



The top section of the page features a large, light blue world map. Overlaid on the map is the AIU logo, which consists of a stylized globe icon to the left of the letters "AIU" in a bold, gold-colored serif font. Below "AIU" is the text "Atlantic International University" in a smaller, black sans-serif font. A horizontal line runs across the map, with three circular globe icons of varying sizes placed along it, each showing a different view of the Earth.

**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.

**Student Publications**

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 pode 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>.



The bottom left corner of the page features a smaller version of the AIU logo, including the stylized globe icon, the letters "AIU", and the text "Atlantic International University" below it. Underneath the logo is the website address "www.aiu.edu" in a black sans-serif font.

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



**“Evaluación a Nivel de Pre-Factibilidad de Apertura de  
una empresa de Capacitación en Costa Rica”**

**Ricardo David Diéguez Vela  
GB1101BBA12846**

**Guatemala, junio 2009**

## ABSTRACT

El proyecto busca evaluar la factibilidad de aperturar una empresa de capacitación en Costa Rica. La idea del proyecto surge de la necesidad de poder cubrir de mejor manera el mercado costarricense por parte de ITRALL, la cual es una empresa de capacitación que ha venido operando en Centro América y el Caribe, desde hace ya cinco años. El crecimiento de la misma ha sido exponencial año con año, el promedio de crecimiento de ventas anual ha sido de 40%. Debido a que la demanda de capacitación de las empresas en Costa Rica ha aumentado, se optó por aperturar un centro de operaciones en Costa Rica, el cual podrá cubrir de mejor manera los mercados del cono sur de Centro América, atendiendo más rápida y eficazmente a los clientes del área.

Los estudios de mercado, marcan una gran necesidad por parte de las empresas por tener un personal capacitado con todas las herramientas para poder dar un servicio de excelencia. El 94% de empresarios y Gerentes evaluados en la encuesta respondieron que sí era necesario tener una empresa que brinde los servicios de capacitación, ya que esta inversión representa una garantía mayor para obtener los resultados corporativos deseados.

En el estudio financiero, se vio que era una inversión bastante segura, ya que desde el primer año de operación se obtiene una utilidad de \$25,535.40, y que la recuperación de la inversión inicial sería en un año un mes, lo cual nos da un margen de confiabilidad bastante alto.

El proyecto en sí es una solución valiosa para todas las empresas en Costa Rica a sus problemas de capacitación, que les ayudará a los interesados, a lograr sus metas corporativas de mejor manera y rápida.

## Índice

	Página
1. Abstract	1
2. Introducción	5
3. Información del Proyecto	7
2.1 Antecedentes del estudio	8
2.2 Problema	9
2.2.1 Árbol de Problemas	10
2.2.2 Árbol de Objetivos	11
2.2.3 Análisis de Opciones de Solución	12
2.3 Objetivos del proyecto	12
2.3.1 Objetivo general	12
2.3.2 Objetivos específicos	12
2.4 Justificación de esta investigación	13
2.5 Resumen Capitulo 2	14
4. Estudio de Mercado	15
3.1 Producto en el mercado	15
3.1.1 Definición del Servicio	15
3.1.2 Servicio Principal y Subproductos	15
3.1.3 Productos o Servicios similares o sustitutos	17
3.1.4 Servicios Complementarios	17
3.2 El Área de Mercado	17
3.2.1 Población consumidora, actual y futura	17
3.2.2 Estructura de la población	17
3.2.3 Tasas de crecimiento de la población	19
3.2.4 Ingresos de la Población	19

3.2.5 Estratos Actuales	20	
3.3 Investigación de mercado	20	
3.3.1 Presentación de Resultados de la Encuesta	20	
3.3.2 Comportamiento de la Demanda	26	
3.3.3 Comportamiento de Oferta	27	
3.3.4 Comportamiento de los Precios	27	
3.3.5 Análisis de Comercialización	28	
3.4 Resumen Capitulo 3	29	
4. Estudio Técnico	30	
4.1 Tamaño		30
4.1.1 Capacidad del Proyecto		30
4.2. Localización	30	
4.2.1 Macro localización	30	
4.2.2 Micro localización	30	
4.2.3 Instalaciones Administrativas	31	
4.2.4 Características a evaluar en el inicio de labores	31	
4.3 Proceso principal del proyecto	33	
4.3.1 Descripción general del proceso	33	
4.3.2 Residuos generados en el proceso	33	
4.3.3 Identificación y descripción de las etapas del proceso	34	
4.3.4 Flujo grama del proceso total	34	
4.3.5 Descripción de las instalaciones y equipo	35	
4.3.6 Análisis de la Escala de Producción	35	
4.3.7 Instalaciones con Capacidad de Expansión	35	
4.3.8 Expansión por Cambios Tecnológicos	36	4.4 Obras
Físicas	36	

4.4.1 Inventario y Especificación de la Obra	36
4.4.2 Dimensiones de la Obra	36
4.4.3 Requisitos de la Obra	36
4.4.4 Costos Unitarios de lo Elementos de la Obra	36
4.4.5 Costos Totales de la Obras	36
4.5 Organización	37
4.5.1 Entidad Ejecutora	37
4.5.2 Tipos de Contratos	37
4.5.3 Control de la Ejecución	37
4.6 Calendario	37
4.6.1 Diagrama de Gantt	37
4.6.2 Fase de Pre-Inversión	38
4.6.3 Negociación del Proyecto	38
4.6.4 Ejecución del Proyecto	38
4.6.5 Operación del Proyecto	38
4.7 Resumen Capitulo 4	38
5. Estudio Administrativo - Legal	39
5.1 Estructura Administrativo Legal	39
5.1.1 Marco Legal del Proyecto	39
5.1.2 Régimen Tributario	39
5.2 Planteamiento de la Organización Técnico Funcional	40
5.3 Estructura Administrativa	41
5.3.1 Descripción y Perfil de Puestos	41
5.3.2 Organigrama General	51
5.4 Planteamiento del Sistema General de Control	52

5.5 Resumen Capitulo 5	52		
6. Estudio del Impacto Ambiental	53		
6.1 Descripción del Entorno Biótico y Abiótico	53		
6.2 Identificación de Desechos y Residuos	53		
6.3 Identificación de Impactos	53		
6.4 Definición de Medidas de Mitigación	53		
6.5 Plan de Manejo Ambiental del Proyecto	53		
6.6 Plan de Higiene y Seguridad Industrial	53		
6.7 Resumen Capitulo 6	53		
7. Estudio Financiero	54		
7.1 Análisis de costos	54		
7.1.1 Costo Total de la Inversión	54		
7.1.2 Costo Total de la Operación	54		
7.1.2.1 Costos unitarios básicos y su estructura	55		
7.1.3 Clasificación de los rubros en Fijos y Variables	55	7.2	Análisis de
ingresos	56		
7.2.1 Venta de Productos y Subproductos	56		
7.2.2 Otros Ingresos	57		
7.2.3 Proyección de ingresos totales por año	57		
7.3 Recursos Financieros para la Inversión	58		
7.3.1 Calendario de Inversiones	58		
7.3.2 Necesidades de Capital de Trabajo	58		
7.3.3 Estructura y Fuente de Financiamiento	58		
7.3.4 Programa de Financiamiento Externo Requerido	58		

7.4 Punto de Equilibrio	59
7.5 Estados Financieros Proyectados a 5 Años	61
7.5.1 Flujo de Caja	61
7.5.2 Estado de Resultados	62
7.5.3 Balance General Proyectado	64
7.5.4 Apalancamiento Financiero	64
7.6 Evaluación Económica	65
7.6.1 Flujo Neto de Fondos Proyectado	65
7.6.2 Valor Actual Neto	65
7.6.3 Tasa Interna de Retorno	65
7.6.4 Relación Beneficio Costo	66
7.6.5 Período de Recuperación de la Inversión	66
7.7 Análisis de Sensibilidad del Proyecto	67
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	71
Glosario	73
Agradecimientos	74





## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día la globalización esta llevando a las empresas a tener estándares de calidad más altos que nunca, de aquí surge las necesidad en las empresas de buscar nuevas alternativas que creen un valor agregado y les de ventaja ante sus competidores. Sentarse y mirar los cambios que el medio va dando diariamente y pensar en un servicio que camine con la modernización, es una verdadera utopía. Por ello, una herramienta importante que permite modificar las conductas de las personas frente a las incesables variaciones del entorno, es la capacitación.

Para brindar una solución a las empresas con necesidad de mejora y actualización, se crea ITRALL (International Training Alliance) la cual es una empresa de consultoría y capacitación que lleva cinco años operando en Guatemala con resultados asombrosos, con un crecimiento anual en ventas de un 40%.

La importancia de llevar a cabo este proyecto que evalúa la factibilidad de aperturar operaciones de ITRALL en Costa Rica, consiste en poder brindar las soluciones que se han logrado en Guatemala y poder cubrir de mejor manera todo el territorio centroamericano. De ahí que este proyecto busque determinar la importancia de la capacitación en pro de una respuesta efectiva en la atención, logrando así una mayor productividad que nos lleve a visualizar como realidad la calidad de los servicios, no como concepto teórico, sino más bien como un hecho.

Hoy en día ya se cuenta con clientes activos en todos los países de Centroamérica, lo que ha permitido dimensionar la capacidad de los mercados de cada país. Desde Guatemala se coordina y atienden todas las capacitaciones a nivel regional. Por esta razón es que nace la iniciativa de abrir una sucursal en Costa Rica para atender de mejor manera ese mercado.

En el capítulo dos se presentan todos los antecedentes del proyecto, de donde surge la iniciativa de aperturar la empresa de capacitación en Costa Rica, también se hace un análisis de los árboles de problemas y objetivos dejando claro las áreas de oportunidad para la empresa.

En el capítulo tres se muestra los resultados del estudio de mercado, datos del mercado meta, comportamiento de la oferta y la demanda, y el análisis de cual será la estrategia de comercialización.

El capítulo cuatro nos da toda la información del estudio técnico, capacidad del proyecto, localización, y los procesos principales del proyecto. Adicional nos brinda información del calendario de cómo se va a ir realizando el proceso de apertura de la empresa.

El capítulo cinco contiene toda la información de cómo se va a manejar legalmente la empresa, su régimen tributario, y una descripción de la estructura administrativa de la empresa.

El capítulo seis nos brinda información de cualquier impacto ambiental que pudiera generar la operación de la empresa, así como el plan de higiene y seguridad industrial que se requiere para el buen funcionamiento de la empresa.

En el capítulo siete se nos brinda toda la información financiera del proyecto, todos sus costos, proyecciones de ingresos, y cálculos financieros como el punto de equilibrio, TREMA, VAN, TIR, etc.

Por último se nos dan las conclusiones y recomendaciones del proyecto para su buena operación.

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto de apertura de operaciones de la empresa de capacitación en Costa Rica, es una forma de ofrecer opciones que ayuden a mejorar procesos que actualmente se encuentran limitados al no poder brindar una asesoría más directa.

La idea fundamental de este proyecto es llegar a ofrecer una serie de opciones de capacitación para la industria costarricense, logrando soluciones efectivas para el control y manejo de los distintos procesos que conforman cualquier operación dentro de una empresa u organización.

Se busca ser una solución de capacitación que genere un alto valor a los procesos de los clientes en donde el costo, aunque sea mayor en algunos casos, no sea representativo comparado con lo que representen los resultados posteriores a la capacitación.

Todos los cursos de International Training Alliance se basan en la metodología creada por Team Resouces de Colombia, y se tiene una alianza con Triaxia Partners de Estados Unidos, con la cual también se comparten metodologías y cobertura de clientes. Nuestro catálogo de cursos y talleres mantienen un estándar de calidad alto, los cuales han sido utilizados en las corporaciones más grandes de centroamérica. El proyecto busca brindar un servicio mas directo a los clientes a nivel centroamericano creando un nuevo centro de operaciones ubicado en Costa Rica buscando convertir a la empresa en el líder de la rama de capacitación en Costa Rica, haciendo una réplica del sistema de negocio que actualmente se tiene en Guatemala.

### **2.1. Antecedentes del Proyecto:**

Durante los últimos cuatro años, se ha encontrado dentro de los países centroamericanos un mercado bastante amplio sediento de soluciones de capacitación para sus empleados las cuales aparte de capacitar motiven a la gente a ser cada día más productivos.

Se puede hablar de un historial en el cual se puede ver un crecimiento de un 40% anual en el campo de la capacitación, las empresas hoy en día buscan ser cada día, más exitosas y rentables al costo mas bajo posible, y con la ola de crisis financiera que viven los países centroamericanos, la

primera opción que toman las empresas es la reducción de personal, ante esto lo que se busca es que los empleados sean cada vez más capaces de realizar eficientemente su trabajo y en algunos casos que sean capaces de realizar el de otros.

En Guatemala se ha visto un incremento de empresas de capacitación, las cuales buscan satisfacer la necesidad de mejorar la calidad de las empresas, aún sin tener estas, las herramientas básicas para poder realmente lograr el objetivo de formar equipos de alto desempeño, pero ante la gran necesidad de capacitación son contratadas. Costa Rica se ha atendido y manejado desde la casa matriz en Guatemala hace más de cuatros años, este antecedente nos da brecha para poder realizar este proyecto.

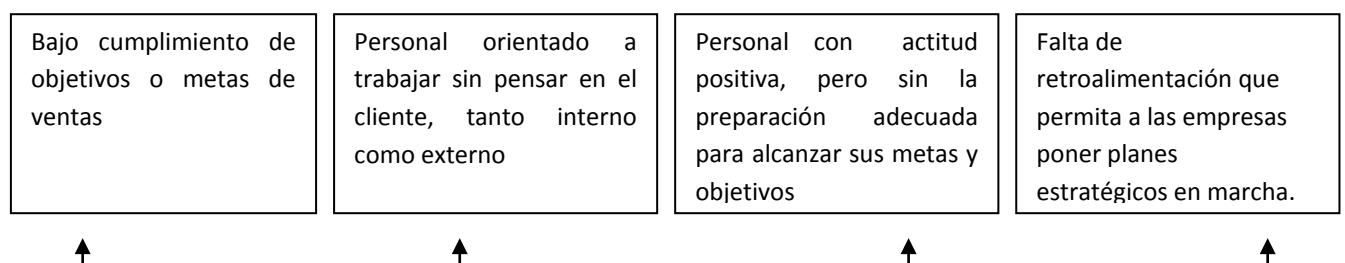
## 2.2. **Problema:**

La búsqueda principal del Proyecto es evaluar la prefactibilidad de que en Costa Rica, se pueda hacer una réplica del negocio que ya se tiene funcionando en Guatemala, se observa que las situaciones y necesidades de un mercado al otro son muy similares, lo que proyecta realizar una labor basada en la gestión existente y se puede obtener un resultado satisfactorio; luego de

elaborar el presente estudio, se podrá tener un buen acercamiento al momento de ponerlo en marcha, ayudando así a tomar la decisión para que pueda pasar de una fase de pre-factibilidad a factibilidad, soportada por un análisis bien justificado, en el cual se proyectarán los primeros cinco años. La razón de hacerlo por cinco años es porque en este tiempo se busca lograr los objetivos planteados.

Cabe mencionar que existe una gran necesidad de capacitación en el medio centroamericano, sin embargo, el presente proyecto toma el tema como una de los puntos a solucionar dentro del árbol de problemas u oportunidades. Lo que realmente se busca, es verificar la factibilidad de desarrollar programas y soluciones que resuelvan este y otros problemas mediante una correcta prevención, en la que entran en juego, varios factores como disposición del personal, apertura a innovar estrategias etc. de tal manera que, el tema central del Proyecto está planteado más como una oportunidad que como un problema.

### 2.2.1 Árbol de Problemas



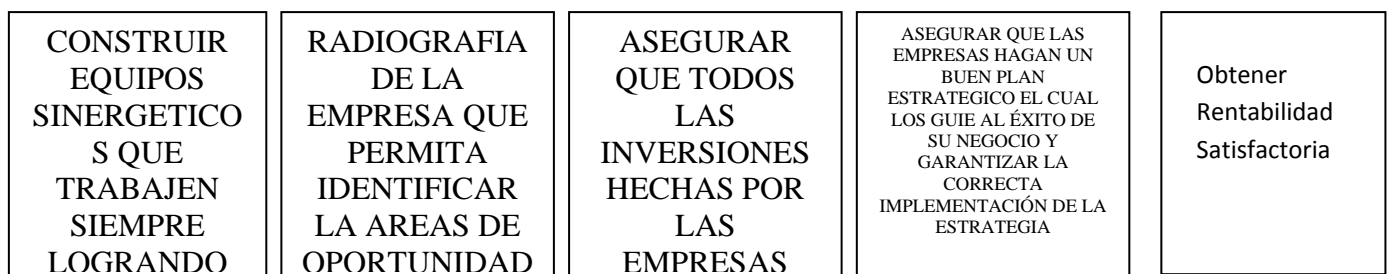
Efectos

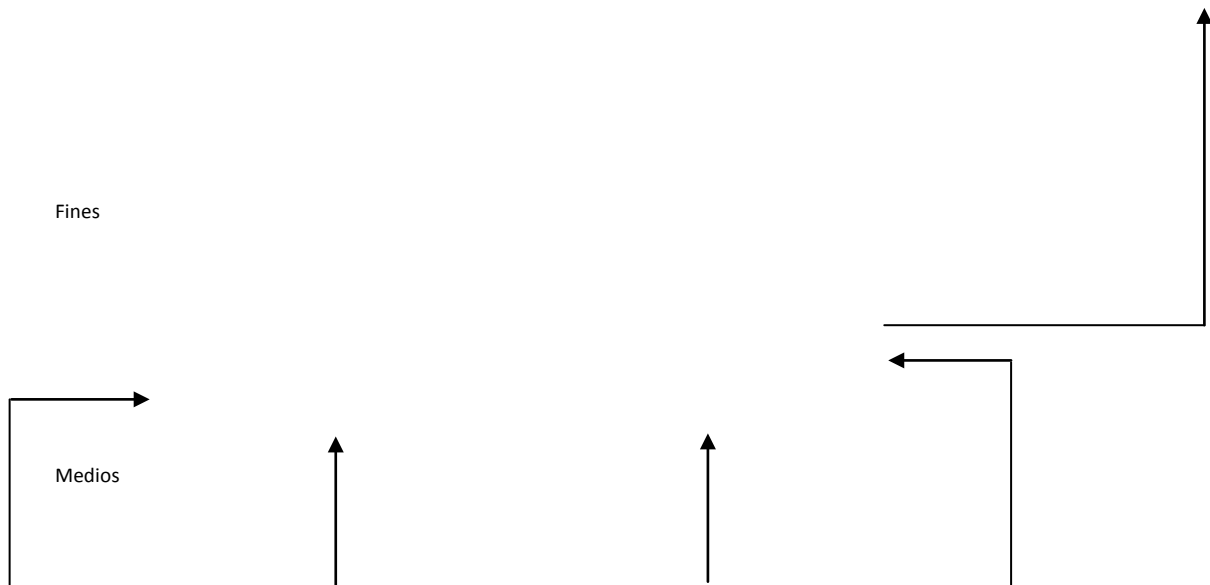
Causas



El propósito del proyecto es atender a toda la demanda insatisfecha de programas de entrenamiento que existe en Costa Rica, ya que al tener una empresa sin un plan de capacitación que de solución a todos los problemas de personal desmotivado, poco compromiso, falta de sistemas y procesos orientados a satisfacer tanto a los clientes internos como externos, y un bajo nivel de conocimientos para poder realizar un trabajo competente, todo esto podría llevar a las empresas a no cumplir sus objetivos y metas, lo cual repercutiría en la actitud del personal.

### 2.2.2 Árbol de Objetivos





La implementación de planes de capacitación; mismo que debe iniciar con la elaboración de diagnósticos para poder conocer la áreas de oportunidad de la empresas, ya con este análisis la utilización del experiencial training es crucial para las empresas que consideran la evolución que están teniendo la mayoría de negocios y a diversidad de los ambientes en los cuáles habrán de operar eficientemente. De manera continua se da vida a los planes de acción, los cuales son necesarios para construir la cultura necesaria para garantizar la correcta ejecución de los planes estratégicos.

### 2.2.3 Análisis de opciones de solución:

Para la implementación del proyecto, se analizaron dos opciones viables: la primera es buscar un representante de ITRALL en Costa Rica que se encargaría de ofrecer todos los



servicios de capacitación, y la segunda opción es establecer una empresa propia registrada adecuadamente. Para este proyecto se tomó la opción dos, para evitar dividendos y problemas a futuro con la firma que nos representará.

### **2.3. Objetivos del proyecto**

#### **2.3.1 Objetivo general**

Determinar la prefactibilidad de llevar a cabo el proyecto de apertura del centro de operaciones de una empresa de capacitación encargada de atender el mercado costarricense.

#### **2.3.2. Objetivos específicos**

- 1.) Determinar el mercado y sus características.
- 2.) Identificar la estrategia comercial para lograr que el proyecto alcance las expectativas de crecimiento.
- 3.) Definir el proceso principal del proceso principal del proyecto
- 4.) Determinar la estructura organizacional que sea más rentable y productiva, para este proyecto.
- 5.) Definir el plan de seguridad industrial para la correcta operación de la empresa
- 6.) Verificar la factibilidad que la inversión sea recuperada en el primer año de operaciones.

#### 2.4. Justificación de esta investigación

El proyecto tiene como principal razón para realizarse, el deseo de ofrecer dentro de Costa Rica, las opciones de capacitación que lleguen a satisfacer las necesidades de los clientes, ayudándoles a que se enfoquen en su negocio principal, sea cual sea, y que tengan la certeza que la integridad de sus procesos y la formación de su personal corren por cuenta de su aliado estratégico.

Con la experiencia de cinco años en la región Centroamericana, y los buenos resultados obtenidos, con un crecimiento en ventas de un 40% anual, donde la sede es Guatemala, se busca implementar ese estilo de negocio en Costa Rica. Al tener una sede (o sucursal) en Costa Rica se pueden agregar valores a la gestión, que si se sigue atendiendo desde Guatemala no serían posibles, algunos de ellos tan sencillos como poder dar una respuesta inmediata ante la necesidad de una capacitación de emergencia o requisición urgente.

Otra de las razones principales en poder tener mayor cobertura dentro del mercado centroamericano, ya que muchas de las empresas que tienen su sede en Costa Rica operan también en países vecinos como Panamá y Nicaragua.

Actualmente la demanda de capacitación solicitada a ITRALL Guatemala, por parte de empresas con sede tanto en Guatemala como en Costa Rica ha aumentado considerablemente, ya que para las empresas es más rentable contratar los servicios de capacitación en Guatemala debido a los altos costos y calidad de la misma, esto va atado a que las empresas que ofrecen los servicios de capacitación en Costa Rica con un costo

relativamente accesible, no cuentan con consultores de alta calidad ni con metodologías comprobadas que apoyen sus procesos de capacitación, adicional a esto la demanda ha aumentado ya que las mismas empresas que solicitan las capacitaciones en Costa Rica refieren las mismas a otras empresas.

El crecimiento de ITRALL Guatemala, fue acelerado durante los cinco años que ha operado, ya que esta maneja un plan de trabajo en el cual no sólo se dan las capacitaciones, sino que se ofrece un acompañamiento durante los siguientes meses dándole vida a los planes de acción creados en la capacitación.

Adicional a todo lo anteriormente expuesto, es importante recalcar que los costos de ITRALL en Costa Rica, son sumamente competitivos en el mercado costarricense, ya que el costo de nuestras capacitaciones es mucho menor al promedio manejado actualmente, manteniendo siempre un estándar de calidad alto en nuestras capacitaciones.

## 2.5. **Resumen del Capítulo**

Este proyecto ofrece una opción de consultoría y capacitación a las empresas, existen un sin número de necesidades de capacitación dentro de cada mercado, dentro de la propuesta que se analiza en el proyecto, se manejan un portafolio de capacitaciones, en las que se basan los planes de capacitación empresariales, pero que a su vez pueden adaptarse a otros métodos o capacitaciones que de momento no se han considerado.

Este estudio se realizó en los países de Nicaragua, Costa Rica y Panamá, en donde se determinaron los perfiles de los prospectos, dimensiones de mercado de acuerdo a cada país, tipo de productos que actualmente usan en la región y los productos sustitutos que se pueden utilizar para los mismos fines

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 Producto en el Mercado**

##### **3.1.1 Definición del Servicio**

Se ofrece el servicio de capacitación a las empresas que tienen la necesidad de tener un personal bien capacitado, con todos los conocimientos necesarios para poder desempeñar un trabajo de excelencia dentro de sus labores diarias lo cual contribuye al logro de los objetivos corporativos y al crecimiento continuo de la empresa. Las capacitaciones que ofrece el presente proyecto, están divididos en tres grupos, enfocados a nivel gerencial, comercial, y administrativo, dependiendo del grupo que se vaya a trabajar. Se tiene una lista de temas dependiendo de la necesidad específica que la empresa desee fortalecer.

##### **3.1.2 Servicio Principal y subproductos**

Brindar capacitaciones las cuales están basadas en procesos metodológicos de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional. Estas capacitaciones van a dirigidas a los distintos niveles de toda empresa, comenzando por el nivel operativo llegando a los directores.

Las tres ramas en que se divide la capacitación son:

1) Fortalecimiento Gerencial y Estratégico:

Este busca dar herramientas que ayuden a los mandos medios y de primera línea a poder dirigir con mayor efectividad a sus equipos logrando llegar así a sus metas corporativas.

- Dirigiendo con estilo
- Liderazgo estratégico
- Solución participativa de problemas
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Construcción estratégica de equipos
- Programa gerencial de ventas
- El arte de la guerra aplicada al trabajo en equipo
- Disc: comunicación
- Gung-ho

## 2) Desarrollo de la Estrategia Comercial y de Servicio:

Este da herramientas y tácticas que ayuden a potencializar al equipo de ventas y de servicio, los cuales son los que tienen interacción directa con los clientes, estos deben saber cómo mantener una buena relación con los clientes y al mismo tiempo hacer que los mismos, se mantengan consumiendo su producto.

- Vendiendo piedras
- Diplomado empresarial en ventas
- Diplomado empresarial en servicio al cliente
- Sun-tzu el arte de la guerra aplicada a los negocios
- S.A.C. sales system
- Fish!
- Venda por teléfono y cállese!
- Apunta y dispara!

## 3) Desarrollo Administrativo y Operativo

En esta área se dan herramientas para mantener el buen trabajo en equipo de las distintas áreas administrativas de la empresa.

- El cambio es cosa de todos
- Gung-ho
- FISH!

- Formación estratégica de equipos
- El arte de la guerra aplicada al trabajo en equipo

### 3.1.3 **Productos o Servicios similares o sustitutos:**

Un producto similar, serían las universidades de Costa Rica, sin embargo estas no se contemplan como competencia ya que estas no tienen el mismo mercado meta, este proyecto va enfocado a la capacitación de empresas.

### 3.1.4 **Servicios Complementarios**

No se tiene servicios complementarios.

## 3.2 **El Área de Mercado**

El mercado meta definido para este proyecto, son las empresas catalogadas como Grande Empresa, estas están definidas en Costa Rica como empresas con más de 100 empleados, ya que estas contemplan un presupuesto para capacitación que se adecua a los costos de las capacitaciones ofrecidas en este proyecto

### 3.2.1 **Población consumidora, actual y futura**

#### 3.2.2 **Estructura de la población por grupos, edades, segmentos.** (General y del mercado meta)

Fuente: PYME Costa Rica

Estructura por Grupos:

Blancos y castizos: Forman el 85% de la población.

Mestizos: forman el 10%

Negros y mulatos: Juntos forman el 3% de la población costarricense. La mayoría están asentados en la costa Caribe del país.

Indígenas: Aproximadamente 60,000 indígenas viven en Costa Rica, formando así el 1 % de la población costarricense.

Chinos: La minoría china forma el 1% de la población costarricense

Estructura por Edad:

Fuente: PYME Costa Rica

0-14 años: 27.1% (hombres 584,782/mujeres 557,952)

15-64 años: 66.8% (hombres 1, 416,456/mujeres 1, 384,692)

65 años en adelante: 6% (hombres 116,461/mujeres 135,571) (est. 2008)

Estructura por segmento:

Fuente: PYME Costa Rica

Datos en Valores:

	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Total</b>
<b>Agropecuario</b>	4.898	1.308	230	169	6.605
<b>Industria</b>	2.532	1.493	363	225	4.613
<b>Comercio</b>	9.812	3.590	533	173	14.108
<b>Servicios</b>	21.671	7.501	1.443	622	31.237
<b>Total</b>	<b>38.913</b>	<b>13.892</b>	<b>2.569</b>	<b>1.189</b>	<b>56.563</b>

Datos en Porcentajes:

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuario	74,2	19,8	3,5	2,6	100,0
Industria	54,9	32,4	7,9	4,9	100,0
Comercio	69,5	25,4	3,8	1,2	100,0
Servicios	69,4	24,0	4,6	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>68,8</b>	<b>24,6</b>	<b>4,5</b>	<b>2,1</b>	<b>100,0</b>

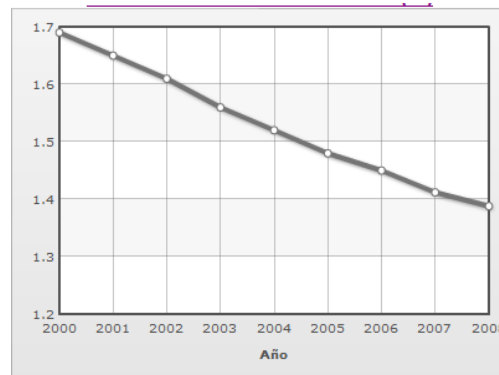
En este cuadro se nos presenta los datos exactos de la cantidad de empresas por sector y tamaño.

### 3.2.3 Tasas de crecimiento de la población

Fuente: PYME Costa Rica

#### Tasa de Crecimiento de la Población

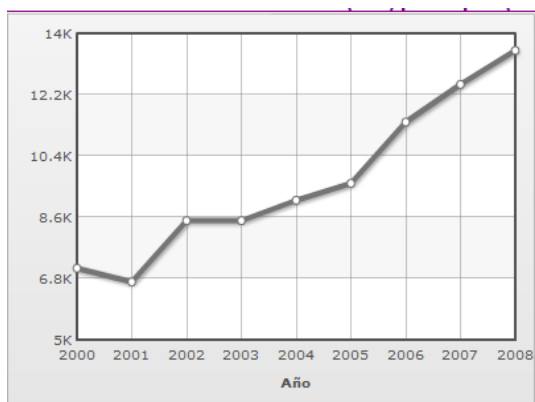
Año	Tasa de crecimiento (%)
2000	1.69
2001	1.65
2002	1.61
2003	1.56
2004	1.52
2005	1.48
2006	1.45
2007	1.412
2008	1.388



En el cuadro 3.2.3 se da a tasa de crecimiento de la población, se puede ver la continua disminución desde el año 2000.

### 3.2.4 Ingresos de la población, nivel actual y tasa de crecimiento





Año	Producto Interno Bruto (PIB) per capita (US\$)
2000	7100
2001	6700
2002	8500
2003	8500
2004	9100
2005	9600
2006	11400
2007	12500
2008	13500

En el cuadro 3.2.4 se evidencia el excelente Producto Interno Bruto per capita de Costa Rica en comparación con el resto de centro américa.

### 3.2.5.1 Estratos actuales

Fuente: PYME Costa Rica

No	Estrato	Porcentaje
1	Estrato Alto	3.5
2	Estrato Medio Alto	14.1
3	Estrato Medio Bajo	15.6
4	Estrato Bajo	65.9
5	No identificable	0.9
Total		100

## 3.3 Investigación de Mercado

### 3.3.1 Presentación de los resultados de las encuestas:

Tamaño de la muestra:

Esta estará dada por la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{1189 * 1.645^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (1189 - 1) + 1.645^2 * 0.05 * 0.95}$$

**n= 49.33**

Donde:

- N = 1189 (Total de la población)
- $Z_{\alpha}^2 = 1.645^2$  (si la seguridad es del 90%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 5%).

Metodología: Las encuestas serán realizadas por medio de pequeñas entrevistas en las empresas de los sujetos idóneos

Unidad de muestreo: Empresas Grandes (más de 100 Empleados)

Sujeto Idóneo: Gerentes de Empresas que esté catalogada como grande

Alcance: San José, Costa Rica

Fechas: las encuestas fueron realizadas del 01 al 05 de Junio

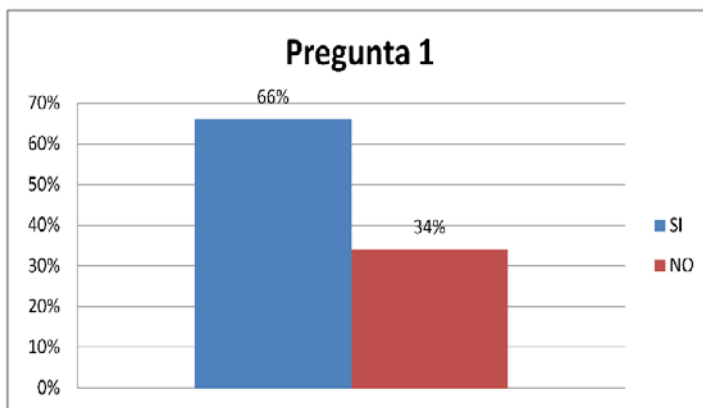
Ejecución: las encuestas fueron realizadas por el futuro Gerente Comercial de la Empresa en Costa Rica

## Diseño del Cuestionario

**Pregunta 1:** ¿Considera que su empresa ha alcanzado sus objetivos comerciales y financieros?

**Respuesta 1:** Solamente el 66% de los empresarios considera que han alcanzado los objetivos comerciales y financieros.

Gráfica No. 1



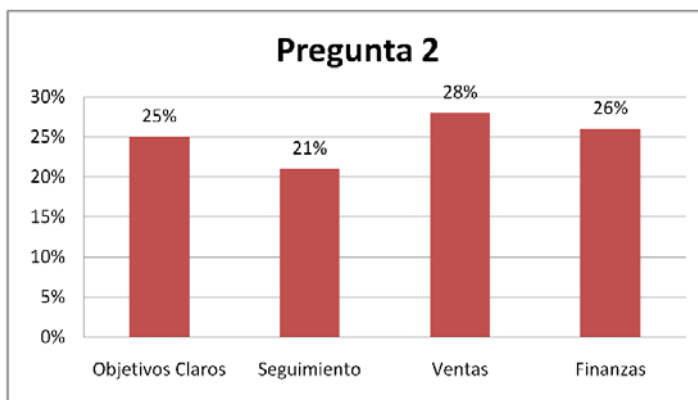
No. de Encuestas=50

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 2:** ¿Qué es lo que más ha contribuido para el logro de estos resultados?

**Respuesta 2:** Este 28% consideran que han alcanzado su metas debido al buen trabajo del equipo de ventas, el 26% al buen manejo financiero, 25% a objetivos claros, y el 26% al buen seguimiento en sus planes de acciones.

Gráfica No. 2



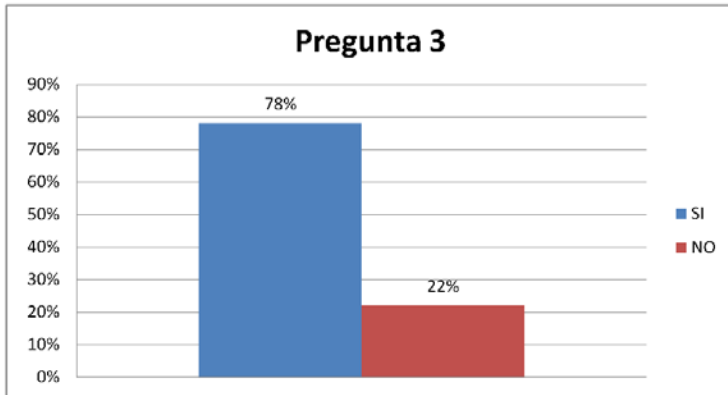
No. de Encuestas=50

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 3:** ¿Cuenta con algún plan de capacitación para las distintas áreas de su empresa?

**Respuesta 3:** Solamente el 22% de los entrevistados cuentan con plan de capacitación para las distintas áreas de su empresa

Gráfica No. 3



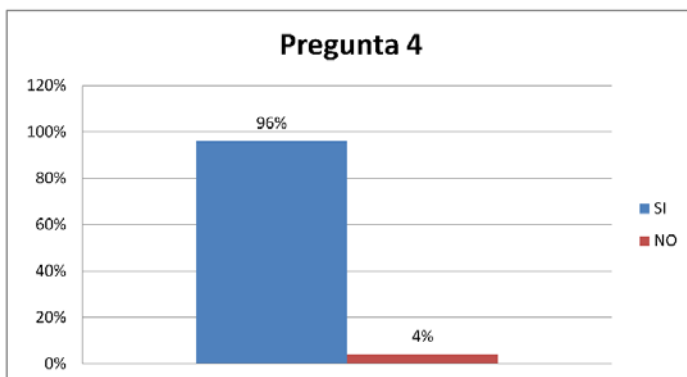
No. de Encuestas=50

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 4:** ¿Considera importante tener un plan de capacitación para todos los integrantes de su organización?

**Respuesta 4:** El 96% considera importante tener un plan de capacitación para el personal de la empresa

Gráfica No. 4



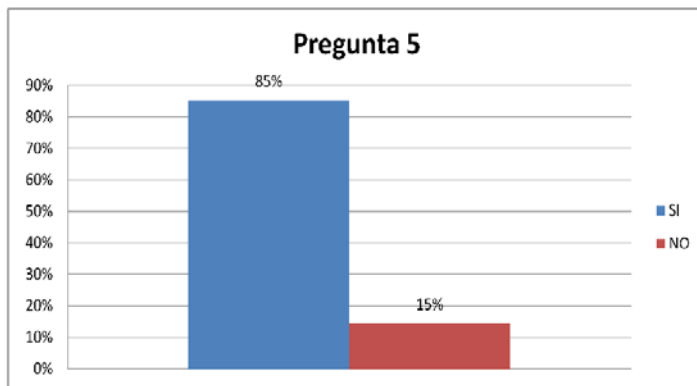
No. de Encuestas=50

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 5:** ¿Alguna vez ha utilizado asesoramiento externo?

**Respuesta 5:** Para la elaboración e implementación de la estrategia 82% confirmo que han utilizado un asesoramiento externo.

Gráfica No. 5



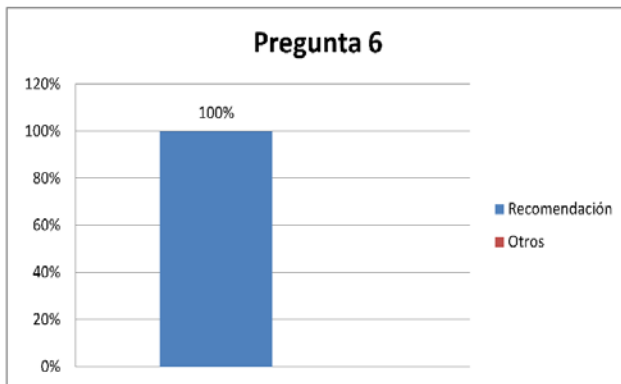
No. de Encuestas=48

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 6:** ¿Por qué medio ha contratado este asesoramiento externo?

**Respuesta 6:** El 100% de las opciones en asesoramiento ha sido por medio de una recomendación personal

Gráfica No. 6



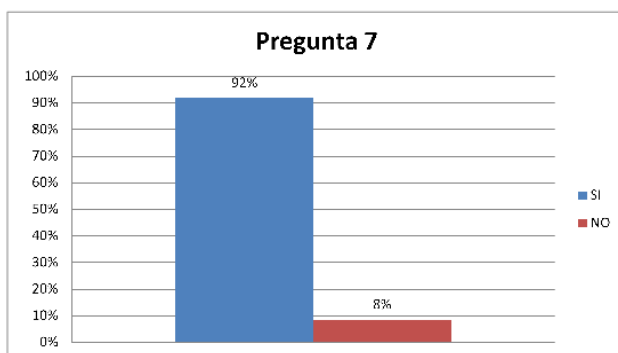
No. de Encuestas=48

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 7:** ¿Considera que la implementación de un plan de capacitación para todos los miembros de su empresa ayudaría a conseguir de manera más rápida los objetivos de la empresa?

**Respuesta 7:** El 88% de los entrevistados consideran que la correcta implementación de un plan de capacitación contribuiría en el logro de las metas de la empresa

Gráfica No.7



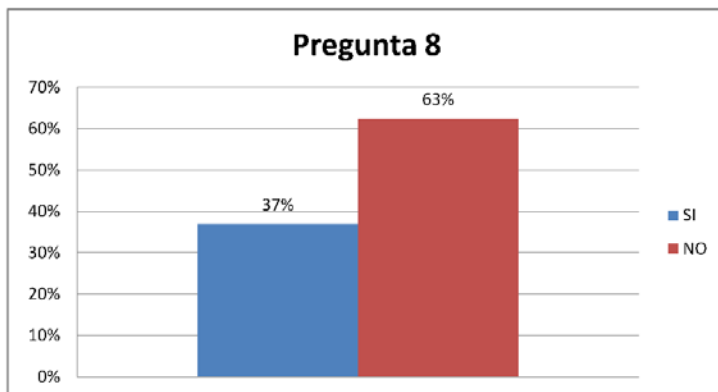
No. de Encuestas=48

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 8** ¿Considera que todos los miembros de su empresa cumplen con los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo?

**Respuesta 8:** Solamente el 36% de los entrevistados considera que los miembros de su empresa tienen los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo

Gráfica No. 8



No. de Encuestas=48

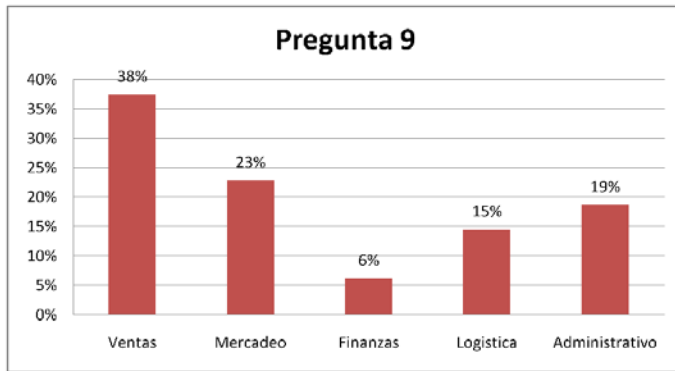
Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 9:** ¿Qué departamentos que considera usted que tienen más áreas de mejora en su trabajo actual?

**Respuesta 9:** El área con mayor oportunidad de mejora para los entrevistados sería el departamento de Ventas, seguido por Mercadeo.

Gráfica No. 9





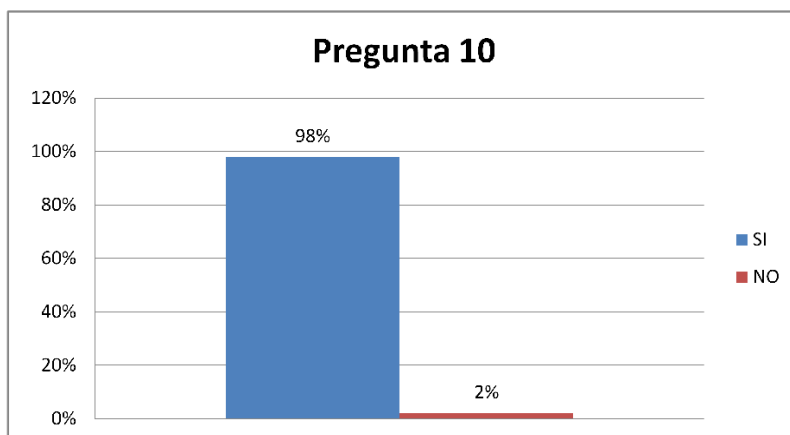
No. de Encuestas=48

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

**Pregunta 10:** ¿Si hubiese una compañía consultora que le ofreciera un plan de capacitación para los departamentos con mayor oportunidad de mejora, que le garantizara los resultados a corto plazo, y que incremente en los empleados el nivel de motivación y fidelidad hacia la empresa la contrataría?

**Respuesta 10:** El 94% de los entrevistados consideran que si hubiera una empresa de consultoría y capacitación que le garantizara mejora en los resultados a corto plazo e incrementara el nivel de motivación y fidelidad hacia la empresa si la contratarían

Gráfica No. 10



No. de Encuestas=48

Fuente: Encuesta realizada en el estudio de mercado

### **3.3.2 Comportamiento de la Demanda**

La demanda en la región ha crecido con el paso del tiempo, anteriormente no existía la consciencia de la necesidad de capacitación, sin embargo, en la actualidad esa cultura está generalizándose cada vez más a lo largo de Centroamérica, las constantes situaciones que se viven en la mayoría de los países obliga a que las empresas tengan que implementar este tipo de capacitaciones en sus organizaciones.

Existe tanto contacto con las noticias y avances del mundo que la gran tendencia de las empresas es a modernizar sus procesos y cuidar con más atención sus bienes. Lo que hace que cada día el campo de la capacitación vaya ganando mercado.

### **3.3.3 Comportamiento de Oferta**

La oferta en la región centroamericana: Son pocas las empresas que tienen la capacidad de ofrecer planes de capacitación en las líneas que se desea trabajar en este proyecto.

Normalmente la competencia que se encuentra en la mayoría de nuestras líneas no tiene una estructura organizacional formal, ya que en varios casos se empezaron a meter en el negocio sin pensar que pudiera volverse una alternativa viable, de tal manera que todavía es un negocio muy familiar en la región, obviamente esto tiene que sufrir un cambio fuerte en los meses o años venideros.

En este momento la única alternativa que tiene un departamento de ventas, uno de mercadeo, uno financiero, uno administrativo, un soporte de negocios que vela por las operaciones, es la planteada en este proyecto.

### 3.3.4 Comportamiento de los Precios

La estrategia que se utilizará en el precio de la capacitación de alta calidad, muy seguros y hechos a la medida de las necesidades del cliente; no se buscará ser la opción más baja del mercado, aunque tampoco la más cara, sino que la razón por la cual esta alternativa será la mejor opción es por factores en algunos casos intangibles, como lo pueden ser calidad en un servicio personalizado, manteniendo el precio durante un año en base a proyección, conocimiento de las características de la capacitación que se pueden manejar, ofreciendo la mejor opción en el mercado, la cual es posible determinar gracias al conocimiento profundo de las necesidades de los clientes.

Los competidores principales que trabajan en Costa Rica están desde un 25% a un 30% arriba en precios de los que se manejarán en el presente proyecto en la región.

Un entrenamiento puede estar en rango de \$ 150.00 por hora para un grupo de 20 personas, no hay que perder de vista que en este tipo de negocios, en la mayoría de los casos lo que define el precio es el volumen de capacitaciones que se contraten, por lo que la misma capacitación variará marcadamente en su precio si el volumen es bueno en comparación al precio de volúmenes muy pequeños.

Empresa	Costo Promedio por Hora
ITRALL Costa Rica	\$125.00
Asesorías Creativas en Desarrollo Integral S.A.	\$160.00
ILADELI (Inst. Latinoamericano para el Desarrollo de Liderazgo)	\$200.00

### 3.3.5 Análisis de Comercialización

Dentro de la línea de negocios en la que se encierra el proyecto, no es muy acostumbrado el estar haciendo promociones, ya que sería bastante complicado ofrecer capacitaciones en algunos medios escritos o de audio, sin embargo, dentro de la estrategia comercial que se desea poner en marcha, lo que si se plantea es el hecho de posicionar la marca de la empresa como una opción de capacitación y calidad, en ese aspecto si se tiene considerado el invertir en algunas vayas, ferias y eventualmente algún medio escrito, pero sin hacer necesariamente énfasis en alguna de las líneas, sino en el total de ellas, porque la finalidad es que cuando alguien esté buscando alguna firma de capacitación, tenga en mente a esta alternativa como una de las mejores de consultoría y capacitación.

#### **3.4 Resumen Capitulo**

Luego de hacer un análisis de los datos recopilados de las encuestas que se corrieron en el estudio de mercado, se pudo determinar que del 100% de los gerentes entrevistados únicamente el 20% tienen un plan de capacitación; de igual manera el 88% han confirmaron que la correcta implementación de un plan de capacitación contribuiría en el logro de las metas de la empresa.

Solamente el 36% de los encuestados considera que todos los miembros de su equipo cumplen con los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo.

El 82% de los encuestados confirmaron que han utilizado apoyo externo para la capacitación de su equipo de trabajo, y el 94% de ellos aseguran que si hubiese una compañía que les ofreciera un plan de capacitación para los departamentos con mayor oportunidad de mejora, y que les ayudara a conseguir resultados a corto plazo si contratarían sus servicios.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **4.1 Tamaño:**

##### **4.1.1 Capacidad del Proyecto:**

La empresa está en la capacidad de atender eventos los siete días a la semana, con un promedio de ocho horas diarias no simultáneas, es decir que mensualmente puede atender 224 horas mensuales.

Dentro del equipo necesario para la correcta operación de los eventos esta: Computadora Personal, Proyector, equipo de sonido o amplificador y material de apoyo para el desarrollo adecuado de la capacitación.

## **4.2 Localización**

### **4.2.1 Macro localización**

La ubicación del Proyecto se ha definido en San José Costa Rica, en donde se busca llegar a tener una cobertura total del país y su mercado.

### **4.2.2 Micro localización**

La localización específica en donde se va a instalar el centro de trabajo es de la Iglesia de Pozos, 800 metros Norte, Pozos de Santa Ana, en San José de Costa Rica, lo que da la oportunidad de tener mejor acceso a todo el territorio de una manera más cómoda.

También se definió iniciar en Costa Rica, gracias a que es uno de los países que presenta mayor proyección de crecimiento en el área de capacitación, tiene un buen nivel tecnológico y su manejo de la moneda está bien estructurado y controlado.

### **4.2.3 Instalaciones Administrativas**

Al no tenerse un proceso de producción como tal, el espacio que se requiere para trabajar es reducido a un área de 60 metros cuadrados en donde se puedan colocar de inicio cuatro escritorios, una mesa de reuniones y almacenar los productos que se reciban de los proveedores con los que se trabaja.

Adicional al área de trabajo, en algunas ocasiones y principalmente en las capacitaciones, se utilizarán instalaciones de las distintas empresas que contraten la capacitación.

#### **4.2.4 Características a evaluar en el inicio de labores**

Previo a la apertura de la empresa en la región sur de Centroamérica, deben realizarse ciertos pasos que den lugar al inicio adecuado de la operación, algunos de esos aspectos se detallan a continuación:

- **Contratación de personal**

El personal que se requiere para el correcto desarrollo del proyecto, debe ser reclutado por medio de una empresa de selección de personal en el país en donde se piensa iniciar como centro de operaciones (Costa Rica), la razón por la que se utilizará este medio de contratación es porque se requiere ahorrar tiempo y que el perfil a contratar en cada uno de los puestos sea el más cercano a lo que se pretende.

- **Capacitación**

Una vez se tenga el personal adecuado para los puestos que se utilizarán de inicio, se les dará a todos una capacitación general para que puedan entender cuales son los lineamientos y expectativas de la empresa, cual es su visión y misión, dándoles un claro panorama de la razón por la que se lleva a cabo este inicio de operaciones con una sede física en esa región (esto debido a que ya se trabajaba la región de manera remota y controlada desde Guatemala), además de fijar objetivos como empresa y personales de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Esta capacitación será impartida por la persona que la empresa ha seleccionado como el encargado general del proyecto, quien debe tener un conocimiento pleno de los productos, procedimientos, cultura y métodos que utiliza la empresa para el correcto funcionamiento de la misma. Después de haberles dado una inducción general, se pasa a una específica, en donde ya en detalle y únicamente con las personas de las mismas áreas se definen los roles que cada uno debe seguir y se les da la ruta de cómo se debe llevar a cabo su participación dentro del equipo.

- **Gastos de Organización**

Dentro de los costos de arranque de la inversión inicial de este proyecto, es necesaria la formación de la empresa en el país, en donde se harán las gestiones para conformar legalmente la empresa, como una Sociedad Limitada, con bonos no acciones, lo cual lleva un tiempo aproximado de 30 días naturales. Luego inscribirla en tributación para obtener la Cédula Jurídica de la empresa, que es el equivalente al número de NIT de Guatemala, el personal debe inscribirse en la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), apertura de cuentas bancarias, autorizaciones para importar y exportar, en fin todo lo relacionado con tener los permisos que se requieran para el correcto desarrollo de la empresa y que no se tengan limitantes o problemas posteriores por la falta de alguno de ellos, ésta parte se ha considerado que puede tener un costo de US\$. 4,240.00.

- **Costos de arranque**



Estos estarán dados por todo lo que consista en la compra del equipo requerido para hacer las labores dentro de la oficina, como por ejemplo: sillas, escritorios, computadoras, útiles de oficina, teléfonos, fax, escáner, impresoras, uniformes, etc., en donde se considera que el costo debe redondear los US\$. 2,760.00.

– **Costos de operación**

Estos costos corresponden a tres meses de operación, tiempo en el cual se espera que el proyecto tenga la suficiente solvencia para poder cubrir sobradamente sus costos y afrontar los compromisos adquiridos, este valor de soporte a la operación como tal esta calculado en US\$. 9,735.00.

**4.3. Proceso principal del proyecto:**

**4.3.1. Descripción general del proceso:**

En relación a las instalaciones requeridas, no es necesario cambios significativos, contiene las condiciones óptimas para el desarrollo administrativo del proyecto. En relación a las remodelaciones necesarias, el inmueble únicamente necesita pintura y equiparlo con mobiliario y equipo. Así como papelería de oficina y las herramientas de trabajo computadoras, cañoneras, material de folletos etc.

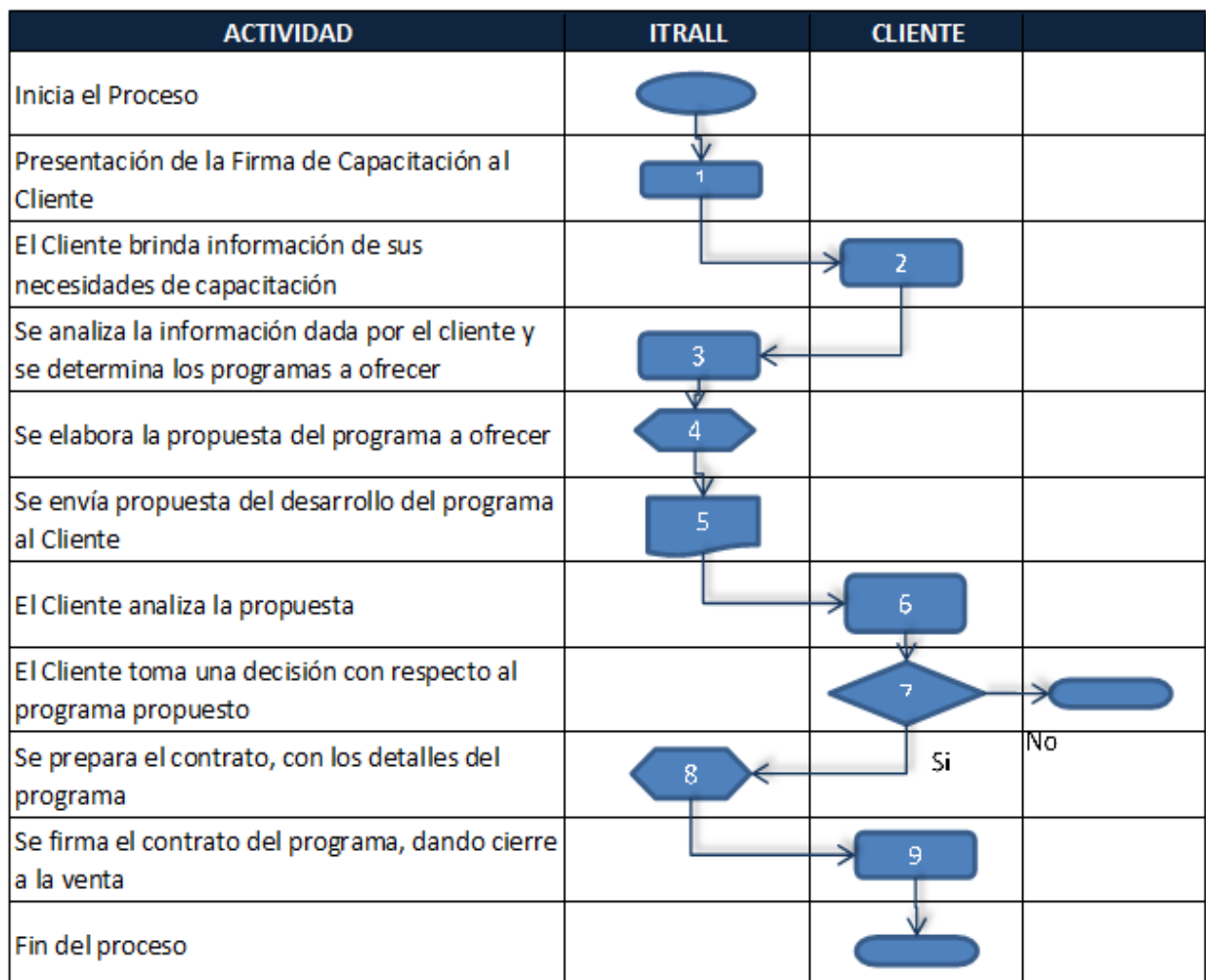
**4.3.2 Residuos generados en el proceso**

Los residuos generados de la oficina serán descartados a través del servicio de extracción de basura el lugar, ya que no se manejará equipo tóxico o cualquier otro que pueda contaminar el medio ambiente

### 4.3.3 Identificación y descripción de las etapas del proceso

Cuando se tome posesión de lugar para iniciar el proyecto, se procederá a remodelar las instalaciones, decorarlas e instalar las conexiones necesarias para la correcta comunicación interna y externa, Internet, red inalámbrica, etc. Con el objetivo de crear un ambiente en el cual se pueda trabajar de manera inmediata y generar productividad desde el primer momento.

### 4.3.4 Flujo grama del proceso total



#### **4.3.5 Descripción de las instalaciones y equipo**

Al no tenerse un proceso de producción como tal, el espacio que se requiere para trabajar es reducido a un área de 60 metros cuadrados en donde se puedan colocar de inicio cuatro escritorios y una mesa de reuniones.

Dentro del equipo necesario para la correcta operación de los eventos esta: Computadora Personal, Proyector, equipo de sonido o amplificador y material de apoyo para el desarrollo adecuado de la capacitación.

#### **4.3.6 Análisis de la Escala de Producción**

No aplica

#### **4.3.7 Instalaciones con capacidad de expansión**

No será necesaria la ampliación de las instalaciones ya que el tamaño que se tendrá es el adecuado, pues el producto que se comercializará es capacitaciones o entrenamientos a domicilio, es decir un servicio que se desarrolla en las instalaciones del cliente.

#### **4.3.8 Expansión por cambios tecnológicos**

De igual manera que el inciso anterior, se considera que al acreditar el proyecto habrá necesidad de crear una infraestructura administrativa que implica la contratación de personal propio, mismo que se contara de acuerdo a las necesidades de crecimiento. De la misma manera dicho crecimiento implicaría la compra de computadoras y cañoneras, tomando en cuenta que se puede dar el caso que se den varios entrenamientos en paralelo a largo plazo. En esta primera fase, únicamente es

necesario computadoras, multifuncional, cañonera, pantalla para las proyecciones y 2 teléfonos celulares y 1 teléfono de línea fija.

#### **4.4 Obras Físicas**

Debido a que la oficina estará dentro de una casa particular, no habrá necesidad de hacer cambios de este tipo.

##### **4.4.1 Inventario y especificación de la obra**

No aplica

##### **4.4.2 Dimensiones de la obra**

No aplica

##### **4.4.3 Requisitos de la obra**

Una oficina, bodega, agua potable, servicios sanitarios, energía eléctrica, teléfono, Internet

##### **4.4.4 Costos unitarios de los elementos de la obra**

No aplica

##### **4.4.5 Costos totales de las obras**

No aplica

#### **4.5 Organización**

##### **4.5.1 Entidad ejecutora**

No aplica

##### **4.5.2 Tipos de contratos**

En el caso de los asesores, se utilizarán servicios profesionales de comercialización; es decir que no habrá ningún tipo de contrato con ellos. En el caso de las empresas que

utilicen el servicio, se hará un convenio por medio de una cotización de servicios que contenga los módulos, temas a desarrollar y objetivos de cada tema. Mismo que le incluirá el costo por tema o por entrenamiento total

#### 4.5.3 Control de la ejecución

En el caso del montaje de los eventos, el proveedor será el encargado de contratar el lugar, alimentación y hospedaje si fuese necesario.

#### 4.6 Calendario

##### 4.6.1 Diagrama de Gantt

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION EN SEMANAS											
		Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
1	Limpieza de instalaciones	■											
2	Pintura de paredes interiores	■											
3	Decoración de Interiores					■	■						
4	Cotización y compra (equipo computo y Audio)			■	■	■							
5	Cotización y compra de mobiliario y equipo			■	■	■							
6	Instalación de mobiliario						■	■					
7	Instalación de equipo de computo							■	■				
8	Instalación de Redes inalámbricas									■			
9	Preventa servicios del proyecto					■	■	■	■				
10	Inicio del proyecto									■	■	■	

#### 4.6.2 Fase de pre-inversión

No aplica

#### 4.6.3 Negociación del proyecto

No aplica

#### 4.6.4 Ejecución del proyecto

En este punto la inversión será personal, misma que ya se tiene capital propio.

#### 4.6.5 Operación del proyecto

Se está programando iniciar el proyecto en enero del 2,010

#### 4.7 Resumen del capítulo

En este capítulo se resumen algunos aspectos de suma importancia para garantizar un inicio de operación exitoso; tales como Costos de inversión, Flujo grama de inicio de operaciones, contratación de personal, los requisitos para trabajar en el país en donde se operará, localización, tamaño y capacidad del mismo y finalmente estrategias de crecimiento. En cuanto a los detalles se pudo determinar la macro y micro localización que se tendrá la oficina, se determinó un monto inicial de inversión de \$3000.00, así mismo se concluyó que el área de distribución de oficinas será de 60 metros cuadrados. Finalmente se determinó hasta donde se llegara la cobertura del servicio inicialmente, Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL

#### 5.1. Estructura Administrativo Legal

##### 5.1.1 Marco Legal del Proyecto

La empresa se inscribirá como una sociedad anónima, ya que se podrán realizar aportes a capital dentro de las normas que regulan la empresa, esta también tendrá la alternativa de que cualquier persona previamente calificada pueda comprar acciones de la empresa si se decidiera.

Se considera que para el primer año es adecuada una estructura organizacional como la que se plantea a continuación, con la que se busca alcanzar los resultados proyectados para la empresa, el personal al inicio es poco y conforme avance el tiempo y las necesidades lo vayan requiriendo se harán las incursiones que correspondan, de tal manera que el plantel que deberá abrir el mercado de manera adecuada en el inicio de las operaciones queda de la siguiente manera:

- Gerente Comercial
- Una Asistente de Gerencia - Logística
- Coordinador Comerciales
- Staff de Consultores

##### 5.1.2 Régimen tributario

Impuesto de renta; el cual consiste en gravar las utilidades de las personas jurídicas, el periodo que comprende es de octubre a setiembre de cada año debiéndose presentar y pagar el 15 de diciembre posterior al cierre fiscal, según la siguiente tabla la cual varía año a año:

Hasta	¢33.701.000	\$ 58,105.17	10%
Hasta	¢67.791.000	\$116,881.03	20%
Más de	¢67.791.000	\$116,881.03	30%

Después del primer año de actividad, si la empresa obtuvo utilidad, se deberá calcular y realizar pagos parciales.

Retención en la fuente; esto consiste en retener a los empleados que sobrepasen un salario tal como le indica la siguiente tabla:

Hasta	¢508.000	\$ 875.86	Exento
Más de	¢762.000	\$1,313.79	10%
Más de	¢762.000	\$1,313.79	15%

El impuesto lo retiene la empresa y debe pagar mensualmente entre los primeros 15 días naturales después del cierre de cada mes. Estos últimos datos fueron dados en Colones ya que es la moneda que se maneja en Costa Rica, de tal manera que cabe mencionar que el tipo de cambio es de 1US\$. = C. 580.00, para que se tenga una referencia en el cálculo en dólares que se realizará en el estudio financiero.

## 5.2 Planteamiento de la Organización Técnico Funcional

La empresas inicia con poco personal, pero con actividades poli funcionales, ya que cada uno de los miembros de la empresa tiene un rol bien definido pero a la hora de responder ante una necesidad de un cliente, todos los integrantes del equipo trabajan en conjunto para poder cubrir el ofrecimiento.

Selección de personal en base al perfil necesario para la elaboración de las actividades.

La contratación del equipo de trabajo se llevará a cabo de manera propia, esto con la idea de poder asegurarnos que la evaluación del equipo de trabajo que se contratará, sea de alto nivel y que realmente llene las expectativas de los puestos que requerimos, con una



evaluación completa en donde se consideren aspectos como la zona en la que viven, experiencia laboral, referencias laborales y personales, estudio socio económico, etc.

### 5.3 Estructura Administrativa

#### 5.3.1 Descripción y Perfil de Puestos

Los perfiles del personal a contratar están determinados de la siguiente manera:

*Puesto:* Gerente Comercial

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo (CEO)

Sub Alternos: Asesoras Comerciales

Asistente de Gerencia.

Salario: US\$. 1,000.00 + Bonos por Resultados

Descripción genérica del puesto:

Puesto Administrativo-Comercial, encargado de planificar, presupuestar, proyectar, coordinar la logística de la operación, evaluar el desempeño del personal, evaluar el mercado, evaluar y analizar los resultados, fiscalizar la operación, dar reportes a la Junta Directiva, contratación y despido de personal, gestionar las ventas claves, *very important people*, (VIP), manejar el equipo comercial y alcanzar las metas en resultados y beneficios.

Funciones y atribuciones del puesto:

- Es responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar el área de Operaciones.
- Debe encargarse de tropicalizar la formulación de políticas, normas y procedimientos utilizados para el triángulo norte.
- Tiene a su cargo la implementación e institucionalización de políticas, normas y procedimientos para el área de Operaciones y Ventas.
- Debe realizar y presentar el análisis financiero de la operación en los tres países, cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos definidos para este proyecto.
- Debe participar activamente en la dotación de personal y supervisar el rendimiento del mismo.
- Tiene a su cargo la relación con los clientes VIP de los tres países y la dirección del área comercial en su totalidad.
- Es responsable de la aplicación adecuada de los recursos que le sean asignados.
- Es el encargado de formular el presupuesto y ver que se cumpla dentro de los parámetros establecidos tanto en gastos como en ingresos.
- Debe cumplir y hacer que se cumplan los reglamentos, normas y procedimientos que correspondan, con la facultad de sancionar a quienes no las cumplan.
- Debe controlar la efectiva ejecución de los inventarios del área de bodega de Operaciones, cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos establecidos.
- Es responsable de la formulación de los planes específicos de la producción, tiempos de tránsito, impuestos arancelarios y de venta, manejo en zonas francas, exportaciones e importaciones.
- Tiene a su cargo el control efectivo del mantenimiento del equipo e instalaciones.
- Elaborar y presentar los informes sobre las operaciones de la empresa, en los tres países
- Debe informar a su Jefe Inmediato cualquier anomalía relacionada con la empresa.
- Debe aprobar cualquier baja de personal, así como la contratación de nuevo personal cuando sea necesario.
- Tiene a su cargo la autorización de las Operaciones, cumpliendo con las políticas, normas y procedimientos establecidos,
- Es responsable del manejo de caja chica y cuentas bancarias de la empresa.

- Otras que le sean asignadas por su Jefe Inmediato y que correspondan a la naturaleza del puesto,

Autoridad delegada:

- De línea con sus subalternos directos con base a la estructura organizacional de la empresa,
- Para toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos, cumpliendo con las normas políticas y procedimientos establecidos,
- Para aprobar altas y bajas de personal.

Perfil

Educación

Título a nivel de Licenciatura o Ingeniería.

Deseable con Maestría en Finanzas o Mercadeo

Conocimiento de computación ambiente Windows

Bilingüe Inglés-Español.

Experiencia

Mínimo 3 años en puesto similar con pleno manejo de términos financieros, dirección de personal y área comercial bien desarrollada.

Habilidades

Alto grado de planificación, técnicas de desarrollo y control.

Realizar cálculos matemáticos.

Don de mando

Liderazgo

Para el diseño de controles normas, procedimientos, políticas y reglamentos

Para toma de decisiones

Destrezas

Para el uso de equipo de computación

Para el uso de equipo de oficina

Para la manipulación adecuada de papelería

Otros

Buenas relaciones interpersonales

Responsabilidad

Pro actividad

Reservado

Honradez

Ética

*Puesto: Asistente Gerencia Comercial*

Jefe Inmediato: Gerente Comercial

Ubicación del Puesto:

Gerencia

Salario: US\$. 250.00

Definición genérica del puesto:

Puesto administrativo cuya función principal consiste, en apoyar la labor del Gerente Regional, planificando, organizando, coordinando y registrando el flujo de recursos para las diferentes áreas y de la información sobre la operación, cartas, facturas, reportes de ventas y cobro.

Funciones y atribuciones del puesto:

- Debe planificar, organizar, coordinar el buen funcionamiento del área administrativa y de operaciones de la empresa.
- Debe apoyar al Gerente Regional, cuando así se le solicite, en la formulación, implementación e institucionalización de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos que rigen la empresa.
- Es responsable del registro de las Operaciones contables financieras coordinando al contador externo.
- Es responsable de llevar a cabo el proceso de dotación de las políticas y procedimientos de la empresa al personal de recién ingreso.
- Tiene a su cargo la ejecución de programas de bienestar y desarrollo para el personal, autorizadas por su Jefe Inmediato.
- Es responsable del registro y archivo de los expedientes del personal.
- Tiene a su cargo la elaboración y pago del personal.
- Tiene a su cargo la facturación y la ejecución del proceso de cobro a los clientes.
- Debe realizar las conciliaciones Bancarias de las cuentas asignadas.
- Es responsable de emitir las órdenes de compra a los proveedores o a la casa matriz cuando se requiera.
- Es responsable de emitir las órdenes de producción para el área de Operaciones.
- Tiene a su cargo el registro y control estadístico de productividad y control de calidad de los productos que se comercializan.

- Tiene a su cargo el registro y control estadístico del producto que la empresa entrega y lo que recibe en la bodega, así como estar pendiente de los inventarios mínimos.
- Registro y control de asistencia del personal.
- Registro y control de altas y bajas del personal.
- Tiene a su cargo la ejecución de las compras de insumos, materiales, servicios y activos fijos para las diferentes unidades.
- Es responsable del control y pago a proveedores.
- Debe velar por el cumplimiento de las normas políticas procedimientos y reglamentos vigentes.
- Debe informar a su Jefe inmediato o a quien corresponda de cualquier anomalía relacionada con la empresa.
- Otras que le sean asignadas por su Jefe inmediato y que correspondan le correspondan.

Autoridad delegada:

Ninguna, salvo que su Jefe Inmediato se encuentre fuera del país y se requiera girar instrucciones claramente indicadas por escrito de el Gerente Regional o el Director Ejecutivo.

Relaciones de trabajo:

Gerente Regional para recibir instrucciones y coordinar el buen funcionamiento del área administrativa, financiera y de operaciones.

Área de logística de Guatemala, para coordinar el flujo de información relacionada con los procesos productivos, productos terminados y despachos a clientes.

Clientes, para coordinar el cobro efectivo por los servicios brindados.

Contabilidad externa, para coordinar el cumplimiento de políticas procedimientos y normas del área contable financiera.

## Perfil

### Educación

Título a nivel medio

Título a nivel medio Perito Contador

Deseable estudiante de Administración de empresas en últimos años.

Conocimiento de computación ambiente Windows.

### Experiencia

Mínimo dos años como Asistente Administrativo o de Gerencia.

En elaboración y administración de planillas.

Llevar registros contables.

Registro y control de ingresos y egresos.

### Habilidades

Planificar, organizar, coordinar y controlar el trabajo que le sea asignado

Para negociar

Para realizar cálculos matemáticos

### Liderazgo

Para el diseño de controles normas, procedimientos, políticas y reglamentos

### Destrezas

Para el uso de equipo de computación

Para el uso de equipo de oficina

Para la manipulación adecuada de papelería

Otros

Buenas relaciones interpersonales

Responsabilidad

Pro actividad

Puntualidad

Reservada

Honradez

Ética

**Puesto:** *Coordinador Comercial*

**Jefe Inmediato:** Gerente Comercial

**Ubicación del Puesto:**

Comercial

**Salario:** US\$. 500.00 + comisiones

**Definición genérica del puesto:**

Puesto comercial cuya función principal consiste en coordinar el equipo de ventas que se asigne a su cargo, apoyo a las asesoras en la apertura de cartera en el territorio que se le asigne, encargado de supervisar y autorizar las propuestas para clientes, ser el soporte para el equipo de ventas en lo que se refiere a negociaciones especiales con clientes de



alto nivel, cierre de negocios, control, revisión y seguimiento al reporte de llamadas, visitas y ventas.

**Funciones y atribuciones del puesto:**

- Debe planificar y organizar su trabajo por semana y por mes, basado en las programaciones de las asesoras.
- Debe respetar las normas y procedimientos que rigen la empresa.
- Es responsable del registro de las llamadas, visitas y ventas que efectúe su equipo.
- Debe revisar los reportes tipo semáforo semanalmente en donde se informa del progreso de las negociaciones para poder proyectar los posibles resultados.
- Debe conseguir la retroalimentación del cliente en base al producto que se le vende y el servicio que recibe por parte de su asesora.
- Debe acompañar al equipo de ventas a clientes actuales y nuevos.
- Debe velar por que el registro y archivo de los expedientes de clientes así como del producto que se les ha entregado este al día.
- Debe mantener las carteras limpias, de acuerdo a las políticas de crédito establecidas por la empresa.
- Es responsable de autorizar requisiciones de producto en base a órdenes de compra o propuestas autorizadas por los clientes.
- Debe cumplir con el horario de trabajo establecido, sobre todo al inicio de labores, porque es considerado de confianza.
- Debe velar por el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos y reglamentos vigentes.
- Debe informar a su Jefe inmediato o a quien corresponda de cualquier anomalía relacionada con la empresa.
- Otras que le sean asignadas por su Jefe inmediato y que le correspondan.

**Relaciones de trabajo:**

Gerente Regional para recibir instrucciones sobre el buen manejo del área comercial, capacitaciones y resolución de dudas, presentación de reportes, análisis de resultados y revisión de presupuesto.

Asistente de Gerencia, para coordinar el flujo de información relacionada con los procesos productivos, productos terminados y despachos a clientes. Para coordinar el trabajo de mensajería necesario.

Clientes, para coordinar ventas, cobro y manejo de quejas o situaciones que puedan requerirse para la satisfacción del mismo.

**Perfil**

Educación

Título a nivel Universitario

Bilingüe Inglés-Español

Manejo avanzado de Windows

**Experiencia**

Mínimo tres años en el área comercial en puesto similar.

Apertura de mercados

Elaboración de presupuestos.

**Habilidades**

Planificar, organizar, coordinar y controlar.

Para negociar

Liderazgo

Prospección, Planeación y Seguimiento.

**Otros**

Buenas relaciones interpersonales

*Puesto:*            *Consultor*

Jefe Inmediato: Gerente Comercial

Salario:            US\$. 20.00 por hora de Instrucción

**Definición genérica del puesto:**

Encargado de dar las capacitaciones según su especialidad. Encargado de elaborar los temarios de las capacitaciones según las necesidades planteadas por los clientes, así mismo de elaborar los informes de las actividades y de dar seguimiento a los planes de acción elaborados por las empresas el día de la capacitación.

**Perfil**

Educación

Título a nivel Universitario

Bilingüe Ingles-Español

Manejo avanzado de Windows

### **Experiencia**

Mínimo 10 años en su área de especialización

### **Habilidades**

Comunicación

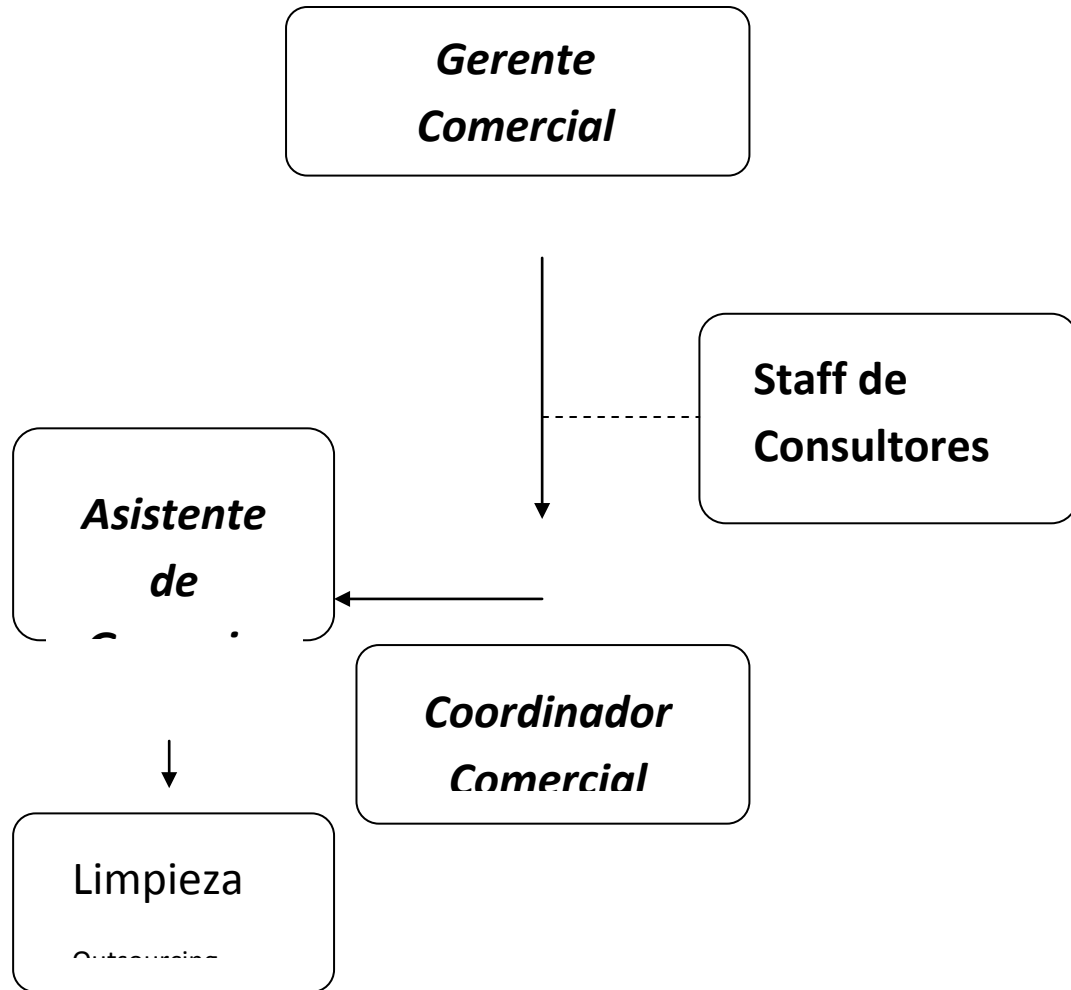
Liderazgo

Habilidades de facilitación

Capacidad de Análisis

### **5.3.2 Organigrama General**





Adicional al organigrama expuestos debe tomarse en cuenta que todos los controles contables y legales serán manejados de manera externa, ya que en los cinco años que se evalúan no se considera necesario incluirlos en la planilla, tanto el Abogado como el Contador serán manejados y controlados por el Gerente Comercial.

#### **5.4 Planteamiento del Sistema General de Control**

Realización de normas, políticas y manuales.

Las normas y políticas que regirán la operación, estará conformada por el código de ética, manual de los procedimientos de venta y procesos logísticos; todo esto se le entrega al personal al inicio de sus labores y se les da una inducción tanto en los productos que se manejan como la forma en que deben trabajarse para que el resultado de la gestión sea bien recibido por el cliente y con esto se pueda mantener la cartera, el enfoque nunca será el de hacer una sola venta, la finalidad es la de hacer una relación comercial lo más amigable y confiable posible.

#### **5.5 Resumen capítulo**

En este capítulo se resumen aspectos que permitirán el buen funcionamiento administrativo y legal de la empresa; mismos que nos permitirán garantizar un inicio de operación apegados a la ley y desde el punto de vista administrativo de manera exitoso. Tales como, Estructura administrativa, marco legal, régimen tributario, requisitos fiscales, honorarios, etc. De la misma manera se especifica la manera en que se contratarán los servicios profesionales de comercialización.

Por otra parte nos permite determinar la estructura administrativa y organizacional requerida para el funcionamiento correcto, a través de la definición del organigrama, descripción de puestos, autoridad delegada, rol y responsabilidades, perfiles, educación, experiencia laboral, y referencias laborales.

## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

#### **6.1 Descripción del Entorno Biótico y Abiótico.**

No aplica

#### **6.2 Identificación de Desechos y Residuos (Industria y Alimentos)**

No aplica

#### **6.3 Identificación de Impactos.**

No aplica

#### **6.4 Definición de medidas de Mitigación.**

No aplica

#### **6.5 Plan de Manejo Ambiental del Proyecto. (Industria y Alimentos)**

No aplica

#### **6.6 Plan de Higiene y Seguridad Industrial. (Industria y Alimentos)**

Para los programas de capacitación, se tiene contemplado un plan de seguridad industrial, se debe llevar de manera obligatoria un botiquín de primeros auxilios completo, adicional a esto para todas la capacitaciones de cuerdas medias y altas se tiene previsto tener por lo menos un bombero por cualquier emergencia que se pudiera presentar. En todos los centros de capacitación donde se trabaja se tienen rutas de evacuación por cualquier emergencia que se presente.

#### **6.7 Resumen del Capítulo**

En este capítulo se resumen todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para garantizar que no habrá ningún impacto ambiental. Por tal sentido que el proyecto por ser considerada como la comercialización de un servicio, se asegura que no habrá impacto sobre el medio ambiente, ya que no se hace ningún tipo de proceso de fabricación como en la industrial y de alimentos, adicional también se da una explicación sobre la seguridad industrial que se manejan dentro de las capacitaciones.

## CAPÍTULO VII

### ESTUDIO FINANCIERO

#### 7.1. Análisis de Costos

##### 7.1.1 Costo Total de la Inversión

###### Inversión Inicial

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$9,735.00</b>	<b>Q77,880.00</b>
<b>Gastos de Organización</b>	<b>\$4,240.00</b>	<b>Q33,920.00</b>
<b>Costos de Arranque</b>	<b>\$2,760.00</b>	<b>Q22,080.00</b>
<b>Total</b>	<b>\$16,735.00</b>	<b>Q133,880.00</b>

**Tipo de Cambio: \$1.00 = Q8.00** En el cuadro 7.1.1 se dan los datos totales de la inversión inicial necesaria para la correcta apertura y operación de la empresa.

##### 7.1.2 Costo Total de la Operación

	Mensual		Anual
Costo Soporte Logístico	\$160.00		\$8,200.00
Costo Instructores	\$600.00		\$16,680.00
Costo de Venta	\$760.00		\$24,880.00
Comisiones Coordinador de Ventas (10 %)	\$375.00		\$10,425.00
Alquiler Oficina	\$200.00		\$2,400.00
Energía Eléctrica	\$50.00		\$600.00
Telecomunicaciones	\$50.00		\$600.00
Internet	\$35.00		\$420.00
Agua y Basura	\$5.00		\$60.00
<b>Papelería y Útiles</b>	<b>\$50.00</b>		<b>\$600.00</b>
Material Promocional	\$50.00		\$600.00
Servicio de Asesoría Contable	\$50.00		\$600.00



Combustibles y Lubricantes	\$100.00	\$1,200.00
Parqueos y Peajes	\$50.00	\$600.00
Gastos Varios	\$50.00	\$600.00
Sueldos Personal Administrativo	\$1,750.00	\$21,000.00
Cuota Patronal Personal Administrativo	\$805.00	\$9,660.00
Depreciación Equipo de Cómputo	\$27.50	\$330.00
Depreciación Mobiliario y Equipo	\$11.55	\$138.60
ISR 20%	-\$126.00	\$6,001.00
<b>TOTAL DE GASTOS OPERACIÓN- VENTAS</b>	<b>\$3,533.05</b>	<b>\$80,714.60</b>

En el cuadro 7.1.2 se da el detalle de los gastos de operación que la empresa realizará durante el primer año de operación.

#### 7.1.2.1 Costos unitarios básicos y su estructura

DESCRIPCION	Ventas 1er. Año	Costo	Contribución Marginal	Margen de Contribución
<b>CANTIDAD HORAS TRABAJADAS</b>	834			
<b>VENTA ANUAL</b>	\$104,250.00	\$25,020.00	\$79,230.00	76%
<b>COSTO POR HORA TRABAJADA</b>	\$125.00	\$30.00	\$95.00	76%

En el presente cuadro se dan los costos unitarios por hora de capacitación, adicional se dan las ventas proyectadas del primer año menos los costos, lo cual nos da un margen de contribución de un 76%.

#### 7.1.3 Clasificación de los rubros en Fijos y Variables

RUBRO	FIJOS	VARIABLES	TOTAL	Total GTQ
-------	-------	-----------	-------	-----------

Sueldos y Prestaciones	\$21,000.00		\$21,000.00	Q168,000.00
Cuota Patronal Personal Administrativo	\$9,660.00		\$9,660.00	Q77,280.00
Alquiler	\$2,400.00		\$2,400.00	Q19,200.00
Servicios Generales	\$3,480.00		\$3,480.00	Q27,840.00
Material de Apoyo	\$1,200.00		\$1,200.00	Q9,600.00
Contabilidad Externa	\$600.00		\$600.00	Q4,800.00
Impuesto ISR	\$6,001.00		\$6,001.00	Q48,008.00
Gastos Varios	\$600.00		\$600.00	Q4,800.00
Depreciación (Mobiliario y Equipo)	\$138.60		\$138.60	
Depreciación (Equipo de Computo)	\$330.00		\$330.00	
Costo de Servicios variables		\$24,880.00	\$24,880.00	
Gasto de Venta		\$10,425.00	\$10,425.00	Q83,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$44,941.00</b>	<b>\$35,773.60</b>	<b>\$80,714.60</b>	Q645,716.80

En el cuadro 7.1.3 se nos brinda el total de los gastos para el primer año de operación de la empresa.

## 7.2 Análisis de Ingresos

### 7.2.1 Venta de Productos y Subproductos

AÑO	PRECIO X HORA	HORAS EFEC.	HORAS EFEC.	INGRESO		INCREMENTO
	TRABAJADA	MENSUAL	ANUAL	PROMEDIO	ANUAL	ANUAL

				<b>MENSUAL</b>		
1	\$125	70	834	\$8,687.50	\$104,250.00	
2	\$125	76	917	\$9,556.25	\$114,675.00	<b>10%</b>
3	\$125	84	1009	\$10,511.88	\$126,142.50	<b>10%</b>
4	\$125	93	1110	\$11,563.06	\$138,756.75	<b>10%</b>
5	\$125	102	1221	\$12,719.37	\$152,632.43	<b>10%</b>

Para el presente proyecto, se hace una proyección de ingresos de los cinco primeros años, la cual se esperan alcanzar de acuerdo a los estudios y análisis del mercado objetivo. Puede alcanzar un crecimiento anual 10%, ya que se considera una estabilización en la mejora continua con los clientes ya establecidos y una disminución en la capitalización de nuevas cuentas, sin embargo, en base a la experiencia en Guatemala, se contempla que el incremento anual en venta sea mayor al 10%. Para factores de asegurar la inversión se le dio un 10% de incremento anual, lo cual es bastante conservador pero asegura la rentabilidad del negocio.

### 7.2.2 Otros Ingresos

Se está estimando que por ser un proyecto en el cuál la venta de servicios será el 100% el giro del negocio, no se proyectan otro tipo de ingresos. Además todo el equipo y mobiliario se estima que tendrá por lo menos 5 años de duración, es decir que no habrá venta de equipo y mobiliario o modernización del mismo durante este período.

### 7.2.3 Proyección de ingresos totales por año

AÑO	PRECIO X HORA TRABAJADA	HORAS EFEC. ANUAL	INGRESO ANUAL	INCREMENTO ANUAL
1	\$125	834	\$104,250.00	
2	\$125	917	\$114,675.00	10%
3	\$125	1009	\$126,142.50	10%
4	\$125	1110	\$138,756.75	10%
5	\$125	1221	\$152,632.43	10%

En el cuadro 7.2.3 se presenta una proyección de las ventas a cinco años, dando un crecimiento conservador del 10% anual.

### 7.3 Recursos Financieros para la Inversión

#### 7.3.1 Calendario de Inversiones

Esta calendarización tiene como objetivo primordial determinar el monto exacto para la asignación correcta de los recursos, para poder tener una eficiente calendarización y asignación de recursos presupuestados, para ejecutar las inversiones que se realizarán en el proyecto “Apertura de una empresa de Capacitación en Costa Rica”.

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$9,735.00</b>	<b>Q77,880.00</b>	Se utilizara en los meses de Enero, Febrero y Marzo
<b>Gastos de Organización</b>	<b>\$4,240.00</b>	<b>Q33,920.00</b>	Se utilizara en el mes de Enero
Inscripcion de la Empresa e Inscripcion en la CCSS	\$4,000.00	Q32,000.00	
Gastos de Organización	\$240.00	Q1,920.00	
<b>Costos de Arranque</b>	<b>\$2,760.00</b>	<b>Q22,080.00</b>	Se utilizara en el mes de Enero
Sillas	\$350.00	Q2,800.00	
Escritorios	\$650.00	Q5,200.00	
Bocina	\$100.00	Q800.00	
Cañonera	\$100.00	Q800.00	
Impresora	\$60.00	Q480.00	
Computadoras	\$1,500.00	Q12,000.00	
<b>Total</b>	<b>\$16,735.00</b>	<b>Q133,880.00</b>	

#### 7.3.2 Necesidades de Capital de Trabajo

El Capital de trabajo requerido para el proyecto es de \$9,735.00 (Q77, 880.00) que consiste en cubrir todos los gastos de operación por tres meses, mientras esta se mantiene por si sola.

### **7.3.3 Estructura y Fuentes de Financiamiento**

No se utilizarán fuentes de financiamiento externas, todo el capital a utilizarse será interno.

### **7.3.4 Programa de Financiamiento Externo Requerido**

**No aplica.**

## **7.4 Punto de Equilibrio**

Este se determina por aquella situación donde la empresa produce y vende un volumen necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas.

### **Costos Relacionados**

#### **a. Costos Fijos (CF):**

Estos son los costos que la empresa debe cumplir independientemente de cual sea su volumen de ventas. Este rubro en el presente proyecto, corresponde a un valor de US\$.44, 941.00 para el primer año.

**b. Costos Variables (CV):**

Son los costos que se refieren al valor que debe pagarse para poder tener producto terminado y apto para ser comercializado, el valor para el primer año es \$ 35,773.60

**c. Costos Totales (CT):**

Está determinado por la sumatoria del costo fijo más el costo variable; corresponde al total de costos que una empresa debe realizar para obtener un determinado volumen de ventas o de producción.

**d. Cálculo del Punto de Equilibrio:**

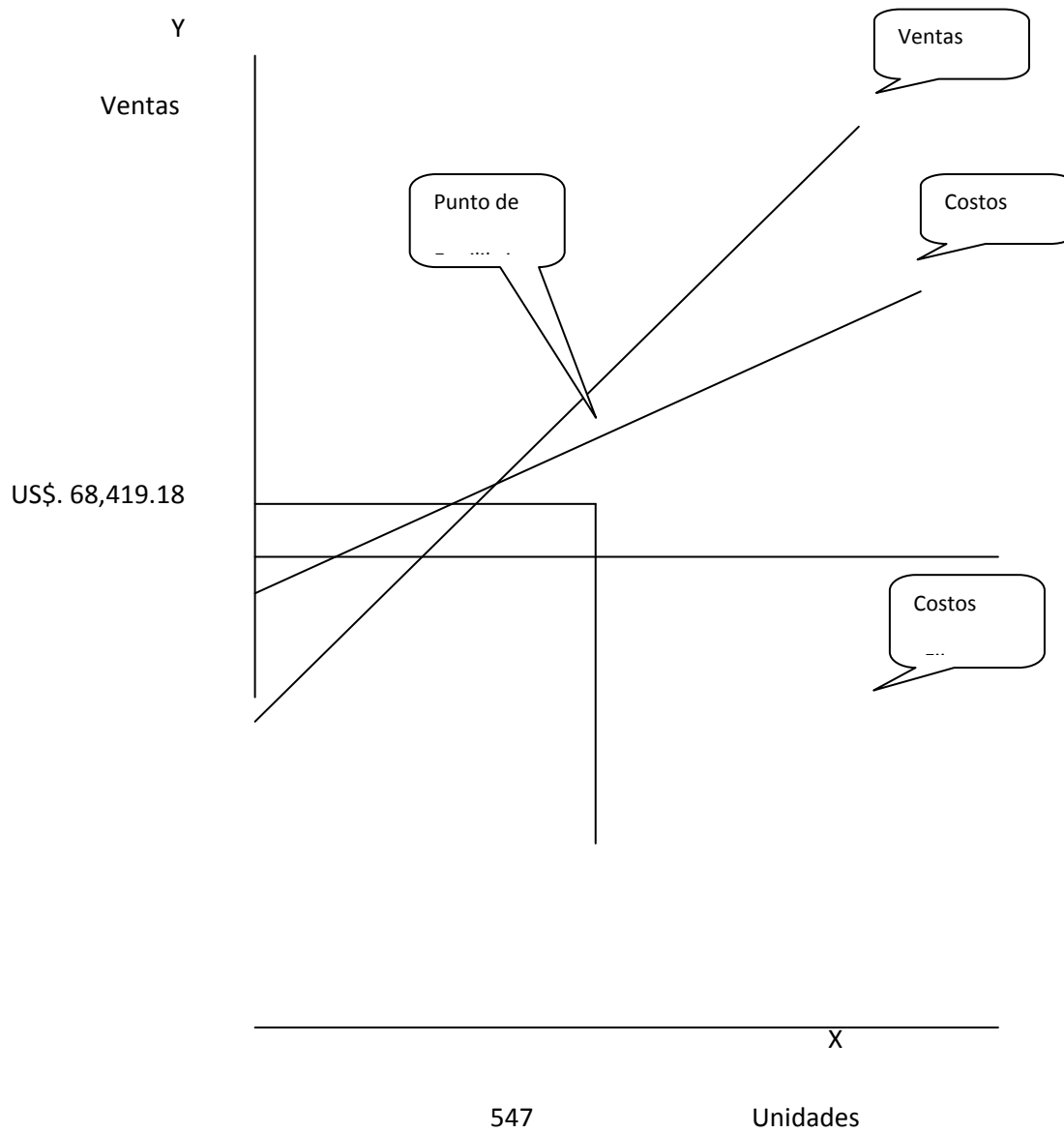
Para determinar el punto de equilibrio y por ser un proyecto netamente comercial, nos basaremos en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costo Fijo Total}}{(1-(\text{Costo Variable Total}/\text{Ventas Totales}))} = \text{P.E.}$$

$$\frac{\$44,941.00}{(1-(\$35,773.60/\$104,250.00))} = \$ 68,419.18$$

El punto de equilibrio del proyecto se encuentra en el primer año de operación en una venta de US\$. 68,419.10

**Gráfica del Punto de Equilibrio**



En esta gráfica se comprueba que al alcanzar una venta de \$ 68,419.18 se obtiene el Punto de Equilibrio, a partir de esta venta es que se empiezan a obtener beneficios, antes de esto se trabaja con pérdida.



## 7.5 Estados Financieros Proyectados a 5 años

### 7.5.1 Flujo de caja (Cash Flow)

En el cuadro siguiente, se puede ver el comportamiento del flujo en los primeros tres años de operación, en donde se ha considerado un 5% de inflación interanual, la información servirá para poder hacer los análisis de factibilidad y las pruebas económicas al proyecto.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos Inicial	\$9,735.00	\$33,739.00	\$60,143.40	\$89,188.24	\$121,137.56	\$156,281.82
Ingresos de Ventas	\$104,250.00	\$114,675.00	\$126,142.50	\$138,756.75	\$152,632.43	\$636,456.68
Total Ingresos	\$113,985.00	\$148,414.00	\$186,285.90	\$227,944.99	\$273,769.99	\$792,738.50
<b>Egresos</b>						
Costo de Servicio	\$24,880.00	\$27,368.00	\$30,104.80	\$33,115.28	\$36,426.81	\$151,894.89
Total Gastos de Ventas	\$10,425.00	\$11,467.50	\$12,614.25	\$13,875.68	\$15,263.24	\$63,645.67
Total Gastos de Operación	\$38,940.00	\$42,834.00	\$47,117.40	\$51,829.14	\$57,012.05	\$128,891.40
ISR 20%	\$6,001.00	\$6,601.10	\$7,261.21	\$7,987.33	\$8,786.06	\$58,404.94
Total de Egresos	\$80,246.00	\$88,270.60	\$97,097.66	\$106,807.43	\$117,488.17	\$402,836.90
Saldo Final de Efectivo	\$33,739.00	\$60,143.40	\$89,188.24	\$121,137.56	\$156,281.82	\$389,901.60

## 7.5.2 Estado de Resultados

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Ventas	3,750.00	3,750.00	3,750.00	5,000.00	7,000.00	7,000.00	12,000.00
Total de Ventas	3,750.00	3,750.00	3,750.00	5,000.00	7,000.00	7,000.00	12,000.00
Costo Soporte Logístico	160.00	300.00	300.00	400.00	560.00	560.00	960.00
Costo Instructores	600.00	600.00	600.00	800.00	1,120.00	1,120.00	1,920.00
Costo de Venta	760.00	900.00	900.00	1,200.00	1,680.00	1,680.00	2,880.00
Margen de Contribución	2,990.00	2,850.00	2,850.00	3,800.00	5,320.00	5,320.00	9,120.00
	79.7%	76.0%	76.0%	76.0%	76.0%	76.0%	76.0%
Gastos de Ventas							
Comisiones Coordinador de Ventas (10 %)	375.00	375.00	375.00	500.00	700.00	700.00	1,200.00
Total Gastos de Ventas	375.00	375.00	375.00	500.00	700.00	700.00	1,200.00
Gastos de Operación							
Alquiler Oficina	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Energía Eléctrica	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Telecomunicaciones	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Internet	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Agua y Basura	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Papelería y Útiles	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Material Promocional	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Servicio de Asesoría Contable	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Combustibles y Lubricantes	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Parqueos y Peajes	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Gastos Varios	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Sueldos Personal Administrativo	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00
Cuota Patronal Personal Administrativo	805.00	805.00	805.00	805.00	805.00	805.00	805.00
Depreciación Equipo de Computo	27.50	27.50	27.50	27.50	27.50	27.50	27.50
Depreciación Mobiliario y Equipo	11.55	11.55	11.55	11.55	11.55	11.55	11.55
ISR 20%	126.00	154.00	154.00	11.00	275.00	275.00	935.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	3,158.05	3,130.05	3,130.05	3,295.05	3,559.05	3,559.05	4,219.05
TOTAL DE GASTOS OPERACIÓN- VENTAS	3,533.05	3,505.05	3,505.05	3,795.05	4,259.05	4,259.05	5,419.05
EBITDA	(543.05)	(655.05)	(655.05)	4.95	1,060.95	1,060.95	3,700.95
Utilidad Neta después de impuestos	(543.05)	(655.05)	(655.05)	4.95	1,060.95	1,060.95	3,700.95



	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	12,000.00	12,000.00	15,000.00	15,000.00	8,000.00	104,250.00	114,675.00	126,142.50	138,756.75	152,632.43
Total de Ventas	12,000.00	12,000.00	15,000.00	15,000.00	8,000.00	104,250.00	114,675.00	126,142.50	138,756.75	152,632.43
Costo Soporte Logístico	960.00	960.00	1,200.00	1,200.00	640.00	8,200.00	9,020.00	9,922.00	10,914.20	12,005.62
Costo Instructores	1,920.00	1,920.00	2,400.00	2,400.00	1,280.00	16,680.00	18,348.00	20,182.80	22,201.08	24,421.19
Costo de Venta	2,880.00	2,880.00	3,600.00	3,600.00	1,920.00	24,880.00	27,368.00	30,104.80	33,115.28	36,426.81
Margen de Contribución	9,120.00	9,120.00	11,400.00	11,400.00	6,080.00	79,370.00	87,307.00	96,037.70	105,641.47	116,205.62
	76.0%	76.0%	76.0%	76.0%	76.0%	76.1%	76.1%	76.2%	76.1%	76.1%
Gastos de Ventas										
Comisiones Coordinador de Ventas (10%)	1,200.00	1,200.00	1,500.00	1,500.00	800.00	10,425.00	11,467.50	12,614.25	13,875.68	15,263.24
Total Gastos de Ventas	1,200.00	1,200.00	1,500.00	1,500.00	800.00	10,425.00	11,467.50	12,614.25	13,875.68	15,263.24
Gastos de Operación										
Alquiler Oficina	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00	2,640.00	2,904.00	3,194.40	3,513.84
Energía Eléctrica	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Telecomunicaciones	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Internet	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	420.00	462.00	508.20	559.02	614.92
Agua y Basura	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	60.00	66.00	72.60	79.86	87.85
Papejería y Útiles	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Material Promocional	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Servicio de Asesoría Contable	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Combustibles y Lubricantes	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,320.00	1,452.00	1,597.20	1,756.92
Parques y Peajes	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Gastos Varios	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	660.00	726.00	798.60	878.46
Sueldos Personal Administrativo	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	21,000.00	23,100.00	25,410.00	27,951.00	30,746.10
Cuota Patronal Personal Administrativo	805.00	805.00	805.00	805.00	805.00	9,660.00	10,626.00	11,688.60	12,857.46	14,143.21
Depreciación Equipo de Computo	27.50	27.50	27.50	27.50	27.50	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00
Depreciación Mobiliario y Equipo	11.55	11.55	11.55	11.55	11.55	138.60	138.60	138.60	138.60	138.60
ISR 20%	935.00	935.00	1,331.00	1,331.00	407.00	6,001.00	6,601.10	7,261.21	7,987.33	8,786.06
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	4,219.05	4,219.05	4,615.05	4,615.05	3,691.05	45,409.60	42,834.00	47,117.40	51,829.14	57,012.05
TOTAL DE GASTOS OPERACIÓN- VENTAS	5,419.05	5,419.05	6,115.05	6,115.05	4,491.05	80,714.60	54,301.50	59,731.65	65,704.82	72,275.30
EBITDA	3,700.95	3,700.95	5,284.95	5,284.95	1,588.95	23,535.40	25,888.94	28,477.83	31,325.62	34,458.18
Utilidad Neta después de impuestos	3,700.95	3,700.95	5,284.95	5,284.95	1,588.95	23,535.40	25,888.94	28,477.83	31,325.62	34,458.18



### 7.5.3 Balance General proyectado

Balance General					
Cifras en US Dolares					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$34,687.00	\$56,245.00	\$79,201.00	\$106,430.00	\$136,462.00
Bancos	\$34,687.00	\$56,245.00	\$79,201.00	\$106,430.00	\$136,462.00
Activos No Corrientes	\$2,200.00	\$1,900.00	\$2,808.00	\$2,192.00	\$1,425.00
Mobiliario y Equipo Neto	\$1,200.00	\$1,400.00	\$1,475.00	\$1,525.00	\$1,425.00
Equipo de Computo Neto	\$1,000.00	\$500.00	\$1,333.00	\$667.00	\$0.00
Activos	\$36,887.00	\$58,145.00	\$82,009.00	\$108,622.00	\$137,887.00
Pasivos					
Pasivos Corrientes					
Utilidades Retenidas		\$19,275.00	\$45,163.94	\$73,641.77	\$104,967.39
Utilidades del Periodo	\$23,535.40	\$25,888.94	\$28,477.83	\$31,325.62	\$34,458.18
Aportaciones de Capital	\$16,735.00	\$16,735.00	\$16,735.00	\$16,735.00	\$16,735.00
Capital	\$40,270.40	\$61,898.94	\$90,376.77	\$121,702.39	\$156,160.57

### 7.5.4 Apalancamiento financiero

No aplica, el proyecto se apalancará con dinero propio, por lo que no solicitará ningún préstamo.

## 7.6 Evaluación Económica

### 7.6.1 Flujo Neto de Fondos proyectado

Flujo Neto de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta Después de Impuestos		\$23,535.40	\$25,888.94	\$28,477.83	\$31,325.62	\$34,458.18
mas Depreciaciones		\$468.60	\$468.60	\$468.60	\$468.60	\$468.60
Flujo Neto de Fondos	-\$16,735.00	\$24,004.00	\$26,357.54	\$28,946.43	\$31,794.22	\$34,926.78

En el cuadro 7.6.1 se da la proyección de los fondos de la empresa a cinco años.

TREMA	
Inflación	12%
Tasa Activa Bancaria	20%
Premio	18%
TREMA	50%

### 7.6.2 Valor actual neto (VAN o VPN)

VA	\$47,173.60
VAN	\$30,438.60

En el cuadro 7.6.2 se da la información del valor actual neto que es de \$30,438.60 el cual es el valor de las entradas de efectivo generadas por el proyecto y el importe de la inversión, es decir el valor actual de los futuros flujos de efectivo.

### 7.6.3 Tasa interna de retorno (TIR)

TIR	151%
-----	------

En el cuadro 7.6.3 se da la información del cálculo del TIR, es cual es la tasa que iguala el valor presente neto a cero, 151% nos asegura que el rendimiento requerido es mayor al mínimo requerido.

#### 7.6.4 Relación Beneficio Costo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Ingresos Anuales		\$104,250.00	\$114,675.00	\$126,142.50	\$138,756.75	\$152,632.43	\$636,456.68
Egresos Anuales	\$16,735.00	\$80,714.60	\$54,301.50	\$59,731.65	\$65,704.82	\$72,275.30	\$349,462.86
Factor de Actualizacion	1	0.666666667	0.444444444	0.296296296	0.197530864	0.131687243	2.736625514
Flujo Actualizado de Ingresos	\$0.00	\$69,500.00	\$50,966.67	\$37,375.56	\$27,408.74	\$20,099.74	\$205,350.71
Flujo Actualizado de Egresos	\$16,735.00	\$53,809.73	\$24,134.00	\$17,698.27	\$12,978.73	\$9,517.73	\$134,873.46
Flujo Neto Actualizado	-\$16,735.00	\$15,690.27	\$26,832.67	\$19,677.29	\$14,430.01	\$10,582.01	\$70,477.24

$$\text{Relacion Beneficio Costo es } \frac{\text{Total de ingresos actualizados}}{\text{Total de egresos actualizados}} = \frac{\$205,350.71}{\$134,873.46} = 1.52$$

En el cuadro 7.6.4 se nos da el dato de la relación beneficio costo del proyecto, un 1.52 es una excelente referencia para la toma de la decisión de la inversión en el proyecto ya que nos asegura la inversión.

#### 7.6.5 Periodo de Recuperación de la Inversión

Inversion	16735		
Flujo neto actualizado año 1	-\$15,690.27		
Saldo	1044.733333		1 Año
Saldo	1044.733333	0.104473333 x 12 meses	1 Mes
Flujo neto actualizado año 2	10000		

El periodo de recuperación de la inversión en el proyecto es de un año y un mes, lo cual es una recuperación bastante rápido para un negocio nuevo.



### 7.7 Análisis de Sensibilidad del Proyecto

Precio Constante por hora de trabajo	Ventas en Hora de Trabajo	Ingresos por Ventas	Costo Total	Contribución Marginal	% de Variación
\$125.00	1110	\$138,756.75	\$33,301.62	\$105,455.13	133%
\$125.00	1009	\$126,142.50	\$30,274.20	\$95,868.30	121%
\$125.00	917	\$114,675.00	\$27,522.00	\$87,153.00	110%
\$125.00	834	\$104,250.00	\$25,020.00	\$79,230.00	100%
\$125.00	758	\$94,772.73	\$22,745.45	\$72,027.27	91%
\$125.00	689	\$86,157.02	\$20,677.69	\$65,479.34	83%
\$125.00	627	\$78,324.57	\$18,797.90	\$59,526.67	75%

Según el cuadro 7.7, se puede observar que cuando se mantiene el precio constante y hay un incremento hasta de 30 horas de venta (unidad de venta definida en US\$. 125.00), se puede observar un incremento en las utilidades de un 33% (100% – 133%) sobre lo planificado, sin embargo, si las ventas bajan en las mismas 30 horas de venta, la utilidad que se obtiene baja hasta un 33% (100% - 75%).

### CONCLUSIONES

1. Se determinó el mercado meta, el cual son las empresas grandes (con más de 100 empleados) las cuales son 1189 en las que existen necesidades de aprendizaje y mejora de procesos continuamente.
2. Se determinó que la estructura administrativa necesaria para el proyecto estaba constituida por tres personas (Gerente Comercial, Asistente de Gerencia, Coordinador Comercial)
3. Se definió el plan de seguridad industrial necesario para que las capacitaciones sean efectuadas de manera segura y viable. Este está constituido por una persona especializada en primeros auxilios que estará provista de un botiquín completo para poder auxiliar a cualquier participante ante una situación de riesgo para su seguridad personal.

4. Dado todos los estudios realizados, se concluyó en que el proyecto de “Evaluación a Nivel de Prefactibilidad de Apertura de una Empresa de Capacitación en Costa Rica” es completamente viable y seguro para invertir.

### **RECOMENDACIONES**

1. Crear un registro de las necesidades de capacitación dentro del mercado meta, dividiendo el mismo por sector (comercio, agropecuario, industria, servicios).
2. Dentro de la estructura comercial administrativa, se busque tener un amplio staff de consultores que tengan experiencia en las distintas ramas para poder compartir los conocimientos adquiridos de las buenas prácticas de otras empresas.
3. Se recomienda cumplir las recomendaciones de seguridad expuestas en el proyecto para velar por la integridad física de cada uno de los participantes dentro de las actividades. Sobre todo se recomienda que hayan planes de acción en caso siniestros y que todo el personal que se esté capacitando tenga conocimiento del mismo.
4. Se recomienda mantener controles financieros que mantengan la rentabilidad del proyecto

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker David y Day George. [Investigación de Mercados](#). Mc Graw Kill 1989, México
- Smith, Barry J. y Delahaye, Brian L. (1990). El ABC de la Capacitación práctica. Mc Graw- Hill, México
- Bentley, T. Capacitación empresarial. Mc Graw Hill 1993. Colombia
- Pagina de Internet

– <http://www.pyme.go.cr/default.aspx>



## ANEXOS

### ENCUESTA

1.¿Considera que su empresa ha alcanzado sus objetivos comerciales y financieros?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. ¿Qué es lo que más ha contribuido para el logro de estos resultados?

OBJETIVOS CLAROS \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

VENTAS \_\_\_\_\_

FINANZAS \_\_\_\_\_

3. ¿Cuenta con algún plan de capacitación para las distintas áreas de su Empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4. ¿Considera importante tener un plan de capacitación para todos los integrantes de su organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5. ¿Alguna vez ha utilizado asesoramiento externo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6. ¿Por qué medio ha contratado este asesoramiento externo?

RECOMENDACIÓN \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que la implementación de un plan de capacitación para todos los miembros de su empresa ayudaría a conseguir de manera más rápida los objetivos de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que todos los miembros de su empresa cumplen con los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

9. ¿Qué departamentos considera usted que tienen más áreas de mejora en su trabajo actual?

VENTAS \_\_\_\_\_

MERCADEO \_\_\_\_\_

FINANZAS \_\_\_\_\_

LOGISTICA \_\_\_\_\_

ADMINISTRATIVO \_\_\_\_\_

10. ¿Si hubiese una compañía consultora, que le ofreciera un plan de capacitación para los departamentos con mayor oportunidad de mejora, que le garantizara los resultados a corto plazo y, que incremente en los empleados el nivel de motivación y fidelidad hacia la empresa la contrataría?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### **Glosario**

**Capacitación:**

Instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

**Estrategia:**

Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.



