instructores se tendrá un grupo de profesionales guatemaltecos que se dediquen a la capacitación y con mucha experiencia en cada tema que se esté solicitando.

También se tendrá contacto con capacitadores de la Ciudad de México.

El primer objetivo es investigar si todo lo que se necesita se encuentra disponible en el mercado.

Tener contacto con diferentes empresas de capacitadores nacionales e internacionales.

Los demás insumos son muy sencillos de encontrar en el mercado.

Papel bond

Tintas para impresora

Tóner para fotocopidora

Folders

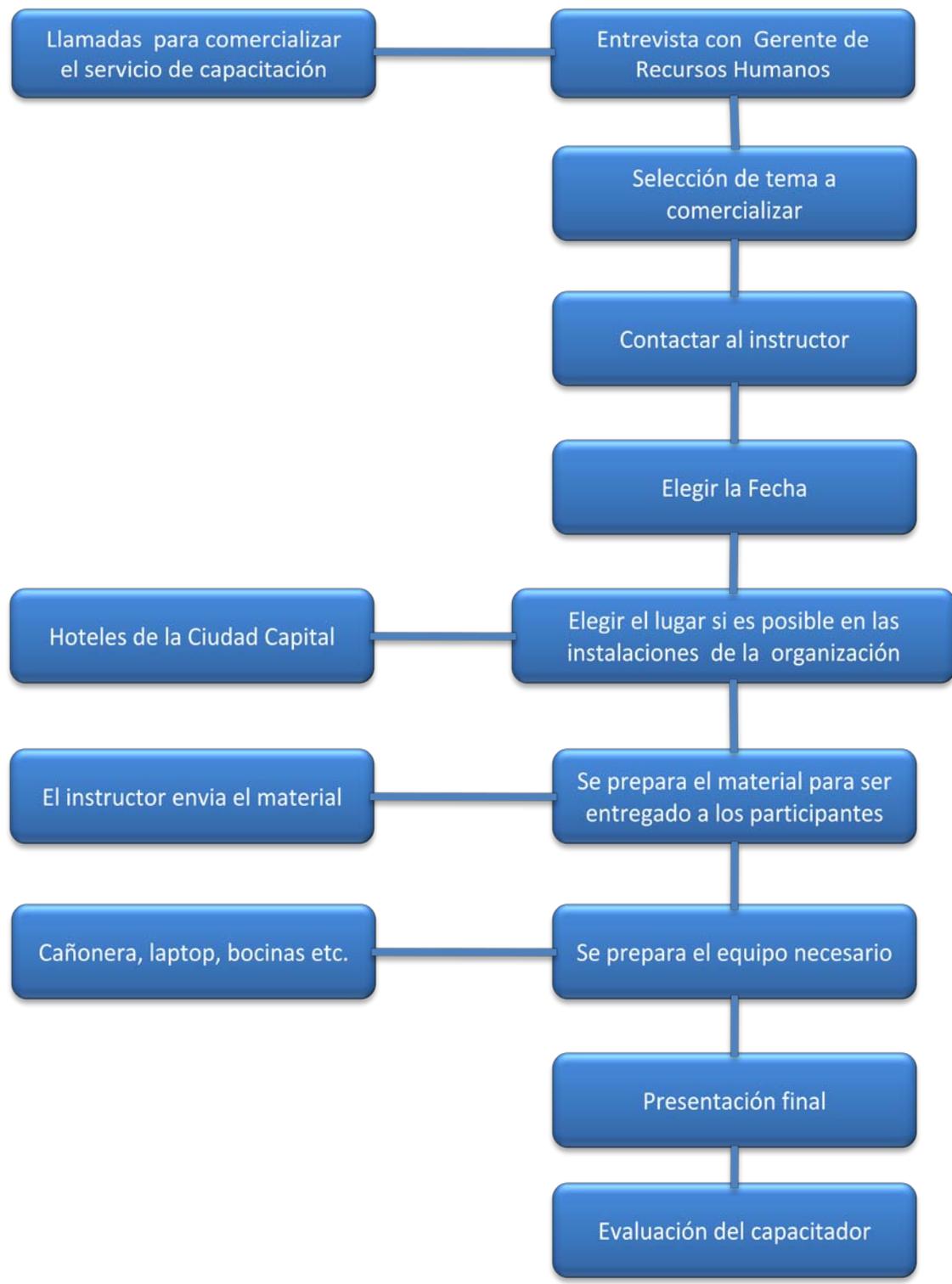
Principales Distribuidores:

Librería el Progreso

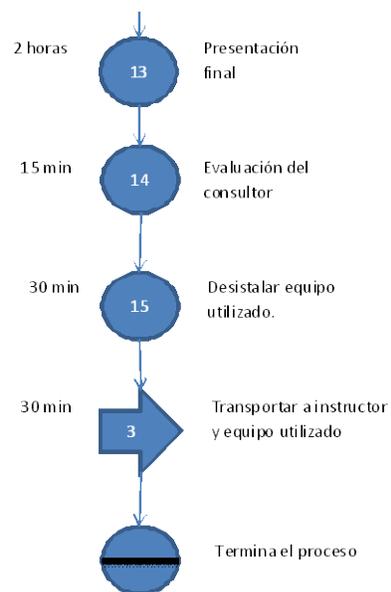
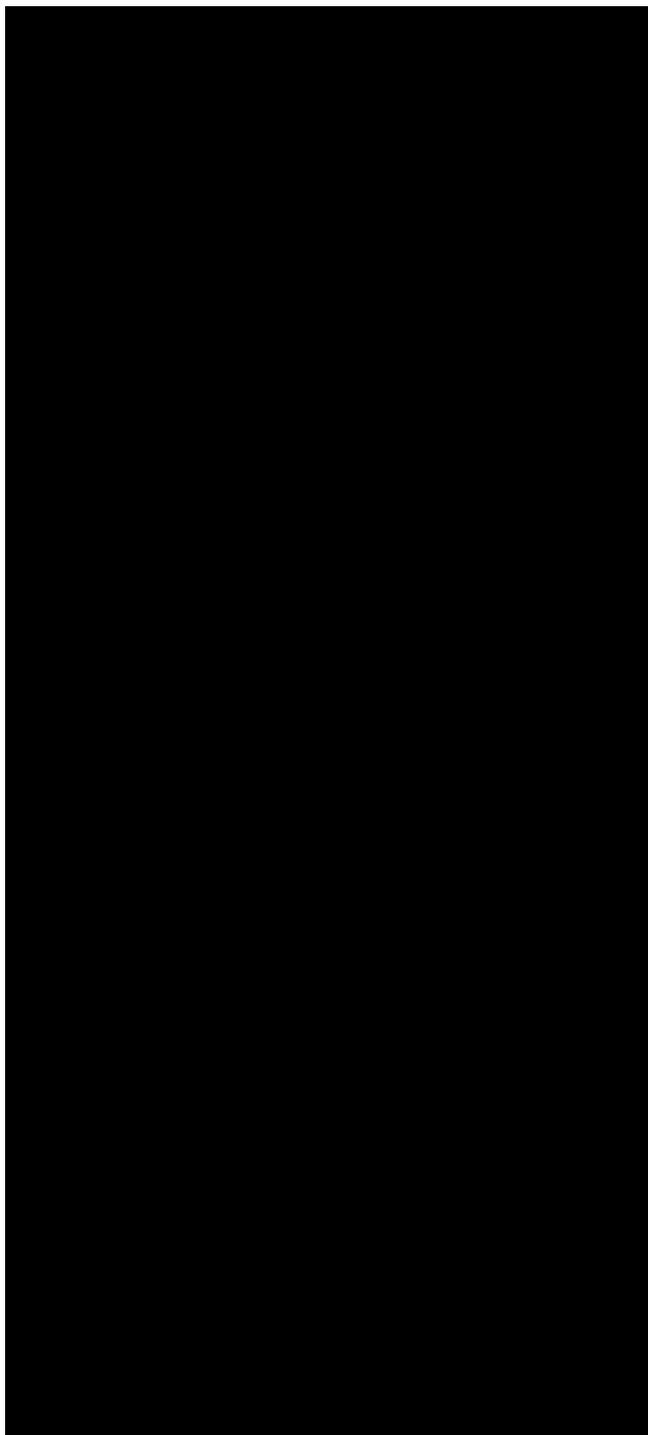
Office Depot

Compulandia

Diagrama de bloques del proceso



## f. Flujo grama del proceso total



#### g. Descripción de las instalaciones, equipos y personal

##### Descripción de las instalaciones

Para la realización del proyecto se alquilará una oficina en la zona 10 hotel Radisson se decidió esta zona por el precio de la renta \$650.00 y la ubicación donde se encuentran la mayoría de hoteles donde se estarán impartiendo cursos.

##### Oficina Alquilada en Hotel Radisson Guatemala

1ª. Avenida 12-46 zona 10 oficina 4to nivel

##### Equipos:

##### Computadoras

Se comprarán 5 computadoras que se distribuirán de la siguiente manera:

2 computadoras de escritorio marca Dell para el departamento de Telemarketing

3 computadoras portátiles de las cuales son 2 para área administrativa y 1 para utilizar en eventos, cuando los instructores no posean una o no quieran usar su portátil.

##### Dos Proyectores

##### Planta Telefónica

Se comprará una planta telefónica virtual de 4 líneas y 8 extensiones:

##### Personal a contratar:

##### 1 Gerente General

El Gerente General se encargará tanto del departamento de Recursos Humanos como del departamento Financiero. Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Además se encargará del área financiera.

### 1 Coordinador de Logística

El Coordinador de Logística es la persona responsable de preparar los detalles de la capacitación, como materiales, lugares, comidas y todo lo necesario para hacer del curso un evento cómodo y apropiado.

### 1 Coordinador de Mercadeo y Ventas

El Coordinador de Mercadeo es la persona responsable de realizar investigación de mercados, análisis de la competencia, aplicación de técnicas de marketing, realizar el plan de mercadeo, realizar el plan de ventas, manejar a los asesores de negocios, brindar asesoramiento y seguimiento a los clientes, mantener contacto con los clientes e implementar estrategias de mercado para aumentar las ventas.

### 2 Asesores de negocios y Telemarketing

Dos personas con experiencia en ventas por teléfono y negociación efectiva, con excelente habilidad de comunicación, con un alto grado de atención al cliente.

### 1 Asistente de Gerencia General

Apoyará al Gerente General, así como coordinar las empresas de outsourcing de contabilidad, limpieza y mensajería.

### 1 Secretaria para Logística, Mercadeo y Ventas

Outsourcing de contabilidad

Outsourcing de mantenimiento y limpieza

Outsourcing de mensajería

#### h. Análisis de la escala de producción

Se espera del departamento de telemarketing la siguiente escala para prestar servicios de capacitación en el primer año de operaciones. Con 2 ejecutivos de negocios.

Cuadro No 23

El análisis de escala de producción se detalla en el siguiente cuadro

Meses	Horas Hrs de capacitación Instructor Nacional	Horas Hrs de capacitación instructor internacional	Cursos abiertos por persona vendidos
1 mes	25	30	50
2 mes	30	32	75
4 mes	40	35	150
5 mes	45	40	175
6 mes	50	52	180
7 mes	52	56	200
8 mes	60	63	200
9 mes	75	68	200
10 mes	77	70	200
11 mes	80	75	200
12 mes	90	80	200
<b>Total</b>	<b>624</b>	<b>601</b>	<b>1830</b>

Fuente: Cuadro No 21 y 22

#### i. Capacidad ociosa

En los meses donde se tendrá mayor capacidad ociosa será en noviembre y diciembre que son los meses donde disminuye la solicitud de capacitación por parte de las organizaciones.

En esos meses se pedirá a los asesores de ventas que actualicen sus bases de datos. Que realicen su planeación estratégica para el siguiente año.

En el mes de diciembre, todos los empleados tomarán su período de vacaciones (15 días hábiles) a menos que uno de los asesores haya vendido alguna capacitación para esas fechas.

#### j. Instalaciones con capacidad de expansión

En la oficina que se está rentando hay dos espacios, donde se puede remodelar para dos nuevos departamentos de telemarketing.

#### k. Sobredimensionamiento del tamaño

El anteproyecto tiene capacidad de atender hasta un 5% del mercado meta, si hubiera una variación positiva en la demanda, se puede utilizar el área que se puede expandir para instalar dos grupos de agentes de negocios, con capacidad de 12 nuevos agentes.

Se cuenta en este momento con 6 capacitadores guatemaltecos de gran prestigio y muy conocidos en el medio de capacitación, pero se puede en un futuro disponer 20 capacitadores especializados nacionales, en el caso de capacitadores internacionales se tiene contacto con una empresa de capacitadores en México con capacidad de proporcionar 6 consultores mensuales como mínimo, puede expandirse hasta 20.

Con capacidad de la siguiente manera

	Actual	Futuro
Instructores Guatemaltecos	6	20
Instructores Mexicanos	6	30

#### l. Expansión por cambios tecnológicos

El anteproyecto se podrá expandir por medio de video conferencias:

Un nuevo sistema donde se puede reunir un grupo de participantes en un salón con una instalación de internet y un monitor LCD mínimo de 50", con un programa que permita la fácil trasmisión de visión y voz desde cualquier parte del mundo.

#### 4.4. Obras físicas

##### a. Inventario y especificación de las obras

En las oficinas que se van a rentar se harán trabajos de remodelación por lo que se necesitará el siguiente inventario:

- 50 planchas de Tabla Yeso
- 2 Cubetas de Masilla para sellar planchas
- 500 Tornillos Tabla yeso
- 35 piezas de cielo falso
- 4 Cubetas de pintura
- 5 Recipientes de pintura
- 5 Rodos con esponjas
- 3 Brochas grandes
- 2 Brochas pequeñas
- 5 Lámparas Marca Cooper para oficinas

##### b. Dimensiones de las obras, exigencias en terrenos, dimensiones de materiales y físicas

La remodelación se hará en los 180 m<sup>2</sup> de oficina que se encuentran en el Hotel Radisson Guatemala 1era Avenida 12-46 zona 10 oficina 4to nivel.

##### c. Costos unitarios de los elementos de la obra

50 planchas de Tabla Yeso	Q 65 c/u Plancha
2 Cubetas de Masilla para sellar planchas	Q 30 c/u
500 Tornillos Tabla yeso	Q 25 el ciento
35 piezas de cielo falso	Q 45 c/u
4 Cubetas de pintura	Q350 c/u

5	Recipientes de pintura	Q 25 c/u
5	Rodos con esponjas	Q 30 c/u
3	Brochas grandes	Q 35 c/u
2	Brochas pequeñas	Q 20 c/u
5	Lámparas Marca Cooper para oficinas	Q450 c/u

## Mano de obra

80 m<sup>2</sup> Instalación de tabla yeso mano de obra Q 100 m<sup>2</sup>

150 m<sup>2</sup> Pintar toda la oficina mano de obra Q 45 m<sup>2</sup>

## d. Costos totales de las obras

Materiales	precio unitario	precio total
Permiso Municipal		Q5,000.00
50 planchas de Tabla Yeso	Q 65	Q3,250.00
2 Cubetas de Masilla para sellar planchas	Q 30	Q60.00
500 Tornillos Tabla yeso	Q 25 el ciento	Q125.00
35 piezas de cielo falso	Q 45	Q1,575.00
4 Cubetas de pintura	Q350	Q1,400.00
5 Recipientes de pintura	Q 25	Q125.00
5 Rodos con esponjas	Q 30	Q150.00
3 Brochas grandes	Q 35	Q175.00
2 Brochas pequeñas	Q 20	Q40.00
5 Lámparas Marca Cooper para oficinas	Q 450	Q2,250.00
Total de Materiales		<u>Q14,150.00</u>

## Mano de Obra

80 m <sup>2</sup> instalación de tabla yeso mano de obra	Q 100 m <sup>2</sup>	Q 8,000.00
150 m <sup>2</sup> Pintar toda la oficina mano de obra	Q 45 m <sup>2</sup>	<u>Q 6,750.00</u>

Total de mano de obra	Q14,750.00
Gasto total por remodelación	Q 28,900.00
Costo de supervisión y ejecución de la obra.	Q 7,000.00

#### 4.5. Organización

a. Para la ejecución; entidades ejecutoras, tipos de contratos, administración y control de la ejecución.

Entidades Ejecutoras para la remodelación

Las obras de remodelación las llevará a cabo el Arquitecto Lobsang Vásquez, egresado de la Universidad Rafael Landívar.

Tipo de contrato

El contrato se realizará por obra. El tiempo de entrega de la remodelación terminada es 1 mes al momento de tener el acceso y permiso municipal para remodelar la oficina.

Administración

El Arquitecto Lobsang Vásquez será el encargado de la administración y los tiempos de entrega y el será quien llevará el control de la ejecución.

b. Organización para la operación; establecimiento de la organización, planteamiento de la organización jurídico administrativo, planteamiento de la organización técnico funcional, planteamiento del sistema de control, organigrama general.

Se está proponiendo al personal mínimo para que funcione adecuadamente la empresa de capacitación, hay que recordar que se está creando una pequeña empresa. Si la demanda de capacitación se incrementa, lo que es deseable, el coordinador de mercadeo y ventas tendrá la obligación de expandir el mercado, así como el coordinador de logística tendrá la función de planear adecuadamente los eventos a

realizarse en hoteles o en las instalaciones de las organizaciones, aumento de turnos de trabajo y la capacidad instalada de la empresa.

#### Contratación

El Gerente General será responsable del proceso de reclutamiento, selección y contratación de los Coordinadores de Logística, Mercadeo y Ventas, así como a la Asistente de Gerencia General y a la Secretaria los 2 asesores serán contratados por el Coordinador de Mercadeo y Ventas con aprobación del Gerente General.

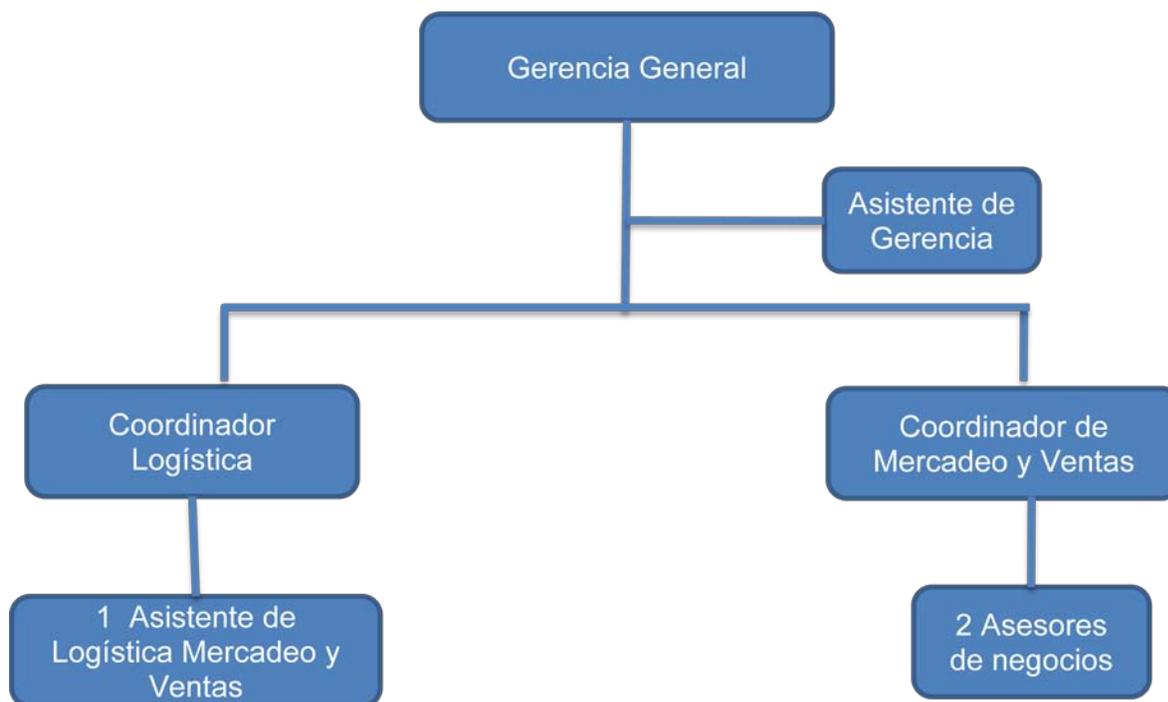
#### Jornada de trabajo

El horario de labores será de lunes a viernes de 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00 horas y sábados de 8:00 a 12:00 horas, para completar las 44 horas aprobadas por la Ley, sin embargo, el trabajo de los sábados podría ser por turnos dependiendo de la carga de trabajo. No obstante, el trabajador laborará en cualquier otra jornada legal de trabajo que el patrono lo notifique por escrito, sin embargo, las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas, salvo los casos establecidos por el artículo 122 del Código de Trabajo.

#### Prestaciones:

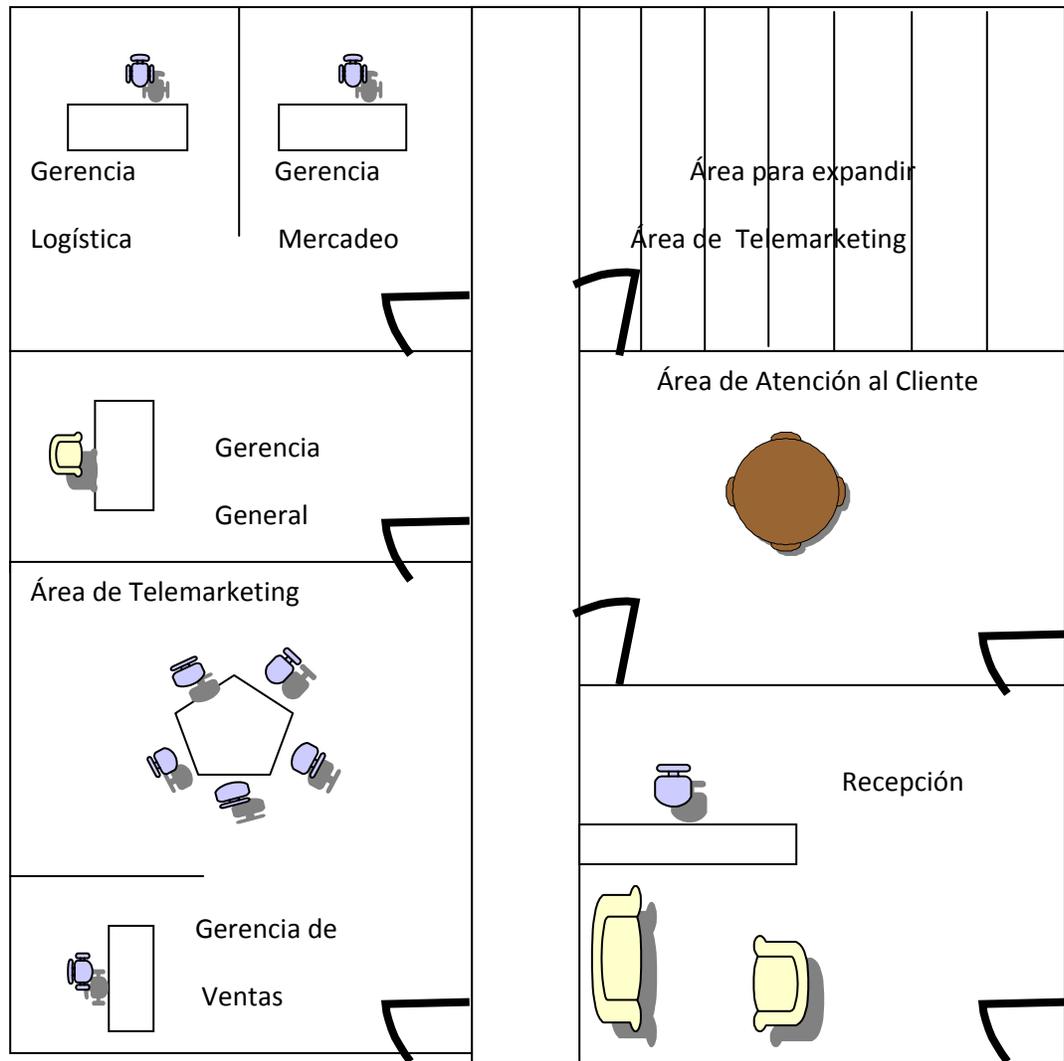
Los trabajadores gozarán de los derechos establecidos por la ley como: Vacaciones e IGSS, también gozarán de medio día de descanso el día de cumpleaños, solamente si éste fuese de lunes a viernes.

## Organigrama general



Plano General de las Oficinas

Figura No 1  
Plano de remodelación de oficina



Fuentes: Elaboración propia

#### 4.6. Calendario

- a. Fase de preinversión; revisión del estudio de factibilidad, contactos finales con proveedores, diseño definitivo y detalles.
- b. Negociación del proyecto; financiamiento, obtención de autorizaciones legales, contratación de firmas ejecutoras.
- c. Ejecución del proyecto: construcción de obras físicas, adquisición de maquinarias y equipos, fabricación y entrega de maquinarias y equipo, montaje de maquinaria y equipo, contratación y capacitación del personal, organización e instalación de la empresa.
- d. Operación del proyecto; plazo para la operación experimental y puesta en marcha, período para llegar a la operación normal prevista.

Cuadro No 24

Calendario Estudio Técnico

Meses

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8
Revisión del Estudio de perfectibilidad								
Contratos con proveedores								
Tramitación de financiamiento								
Obtención de autorizaciones legales								
Compra de material para remodelación								
Remodelación de la oficina								
Contratación de personal								
Compra de mobiliario y equipo								
Recepción de mobiliario y equipo								
instalación de computadoras y redes								
Instalación de mobiliario y equipo								
Capacitación de personal								
Inicio de operaciones								
Operación normal prevista								

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7. Resumen

En la segunda parte del anteproyecto se tiene como objetivo, demostrar que se domina la tecnología para prestar el servicio de capacitación y que no existe impedimento para dar el servicio, este se ha alcanzado a través del estudio técnico.

En la primera parte del estudio técnico se determina el tamaño óptimo de las oficinas a utilizar, se toma la decisión de la localización, aun cuando hay múltiples influencias y las repercusiones económicas de cada alternativa basadas en el criterio ya que muchos factores, no pueden ser cuantificados en términos económicos.

Respecto al estudio de ingeniería, se pretende mostrar los factores más importantes a tomar en cuenta para optimizar el proceso productivo, como diagramas de bloques y de flujo. Después se mencionan los factores relevantes que deben considerarse en la compra de mobiliario y equipo.

## 5. Estudio Administrativo – Legal

### 5.1. Estructura Administrativo-Legal

Deberá completar la solicitud de inscripción, afiliación y actualización para Persona individual en el Registro Tributario Unificado y presentarlo en el Ministerio de Finanzas Públicas, acompañado de la Cédula de vecindad del solicitante, la cual será devuelta al verificar los datos.

Los requisitos para establecer una empresa en Guatemala, ya sea individual o en sociedad, están estipulados en La Constitución Política de la República, en el Código Civil y Código de Comercio.

Las principales obligaciones fiscales son: Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias, Ley de Supresión de Exenciones, Exoneraciones y Deducciones en Materia Tributaria y Fiscal e Impuesto Único Sobre Inmuebles

Existen otras obligaciones y contribuciones, tales como pago al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS); y las relaciones laborales que están regidas por el Código de Trabajo.

#### Impuesto sobre la renta

Establece el artículo 44 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta modificado por el artículo 18 del Decreto Número 36-97 del Congreso de la República que dice: las personas jurídicas y las individuales domiciliadas en Guatemala que desarrollen actividades mercantiles con inclusión de las agropecuarias, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo tercero de esta ley, deberá calcular el impuesto aplicando a la renta imponible la tarifa del 25 %.

En el caso de actividades con períodos menores de un año, a la renta imponible se le aplicará la tarifa del 25 % para determinar el impuesto a pagar por el período menor al año.

#### Retenciones del impuesto sobre la renta

Las retenciones del Impuesto Sobre la Renta pueden ser de dos clases:

- a) Retenciones definitivas
- b) Retenciones acreditables

#### Pago del impuesto mediante retención

- a) Las personas individuales domiciliadas en Guatemala retendrán el 4% anual del pago del Impuesto; si sus ingresos anuales son mayores de Q 36,000.
- b) Las sociedades o personas jurídicas retendrán el 10 % anual del pago del impuesto.

#### Impuesto al valor agregado

Es contribuyente del IVA cualquier persona individual o jurídica, que realice operaciones en el territorio nacional, en forma habitual o periódica.

### Actos gravados por esta ley

- Venta de bienes muebles de derechos reales constituidos sobre los mismos
- Prestación de servicios en el territorio nacional
- Importaciones
- Arrendamiento de bienes muebles e inmuebles
- Adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago
- Retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal
- Destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario
- Venta o permuta de bienes inmuebles
- Donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles
- Herencias, legales y donaciones

### Tarifa del impuesto

Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley, pagarán el impuesto con una tarifa del diez por ciento (10%) sobre la base imponible, el cual deberá estar incluido dentro del precio de venta.

## 5.2 Trámite de inscripción de marca

### Marca Nacional

Ante el Registro de la Propiedad Industrial:

Se lleva formulario auxiliado por Notario. Al formulario se anexa la siguiente documentación:

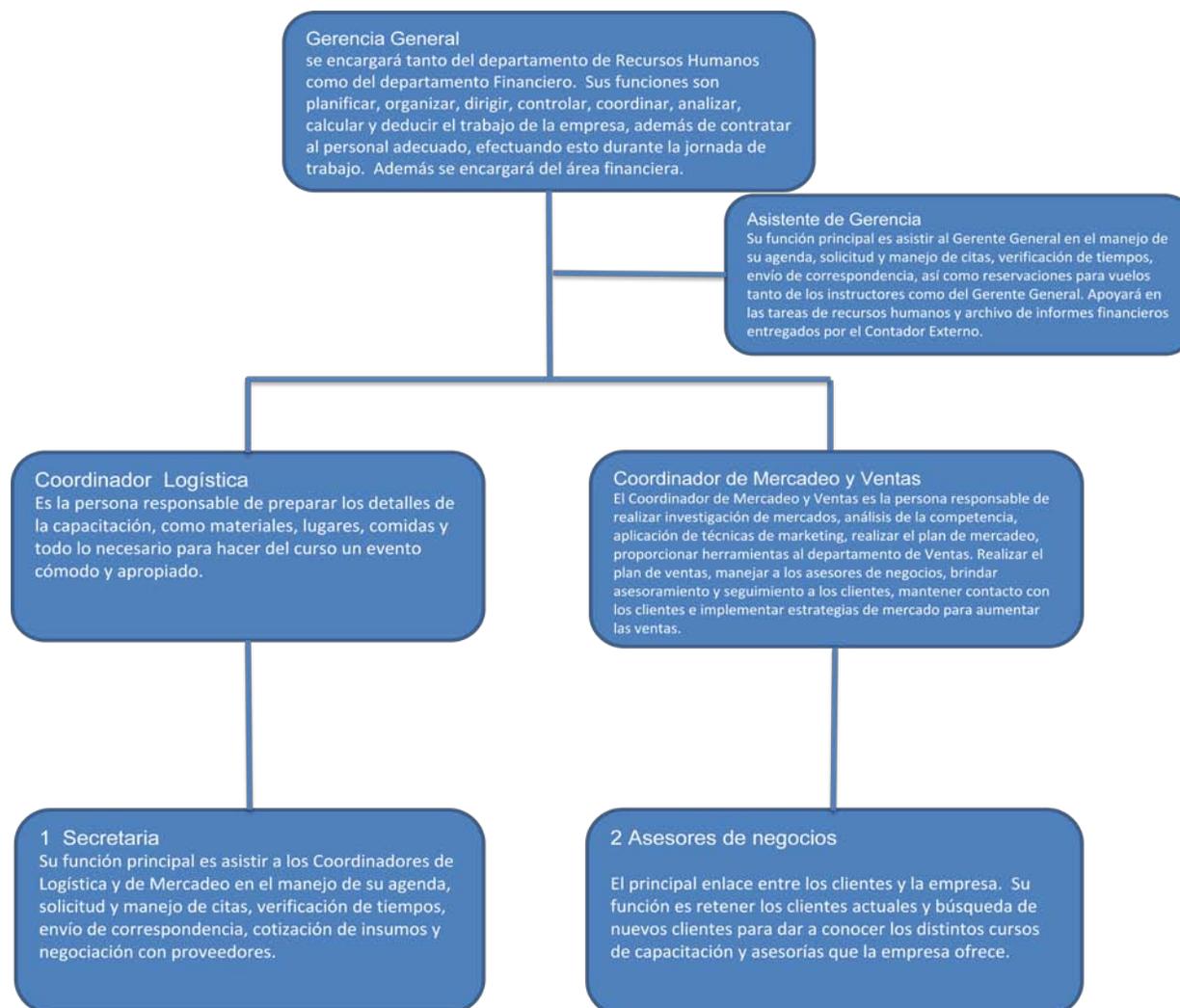
- a) Quince facsímiles
- b) Nombramiento de representante legal
- c) Patente de comercio y empresa

Se procede a realizar un examen de novedad y a revisar la documentación por parte del Registro de la Propiedad Industrial, si llena todos los requisitos se inscribe provisionalmente en el libro de presentaciones y se emiten los edictos para mandarlos a publicar en el Diario Oficial tres veces.

Después de pagados los derechos, se llevan al Registro de la Propiedad Industrial acompañados de un escrito solicitando que se entregue el título correspondiente. Se procede a emitir el título e inscribir la marca en el libro de marcas correspondiente, haciéndosele entrega al interesado del respectivo título.

### 5.3. Estructura administrativa

#### Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Descripción y perfil de puestos

##### Gerente General

El Gerente General se encargará tanto del departamento de Recursos Humanos como del departamento Financiero. Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Además se encargará del área financiera.

##### Datos Generales:

Cargo solicitado:	Gerente General
Puestos vacantes:	1
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	De cinco a diez años
Puesto de Experiencia:	Administración, Gerente General
Género:	Indiferente
Edad:	30 - 45
Idiomas:	Inglés

Estudios superiores: Administrador de Empresas, preferible aunque no indispensable, con estudios en Maestría en Administración de Negocios o Mercadeo

##### Título de los puestos que le reportan directamente:

- Coordinador de Logística
- Coordinador de Mercadeo y Ventas
- Asistente de Gerencia

##### Descripción de actividades

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Realizar negociaciones con los instructores sobre los temas a exponer
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

- Coordinar con los Asesores de Negocios y la Asistente las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

#### Relaciones internas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Coordinador de Logística	Verificación y de lugares, fechas y materiales para los cursos de capacitación
Coordinador de Mercadeo y Ventas	Verificación de Medios de comunicación a utilizar, así como promociones especiales y patrocinios si fueren requeridos. Verificación del desempeño del área de Ventas, metas, cupos, descuentos, entre otros.
Asistente de Gerencia	Planificación de tiempos, reuniones, minutas

#### Relaciones externas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Consultores/ Instructores	Negociación y programación de cursos. Verificación de contenidos
Medios de Comunicación	Negociaciones grandes.
Instituciones Internacionales de Capacitación	Negociaciones sobre temas, viajes, entre otros.

### Coordinador de Logística

El Coordinador de Logística es la persona responsable de preparar los detalles de la capacitación, como materiales, lugares, comidas y todo lo necesario para hacer del curso un evento cómodo y apropiado.

#### Datos generales:

Cargo solicitado:	Coordinador de Logística
Puestos vacantes:	1
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	Dos años o más
Puesto de Experiencia:	Administración
Género:	Indiferente
Edad:	25 – 45
Idiomas:	Inglés
Estudios superiores:	Licenciado en Administración de Empresas

#### Título de los puestos que le reportan directamente:

- Secretaria

#### Descripción de actividades

- Realizar negociaciones con proveedores de insumos, así como hoteles, restaurantes y lugares donde pueda realizarse las capacitaciones.
- Organizar la estructura del material a entregar a los participantes.
- Escoger el tipo de alimentación que se proporcionará a los participantes.
- Verificar los diplomas a entregar. Verificar con la empresa si utilizarán sus logos o únicamente el de la empresa capacitadora.

#### Relaciones internas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Gerente General	Verificación y de lugares, fechas y materiales para los cursos de capacitación
Coordinador de	Verificación de Medios de comunicación a utilizar, así como

Mercadeo y Ventas	promociones especiales y patrocinios si fueren requeridos. Verificación de cupos, requerimiento de materiales especiales, entre otros
Secretaria	Planificación de tiempos, reuniones, minutas, compra de insumos, verificación de espacio en los hoteles o lugares a utilizar, envío de correos electrónicos o faxes para confirmación de eventos.

#### Relaciones externas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Consultores/ Instructores	Verificación de contenidos, número de hojas a utilizar, requerimientos especiales para dinámicas.
Proveedores de Insumos	Negociaciones por mayor de papelería, útiles, cartapacios, entre otros
Ejecutivos de Ventas de Hoteles	Verificación de espacios y menús.

#### Coordinador de Mercadeo y Ventas

El Coordinador de Mercadeo y Ventas es la persona responsable de realizar investigación de mercados, análisis de la competencia, aplicación de técnicas de marketing, realizar el plan de mercadeo, proporcionar herramientas al departamento de Ventas. Realizar el plan de ventas, manejar a los asesores de negocios, brindar asesoramiento y seguimiento a los clientes, mantener contacto con los clientes e implementar estrategias de mercado para aumentar las ventas.

#### Datos generales:

Cargo solicitado:	Coordinador de Mercadeo
Puestos vacantes:	1
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	Dos años o más

Puesto de Experiencia:	Mercadeo
Género:	Indiferente
Edad:	25 - 45
Idiomas:	Inglés
Estudios superiores:	Licenciado en Mercadeo

Título de los puestos que le reportan directamente:

Asesores de Negocios

Secretaria

Descripción de actividades

- Planificar, analizar y negociar los diferentes medios de comunicación (Radio, Prensa y Televisión)
- Escoger y comprar las fotografías para publicidad
- Responsable del diseño e impresión de manta vinílicas para cada evento.
- Proveer apoyo al departamento de ventas en sus necesidades de herramientas de trabajo, como página Web, folletos, entre otros.
- Establecer procedimientos de revisión y control en el departamento.
- Creación de estrategias de marketing, estudio de mercado, servicio al cliente, material POP
- Diseño gráfico publicitario, creación de videos y campañas en general.
- Velar por la imagen de la empresa con el cliente interno y externo.
- Creación y diseño de la página Web
- Identificar, negociar y cerrar negocios con prospectos y clientes institucionales.
- Apoyar a los asesores para alcanzar y exceder ventas establecidas y objetivos de desarrollo comercial.
- Manejar el ciclo de proceso de ventas para satisfactoriamente vender y entregar soluciones a los clientes.
- Desarrollar modelos financieros, incluyendo el pronóstico, el análisis de márgenes y el análisis ROI.
- Desarrollar fuertes relaciones profesionales con clientes/prospectos
- Verificar que los Asesores respondan una cotización solicitada dentro de 48 horas, entregando una propuesta profesional

- Identificar nuevas oportunidades y generar ventas recurrentes a clientes existentes.
- Conducir citas periódicas con los clientes para darles reportes de los procesos y sugerir nuevos pasos y recomendaciones generales.
- Exceder las expectativas de los clientes.
- Asegurarse que los programas de los clientes sea entregados y liberados libre de errores en un 99.9%
- Trabajar de cerca con los miembros del equipo para asegurarse que las soluciones alcancen las necesidades del mercado.
- Sugerir proactivamente mejoras en procesos internos y externos.
- Verificación del pago por parte de los clientes, así como las cuentas por cobrar.

#### Relaciones internas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Gerente General	Verificación de Medios de comunicación a utilizar, así como promociones especiales y patrocinios si fueren requeridos.
Coordinador de Logística	Verificación y de lugares, fechas y materiales para los cursos de capacitación
Asesores de Negocios	Asesorar, coordinar, capacitar y liderarlos

#### Relaciones externas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Agencia de Publicidad	Verificación de Anuncios y campañas publicitarias
Medios de Comunicación	Negociación de espacios y tiempos
Imprentas	Verificación y negociación para la impresión de los diferentes materiales
Clientes	Seguimiento a propuestas y cobro.

#### Asesores de Negocios

El principal enlace entre los clientes y la empresa. Su función es retener los clientes actuales y búsqueda de nuevos clientes para dar a conocer los distintos cursos de capacitación y asesorías que la empresa ofrece.

Datos generales:

Cargo solicitado:	Asesor de Negocios
Puestos vacantes:	5
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	Un año en ventas de servicios
Puesto de Experiencia:	Ventas y Servicio al Cliente
Género:	Indiferente
Edad:	18-35
Idiomas:	Inglés intermedio.
Estudios superiores:	Estudiantes universitarios.

Título de los puestos que le reportan directamente:

Ninguno

Título de los puestos a quien le reporta directamente:

Coordinador de Mercadeo y Ventas

Descripción de actividades

- Identificar, negociar y cerrar negocios con prospectos y clientes.
- Alcanzar y exceder ventas establecidas y objetivos de desarrollo comercial.
- Manejar el ciclo de proceso de ventas para satisfactoriamente vender y entregar soluciones a los clientes.
- Desarrollar fuertes relaciones profesionales con clientes/prospectos
- Responder una cotización solicitada dentro de 48 horas, entregando una propuesta profesional
- Identificar nuevas oportunidades y generar ventas recurrentes a clientes existentes.
- Conducir citas periódicas con los clientes para darles reportes de los procesos y sugerir nuevos pasos y recomendaciones generales.
- Exceder las expectativas de los clientes.
- Sugerir proactivamente mejoras en procesos internos y externos.
- Verificación del pago por parte de los clientes.

- Entregar reportes de ventas y actividades al Coordinador de Ventas.

#### Relaciones internas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Coordinador de Mercadeo y Ventas	Entrega de reportes. Solicitud de apoyo en negociaciones grandes.

#### Relaciones externas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Clientes	Ventas, seguimiento a propuestas y cobro.

#### Asistente de Gerencia

Su función principal es asistir al Gerente General en el manejo de su agenda, solicitud y manejo de citas, verificación de tiempos, envío de correspondencia, así como reservaciones para vuelos tanto de los instructores como del Gerente General. Apoyará en las tareas de recursos humanos y archivo de informes financieros entregados por el Contador Externo.

Se requiere buenas relaciones interpersonales, destreza comunicativa, responsable, proactiva.

Datos generales:

Cargo solicitado: Asistente de Gerencia

Puestos vacantes: 1

Tipo de contratación: Tiempo completo

Nivel de experiencia: Dos años como Secretaria Ejecutiva

Puesto de Experiencia: Secretaria

Género: Indiferente

Edad: 20-35

Idiomas: Inglés avanzado.

Estudios superiores: Estudiante universitaria.

Título de los puestos que le reportan directamente:

Ninguno

Título de los puestos a quien le reporta directamente:

## Gerente General

### Descripción de actividades

Encargada de realizar las funciones administrativas inherentes al cargo de Asistente de Gerencia, colaborando así al óptimo funcionamiento de la Empresa.

- Manejo de Planillas y/o Software administrativos a nivel de usuario.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas.
- Llevar archivos de correspondencia externa e interna.
- Atender las reuniones comerciales y administrativas de la empresa
- Emitir citaciones, coordinar reuniones, con las diferentes áreas que organice el Gerente General.
- Asignar y supervisar tareas del personal subalterno outsourcing (mensajería y limpieza).
- Efectuar solicitudes de trabajo, órdenes de pedido de bodega y otros servicios externos.
- Colaborar en la organización de presupuestos, reduciendo gastos para la empresa.
- Realizar todas aquellas labores asignadas por el Gerente, dentro de la naturaleza del cargo.
- Diseñar, implementar y controlar sistema de archivo: documentación legal y otros.
- Gestionar y coordinar Tramitación de todo tipo de contratos con terceros.
- Control y Administración de los materiales de la empresa. Hacer pedidos de librería cuando fuere necesario
- Recepcionar y clasificar los documentos para la cancelación de gastos en general
- Colaborar en la organización de cumpleaños, aniversarios y otras actividades de extensión de la empresa.
- Motivar en la organización un ambiente laboral cordial y de crecimiento personal.

### Relaciones internas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Coordinador de Logística	Coordinación de actividades
Coordinadores de área	Coordinar las reuniones de entrega de reportes.

#### Relaciones externas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Outsourcing	Programación y control de citas con el Contador General. Comunicación con las empresas de limpieza y mensajería.
Agencia de Viajes	Compra y control de boletos aéreos

#### Secretaria auxiliar

Su función principal es asistir a los Coordinadores de Logística y de Mercadeo en el manejo de su agenda, solicitud y manejo de citas, verificación de tiempos, envío de correspondencia, cotización de insumos y negociación con proveedores. Se requiere buenas relaciones interpersonales, destreza comunicativa, responsable, proactiva.

#### Datos generales:

Cargo solicitado:	Secretaria de Departamento
Puestos vacantes:	1
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	Un año
Puesto de Experiencia:	Secretaria
Género:	Indiferente
Edad:	19-35
Idiomas:	Inglés avanzado.
Estudios superiores:	Estudiante universitaria.

Título de los puestos que le reportan directamente:

Ninguno

Título de los puestos a quien le reporta directamente:

Coordinador de Logística y Coordinador de Mercadeo y Ventas

Descripción de actividades

Encargada de realizar las funciones administrativas inherentes al cargo de Secretaria, colaborando así al óptimo funcionamiento de la Empresa.

- Cotización y negociación de insumos
- Reservación de hoteles para los diferentes eventos
- Verificación del número y clase de material a impartir
- Archivo de materiales utilizados por cada instructor para crear un historial
- Impresión y preparación del material de apoyo para cada evento.
- Preparación del listado de asistencia para cada evento,
- Labores de transcripción en reuniones.
- Llevar archivos de correspondencia externa e interna
- Atender las reuniones comerciales y administrativas de la empresa
- Atender las solicitudes de audiencia con los Coordinadores.
- Llevar el control sobre el movimiento de las ventas y realizar cobranza.
- Emitir citaciones, coordinar reuniones, con las diferentes unidades que organice el Gerente.
- Recibir los documentos para la cancelación de remuneraciones del personal de la unidad.
- Efectuar solicitudes de trabajo, órdenes de pedido de bodega y otros servicios externos.
- Colaborar en la organización de presupuestos, reduciendo gastos para la empresa.
- Realizar todas aquellas labores asignadas por el Gerente, dentro de la naturaleza del cargo.
- Control y Administración de los materiales de la empresa.
- Recibir y clasificar los documentos para la cancelación de gastos en general

Relaciones internas

Puesto	Propósito
Coordinadores de área	Planificación de tiempos, reuniones, minutas, compra de insumos, verificación de espacio en los hoteles o lugares a utilizar, envío de correos electrónicos o faxes para confirmación de eventos. Coordinar agendas, eventos y

	negociaciones Coordinar las reuniones de entrega de reportes.
Asesores de Negocios.	Preparar propuestas para los clientes. Recabar los informes de comisiones verificando el pago de cada curso por parte de los clientes. Control de citas de los Asesores de Negocios

#### Relaciones externas

<b>Puesto</b>	<b>Propósito</b>
Clientes	Recepción de llamadas externas. Control de citas y reuniones con los Coordinadores de Mercadeo y de Ventas.
Consultores/ Instructores	Verificación de contenidos, número de hojas a utilizar, requerimientos especiales para dinámicas.
Proveedores de Insumos	Negociaciones de papelería, útiles, cartapacios, entre otros
Ejecutivos de Ventas de Hoteles	Verificación de espacios y menús.

#### 5.5. Resumen

El objetivo del Estudio Administrativo Legal es determinar la importancia de la organización para que funcione el anteproyecto, los aspectos legales que pueden afectar al anteproyecto y sus resultados.

Entre los aspectos administrativos se menciona la descripción de puestos, leyes que regulan la contratación, prestaciones sociales a los trabajadores, vacaciones, incentivos, seguridad social.

En el aspecto financiero contable, la ley del impuesto sobre la renta, depreciaciones y amortizaciones, requisitos legales de apertura, préstamos bancarios en caso del anteproyecto que se hará un préstamo conocer la políticas de crédito del banco.

Estos y algunos otros aspectos legales son importantes tanto para conocimiento como para su buen manejo, con el fin de que el anteproyecto aplique óptimamente sus recursos y alcance las metas que se ha fijado.

## 6. Estudio Financiero

### 6.1. Análisis de costos

a. Costo de la inversión física (construcción de las obras físicas, equipos y maquinarias).

Materiales	precio unitario	precio total
Permiso Municipal		Q5,000.00
50 planchas de Tabla Yeso	Q 65 c/u Plancha	Q3,250.00
2 Cubetas de Masilla para sellar planchas	Q 30 c/u	Q60.00
500 Tornillos Tabla yeso	Q 25 el ciento	Q125.00
35 piezas de cielo falso	Q 45 c/u	Q1,575.00
4 Cubetas de pintura	Q350 c/u	Q1,400.00
5 Recipientes de pintura	Q 25 c/u	Q125.00
5 Rodos con esponjas	Q 30 c/u	Q150.00
3 Brochas grandes	Q 35 c/u	Q175.00
2 Brochas pequeñas	Q 20 c/u	Q40.00
5 Lámparas Marca Cooper para oficinas	Q450 c/u	Q2,250.00
Total de Materiales		Q14,150.00
Mano de Obra		
80 m <sup>2</sup> instalación de tabla yeso mano de obra	Q 100 m <sup>2</sup>	Q 8,000.00
150 m <sup>2</sup> Pintar toda la oficina mano de obra	Q 45 m <sup>2</sup>	Q6,750.00
Total de mano de obra		Q14,750.00
Gasto total por remodelación		Q 28,900.00
Supervisión y Desarrollo		Q 7,000.00

b. Costo total de la operación; (de la mano de obra, de los materiales, de los servicios, depreciación, e impuestos) y otros.

El costo total de la operación está conformado por todas aquellas partidas que interviene directamente en la elaboración de la capacitación.

Cuadro No 25  
Costo de mano de obra en Quetzales

Mano de Obra	Número Instructores	Honorarios Por hora	Capacitación Mínima p/h	Capacitación Mínima al mes	Honorarios Min Total anuales
Capacitadores Nacionales	3	Q300.00	8	2	Q172,800.00
Capacitadores Internacionales	3	Q760.00	8	2	Q437,760.00
<b>Total</b>					<b>Q610,560.00</b>

Fuente: Cuadro No 21.

Cuadro No 26  
Costo de materia prima

Materia Prima	Cantidad participantes al año	Consumo Mensual	Costo	Costo Total anual
Cursos abiertos instructor nacional	1,056	88	Q160	Q168,960.00
Cursos abiertos Instructor Internacional	1,056	88	Q290	Q306,240.00
Cartapacios	2400	200	Q20	Q48,000.00
Espirales par encuadernar	2,400	200	Q5	Q12,000.00
Pastas para encuadernar	4,800	400	Q6	Q28,800.00
Folders	1,200	100	Q1	Q1,200.00
Papel bond Caja	120	10	Q265	Q31,800.00
Lapiceros	1,800	150	Q2	Q3,600.00
Lápices	1,800	150	Q2	Q3,600.00
Tintas para impresora	36	3	Q350	Q12,600.00
Tóner para fotocopiadora	12	1	Q450	Q5,400.00
			<b>Total</b>	<b>Q622,200.00</b>

.Tipo de de cambio 7.6

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 27  
Costo Mano de obra Indirecta

Servicios	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Coordinador de Logística	3,000	Q36,000.00
	<b>Sub total</b>	<b>Q36,000.00</b>
	Impuesto	Q5,040.00
	Bono y aguinaldo	Q6,000.00
	<b>Total</b>	<b>Q47,040.00</b>

14% impuestos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 28

## Otros costos

Otros Costos	Costo Mensual	Costo Anual
Viajes de instructores	Q 10,000	Q120,000.00
Servicio Telefónico	Q 1,500	Q18,000.00
Energía Eléctrica	Q 1,500	Q18,000.00
Agua	Q 400	Q4,800.00
Combustible	Q 2,500	Q30,000.00
Mantenimiento computadoras	Q500	Q6,000.00
Depreciación		Q5,130.00
<b>Total</b>		<b>Q201,930.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 29

## Presupuesto de costos de Producción

Concepto	Costo Total Anual
Costo mano de obra Directa	Q610,560.00
Costo de materia prima	Q622,200.00
Costo Mano de Obra Indirecta	Q47,040.00
Otros costos	Q201,930.00
<b>Total</b>	<b>Q1,481,730.00</b>

Fuente: Cuadros No 26,27,28,29

## c. Presupuesto de gastos de administración

De acuerdo con el organigrama general de la empresa mostrado en el estudio técnico, este contaría con un gerente general, una secretaria, un servicio externo de contabilidad, una asistente de limpieza general.

Cuadro No 30  
Gastos de Administración

Concepto	Sueldo mensual en Quetzales	Sueldo Anual en Quetzales
Gerente General	Q8,000.00	Q96,000.00
Asistente de Gerencia	Q2,000.00	Q24,000.00
	<b>Sub Total</b>	<b>Q120,000.00</b>
Impuestos		Q16,800.00
Bono y aguinaldo		Q24,000.00
Limpieza y Mantenimiento Outsourcing		Q21,600.00
Contabilidad Outsourcing		Q30,000.00
Mensajería Outsourcing		Q7,200.00
	<b>Total</b>	<b>Q219,600.00</b>

Impuestos 14%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 31  
Gastos de oficina

Concepto	Gasto mensual	Gasto anual
Renta Mensual Oficina	Q4,940	Q59,280.00
Gastos de oficina	Q350	Q4,200.00
	<b>Total</b>	<b>Q63,480.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 32

## Gastos totales de administración

concepto	Gastos
Sueldos del personal	Q219,600.00
Gastos de oficina	Q63,480.00
<b>Total anual</b>	<b>Q283,080.00</b>

Fuente: Cuadros No 31 y 32

## d. Presupuesto de gastos de venta.

De acuerdo con el organigrama general de la empresa presentado en el estudio técnico, se tendrá un Gerente General con su Asistente, un Coordinador de Logística, un Coordinador de Mercadeo y Ventas, 2 Asesores de Ventas y una Secretaria que atenderá a los dos coordinadores.

## Cuadro No 33

## Cuadro de comisiones con ventas mínimas

Concepto	Comisiones con Ventas mínimas al mes	Comisiones anuales con Ventas mínimas al mes
<b>Coordinador de Mercadeo y Ventas 1% Comisiones</b>		
Horas capacitador Nacional	Q384.00	Q4,608.00
Horas capacitador Internacional	Q768.00	Q9,216.00
Cursos abiertos nacional	Q308.00	Q3,696.00
Cursos abiertos internacional	Q440.00	Q5,280.00
Sub total	<b>Q1,900.00</b>	<b>Q22,800.00</b>
<b>2 asistentes de ventas 1.75% Com.</b>		
Cursos capacitador Nacional	Q672.00	Q8,064.00
Cursos capacitador Internacional	Q1,344.00	Q16,128.00
Cursos abiertos nacional	Q539.00	Q5,520.00
Cursos abiertos internacional	Q770.00	Q7,872.00
Sub total	<b>Q3,325.00</b>	<b>Q37,584.00</b>
<b>Total</b>		<b>Q60,384.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 34  
Sueldos del departamento de ventas

Personal	Sueldo mensual	sueldo anual
Coordinador de Logística	Q4,500.00	Q54,000.00
Secretaria de mercadeo y ventas	Q2000.00	Q24,000.00
Coordinador de Mercadeo y Ventas	Q3,000.00	Q36,000.00
2 Asesores de ventas	Q2000.00	Q48,000.00
	<b>Sub Total</b>	<b>Q162,000.00</b>
	<b>Impuestos</b>	<b>Q22,680.00</b>
	Bono y aguinaldo	Q27,000.00
	<b>Total</b>	<b>Q211,680.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el sueldo del Coordinador de Mercadeo y Ventas es muy bajo pero esto obedece a que él ganará una comisión de 1% sobre las ventas netas, lo cual eleva enormemente su sueldo.

Las comisiones están calculadas en un escenario pesimista y los 5 asesores de ventas sus comisiones están calculadas a 1.75%

Cuadro No 35  
Gasto de ventas

Concepto	Gasto
Comisiones por ventas	Q60,384.00
Sueldos	Q211,680.00
Publicidad	Q200,000.00
<b>Total anual</b>	<b>Q472,064.00</b>

Fuente: Cuadros No 34 y 35

## e. Costo total de operación de la empresa

Cuadro No 36

## Costo total de operación

Concepto	Costo	Porcentaje
Costo de producción	Q1,481,730.00	66%
Costo de administración	Q283,080.00	13%
Gasto de ventas	Q472,064.00	21%
<b>Total</b>	<b>Q2,236,874.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuadros No 30, 33, 36.

## d. Clasificación de los rubros de costo en fijos y variables

La inversión en activos se puede diferenciar claramente, según su tipo. En este apartado se define la inversión monetaria solo en los activos fijos y diferidos, que corresponde a todo lo necesario para operar la empresa desde el punto de vista de producción, administración y ventas.

Cuadro No 37

## Activo fijo de oficinas y ventas

Unidades	Concepto	Precio Unitario en Quetzales	Costo Total en Quetzales
2	Renta de oficina 1er. mes y depósito	Q4,940.00	Q9,880.00
2	Proyectores	Q5,700.00	Q11,400.00
3	Computadoras portátiles	Q6,500.00	Q19,500.00
2	Computadoras Escritorio	Q5,500.00	Q11,000.00
2	Impresoras	Q550.00	Q1,100.00
1	Fax	Q1500.00	Q1,500.00
1	Fotocopiadora	Q12,300.00	Q12,300.00
7	Escritorios secretariales	Q1200.00	Q8,400.00
7	Sillas secretariales	Q350.00	Q2,450.00
2	Cubículos Tele marketing	Q950.00	Q4,750.00
1	Planta Telefónica	Q1,550.00	Q1,550.00
7	Teléfonos	Q450.00	Q3,150.00
1	Mesa	Q1500.00	Q1,500.00
6	Sillas comedor	Q200.00	Q1,200.00
1	Horno microondas	Q860.00	Q860.00
	<b>Total</b>		<b>Q90,540.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 38  
Gastos Diferidos

Estudio	Q5,000.00
Gastos de Legalización y apertura de la empresa	Q5,000.00
Administración de remodelación	Q7,000.00
<b>Total</b>	<b>Q17,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No 39  
Inversión total en activo fijo diferido.

Concepto	Costo en Quetzales
Equipo de Oficina y ventas	Q90,540.00
Mano de obra y remodelación	Q28,900.00
Gatos de Estudios, legalización y remodelación	Q17,000.00
<b>Total</b>	<b>Q136,440.00</b>

Fuente: Cuadro No 38 y 39

Cuadro No 40  
Resumen de inversión inicial

Resumen de Inversión		Depreciaciones
Remodelación	28,900	5,780
Mobiliario y equipo	80,660	16,132
Gastos Diferidos	17,000	<b>21,912</b>
Capital de trabajo	250,000	
<b>Inversión</b>	<b>376,560</b>	
Préstamo 61%	230,000	

Fuente: Cuadros No 38 y 39

## 6.2. Análisis de ingresos

## a. Venta de Productos y Subproductos

Cuadro No 41

## Ventas mínimas productos principales

Mano de Obra	Número Instructores	Honorarios Por hora	Capacitación Mínima	Capacitación Mínima al mes	Honorarios Min Total anuales
Capacitadores Nacionales	3	Q800.00	8	2	Q460,800.00
Capacitadores Internacionales	3	Q1,600.00	8	2	Q921,600.00
<b>Total</b>					<b>Q1,382,400.00</b>

Fuente: Cuadro No 21

Cuadro No 42

## Cursos abiertos de capacitación

## Número de personas participantes

Concepto	Ventas Mensuales No de participantes al mes	Precio por participante	Ventas Mensuales	Ventas anuales
Cursos mensuales Instructor Nacional	88	Q350	Q30,800.00	Q369,600.00
Cursos mensuales Instructor Internacional	88	Q500	Q44,000.00	Q528,000.00
<b>Total</b>	<b>176</b>		<b>Q74,800.00</b>	<b>Q897,600.00</b>

Fuente: Cuadro No 22

## b. Otros Ingresos

Cuadro No 43

## Porcentaje mínimo de venta de eventos en Hotel

Concepto	Numero de eventos por mes	Ingresos mensuales	Ingresos anuales
Renta de proyector	40 horas	Q10,000.00	Q120,000.00
Hoteles 10% por evento	20	Q28,000.00	Q336,000.00
<b>Total</b>			<b>Q456,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## c. Ingresos totales por año.

Cuadro No 44

## Ingresos Totales por año

Concepto	Ingresos Anuales	% Ingresos
Productos principales	Q1,382,400.00	51%
Productos secundarios	Q897,600.00	33%
Otros ingresos	Q456,000.00	17%
<b>Total</b>	<b>Q2,736,000.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuadros No 41,42,43.

Fuente: Cuadro No 45

Cuadro No 45

Proyección de ingresos a 5 años con un incremento del 10%

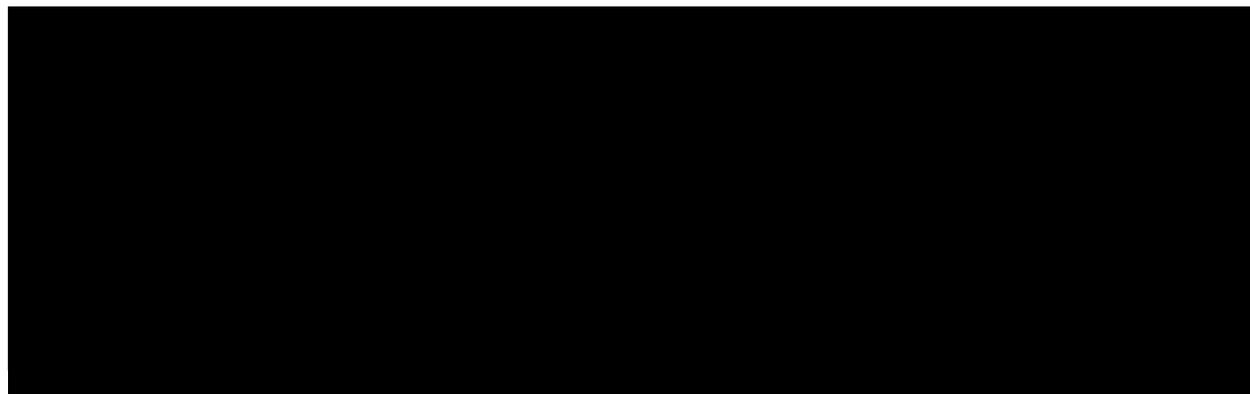
Año	Venta anuales de productos principales	Ventas anuales de cursos abiertos	Otros ingresos	Total ingreso Proyectados
1	Q1,382,400.00	Q897,600.00	Q456,000.00	<b>Q2,736,000.00</b>
2	Q1,520,640.00	Q987,360.00	Q501,600.00	<b>Q3,009,600.00</b>
3	Q1,672,704.00	Q1,086,096.00	Q551,760.00	<b>Q3,310,560.00</b>
4	Q1,839,974.40	Q1,194,705.60	Q606,936.00	<b>Q3,641,616.00</b>
5	Q2,023,971.84	Q1,314,176.16	Q667,629.60	<b>Q4,005,777.60</b>

## 6.3. Recursos financieros para la inversión

## a. Estados de resultados proyectados

Cuadro No 46

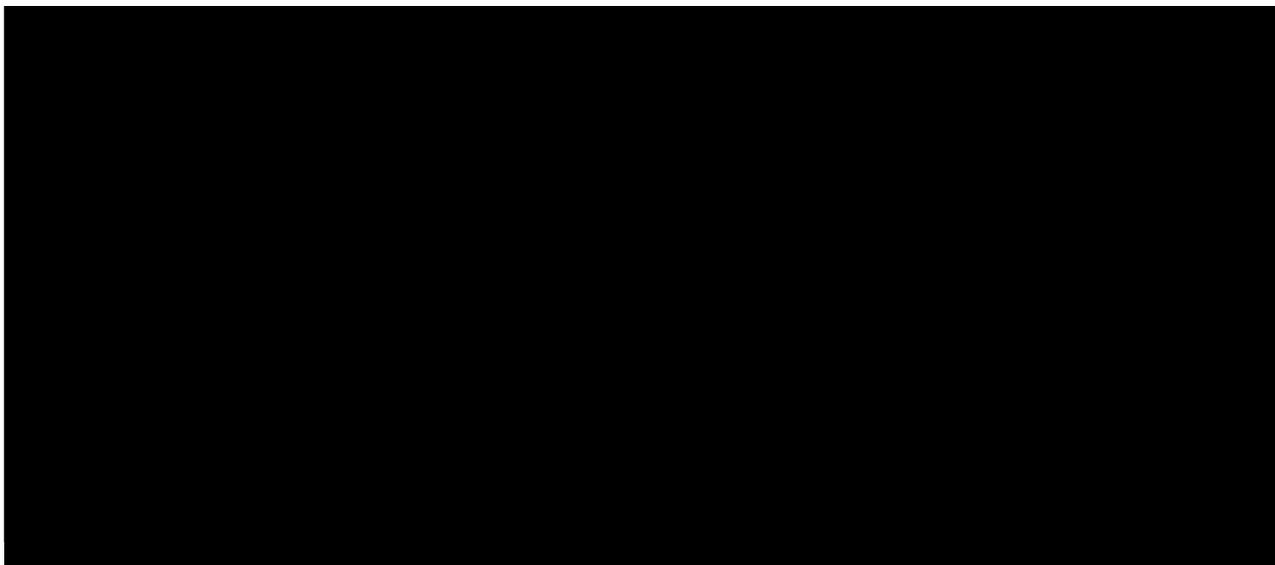
Estados de resultados proyectados



Fuente: Elaboración propia

## b. Flujo de Efectivo Proyectado

Cuadro No 47  
Flujo de Efectivo Proyectado



Fuente: Elaboración propia

## b. Capital disponible, a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro No 48  
Capital Disponible  
Corto, Mediano y largo plazo

Capital de Socios	146,560
Préstamo Bancario	230,000
Total	376,560

Fuente: Cuadro No 41

## c. Calendario de las inversiones.

Cuadro No 49  
Calendario de las inversiones

Actividad	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Elaboración de estudio								
Constitución de la empresa								
Tramitación de financiamiento								
Alquiler de Oficina								
Compra de material para remodelación								
Remodelación de la oficina								
Compra de mobiliario y equipo								
Recepción de mobiliario y equipo								
instalación de computadoras y redes								
Instalación de mobiliario y equipo								
Prueba de arranque								
Inicio de operaciones								
Cantidades	2,500	7,500		38,780	80,660			

Fuente: Elaboración propia

## d. Las necesidades de capital de trabajo,

Cuadro No 50  
Necesidades de Capital de Trabajo

Costo fijo	Q752,930
------------	----------

Cubrir costo fijo 2 meses	Q125,488.33
Cubrir costo financiero 1 mes	Q38,911.00
Pago a principal 1 mes	Q31,174.00
Contingencia	Q54,426.67
Total	Q250,000.00

Fuente: cuadro No 48

## e. Estructura y fuentes de financiamiento

Cuadro No 51

Cuota Nivelada Tasa de interés 18%

Año	Cuota anual	Intereses	Amortización	Saldo
0				350,429
1	70,085.88	38,911.00	31,174.89	280,343.52
2	70,085.88	32,813.12	37,272.76	210,257.64
3	70,085.88	25,521.30	44,564.59	140,171.76
4	70,085.88	16,803.65	53,282.23	70,085.88
5	70,085.88	6,380.68	63,705.20	0.00
	Sumatorias	120,429.74	229,999.66	

Fuente: Elaboraciónn propia

<b>Costo Real del préstamo</b>	<b>34.36%</b>
--------------------------------	---------------

## f. Programa de financiamiento: Necesidades totales de capital para cubrir la inversión fija.

Cuadro No 52

Programa de financiamiento para cubrir inversión fija

Préstamo bancario	Aportación de socios
Inversión fija	
Q25,000.00	Q65,540.00

Fuente: Elaboración propia

## g. Cuadro de fuentes y uso de fondos

## Cuadro No 53

## Cuadro de fuentes de uso de fondos

En Quetzales

Concepto	Inversión propietarios	Préstamo	Total
Activos fijos	65,540.00	25,000.00	90,540.00
Activos Diferidos	31,020.00	5,000.00	36,020.00
Capital de Trabajo	50,000.00	200,000.00	250,000.00
<b>Inversión Total</b>	<b>146,560.00</b>	<b>230,000.00</b>	<b>376,560.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## h. Apalancamiento financiero

Formula: Pasivo / Patrimonio

$$230,000 / 146,560 = 1.56$$

## 6.4. Punto de equilibrio

Con base en el presupuesto de ingresos y de los costos de producción, administración y ventas, se clasifican los costos fijos y variables, con la finalidad de determinar cuál es el nivel de producción donde los costos totales se igualan a los ingresos.

## Cuadro No 54

## Clasificación de costos

Costos fijos	752,930.00
Costos Variable	1,483,944.00
<b>Total</b>	<b>2,236,874.00</b>
Ventas	2,736,000.00

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del punto de equilibrio

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$752,930 \times \frac{1}{1}$$

$$1 - \frac{1,483,944.00}{2,736,000.00}$$

$$2,736,000.00$$

1

$$752,930 \times$$

$$1 - 0.542377193$$

$$752,930 \times$$

$$\frac{1}{0.45762281}$$

$$0.45762281$$

$$752,930 \times$$

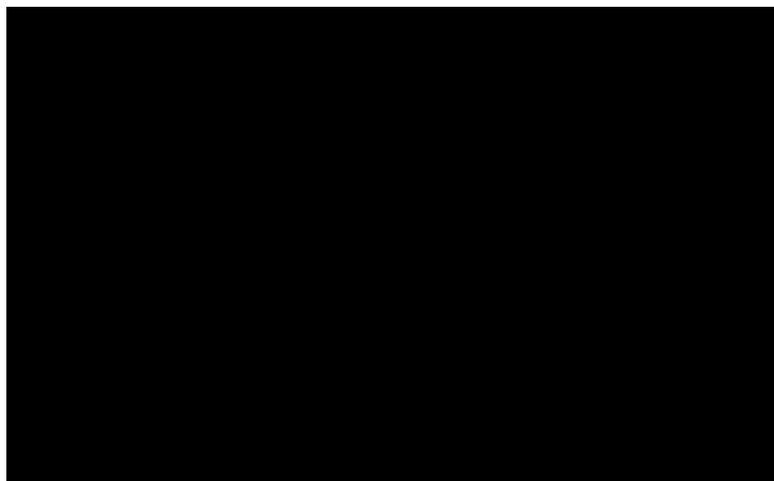
$$2.18520576$$

**Punto de Equilibrio 1,645,306.97**



Gráfica del punto de equilibrio  
(Expresada en millones de Quetzales)

Gráfica No 2



Fuente: Elaboración propia

6.5. Cuadro de fuentes y uso de fondos

Cuadro No 55

Cuadro de fuentes de uso de fondos

En Quetzales

Concepto	Inversión propietarios	Préstamo	Total
Activos fijos	65,540.00	25,000.00	90,540.00
Activos Diferidos	31,020.00	5,000.00	36,020.00
Capital de Trabajo	50,000.00	200,000.00	250,000.00
<b>Inversión Total</b>	<b>146,560.00</b>	<b>230,000.00</b>	<b>376,560.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.6. Estados financieros proyectados

Cuadro No 56  
Balance General inicial

Activo		Pasivo	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo circulante</b>	
Valore e inversiones	Q50,000.00		
Caja y Bancos	Q200,000.00		
Cuentas por cobrar		pasivo fijo	
	Q250,000.00	Préstamo a 5 años	Q230,000.00
<b>Activo fijo</b>			
Equipo de Ventas	Q80,660.00		
Obra civil	Q28,900.00	Capital	
Sub total	Q109,560.00	Capital social	Q.146,560.00
Activo Diferido	Q17,000.00		
<b>Total de Activos</b>	<b>Q376,560.00</b>	<b>Pasivo + Capital</b>	<b>Q376,560.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## a. Análisis y proyecciones financieras;

Cuadro No 57

Cuadro para calcular utilidad neta promedio

Años	Utilidad Neta
1	293,631.27
2	413,773.60
3	548,982.65
4	702,182.88
5	873,964.89
Total	2,832,535.29

Fuente: Elaboración propia

Monto de inversión 376,560.00

Cálculo del UNP (Utilidad Neta Promedio).

$$2,832,535.29 / 5 = 566,507.05$$

Cálculo de IP (Inversión Promedio).

$$376,560 / 2 = 188,280.00$$

Cálculo TPR (Tasa Promedio de Retorno)

Aplicación de Fórmula.

$$\text{TPR} = (\text{UPN}/\text{IP}) \times 100$$

$$566,507.05/188,280.00$$

$$3.00 \times 100$$

$$\text{TPR} = 300.88\%$$

Cuadro No 58  
Tasa promedio de rentabilidad

TASA PROMEDIO DE RENTABILIDAD	
<b>TPR=</b> $\frac{\text{UTILIDAD NETA PROMEDIO=}}{\text{INVERSIÓN PROMEDIO}}$	$\frac{Q566,507.05}{Q188,280.00} = \mathbf{300.88\%}$
<b>La tasa promedio de rentabilidad es de</b>	<b><u><u>300.88%</u></u></b>

Fuente: Elaboración propia

Período de recuperación de la inversión

$$\text{Fórmula } \text{PRI} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidades netas}}$$

$$\text{PRI} = \frac{376,560.00}{293,631.27}$$

$$\text{PRI} = 1.28$$

PRI= un año dos meses

Cuadro No 59  
Período de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN				
INVERSIÓN=	Q376,560.00	=	<b>1.28</b>	Años
UTILIDADES NETAS	Q293,631.27			2 Meses

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Se verificó que para un monto de inversión de Q 376,560.00 y utilidades netas esperadas de 293,631.27 la inversión se recuperará en un período de 1.28 años.

Razón de endeudamiento

Fórmula

$$\text{Razón de endeudamiento} = \left[ \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activa}} \right] \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \left[ \frac{230,000}{376,560} \right] \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 0.6107 \times 100$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 61.07\%$$

Análisis: esto indica que el anteproyecto está siendo financiado un 61.07% de los activos con deuda. En otras palabras tiene un apalancamiento financiero aceptable.

## 6.7. Evaluación económica

### a. Valor actual neto, factor de actualización

Cuadro No 60  
Cálculo de TREMA

TREMA	
Tasa libre de riesgo	20.00%
Tasa de inflación	12.00%
Costo de capital	20.00%
Estimación de riesgo	15.00%
	<b>67.00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Análisis: una vez realizados los cálculos se deberá solicitar un TREMA de 67% para evaluar el proyecto de inversión.

## Costo de capital promedio ponderado

Costo de Capital Promedio Ponderado				
DESGLOCE DE INVERSION		%Aporte	Costo Capital	Costo Ponderado
Inversión de Capital propio	Q146,560.00	39%	0.67	0.26
Préstamo Bancario	Q230,000.00	61%	0.18	0.11
	<b>Q376,560.00</b>			<b>0.37</b>

Fuente: Elaboración propia

Análisis: el CCPP para el capital total de 376,510 resultó ser de 37% esto significa que es el rendimiento mínimo que deberá ganar el anteproyecto para pagar 39% de interés sobre Q146,510.00 aportado por la empresa y 61% de interés a la aportación bancaria de Q 230,000.00, si el rendimiento de este anteproyecto no fuera de 37%, se recomendaría que la empresa no invierta sus recursos en este anteproyecto.

b. Tasa interna de retorno,

## Cuadro No 62

## Cálculo de VAN positivo

Año	Monto Inversión	FNE	FA	FNEA
0	Q712,910.00	-376,560.00		-376,560.00
1		Q293,631.27	0.598802395	Q175,827.11
2		Q413,773.60	0.358564309	Q148,364.44
3		Q548,982.65	0.214709167	Q117,871.61
4		Q702,182.88	0.128568363	Q90,278.50
5		Q873,964.89	0.076987044	Q67,283.97
				<b>Q599,625.64</b>

**VAN=**

Q599,625.64

Sumatoria  
FNEA

Q376,560.00

Inversión

**Q223,065.64**

Valor Actual Neto

Cuadro No 63  
Cálculo tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO				
Año	Monto Inversión	FNE	FA	FNEA
0		Q376,560.00		
1		Q293,631.27	0.487804878	Q143,234.77
2		Q413,773.60	0.237953599	Q98,458.92
3		Q548,982.65	0.116074926	Q63,723.12
4		Q702,182.88	0.056621915	Q39,758.94
5		Q873,964.89	0.027620446	Q24,139.30
				<b><u>Q369,315.04</u></b>

VAN Negativo

**Q7,244.96**

Tasa de Descuento VAN (-)

=

**105.00%**

Cálculo de la TIR

$$TIR = R + (R_2 - R_1) \left( \frac{VAN(+)}{(VAN+) - (VAN-)} \right)$$

$$TIR = 67 + (105 - 67) \frac{223,065.64}{223,065.64 - 7,244.96}$$

$$TIR = 67 + (1) (1.03356935)$$

**TIR = 68.03**

Análisis: una vez realizados los cálculos correspondientes para determinar la tasa interna de retorno (TIR), se obtuvo que el anteproyecto logra cubrir el requerimiento del

67% y que adicional a esta tasa brinda un 1.03% más allá de las expectativas de los inversionistas, por lo que se recomienda ejecutar dicho anteproyecto.

c. Relación beneficio / costo,

Cuadro No 64  
Relación beneficio-costo

RELACION BENEFICIO-COSTO					
Año	Ingresos	Costos	FA	Actualizados Ingresos	Actualizados Costos
0		376560.00	1.00		376560.00
1	2736000.00	2236874.00	0.60	1638323.35	1339445.51
2	3009600.00	2333614.82	0.36	1079135.14	836750.98
3	3310560.00	2434739.60	0.21	710807.58	522760.91
4	3641616.00	2540453.93	0.13	468196.61	326622.00
5	4005777.60	2650973.30	0.08	308392.98	204090.60
				<b>4,204,855.66</b>	<b>3,606,230.01</b>

$$= 1.17$$

Fórmula

$$\text{RBC} = \frac{\text{VAN Ingresos Brutos}}{\text{VAN Costos/Gasto Bruto}}$$

$$\text{RBC} = 4,204,855.66 / 3,606,230.01$$

$$\text{RBC} = 1.17$$

Análisis: se acepta el anteproyecto ya que la relación beneficio costo resulta mayor que uno, debido a que los ingresos generados alcanzan a cubrir los costos y gastos.

d. Recuperación de la inversión,  
Período de recuperación de la inversión

$$\text{Fórmula } \text{PRI} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidades netas}}$$

$$\text{PRI} = \frac{376,560.00}{293,631.27}$$

$$\text{PRI} = 1.28$$

PRI= Un año dos meses.

## 6.8. Sensibilidades

Análisis de sensibilidad precio constante

Datos

Costo Variables por capacitación	Q1,288.00
Costos Fijos Totales	Q752,930.00
Total de horas anuales	Q1,152.00
Precio por hora	Q2,400.00

Original

$$R = (2,400 \times 1,152) - (1,288 \times 1,152) + 752,930$$

$$R = 2,764,800 - 2,236,706$$

$$R = 528,094$$

Primer aumento (aumento 200 horas)	750,494.00
Segundo aumento (aumento 200 horas)	972,894.00
Tercer aumento (aumento 200 horas)	1,195,294.00
Primera disminución (disminución 200 horas)	305,694.00
Segunda disminución (disminución 200 horas)	83,294.00
Tercera disminución (disminución 200 horas)	-139,106.00

## Cuadro No 65

Análisis de Sensibilidad Precio Constante Fuente:

Análisis de Sensibilidad Precio Constante					
Formula: $R=(P*Q)-((CV*Q)+CF)$					
Precio	Ventas	Ingresos x	Costo		%
Constante	Unidades	Ventas	Total	Utilidad	Variacion
Q2,400.00	1752	Q 4,204,800.00	Q 3,009,506.00	Q1,195,294.00	226.34%
Q2,400.00	1552	Q 3,724,800.00	Q 2,751,906.00	Q972,894.00	184.23%
Q2,400.00	1352	Q 3,244,800.00	Q 2,494,306.00	Q750,494.00	142.11%
Q2,400.00	1152	Q 2,764,800.00	Q 2,236,706.00	Q528,094.00	100.00%
Q2,400.00	952	Q 2,284,800.00	Q 1,979,196.00	Q305,604.00	57.87%
Q2,400.00	752	Q 1,804,800.00	Q 1,721,506.00	Q83,294.00	15.77%
Q2,400.00	552	Q 1,324,800.00	Q 1,463,906.00	-Q139,106.00	-26.34%

Elaboración propia

Análisis: según el cuadro anterior, se puede observar que cuando se mantiene el precio constante y hay un incremento hasta de 600 horas en las ventas, la utilidad incrementa en un 126% sobre lo planificado; pero cuando las ventas bajan hasta 600 horas. La utilidad baja hasta un -26.34%

Análisis de sensibilidad utilidad constante

Fórmula

$$P = \frac{R + (CV \times Q) + CF}{Q}$$

Original

Datos

Costo Variables por capacitación	Q1,288.00
Costos Fijos Totales	Q752,930.00
Total de horas anuales	Q1,152.00
Precio por hora	Q2,400.00

$$P = \frac{528,094 + (1,288.00 \times 1,152) + 752,930}{1,152}$$

1,152.00

**P= 3,795.33**

Primer aumento	Q2,235.50
Segundo aumento	Q 2,113.40
Tercer aumento	Q2,019.18
Primera disminución	Q2,633.61
Segunda disminución	Q2,991.49
Tercera disminución	Q3,608.70

## Cuadro No 66

## Análisis de Sensibilidad Utilidad Constante

Análisis de Sensibilidad Utilidad Constante							
Formula:		$\frac{P=R+(CV*Q)+CF}{Q}$					
Utilidad Constante	Ventas Unidades		Costo Total	Ingresos por venta	Precio	% Variación	
Q528,094.00	1752	Q	3,009,509.36	Q 3,537,603.36	Q2,019.18	84.13%	
Q528,094.00	1552	Q	2,751,902.80	Q 3,279,996.80	Q2,113.40	88.06%	
Q528,094.00	1352	Q	2,494,302.00	Q 3,022,396.00	Q2,235.50	93.15%	
Q528,094.00	1152	Q	2,236,706.00	Q 2,764,800.00	Q2,400.00	100.00%	
Q528,094.00	952	Q	1,979,102.72	Q 2,507,196.72	Q2,633.61	109.73%	
Q528,094.00	752	Q	1,721,506.48	Q 2,249,600.48	Q2,991.49	124.65%	
Q528,094.00	552	Q	1,463,908.40	Q 1,992,002.40	Q3,608.70	150.36%	

Fuente: Elaboración propia

Análisis: según el cuadro anterior, se puede observar que cuando se mantiene la utilidad constante y hay un incremento hasta de 600 horas en las ventas el precio descende un 16% sobre lo planificado, pero cuando las ventas bajan hasta 600 horas, el precio aumenta hasta un 50.36%.

## 6.9. Resumen

En este capítulo se ha presentado métodos de evaluación económica, que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y son básicamente VPN, TIR. El VPN consiste en descontar o trasladar al presente todos los flujos futuros de proyectos, a una tasa de descuento igual a la TREMA, sumar todos las ganancias y restarlas a la inversión inicial en tiempo cero. Si el VPN es mayor que cero se aceptara la inversión, dado que un valor positivo del VPN significa gana la TREMA más el valor positivo del resultado.

Para calcular la TIR, el valor que se obtenga de la TIR debe ser mayor a la TREMA. Si la TIR es menor que la TREMA, la inversión se rechazará.

En el anteproyecto los resultados de VPN TIR fueron positivos.

Se hicieron cálculos de razones financieras. En la etapa de planeación del anteproyecto son parte importante que guía la dirección de la empresa a corregir errores o a sostener aciertos en el manejo financiero interno, pero no se recomienda utilizar las razones financieras para evaluar la rentabilidad económica de la empresa, pues no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y esa deficiencia podría provocar malas interpretaciones y una toma de dediciones inadecuada.

Finalmente, se ha mencionado el análisis de sensibilidad, útil para indagar la variación del TIR en relación con los cambios en ciertas variables del anteproyecto. También se mencionan los métodos de la relación beneficio/costo.

## 7. Conclusiones

7.1 En base a los estudios efectuados se determinó que es viable el anteproyecto de establecer una empresa de capacitación empresarial en la Ciudad Capital de Guatemala.

7.2 De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el estudio de mercado se estableció que el anteproyecto es viable para contribuir a satisfacer las necesidades de capacitación en la Ciudad Capital de Guatemala según el resultado final de los estudios. Un 73% de los Gerentes de Recursos Humanos a quienes se entrevistó cuentan con planes de capacitación, de los cuales el 94% estaría dispuesto a contratar una empresa de capacitación que le asesorará personalmente y ayudará a acoplar la capacitación a los planes estratégicos de su organización, por lo que se cuenta con mercado potencial para llevar a cabo el anteproyecto.

7.3 El estudio técnico muestra que realmente es posible llevar a cabo el anteproyecto, debido a que los insumos, equipo y personal son relativamente fáciles de adquirir, así como las negociaciones necesarias.

7.4 Los requisitos administrativos y legales que se deben considerar para el funcionamiento del anteproyecto son: Inscripción de la empresa, inscripción de la marca, obtención del NIT, inscripción de los empleados al IGSS.

7.5 De acuerdo al estudio económico financiero se estableció que la creación de una empresa de capacitación empresarial ubicada en la Ciudad Capital de Guatemala es viable, lo cual se demuestra mediante TIR 68.03%, RBC 1.17, y sensibilidades.

## **8. Recomendaciones**

8.1 Profundizar en el estudio del proyecto de establecer una empresa de capacitación empresarial en la Ciudad Capital de Guatemala y se recomienda realizar el anteproyecto ya que contribuye a satisfacer las necesidades de capacitación en la Ciudad Capital de Guatemala.

8.2 Debido al mercado potencial y a la creciente necesidad de capacitación por parte de las empresas para mejorar su competitividad, se recomienda realizar el anteproyecto, buscando inversores sólidos, así como personal comprometido que contribuya y realice los esfuerzos necesarios para lograrlo.

8.3 Se recomienda también la búsqueda de capacitadores competentes, debido a que serán ellos quienes lograrán el perfeccionamiento de los empleados a capacitar, logrando así crear clientes sólidos que confíen en la empresa y sigan trabajando con ella.

8.4 Se recomienda que los aspectos legales de inscripción se busque un profesional en la materia para que su funcionamiento desde el inicio sea viable y aplicar las funciones administrativas mencionadas en el estudio administrativo legal.

8.5 Las negociaciones y una gestión eficiente serán necesarias en cada uno de los aspectos a llevar a cabo, desde los insumos hasta los capacitadores, para hacer más eficaz el curso del negocio y su estabilidad financiero.

## **Bibliografía**

Baca Urbina, Gabriel, **Evaluación de Proyectos**, 4ta Edición, Editorial McGraw Hill, México 2003.

Casia, Mónica, **Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos con un Enfoque Administrativo**, Editorial Corporación JASD.

Del Peso Navarro, Emilio, **Manual del Outsourcing Informático. Análisis y Contratación**, 2ª Ed. Ed. Díaz de Santos, 2003

Thomas C. Kinnear, Investigación de mercados, McGRAW-HILL, México 1997

Schneider, (2004). Outsourcing. Sub contratación (En red). Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

Anónimo,(2008). Centro de llamadas (En Red). Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Centrodellamdas>

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (2,007). e-learning (En red).

Disponible en: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indc.htm#11>