

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Para llevar a cabo el presente plan de negocio es necesario identificar aquellos factores que pueden influir en el entorno mediato e inmediato para la implementación de un Centro de Capacitación que ofrecerá cursos cortos a los empresarios de la ciudad de Tarija. Por ello, consideró aquellos factores del macro entorno que no se pueden controlar pero que tienen una influencia significativa sobre la empresa y aquellos factores del micro entorno que pueden influir de manera positiva o negativa en ella.

Con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades que existan para el emprendimiento, se realizó un análisis de las variables externas e internas, las cuales mencionaremos a continuación.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO

Este análisis se realiza con la finalidad de conocer la situación externa en la que se desenvolverá nuestro Centro de Capacitación, por lo que es importante determinar la influencia de los factores externos como los siguientes:

- Factor político y legal.
- Factor económico.
- Factor social y cultural.
- Factor tecnológico.

1.1.1 Factor Político y Legal

El análisis del factor político y legal comprende las normas y políticas establecidas por el gobierno nacional, departamental y municipal.

1.1.1.1 Factor Político

Bolivia viene atravesando momentos muy inestables en su panorama político, iniciada principalmente por las elecciones nacionales del 2019, cuando el Tribunal Constitucional avala la victoria de Morales en primera vuelta, ocasionando disturbios, protestas y huelga por parte de la sociedad opositora que denunciaban fraude electoral, desencadenando una revuelta popular que tomó las calles del país por 21 días. Con la violencia en su máximo nivel y sin el apoyo de las fuerzas del Orden (política nacional), Morales renuncia a su cargo de Presidente del Estado.

Ante esta grave situación política que atravesaba el País, el 12 de noviembre del año 2019, la entonces senadora Jeanine Áñez asume la Presidencia de Bolivia.

Una vez en el poder, el gobierno transitorio de Áñez, afrontó la crisis sanitaria provocada por el virus denominado COVID-19. Esta crisis sanitaria, sumada a la crisis política ha sumido a la economía en una profunda recesión que indujo a la pobreza. Ante este contexto las autoridades transitorias desplegaron diferentes iniciativas económicas para proteger a la población más vulnerable tales como transferencias en efectivo y diferimiento de créditos. Así mismo, estas crisis han generado grandes cambios en diferentes ámbitos de acción, uno de ellos sin duda es la educación.

Actualmente, el Gobierno del presidente Catacora y los dirigentes de la Central Obrera Boliviana (C.O.B.) llegaron a un acuerdo de poder incrementar en 2% el Salario Mínimo Nacional (S.M.N.) para la gestión 2021, es así que el Salario Mínimo Nacional ascendería de Bs2.122 a Bs2.164. Asimismo, este incremento implicaría el aumento en otros componentes como el bono de antigüedad y el subsidio de lactancia. En contraparte, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (C.E.P.B.) ratifica el no incremento del salario durante esta gestión, señalando que cualquier aumento por mínimo que sea generará iliquidez en las empresas, afectando económicamente a la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas del país (PyMEs). (Efraín Varela, 2021)

1.1.1.2 Factor Legal

La normativa que se tomará en cuenta para analizar el factor legal, corresponde a las siguientes: Constitución Política del Estado, Ley N° 070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, Resolución Ministerial N° 0008/2016, el Decreto Supremo N° 4260, del 6 de junio de 2020 y la Ley Municipal N°106.

- **Constitución Política del Estado**

El Centro de Capacitación Privado que se desea implementar en la ciudad de Tarija, Provincia Cercado, está amparada por el artículo 17 de la Constitución Política del Estado, el cual establece que toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, integral e intercultural y sin discriminación alguna.

Por otro lado, en marco de la Constitución, en el párrafo I, del artículo 80, determina que la educación tendrá como objetivo la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social crítica de la vida y para la vida. La educación estará orientada a la formación individual y colectiva; al desarrollo de competencias, aptitudes y habilidades físicas e intelectuales.

- **Ley N°070 de la Educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”**

El artículo 8 de la Ley de Educación, establece que la Estructura del Sistema de Educación Plurinacional, estará conformada por tres subsistemas; Subsistema de Educación Regular, Subsistema de Educación Alternativa y Especial y Subsistema de Educación Superior de Formación Profesional.

Los Centros de Capacitación de carácter privado son regulados por el Subsistema de Educación Alternativa y Especial, concretamente en el art. 16 del capítulo II, de la presente ley, en el cual se establece que la educación alternativa y especial está destinada a atender las necesidades y expectativas educativas de las personas, familias y organizaciones que requieren dar continuidad a su formación permanente en y para la vida.

Asimismo, en el artículo 20 de dicha Ley, determina que los Centros de Capacitación Técnico Privado (CCTP), son instituciones educativas que desarrollan programas de corta duración y dependen del Subsistema de Educación Alternativa y Especial. Son instituciones de carácter fiscal, de convenio y privado que funcionarán de acuerdo a la reglamentación establecida por el Ministerio de Educación.

De la misma manera, se tomó en cuenta el artículo 24, donde señala que la educación permanente está destinada a todas las personas, ofreciendo procesos formativos “no escolarizados” que respondan a las necesidades, expectativas e intereses de las organizaciones, familias y personas, en su formación socio productiva.

- **Resolución Ministerial N° 0008/2016, “Reglamento General de Funcionamiento de Centros de Capacitación Técnica Privados.”**

El presente Reglamento tiene como objeto establecer el marco normativo, lineamientos técnicos, generales e instrumentales para el funcionamiento de los Centros de Capacitación Técnica Privado (CCTP).

A efecto de su implementación el vigente Reglamento, establece las siguientes definiciones:

Centros de Capacitación Técnica Privada: tienen por objetivo desarrollar una formación técnica de calidad mediante cursos cortos de capacitación, que permitan complementar y actualizar los conocimientos de los participantes, para contribuir a mejorar su calidad de vida.

Autorización de Funcionamiento: es otorgada por el Ministerio de Educación al Centro de Capacitación Técnica Privado, acreditando el cumplimiento de los requisitos, procedimientos establecidos y habilita la prestación de los servicios educativos dentro del área geográfica de un departamento determinado.

Cursos de Capacitación: son procesos formativos, planificados, sistemáticos, organizados e innovadores que buscan complementar, actualizar, modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes, según potencialidades, necesidades, intereses y expectativas de la comunidad independientemente de la edad y grado de instrucción.

Por otra parte, el artículo 14 del Reglamento, detalla que los Centros de Capacitación Técnica Privados en función a su carga horaria podrán ofertar los siguientes tipos de cursos cortos:

- **Categoría A:** los que desarrollan cursos cortos con una carga horaria de veinte (20) a ochenta (80) horas reloj. (semanal, mensual, semestral o anual).
- **Categoría B:** los que desarrollan cursos cortos con una carga horaria de ochenta (80) a cuatrocientas (400) horas reloj. (semanal, mensual, semestral o anual).

El periodo de implementación de los cursos cortos tendrá una duración de 60 minutos y se registrará por la hora reloj, y puede extenderse hasta cuatro (4) horas como máximo por día.

El artículo 15, del citado reglamento de funcionamiento, establece la denominación y razón social de las instituciones educativas privadas que ofertan cursos cortos serán nominadas como “Centro de Capacitación Técnica Privado” acompañados de la Razón Social que ostenten sus documentos de constitución.

Por otro lado, el artículo 19, del mencionado Reglamento, define la vigencia de los CCTP, estando habilitados para funcionar previa emisión de la Resolución Ministerial de autorización de apertura y legal funcionamiento, la misma que tiene validez de cinco años a partir de su fecha de emisión.

- **Decreto Supremo N° 4260**

El presente Decreto Supremo tiene por objeto normar la complementariedad de las modalidades de atención presencial, a distancia, virtual y semipresencial en los Subsistemas de Educación Regular, Educación Alternativa y Especial y Educación Superior de Formación Profesional del Sistema Educativo Plurinacional.

El párrafo I, artículo 2, de la citada normativa establece las nuevas modalidades para la prestación de servicios de educación:

- a) **Presencial:** es el proceso educativo caracterizado por la presencia física e interacción entre docente y estudiante utilizando diversos recursos pedagógicos

b) A distancia: es el proceso educativo caracterizado por la no asistencia de los estudiantes a las instituciones educativas y mediadas por recursos físicos, televisivos, radiales, digitales y otros.

c) Virtual: es el proceso educativo que utiliza plataformas conectadas a Internet, como la modalidad en línea y la modalidad fuera de línea.

d) Semipresencial: es el proceso educativo que combina, de manera sistemática, la modalidad presencial con las modalidades de atención a distancia y/o virtual.

- **Ley Municipal N°106 “Fomento a Emprendimientos y Desarrollo de empresas Productivas”**

La presente Ley Municipal tiene por objeto incentivar a la población tarijeña a la creación de nuevos emprendimientos, fomentando el desarrollo productivo y económico local contribuyendo a la generación de empleo y consolidando un municipio fructífero.

En su artículo 8, establece que el programa cuenta con un incentivo de capital semilla de Bs 21.000, mismo que es entregado a los 10 mejores emprendimientos de cada gestión, siendo beneficiados por una sola vez, por el Gobierno Autónomo Departamental.

Teniendo en cuenta todo lo descrito en el factor político y legal, destacamos la existencia de condiciones políticas poco favorables para las empresas privadas, considerando que el gobierno actual propone incrementar el salario mínimo nacional, que sumadas a las barreras legales con las que cuenta el sector de la educación, limitan la creación de nuevos centros de formación privados que deseen brindar cursos cortos de capacitación dirigidos a los empresarios de las PyMEs, lo que podría suponer una amenaza para el emprendimiento.

A pesar de las limitaciones que presenta el factor político y legal, existe la posibilidad y oportunidad de prestar servicios de formación, debido a la promulgación de dos normativas vigentes; en primer lugar, el D.S 4260, que establece nuevas modalidades para la prestación de un servicio de educación y, en segundo lugar, la Ley Municipal de Tarija, que fomenta la creación de nuevos emprendimientos. Ambas normativas, representan una oportunidad para

llevar a cabo nuestro emprendimiento dirigido a fortalecer la educación de los empresarios mediante capacitaciones semipresenciales y virtuales.

1.1.2 Factor Económico

El 2020 es considerado uno de los años más difíciles de la historia reciente. La pandemia generó cambios drásticos y bruscos en todos los sectores económicos. Ante las primeras medidas de confinamiento, los principales indicadores económicos fueron empeorando, dando inicio a la crisis global más profunda del último siglo. Crisis que en Bolivia se vería agravada por la conflictividad social que acompañó al país desde octubre del 2019.

Bolivia, al igual que el 90% de las economías del mundo, tuvo un crecimiento negativo en el año 2020. Según datos presentados por el Banco Central de Bolivia (BCB), este decrecimiento fue del 8,4% a nivel nacional, reduciendo considerablemente el comercio internacional un 54% respecto al año 2019. Además, este decrecimiento económico causó un aumento en la deuda interna del país. A diciembre de 2019 el Tesoro General de la Nación (T.G.N.) tenía una deuda con el BCB de 12.653 millones de bolivianos, al finalizar el primer semestre del año esa deuda alcanzó los 23.292 millones de bolivianos, es decir, prácticamente se duplicó. (El País , 2021)

Por otra parte, las actuales autoridades del Gobierno Central aprobaron en marzo el Programa Fiscal-Financiero 2021, el cual retomará su rol de promotor de la inversión pública en los sectores productivos estratégicos, con el objeto de fortalecer la industrialización e impulsar la actividad económica, y su función de redistribuidor del ingreso, favoreciendo principalmente a la población y a los sectores más vulnerables, con el propósito de reactivar la demanda interna.

- **PIB a nivel nacional**

Según la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (C.E.P.A.L.), en un reciente informe publicado, se pronosticó que Bolivia crecería en 2021 un 5,2%, crecimiento que sería el más importante desde 2015. Sin embargo, este no alcanzará para contrarrestar el terreno perdido en 2020. Debido a que el PIB del año 2019 fue de 282,5 mil millones de bolivianos, el PIB de 2020 fue de 258 mil millones de bolivianos, mientras que en el 2021 podrá alcanzar

los 271 mil millones de bolivianos; es decir, 10 mil millones menos que los dos años anteriores. (Noticia del Ministerio de Economías y El País, 2020)

- **Actividad económica del sector de las PyMEs**

Bolivia reconoce a las PyMEs como el sector económico más importante que tiene el país, ya que son quienes aportan de manera decisiva al desarrollo económico y social; a la generación de oportunidades; a la redistribución de recursos económicos y a la generación de empleo y por ende a mayores niveles de ingreso. Además de constituir el 18% del universo empresarial, efectúan un aporte del 29% al Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen un 40% en la generación de fuentes de empleo a nivel nacional, según datos de la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (CONAMYPE, 2020)

Las PyMEs a pesar, de ser uno de los sectores que más aporta a la economía y al desarrollo productivo del País, se han visto extremadamente afectadas por la recesión económica generada por la emergencia sanitaria del virus COVID-19, que actualmente seguimos atravesando.

Por otro lado, la Confederación de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), en el año 2020 registró el cierre de 100.000 PyMEs a nivel nacional, las cuales en promedio tenía hasta cinco trabajadores, lo que equivaldría a unos 500.000 desempleados. De la misma manera, en el Departamento de Tarija se reconoció el cierre de 280 microempresas y 120 cambiaron de rubro, buscando adaptarse a las nuevas necesidades de la población frente a los cambios producidos por la pandemia del COVID-19. (El País, 2021)

- **Actividades económicas del Departamento de Tarija**

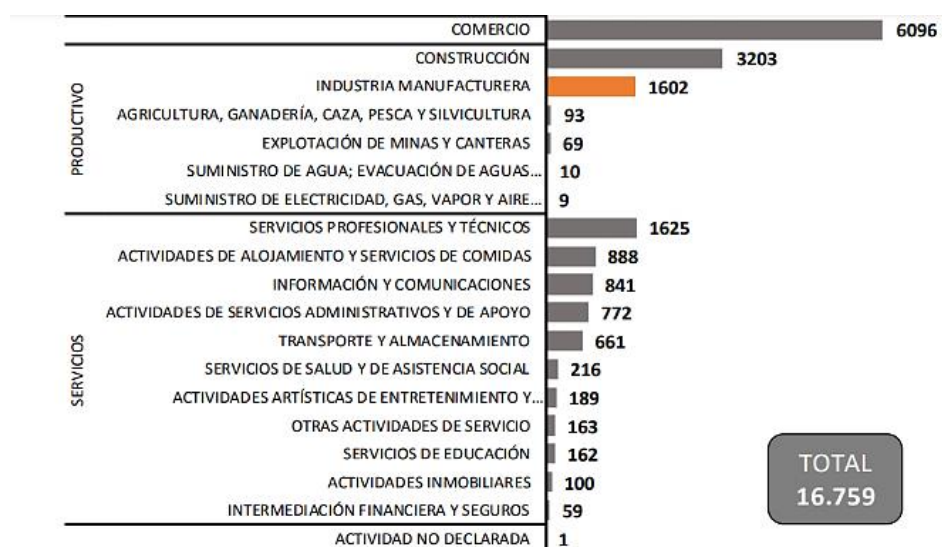
Tarija es el departamento que presentó desde hace una década las mayores tasas de crecimiento económico del país y experimentó una especialización en la exploración de recursos no renovables (Gas y petróleo), pero no estuvo acompañada por el crecimiento de otros sectores.

El Producto Interno Bruto del departamento de Tarija en 2018 fue de 3,205 millones de dólares, que representa el 8% del PIB nacional, permitiendo que el departamento logre el PIB

per cápita más alto a nivel nacional de \$US 5,689, superior inclusive a La Paz (3,926\$US per cápita) y Santa Cruz (3,663 \$US). Sin embargo, en la gestión 2019 el PIB del Departamento de Tarija, cayó a -5,97%, afectado principalmente por la baja en los precios de los hidrocarburos, la caída de la producción de alimentos, el comercio y el transporte.

En el 2019, Tarija registró una base empresarial de 16.759 empresas, cifra que prácticamente triplicó las 6.139 empresas que existían en la gestión 2010, mismas que están divididas en tres actividades económicas: comercial, productiva y servicio.

Figura N° 1: BASE EMPRESARIAL DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA 2019



Fuente: Fundempresa - Base de Empresarial Activa, a diciembre de 2019. Elaboración: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y la Dirección de Análisis Productivo.

- **Índice de pobreza en el Departamento de Tarija**

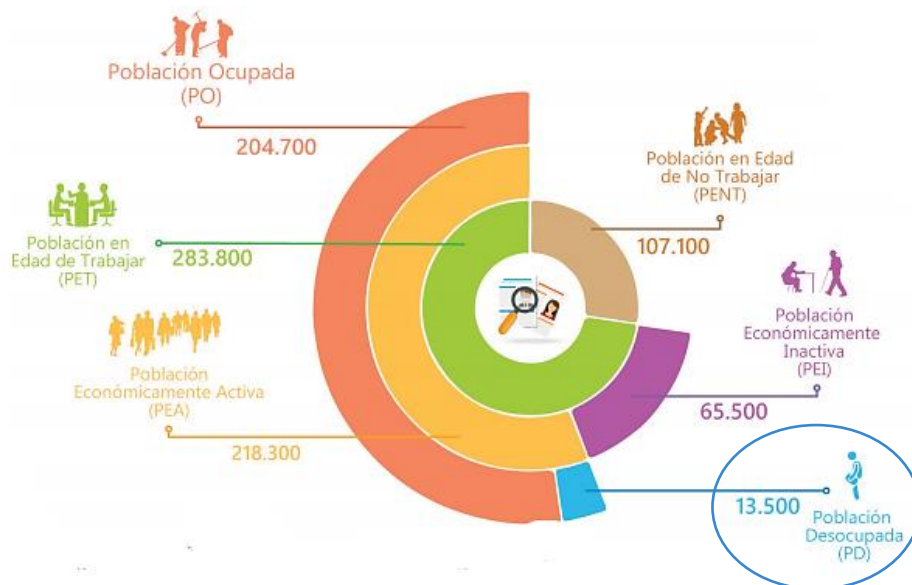
Según un estudio realizado por el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija sobre el Índice de Pobreza Multidimensional (I.P.M.), en 2019 el índice de pobreza fue de 28%, lo que significa que casi un tercio de la población del departamento es pobre multidimensionalmente, es decir, tiene dos o más carencias; falta de empleo, subalimentación, subempleo, falta de escolaridad, servicios de cuidado o falta de un bien propio. (Dirección de Análisis Productivo (DAPRO), 2020)

Así también, la Dirección de Análisis Productivo indicó, que en la ciudad de Tarija existe cerca de 70.000 personas que no cuentan con los recursos económicos suficientes para alimentarse (situación que preocupa de sobremanera), mientras que más de 180.000 personas viven en condiciones de pobreza en todo el departamento.

- **Tasa de desempleo en Tarija**

En el año 2019 Tarija contaba con 573.330 habitantes, siendo en ese entonces uno de los departamentos de Bolivia con la mayor tasa de desempleo, llegando al 7,2%, equivalente a 13.500 personas desempleadas, mientras que la media nacional se ubicaba en 4,8%. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), estimó que para el 2020 Tarija tendría 583.300 habitantes. Por otro lado, Franz Arce, miembro del Colegio de Economistas de Tarija, pronosticó que la tasa de desempleo del departamento llegaría al 16%, equivalente a 18.000 personas desempleadas; es decir, prácticamente la tasa de desempleo aumentó significativamente en 8.8%, con respecto al año 2019.

Figura N° 2: TARIJA-POBLACIÓN SEGÚN CONDICIONES DE ACTIVIDAD, 2019.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-Encuesta Continua de Empleo.

Ante esta situación, el Gobierno Nacional en coordinación con los Gobiernos Departamentales inició un plan de empleo con tres meses de trabajo para las personas sin discapacidad y seis meses para personas con discapacidad. Para esto se cuenta con un presupuesto de 19 millones de dólares y se busca generar 11.000 fuentes de trabajo en todo el territorio nacional, además este plan tiene como objetivo reducir la tasa de desempleo en el país. (El País, 2020)

Tomando en cuenta todos los datos e indicadores que presenta el factor económico, podemos indicar que el país atravesó en estos últimos años una inestabilidad económica, iniciada principalmente por la caída de las exportaciones en los recursos no renovables (Gas y el Petróleo), seguida de una crisis sanitaria que aumentó dramáticamente el desempleo sumergiendo a la población boliviana en una extrema pobreza. Estas situaciones reflejan un riesgo para el nuevo emprendimiento debido a la fluctuación económica existente.

Sin embargo, a pesar de la recesión económica, supone de cierta manera una oportunidad, ya que los desempleados por lo general tienden a formar su propia microempresa, lo cual generaría un incremento en la base empresarial favoreciendo a la oferta de nuestro servicio.

1.1.3 Factor Social

Actualmente, Bolivia cuenta con 11.842.000 habitantes, de los cuales el 59% pertenece a la población joven, entre 15 a 59 años de edad. Los mismos se caracterizan por ser personas emprendedoras e innovadoras que buscan lograr su independencia y estabilidad económica. Debido a los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes en el país, ha creado en los jóvenes, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios y pasar de ser empleados a ser empleadores. A esto se suma el constante crecimiento y evolución que está teniendo el sector de la micro, pequeña y mediana empresa existentes en el país.

Según datos de la encuesta Medición Condición de Vida (MECOVI) del año 2007, del total de los habitantes de Bolivia, el 78% de los hombres y 86,7% de las mujeres, trabajan en micros, pequeñas y medianas empresas constituidas en el país.

La participación entre varones y mujeres dentro de las micros, pequeñas y medianas empresas es del 54,3% y 45,7%, respectivamente, lo que muestra una ligera preponderancia de los varones respecto a las mujeres. En cuanto al rango de edades el 66,5% de los ocupantes de las MIPyMEs tienen edades mayores a los 26 años, el 21,3% corresponde a empleados entre los 15 y los 25 años y el 12,2% representa el trabajo infantil que comprende a los menores de 14 años.

Por último, la mayor parte de los trabajadores (63%) presenta un bajo nivel de educación. Además, solamente el 21,1% de los trabajadores de las MIPyMEs percibe salarios mientras que el 40,9% trabaja por cuenta propia y el 32,6% pertenece a los trabajadores familiares sin remuneración. Cabe resaltar que la mayoría de los trabajadores no firmó un contrato (90,3%).

- **Importancia de la formación técnica en la sociedad.**

El recurso humano es el activo más valioso de un país. A ello se debe que todas las naciones indiferentemente de su situación económica y sus autoridades políticas, cuenten con un sistema oficial de enseñanza integrado a centros de formación técnico que organizan y coordinan la transmisión de valores, actitudes, normas, conocimientos y aptitudes a la población y las nuevas generaciones. La educación tiene por objetivo equipar al estudiante para la futura vida y para captar mejores oportunidades laborales.

Actualmente, la educación técnica en Bolivia señala que tradicionalmente, la mayor demanda se encuentra en la población de 19 a 24 años de edad (56%), respondiendo a la oferta de educación técnica y capacitación laboral, que mayormente oferta el sector privado (77%), mientras que el Estado, tan sólo forma a un grupo minoritario de demandantes (23%).

Por todo lo detallado, consideramos al factor social como favorable para el emprendimiento, dado que actualmente la población joven entre las edades de 15 a 26 años, busca independizarse económicamente a través de la creación de su propia empresa. Así mismo, cabe señalar que el 63% de las personas que trabajan en una MIPyME tiene deficiencia en su educación, representando a estas situaciones como oportunidades para nuestro emprendimiento.

1.1.4 Factor Cultural

Dentro del factor cultural se presentan algunas cualidades y características propias de los *millennials*, como jóvenes emprendedores quienes destacan por su entusiasmo para crear empresas, en una sociedad con gobiernos burocráticos a quienes les falta apoyar a los emprendimientos impulsados por los jóvenes.

- **Importancia de la generación millennial**

Los *Millennials* son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1996, el *multitasking* es la cualidad que los define, viven hiperconectados, realizan varias tareas a la vez, se comportan como consumidores exigentes, y buscan el éxito profesional a través de actividades que disfrutan. (Oblinger, 2003)

Según un estudio realizado por D'arriens, estimó que para el 2020 los Millennials serían el 41% de la fuerza de trabajo, lo que representa un desafío para las empresas sobre cómo captarlos y retenerlos. Además, aprender de ellos y entenderlos no es solo para estar informados acerca de sus perspectivas y su *modus operandi*, sino por un tema de progreso de cultura y sociedad de cara a un futuro próximo con líderes globales de alto desempeño.

- **El emprendedor boliviano.**

Según, un estudio realizado por la Universidad UCATEC de Cochabamba y facilitado al periódico “Los Tiempos”, sobre la base de entrevistas y encuestas a redes de emprendedores de todo el país, los jóvenes comienzan a emprender incluso antes de los 18 años, pero estos emprendimientos son principalmente informales y en algunos casos ocasionales y esporádicos.

Bolivia tiene una generación de jóvenes emprendedores, concluye la investigación. El mayor porcentaje de empresarios por cuenta propia se encuentra en un rango de edad comprendido entre los 18 y 41 años de edad, lo que demuestra una mayor iniciativa de los jóvenes por emprender que, pese a las adversidades, la excesiva burocracia y el poco apoyo, considera importante tener algo propio y generar ingresos mediante una empresa.

En conclusión, los *millennials* se caracterizan por ser personas con entusiasmo y exigentes que realizan varias actividades para lograr el éxito -entre ellos el económico- mediante la creación de empresas que, a pesar de las adversidades y poco apoyo de los gobiernos a sus emprendimientos, persiguen sus objetivos.

Es así, que los millennials, como jóvenes emprendedores del país, se constituyen como clientes potenciales, lo que supone una oportunidad para brindarles un servicio de formación, mediante nuestros cursos cortos de capacitación.

1.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología en la actualidad, se ha convertido en un componente esencial de la humanidad, generando nuevas formas de socialización, educación, producción de conocimiento y acceso a la información. Estas formas han provocado la creciente masificación en las alternativas de herramientas de conectividad, la demanda de dispositivos inteligentes y el consumo de contenidos digitales, trayendo consigo la necesidad de darle un adecuado uso por parte de la sociedad y mucho más de los centros de educación.

Es por ello, que dentro del factor tecnológico se analizaran los siguientes elementos:

- **La tecnología como factor importante en el aprendizaje**

Los cambios que experimenta la sociedad del siglo XXI, trazan nuevos retos en todos los sectores. Concretamente, en el sector educativo, la tecnología se ha convertido en un elemento de apoyo para alcanzar cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilitando la creación de espacios semipresenciales de formación, brindando a los estudiantes y docentes la posibilidad de replantear las actividades tradicionales de enseñanza, ampliándolas y complementándolas con nuevas actividades, mejorando de esta forma la calidad educativa de la sociedad.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede indicar que las TIC (Tecnologías de la información y comunicación), son necesarias para la mejora continua en los procesos de aprendizaje, siempre y cuando permitan un mayor desarrollo del conocimiento. Además, de reducir el tiempo de instrucción y los costos de la enseñanza.

- **Educación e-learning**

En Bolivia aumentó en estos últimos años la oferta de programas académicos que incluyen el uso de herramientas e-learning como parte del proceso educativo, de hecho, la inclusión de programas de capacitación de fabricantes como Cisco, Oracle, etc., basados en este tipo de soluciones en carreras técnicas y de nivel licenciatura, ha llevado a estos centros de capacitación y universidades a la adopción de estas nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Así lo explicó Miguel Hinojosa Chávez, director ejecutivo de la empresa boliviana Technology & Management.

Dentro de los desafíos que Bolivia tiene para lograr un mayor impacto de la oferta educativa basada en e-learning, Hinojosa Chávez señala los siguientes:

- Cambio de los procesos educativos, adaptándose y enfocándose a este método de enseñanza donde la distancia y lo virtual requieren nuevos planteamientos.
- Preparación de facilitadores y docentes que desarrollen las competencias necesarias para llevar a cabo un proceso educativo e-learning donde se incluya el uso de métodos didácticos orientados a esta modalidad, abandonando el modelo tradicional.
- Desarrollo de medios y contenidos enfocados a la semipresencialidad.

- **Incorporación de herramientas tecnológicas en el proceso productivo de las empresas actuales**

Según un informe realizado por la Fundación Internet Bolivia, denominado “La situación de la economía Digital en Bolivia”, la digitalización de los procesos productivos y comunicacionales de las empresas actuales no solo permite que su trabajo sea más eficiente, sino que además tienen más posibilidades de aportar a la economía digital en Bolivia. Por ejemplo, un comerciante que cuenta con Internet tiene más posibilidades de participar del comercio electrónico ya sea directamente con el consumidor (Business to Consumer) o con otro empresario (Business to Business). Así mismo, la demanda de personal especializado en

trabajos relacionados a la comunicación en redes sociales o el soporte al consumidor en línea también contribuye a que la economía digital se dinamice.

En conclusión, consideramos que actualmente las TIC se han convertido en un elemento fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que permite transitar del modelo de educación presencial a uno semipresencial, ofreciendo a la población mayor disponibilidad de acceso a la información mejorando de esta manera la calidad de su educación. Además, la tecnología reduce el tiempo de instrucción y el costo del aprendizaje, lo que, representa una oportunidad para el emprendimiento, debido a que utilizaremos herramientas tecnológicas para impartir las sesiones de capacitación y asesoría.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO

Para el análisis del entorno inmediato utilizamos las variables vinculadas a las fuerzas de Michael Porter, mismas que permiten identificar los posibles cambios que se presentan en el sector y determinar, tanto la intensidad competitiva, como el atractivo del mercado.

Por lo que, es vital considerar las siguientes fuerzas:

- Clientes.
- Proveedores.
- Productos sustitutos.
- Competidores existentes.

1.2.1 Clientes

Teniendo en cuenta que nuestro servicio está dirigido a apoyar en la formación de los responsables de las PyMEs, consideramos que nuestros clientes potenciales serán los empresarios tarijeños pertenecientes a la Provincia Cercado, mismos que se caracterizan por ser: innovadores (en lo que se desea ofrecer), motivados (para crear su propio empleo), optimistas y persistentes al momento de proponerse algún objetivo, además de brindar soluciones a los problemas que atraviesan, según un estudio realizado a los jóvenes. (Chacón, 2019)

Por otro lado, mediante una entrevista realizada a los propietarios de las PyMEs de la ciudad de Tarija, determinamos que éstos presentan una escasa formación académica, por lo que necesitan capacitarse para poder administrar de mejor manera su empresa y ofrecer un mejor producto (bien o servicio) al cliente.

La negociación de los clientes (empresarios) tarijeños, se puede expresar mediante las siguientes variables.

- **Demanda de los servicios de capacitación:** principalmente son los jóvenes empresarios entre las edades de 19 a 24 años quienes demandan los servicios de capacitación, mismos que buscan adquirir nuevos conocimientos con respecto a su negocio. De igual forma, la oferta de un servicio de formación depende del número de personas que requieren capacitarse, lo que supone un alto grado de negociación de los consumidores.
- **Disponibilidad de sustitutos:** en el departamento de Tarija, se ha reconocido la existencia de 44 institutos y centros de educación que ofrecen servicios de formación técnica a la población en general; sin embargo, estas empresas no están orientadas específicamente a brindar un servicio dirigido a los responsables de las PyMEs.
- **Riesgo de cambio de los usuarios:** el mayor riesgo que puede llegar a percibir el usuario es el monetario, ya que él es quien decide si adquirir o no el servicio de formación, siempre y cuando el contenido de enseñanza le agregue valor, es por ello que en nuestro emprendimiento tendremos muy en cuenta la opinión del cliente con relación a los temas a impartir.
- **Estacionalidad de la demanda:** la estacionalidad es baja, puesto que la formación en distintas disciplinas se practica durante todo el año, exceptuando la fecha navideña.
- **Costo de cambio del comprador:** este es un elemento de gran importancia para el consumidor tarijeño, ya que existe una costumbre de adquirir productos a precios bajos. Si bien existe una amplia y diversificada oferta de formación en el departamento, los empresarios tarijeños buscan contar con el apoyo de un centro de formación responsable, que les permita acelerar sus conocimientos, en periodos cortos de tiempo, y con prácticas que puedan aplicar de inmediato en su empresa.

Por lo descrito anteriormente, al momento de adquirir un servicio de educación, el poder de negociación del cliente (empresario de la PyMEs) es alto, pues los clientes poseen la decisión de cambiar de un instituto a otro, y se constituyen como demandantes de un servicio de educación. Por otro lado, aunque existe una numerosa oferta de formación en el mercado Tarijeño, no llegaría a ser una amenaza para nuestro futuro Centro de Capacitación, ya que sus servicios técnicos no se centran en la educación del empresario mediante sesiones de asesoría y capacitación, representando una oportunidad para nuestro emprendimiento.

1.2.2 Proveedores

Considerando que la base de la idea de negocio es brindar un servicio de formación dirigido a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) establecidas en la Provincia Cercado-Tarija, los proveedores que deben tomarse en cuenta en esta fuerza son los siguientes:

- **Profesionales:** uno de los proveedores más importantes para brindar el servicio de capacitación, son los profesionales especializados en el área contable y financiera, mismos que en el mercado Tarijeño representan una considerable cantidad (55.370 profesionales), según datos publicados por la Federación Departamental de Profesionales de Tarija y el Censo del 2012.

Además, considerando que actualmente el mercado de profesionales se encuentra en una situación de sobre oferta, es decir, los proveedores de recursos humanos, que impartirían los sesiones a los empresarios de la ciudad de Tarija, no se encontrarían en la posición de negociar, siendo una oportunidad para nuestro Centro de Capacitación.

- **Proveedor del servicio de aplicación:** son aquellas empresas que, a través de internet, ofrecen una serie de servicios o programas de aplicaciones, mediante un modelo de pago por el uso de las aplicaciones digitales, por ejemplo: Zoom Pro, Google Meet, Microsoft Teams, Google Duo, entre otros, permiten realizar videoconferencias en vivo. Estos proveedores son de crucial necesidad para el emprendimiento, debido a que nuestro servicio se fundamenta en transmitir contenido

contable y financiera a los empresarios de PyMEs de forma semipresencial, es decir, combinando la modalidad presencia y la virtual.

Asimismo, dichas aplicaciones nos permitirán programar todo el contenido de la capacitación de un periodo determinado. Cabe añadir, que actualmente existe una infinidad de empresas que pueden ofrecernos estos servicios, por lo que el poder de negociación es considerado bajo.

- **Proveedor del servicio de internet:** se consideró a los proveedores que ofrecen servicios de telecomunicación ya que, para ofrecer los servicios a los empresarios, debemos de contar con la cobertura de un servicio de internet. Concretamente en el departamento de Tarija existen tres diferentes empresas de telecomunicación (Tigo, Viva y Entel) que estarían dispuestas a prestarnos dicho servicio.
- **Proveedores de servicio básico:** en el departamento solo existen tres empresas que brindan servicios básicos a la población Tarijeña, como es el caso de SETAR, COSAALT y EMAT. Estas empresas son las únicas que suministran energía eléctrica, agua potable y aseo urbano en toda la ciudad, por lo que sus servicios serán necesarios para nuestro emprendimiento, dado que pretendemos contar con un espacio físico.

Por todo lo detallado, consideramos que el poder de negociación de los tres primeros proveedores (profesionales, servicio de aplicación e internet) es bajo, debido a la existencia de una considerable oferta de profesionales en el área de contabilidad y finanzas, disponibilidad de aplicaciones, oferta de servicio de internet y de material digital de educación en el mercado tarijeño. Además, se cuenta con información suficiente para contemplar las características que tiene el producto, el precio ofrecido y la calidad del mismo.

Con respecto a los proveedores del servicio básico, determinamos que el poder de negociación que poseen es medio, ya que estas empresas son monopólicas, es decir, son las únicas organizaciones que ofrecen el servicio de agua potable, energía eléctrica y aseo urbano, controlando de esta manera el precio del servicio.

1.2.3 Productos Sustitutos

Teniendo en cuenta que la idea de negocio está orientada a brindar apoyo en la formación contable y financiera de los gerentes propietarios de las PyMEs, los productos sustitutos que llegarían a ser una amenaza para nuestro Centro de Capacitación se señalan a continuación.

En la actualidad, se puede resaltar la existencia de productos sustitutos en el mercado de educación, alternativas como; audiolibros, páginas de enseñanza en YouTube, Webinars, páginas web, plataformas de enseñanza en línea y aplicaciones, donde el cliente (empresario) puede tomar la opción de formarse a través de estos medios, representando una amenaza para nuestro emprendimiento en cuanto al servicio que se pretende ofrecer.

Sin embargo, la razón por la cual el cliente (empresario) no está totalmente inclinado por las alternativas anteriores, se debe a que éstas no brindan una certificación o reconocimiento que garantice que él ha recibido una capacitación técnica a nivel local, acreditando que cuenta con la formación necesaria que le permita desarrollar de mejor manera ciertas actividades en su empresa, valor que ayuda a aumentar su credibilidad y prestigio profesional dentro de su sector.

A pesar de la existencia de varios productos sustitutos en el mercado, los precios son poco accesibles. Por ejemplo, un Audiolibro o un Webinar pueden llegar a costar en promedio entre 30 \$us a 45 \$us en la plataforma Amazon Bolivia.

En definitiva, consideramos que los productos sustitutos representan una amenaza para nuestro Centro de Capacitación, ya que actualmente estamos atravesando la era de la digitalización, donde la disponibilidad de las diferentes alternativas es cada vez más pujante para el cliente, mismo que considera el valor de la enseñanza y la atención en el servicio como piezas claves para su fidelización y no tanto el precio, ya que ven al servicio como un complemento en su formación. Así mismo, no se debe descuidar los posibles sustitutos que puedan surgir en el mercado de educación.

1.2.4 Competidores Existentes

En el departamento de Tarija aún no existe un Instituto o Centro de Capacitación que brinde un servicio de educación exclusivamente a empresarios de pequeñas y medianas empresas,

sin embargo, se ha reconocido la presencia de institutos técnicos con grados de educación superior repartidos en todo el territorio departamental, por lo que la rivalidad en cuanto a formación está asegurada. Dicha rivalidad la podemos mostrar mediante los siguientes indicadores.

- **Crecimiento de institutos de formación:** en el 2015 Tarija estaba formada por 36 institutos técnicos privados, más adelante, en el 2018, se registraron 44 centros de formación técnica, de los cuales 13 son fiscales, uno de convenio y 20 de carácter privado, según un informe del Servicio Departamental de Educación. Por lo que se destaca el crecimiento y la disponibilidad de estos establecimientos de formación superior, lo que supone un riesgo para nuestro emprendimiento con respecto al servicio que se pretendemos ofrecer.
- **Competidores indirectos:** se identificó como competidores indirectos a las empresas que ofrecen servicios al mismo mercado objetivo, pero satisfacen necesidades distintas, como ser; Consultoras contables y asesoras financieras. Estas empresas ofrecen un servicio de contabilidad y finanzas al sector empresarial, aunque no brindan un servicio de capacitación continuo.
- **Grado de diferenciación:** los institutos o centros de educación superior se diferencian por: el servicio que ofrecen mediante carreras técnicas, las características de sus infraestructuras, el equipamiento físico, las capacidades del personal, y el mercado objetivo al cual se dirigen. Éste último es vital ya que, en Tarija ningún centro de educación ofrece servicios concretamente a empresarios de las PyMEs, siendo una oportunidad para nuestro emprendimiento.
- **Identidad de marca:** la formación es un servicio que puede ser demandado una sola vez o varias veces, y por la fuerte oferta de servicios similares, la identidad se constituye como una ventaja importante para brindar un servicio distinto.

Según lo expresado en párrafos anteriores, podemos indicar que la rivalidad entre competidores es medianamente alta, debido a la existencia de varios institutos de formación y consultoras contable y financieras en el departamento. Así mismo, no se aprecia una diferencia entre los servicios que ofrecen estos establecimientos, lo que denota una oportunidad para el emprendimiento.

1.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Mediante un análisis previo del entorno externo e interno y sus variables se identificó diversas oportunidades y amenazas que pueden influir en la constitución del Centro de capacitación dirigido a los empresarios de las PyMEs.

Por lo que destacamos las siguientes oportunidades que presenta el entorno mediato:

- El D.S. 4260 promueve distintas modalidades de enseñanza en la educación semipresencial, a distancia, y virtual; ampliando el campo de la educación.
- Reconocimiento de los Centros de Capacitación Técnicos Privados, por parte de la Ley N°070, como instituciones que complementan y actualizan los conocimientos de las personas, mejorando su calidad de vida.
- Incentivos económicos por parte del Gobierno Autónomo Municipal a través de programas que impulsa la creación de nuevos emprendimientos.
- Crecimiento y evolución en el sector de las micros, pequeñas y medianas empresas. (Provocado por el aumento del desempleo).
- Mayor demanda de educación técnica existente en la población de 19 a 24 años (jóvenes millennials que destacan por ser emprendedores).
- Aumento del uso de programas y herramientas e-learning, mejorando el proceso de enseñanza-aprendizaje tradicional.

Por otro lado, también en el entorno mediato deberemos enfrentar las siguientes amenazas:

- La crisis política y sanitaria está afectando económicamente a la sociedad, y por consiguiente a los micro, pequeños y medianos empresarios.
- Algunos aspectos de la Resolución Ministerial N°008/2016, limitan económicamente el funcionamiento de los Centros de Capacitación Técnica Privada, que indirectamente restringen la transmisión de nuevos conocimientos y prácticas que beneficien a la población.
- Desaceleración actual en la economía de las pequeñas y medianas empresas locales (ocasionada por la crisis sanitaria COVID-19).

En cuanto al entorno inmediato es necesario también nombrar las siguientes oportunidades:

- Oferta de recursos humanos de profesionales en las áreas de contabilidad y finanzas.
- Baja estacionalidad de la demanda de servicios de formación.
- Los productos sustitutos (Webinars, páginas de enseñanza en YouTube, páginas web, plataformas de enseñanza en línea y aplicaciones) no suelen otorgar un certificado que aumente el prestigio de los clientes (empresarios).
- Inexistencia de un competidor que brinde servicios de capacitación cortos, dirigido específicamente al empresario de las PyMEs.

De la misma manera se muestra las amenazas que atentan al emprendimiento:

- Disponibilidad de varios productos sustitutos referidos a la educación.
- Excesiva burocracia para instalar un Centro de Capacitación o instituto privado.
- Crecimiento continuo de competidores en el sector de formación, debido a su mercado atractivo.
- Costumbre por adquirir productos a precio bajo por parte de los consumidores tarijeños.

En definitiva, el entorno inmediato presenta más oportunidades que amenazas, pues existe la posibilidad de brindar un servicio de capacitación dirigido a los empresarios de las PyMEs, aunque la burocracia que existe en el País supone una variable limitante.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE MARKETING

Este capítulo contempla, en primer lugar, la investigación de mercados que permitirá identificar y demostrar la existencia de necesidades insatisfechas presentes en el mercado meta y, en segundo lugar, el plan de marketing, donde se considera la relación de la estrategia con el marketing operativo.

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con la investigación de mercado se pretende recopilar información cualitativa y cuantitativa, acerca de las necesidades de capacitación que requieren los empresarios de las PyMEs (clientes) en el área contable y financiera, conocer las características que debe tener un servicio de capacitación y asesoría e-learning, determinar el tamaño de la muestra de nuestro mercado y estimar la demanda de los servicios que ofreceremos.

2.1.1 Planteamiento Del Problema

Después de haber realizado una investigación exploratoria utilizando técnicas cualitativas, como: entrevistas con expertos en el sector de la formación superior y entrevistas con quien toma decisiones en el área de contabilidad y finanzas, posibilitaron conocer las dificultades que padecen los responsables de las PyMEs de la Provincia Cercado-Tarija, con respecto a su formación contable y financiera, aspecto que origina una deficiencia importante, si se entiende que la falta de capacitación en estas áreas, podría afectar negativamente la gestión de la empresa, así como en la toma de decisiones económicas de forma correcta.

Posteriormente se realizó un análisis de los datos recopilados, que permitió apreciar de manera general los problemas fundamentales que presentan las PyMEs, como ser:

- Falta de conocimiento en el cálculo de los costos, lo que trae consigo que los precios de los productos (bien y servicio) sean incorrectos.
- Inadecuado control y registro de inventario, dado que las empresas tarijeñas no usan modelos matemáticos (lote óptimo) para comprar materiales, repuestos,

equipos, herramientas, entre otros artículos de almacén, generando en las empresas mayores costos y en casos extremos pérdidas (con relación a los productos perecederos).

- La permanente dependencia de los servicios de un contador externo, que además de ser ajeno a la empresa limita la participación total del propietario en el control de sus operaciones contables.
- Registro improvisado de las transacciones, ya que los responsables de las PyMEs tienen el hábito de utilizar un cuaderno para controlar sus compras y ventas de un período determinado.

Lamentablemente en la ciudad de Tarija no existen centros de capacitación o institutos que brinden cursos e-learning dirigidos concretamente a los empresarios de las PyMEs, que ayuden a comprender de manera práctica su situación contable y financiera además de solucionar sus problemas. A pesar de la importancia que tienen las áreas mencionadas en las empresas, se percibe una escasa aplicación de las mismas, producto del escaso conocimiento que tienen los empresarios sobre estas áreas.

Ante este panorama, se reconoce la necesidad de desarrollar habilidades y competencias, además de adquirir conocimientos y prácticas por parte de los empresarios de PyMEs, las cuales se pueden mejorar mediante la oferta de servicios de capacitación y asesoría.

2.1.2 Problema De Decisión Gerencial

El problema de decisión gerencial es el siguiente:

¿Existirá la intención de compra del servicio de capacitación e-learning en el área Contable y Financiera, por parte del empresario del sector de las PyMEs en la ciudad de Tarija?

¿Es posible brindar un servicio de capacitación e-learning en el área Contable y Financiera en base a las necesidades y expectativas de los empresarios del sector de las PyMEs de la Provincia Cercado?

2.1.3 Problema De Investigación De Mercado

El problema de investigación de mercado es el siguiente:

¿Cuál es el contenido básico que deben comprender los cursos de capacitación e-learning en el área Contable y Financiera, que permita satisfacer las necesidades en el desarrollo de competencias de los empresarios de las PyMEs de la Provincia Cercado-Tarija?

2.1.4 Hipótesis De La Investigación

H_1 : El registro de las compras y ventas, el control del inventario y la elaboración del flujo de caja constituyen el principal contenido básico de un curso de capacitación e-learning en el área contable y financiera, que permite satisfacer las necesidades en el desarrollo de competencias de los empresarios de las PyMEs de la Provincia Cercado-Tarija.

2.1.4.1 Preguntas de investigación

- ¿En qué condiciones los empresarios de las PyMEs, registran las operaciones de las compras y ventas?
- ¿Qué programas informáticos utilizan los empresarios de las PyMEs, para controlar el inventario de su empresa?
- ¿Qué conocimiento poseen los empresarios de las PyMEs, referente a la elaboración del flujo de caja?
- ¿En qué operaciones contables y financieras necesitan ayuda los empresarios?
- ¿Qué habilidades necesitan adquirir los empresarios de las PyMEs, referente al área contable y financiera?
- ¿Cuáles son las condiciones que tienen los empresarios de las PyMEs para recibir un servicio de capacitación presencial y a distancia?
- ¿Qué medios promocionales influyen en la decisión de compra del empresario?
- ¿Cuáles son los medios de pago más usados por los empresarios de las PyMEs para comprar un producto?
- ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar el empresario por un curso de capacitación personalizado en temas contables y financieros?

2.1.5 Objetivos De La Investigación

Con la finalidad de explicar el problema planteado, consideramos alcanzar los siguientes objetivos.

2.1.5.1 Objetivo general

Conocer el contenido mínimo que deben comprender los cursos de capacitación e-learning en el área Contable y Financiera, que permita satisfacer las necesidades en el desarrollo de competencias de los empresarios de las PyMEs de la Provincia Cercado-Tarija.

2.1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar en qué condiciones los empresarios de las PyMEs, registran las operaciones de las compras y ventas.
- Conocer los programas informáticos que utilizan los empresarios de las PyMEs, para controlar el inventario de su empresa.
- Determinar en qué operaciones contables y financieras necesitan ayuda los empresarios.
- Demostrar qué conocimiento poseen los empresarios de las PyMEs, referente a la elaboración del flujo de caja.
- Conocer las condiciones que tienen los empresarios de las PyMEs para recibir un servicio de capacitación presencial y a distancia.
- Definir los medios promocionales que influyen en la decisión de compra del empresario.
- Identificar los medios de pago más usados por los empresarios de las PyMEs para comprar un producto (bienes / servicio).
- Estimar el precio que estaría dispuesto a pagar el empresario por un curso de capacitación personalizado en temas contables y financieros.

2.1.6 Metodología De Investigación De Mercados

La metodología de investigación es la estructura o plano de ejecución que nos sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener

la información requerida, su propósito es diseñar un estudio que pruebe la hipótesis formulada, determinar las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proveer la información necesaria para la toma de decisiones. (Malhotra, 1998). Esto incluye:

- **Investigación Exploratoria**

Se realizó una investigación de tipo exploratoria, misma que nos ayudó a recopilar información cualitativa sobre los problemas que enfrentan los empresarios de las PyMEs de la Provincia Cercado-Tarija.

- Las técnicas utilizadas en la recopilación de la información fueron las entrevistas con expertos en formación, entrevistas con quienes toman decisiones (mediante cuestionarios no estructurados) y datos secundarios.

- **Investigación Descriptiva**

Por otro lado, se lleva a cabo una investigación concluyente de tipo descriptiva, que tendrá como objetivo obtener información primaria que permitan describir las características de los cursos de capacitación e-learning, (entre ellos el contenido) que recibirán los empresarios de las PyMEs.

- El método que se utiliza para recopilar información es la encuesta, a través de instrumentos, como cuestionarios estructurados, dirigidos a empresarios de las PyMEs de la Provincia Cercado-Tarija, seleccionados mediante el método probabilístico aleatorio simple.

2.1.6.1 Determinación de la población y tamaño de muestra.

La determinación de la población y de la muestra es uno de los procesos más importantes para la recopilación de datos, pues de estas dependerá la estimación del mercado meta.

2.1.6.1.1 *Recopilación de la información.*

Según datos estadísticos recabados a partir del censo publicado por el S.I.I.P. (Sistema Integrado de Información Productiva), perteneciente al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en el 2019, Tarija registró una base empresarial de 16.759 empresas, de las cuales 14.483 son PyMEs registradas y constituidas como empresas unipersonales que

pertencen a todo el Departamento de Tarija, mismas que se encuentran divididas en tres actividades económicas:

Tabla N° 1: RESUMEN INFORMÁTICO POR ACTIVIDAD: INDUSTRIAL, SERVICIO Y COMERCIAL.

DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	
NUM. EMP. :	Número de Empresas
P. OCUP. TOT. :	Total de Personal Ocupado en las Empresas
P. OCU. :	Número de personal Ocupado por Empresa

Fuente: INE-MyPEs, Elaboración DAPRO, 2019.

- Actividad industrial (fabricación de muebles, colchones, prendas de vestir, productos metálicos para uso estructural, calzado, entre otros.) cuenta con un total de 1.170 empresas.

Tabla N° 2: ACTIVIDAD INDUSTRIAL.

	DESCRIPCION	NUM. EMP.	P. OCUP. TOT.	P. OCU.
1	FABRICACIÓN DE MUEBLES Y COLCHONES	302	397	4
2	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	299	241	2
3	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL	166	373	5
4	FABRICACIÓN DE CALZADO	115	407	3
5	FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES	62	90	3
6	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA Y BENEFICIADOS	40	29	1
7	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN	40	89	3
8	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	25	173	9
9	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL, REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATA	21	15	1
10	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.	21	19	2
11	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ARCILLA Y CERÁMICA PARA USO ESTRUCTURAL	15	88	10
12	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA	15	35	4
13	OTRAS ACTIVIDADES DE EDICIÓN	13	35	4
14	FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES; FABRICACIÓN DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	13	62	7
15	FUNDICIÓN DE METALES NO FERROSOS	13	53	6
16	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	10	11	3
	TOTAL	1170	2117	67

Fuente: INE-MyPEs, Elaboración DAPRO, 2019.

- Actividad de servicio (restaurantes, bares y cantinas, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, servicios de peluquería y otros tratamientos de belleza, etc.) cuentan con un total de 8.915 empresas registradas.

Tabla N° 3: ACTIVIDAD SERVICIO.

	DESCRIPCION	NUM. EMP.	P. OCUP. TOT.	P. OCU.
1	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS	1521	2.221	3
2	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES	1344	1.608	3
3	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	1210	1.139	2
4	REPARACIÓN DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMÉSTICOS	860	547	1
5	SERVICIOS DE PELUQUERÍA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA	795	348	1
6	SERVICIOS MÉDICOS Y ODONTOLÓGICOS	593	234	1
7	HOTELES; CAMPAMENTOS Y OTROS TIPOS DE HOSPEDAJE TEMPORAL	344	600	7
8	ACTIVIDADES DE FOTOGRAFÍA	332	137	2
9	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES N.C.P.	265	130	2
10	ACTIVIDADES JURÍDICAS	199	9	1
11	OTRAS ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO	182	149	2
12	CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS, SUS PARTES Y OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL	170	513	6
13	OTROS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA SALUD HUMANA	139	38	1
14	VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PARTES Y PIEZAS	118	157	3
15	PUBLICIDAD	112	83	2
16	SERVICIOS VETERINARIOS	108	23	1
17	OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA	105	86	3
18	ALQUILER DE EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN Y DEMOLICIÓN CON OPERARIOS	100	85	7
19	SERVICIOS FUNERARIOS Y ACTIVIDADES CONEXAS	90	18	2
20	SERVICIOS DE MANIPULACIÓN DE LA CARGA	77	56	2
21	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURÍA DE LIBROS Y AUDITORÍA; ASESORAMIENTO EN MATERIA DE IMPUESTOS	70	64	4
22	SERVICIOS PARA LA PRÁCTICA DEPORTIVA	68	12	1
23	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS N.C.P.	51	345	14
24	ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA Y OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS DE ASESORAMIENTO TÉCNICO	48	35	2
25	SERVICIOS DE CORREO DISTINTO A LAS ACTIVIDADES DE CORREO NACIONAL	14	24	4
	TOTAL	8915	3698	77

Fuente: INE-MyPEs, Elaboración DAPRO, 2019.

- Actividad comercial (venta por menor de alimentos, bebidas, tabaco, productos textiles, prendas de vestir, calzado, artículos de cuero, artículos de ferretería, pintura, productos de vidrio, etc.) cuenta con un total de 4.398 empresas.

Tabla N°4: ACTIVIDAD COMERCIAL.

	DESCRIPCION	NUM. EMP.	P. OCUP. TOT.	P. OCU.
1	VENTA POR MENOR EN ALMACENES NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	2430	5.645	2
2	VENTA POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN ALMACENES ESPECIALIZADOS	475	950	2
3	VENTA POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO	456	1.349	2
4	VENTA POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURA Y PRODUCTOS DE VIDRIO	236	652	2
5	VENTA POR MENOR DE APARATOS, ARTÍCULOS Y EQUIPO DOMÉSTICO	189	602	2
6	VENTA POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MEDICINALES, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR	186	574	2
7	VENTA POR MENOR EN ALMACENES DE ARTÍCULOS USADOS	156	433	2
8	VENTA POR MENOR DE LIBROS, REVISTAS, DIARIOS, PAPEL, CARTÓN, MATERIALES DE EMBALAJE Y ARTÍCULOS DE LIBRERÍA	53	285	2
9	VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES	36	254	2
10	VENTA POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN ALMACENES ESPECIALIZADOS	32	147	1
11	VENTA POR MENOR DE ARTÍCULOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA, RELOJERÍA, JOYERÍA Y FANTASÍAS	31	109	1
12	VENTA POR MENOR DE EQUIPO DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMÁTICA	30	98	3
13	VENTA POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES	36	70	2
14	VENTA POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y EQUIPO, MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN, Y PRODUCTOS DE VIDRIO	29	70	2
15	VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS	8	38	5
16	VENTA POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	8	15	2
17	VENTA POR MENOR DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y DE ANIMALES DOMÉSTICOS	7	15	2
	TOTAL	4398	4319	36

Fuente: INE-MyPEs, Elaboración DAPRO

Con base en los datos reflejados, podemos señalar que el departamento de Tarija presenta mayor número de empresas en las actividades de servicio (8.915) y comercial (4.398), representando un mercado más atractivo que las empresas productivas, por lo que el estudio de mercado estará centrado en estas dos actividades económicas de mayor magnitud.

2.1.6.1.2 *Determinación población objeto de estudio y tamaño de muestra.*

Tras lo expresado en el título anterior, la determinación de la población parte del universo conformado por un total de 14.483 empresas unipersonales registradas en el departamento de Tarija. La población sujeta a estudio está compuesta por 13.313 empresas, también unipersonales, que cumplen la característica principal, (pequeña y mediana empresa) para ser parte de la población de estudio destinada a este proyecto. Dicho dato servirá para determinar posteriormente la muestra.

Por lo que nuestra población de estudio es el conjunto de empresarios que posee una Pequeña o Mediana Empresas establecida en la Provincia Cercado, perteneciente al departamento de Tarija.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza el método de Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, ya que permite a todos los elementos de la población sujetos de estudio, la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

Cabe recalcar que consideramos necesario realizar una prueba piloto, mediante la aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra no probabilística de encuestados para identificar y eliminar posibles problemas en la elaboración de nuestro cuestionario final.

Además, esta prueba piloto, resulta de gran utilidad para determinar la probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) en el cálculo de la fórmula de la muestra. En nuestro caso, consideraremos para la encuesta piloto, la realización de una muestra no representativa, compuesta por 30 cuestionarios (Ver cuestionario piloto en [ANEXO 2](#)).

Considerando un nivel de confianza del 95%, asumiendo un margen de error del 5% en la investigación y tras realizar la prueba piloto, se determinó que la probabilidad de éxito equivale al 85% y una probabilidad de fracaso al 15% respectivamente.

Formulación para determinar la muestra (Muestreo Aleatorio Simple).

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

$$n = \frac{(1,96)^2 * 13.313 * 0,85 * 0,15}{(5)^2 * (13.313 - 1) + (1,96)^2 * 0,85 * 0,15}$$

$$n = 193,09 \sim 193 \text{ cuestionarios}$$

Donde:

N	<i>Total de la población (empresarios)</i>	13.313
$(Z_{\frac{e}{2}})^2$	<i>Valor de la abscisa en la distribución normal</i>	1,96
$(e)^2$	<i>Error</i>	0,05
p	<i>Probabilidad de éxito</i>	0,85
q	<i>Probabilidad de fracaso</i>	0,15
n	<i>Tamaño de la muestra</i>	193

2.1.6.2 Diseño de cuestionario.

El cuestionario es una técnica que permite recopilar datos primarios de manera estructurada, donde las preguntas tienen un orden preestablecido; de modo que el proceso es directo. (Malhotra, 1998)

Estimado (a) empresario (a)

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información acerca del contenido básico que debe comprender un curso de capacitación e-learning sobre el manejo de las contabilidad y finanzas en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia Cercado-Tarija.

Este cuestionario contiene una serie de preguntas. Al leer cada una de ellas, concentre su atención de manera que la respuesta que emita sea fidedigna y confiable. La información que se recabe tiene por objeto coadyuvar a la realización de un trabajo de investigación.

Instrucciones:

En las preguntas que se presentan a continuación, existen distintas alternativas de respuestas. Tome en cuenta lo siguiente:

- Siempre marque con una equis (X) en la casilla, según su criterio.
- En cada pregunta se especifica con letra en *cursiva*, cómo se debe realizar el llenado de las casillas.
- Por favor, si surge alguna duda, consulte al encuestador.

Muchas gracias, por su valiosa colaboración.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la actividad económica de su empresa? (*Marque con una "X", una sola opción, por favor*).

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Servicio |
| <input type="checkbox"/> | b. Comercial |

2. ¿Sus dispositivos electrónicos tienen acceso a internet, a través de...? (*Marque con una "X", una o más opciones, por favor*).

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Tarjetas de prepago (Datos, Megas) |
| <input type="checkbox"/> | b. Postpago (Red WI-FI) |
| <input type="checkbox"/> | c. Otra persona me comparte internet. |

3. ¿El registro de las operaciones contables y financieras de su empresa lo lleva él ...?
(Marque con una "X", una o más de una opción, por favor).

- a. Propietario o Gerente de la empresa.
- b. Contador de la empresa.
- c. Contador externo.
- d. Consultora Contable.

Si su respuesta fue "a" y "b", diríjase a la **pregunta 4 del cuestionario, por favor. Si respondió "c" y "d", diríjase a la **pregunta 7**, y elija el contenido en el cual necesita ayuda.*

4. ¿Qué instrumentos utiliza para registrar las compras y ventas de su empresa? (Marque con una "X" una sola opción, por favor).

- a. Teléfono móvil o Tablet.
- b. Ordenador portátil o de escritorio.
- c. Cuaderno de registro.
- d. Ninguna de las anteriores.

5. ¿Qué operaciones financieras realiza usted en su empresa? (Marque con un "X", más de una alternativa, por favor).

- a. Control y registro del inventario.
- b. Registro libros de compras y ventas.
- c. Registro y cálculo de los costos relacionados con la actividad de la empresa.
- d. Determinar el punto de equilibrio.
- e. Cálculo del precio del producto que vende. (Bien o Servicio)
- f. Comunicación y registro con el proveedor.
- g. Elaboración de Flujo de Caja.
- h. Elaboración de Estados Financieros.
- i. Cuantificación de la planilla de sueldos del personal.
- j. Toma decisiones financieras.
- k. Ninguna de las anteriores.

6. ¿Qué programas informáticos suele utilizar para llevar un control y registro del inventario de los productos de su empresa? (Marque con una "X", una sola opción, por favor).

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | a. Excel (Hoja electrónica) |
| <input type="checkbox"/> | b. ContaSimple |
| <input type="checkbox"/> | c. Contabilidad Autóctonos. |
| <input type="checkbox"/> | d. Selfconta |
| <input type="checkbox"/> | e. No uso ningún programa de los anteriores. |

7. ¿Usted, en qué operaciones contables y financieras necesita ayuda y mayor habilidad? (Marque con una "X", más de una alternativa, por favor).

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | a. Técnicas de análisis financiero. |
| <input type="checkbox"/> | b. Evaluar la rentabilidad de la empresa, a través de indicadores. (VAN, TIR y PRI) |
| <input type="checkbox"/> | c. Cálculo del lote óptimo de la empresa (Capacidad productiva) |
| <input type="checkbox"/> | d. Control y registro del inventario. |
| <input type="checkbox"/> | e. Registro del libro de compra y venta. |
| <input type="checkbox"/> | f. Elaboración de Flujo de Caja. |
| <input type="checkbox"/> | g. Elaboración de Estados Financieros. |
| <input type="checkbox"/> | h. Registro y cálculo de los costos relacionados con la actividad de la empresa. |
| <input type="checkbox"/> | i. Comunicación y registro con el proveedor. |
| <input type="checkbox"/> | j. Cuantificación de la planilla de sueldos. (Remuneración y beneficios laborales). |
| <input type="checkbox"/> | k. Toma de decisiones financieras. |
| <input type="checkbox"/> | l. Cálculo del precio del producto que vende. (Punto de equilibrio multiproducto). |
| <input type="checkbox"/> | m. Determinación del capital de trabajo (kw) |
| <input type="checkbox"/> | n. Llenado de formularios de Impuestos Nacionales. |
| <input type="checkbox"/> | o. Todas las anteriores. |

8. Según su criterio, ¿cuál de los siguientes conceptos considera que es el correcto?

- a. Un flujo de caja indica los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas de un periodo terminado.
- b. Un flujo de caja es un documento financiero que muestra lo que la empresa tiene en bienes, lo que debe y lo que tienen el patrimonio de la empresa.
- c. Un flujo de caja es un detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una determinada empresa en un periodo.
- d. Carece de este conocimiento para responder esta pregunta.

9. ¿Usted estaría interesado en adquirir un servicio de capacitación semipresencial en el área contable y financiera?

- a. Si
- b. No

**Si su respuesta fue “b” gracias por su tiempo, aquí concluye el cuestionario.*

10. ¿A través de qué medios de promoción le gustaría enterarse de los cursos de capacitación? (Marque con una “X”, solo **dos opciones**, por favor).

- a. Facebook
- b. Whatsapp
- c. Youtube
- d. Televisión
- e. Radio
- f. Comentarios de otras personas.

11. ¿Qué medio de pago utiliza con frecuencia para comprar un producto (bien o servicio)? (Marque con una “X”, solo la opción más utilizada por usted).

- a. Transferencia mediante Tigo Money.
- b. Pago con Tarjeta de débito.
- c. Efectivo.
- d. Transferencias mediante Banca digital.
- e. Transferencia bancaria.

12. Por favor, indique ¿cuál es su nivel de formación académica actual? (Marque con una "X" una sola opción, por favor).

- a. Grado superior (Licenciado, ingeniero, máster, doctor)
- b. Técnico Superior
- c. Técnico Medio
- d. Secundaria
- e. Primaria
- f. No tuve la posibilidad de estudiar

13. ¿Cuánto (Bs) estaría dispuesto (a), a invertir en un curso de capacitación semipresencial personalizado en el área de contabilidad y finanzas, impartido por un profesional, durante tres horas a la semana, con un período de un mes? (Marque con una "X" una sola opción, por favor).

- a. De 300 Bs. a 400 Bs.
- b. De 400 Bs. a 500 Bs.
- c. Más de 500 Bs.

14. ¿Qué utilidad (Bs.) obtuvo en el último mes su empresa?

- a. De 1.000 Bs. a 2.000 Bs.
- b. De 2.000 Bs. a 3.000 Bs.
- c. De 3.000 Bs. a 4.000 Bs.
- d. De 4.000 Bs. a 5.000 Bs.
- e. Más de 6.000 Bs.

15. ¿En qué horario usted estaría dispuesto recibir una capacitación semipresencial personalizada?

- a. Mañanas (8 a.m. a 12 a.m.)
- b. Tarde (3 p.m. a 6 p.m.)
- c. Tarde-noche (6 p.m. a 8 p.m.)
- d. Noche (8 p.m. a 10 p.m.)

2.1.7 Resultados Obtenidos.

Tras realizar el trabajo de campo y sin manipular las variables, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla N° 5: PREGUNTA N° 1

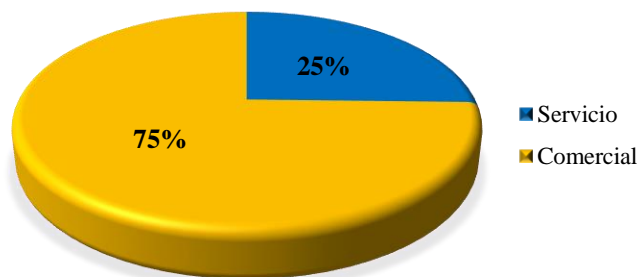
¿Cuál es la actividad económica de su empresa?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Servicio	49	25,4	25,4
	Comercial	144	74,6	74,6
	Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 3: ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE SU EMPRESA?

Estadísticos		
¿Cuál es la actividad económica de su empresa?		
N	Válido	193
	Perdidos	0
Moda		Comercial

Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación de los datos: como se puede observar en la Tabla N° 5 y en la Figura N° 3, 144 encuestados indican que su empresa tiene como actividad económica el comercio, lo que equivale al 74,6% de la muestra. El resto de los encuestados pertenece al sector del servicio, equivalente al 25,4%.

En definitiva, los resultados muestran que la actividad económica preponderante de la Provincia Cercado es el comercio, por lo que el Centro de Capacitación deberá considerar dirigirse a este sector en mayor medida.

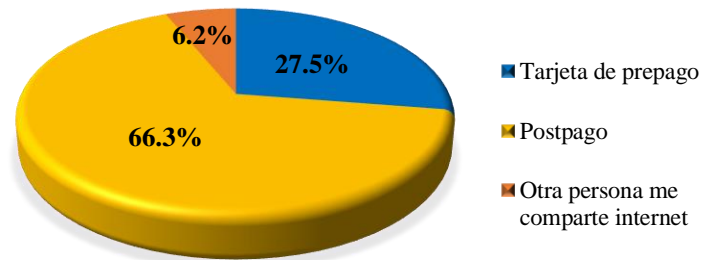
Tabla N° 6: PREGUNTA N° 2

¿Sus dispositivos electrónicos tienen acceso a internet, a través de...?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Tarjeta de prepago	53	27,5	27,5
	Postpago	128	66,3	66,3
	Otra persona me comparte internet	12	6,2	6,2
	Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 4: ¿SUS DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS TIENEN ACCESO A INTERNET, A TRAVÉS DE...?

Estadísticos		
¿Sus dispositivos electrónicos tienen acceso a internet, a través de...?		
N	Válido	193
	Perdidos	0
Moda		Postpago



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: el 66,3% de los empresarios encuestados, tienen acceso a internet mediante un plan postpago.

Este resultado refleja que los empresarios tienen disponibilidad de una red WI-FI, incluso es posible que sea ilimitado, dando lugar a mejores condiciones de conexión a internet, lo que facilitará a los empresarios el acceso a los cursos on-line.

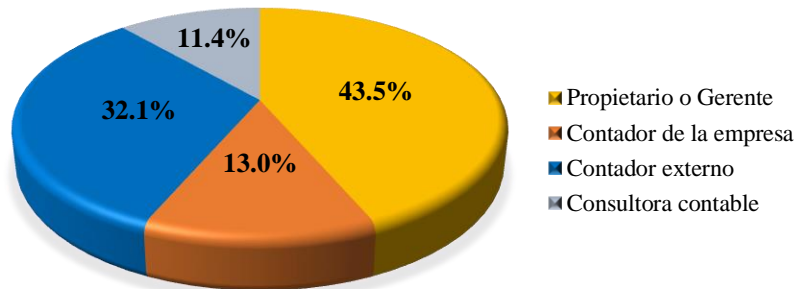
Tabla N° 7: PREGUNTA N° 3

¿El registro de las operaciones contables y financieras de su empresa lo lleva él...?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Propietario o Gerente	84	43,5	43,5
	Contador de la empresa	25	13,0	13,0
	Contador externo	62	32,1	32,1
	Consultora contable	22	11,4	11,4
	Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 5: ¿EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES Y FINANCIERAS DE SU EMPRESA LO LLEVA ÉL...?

Estadísticos		
¿El registro de las operaciones contables y financieras de su empresa lo lleva él...?		
N	Válido	193
	Perdidos	0
	Moda	Propietario



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: el 43,5 % de los encuestados, afirman que el propietario o el gerente es quien lleva el registro de las operaciones contables y financieras de la empresa. Asimismo, el 13% de los encuestados indican que el contador de la empresa, es quien lleva dichas operaciones.

Mientras que el 32%, respondieron que las operaciones son realizadas por un contador externo, dato importante pues se observa que las PyMEs de la Provincia Cercado dependen de un profesional ajeno a la empresa.

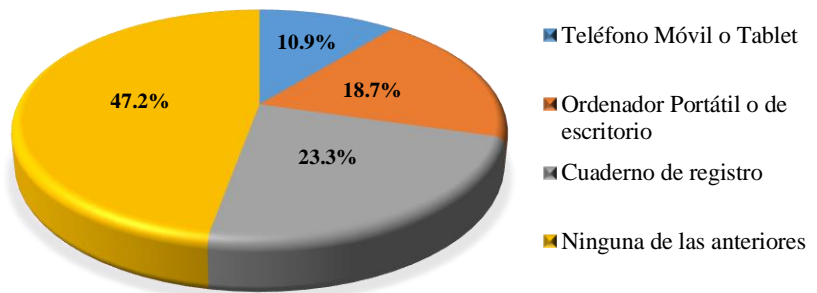
Tabla N° 8: PREGUNTA N° 4

¿Qué instrumentos utiliza para registrar las compras y ventas de su empresa?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Teléfono Móvil o Tablet	21	10,9	10,9
	Ordenador Portátil o de escritorio	36	18,7	18,7
	Cuaderno de registro	45	23,3	23,3
	Ninguna de las anteriores	91	47,2	47,2
	Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 6: ¿QUÉ INSTRUMENTOS UTILIZA PARA REGISTRAR LAS COMPRAS Y VENTAS DE SU EMPRESA?

Estadísticos		
¿Qué instrumentos utiliza para registrar las compras y ventas de su empresa?		
N	Válido	193
	Perdidos	0
Moda		Ninguno



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: entendiendo que la pregunta 4 la debían responder el empresario o el contador de la PyME, el 47,2% de los encuestados no cuenta con un instrumento para llevar el registro y control de las compras y ventas. Este 47,2% es un porcentaje preocupante ya que reúne a empresarios o contadores (3,68%) y consultores externos (43,52%), cuando el código de comercio hace mención a que toda persona natural o jurídica que realiza una actividad económica debe saber manejar sus cuentas.

Por otro lado, el 23% de los encuestados indican que el registro de las cuentas (compras y ventas) es anotado en un cuaderno, considerando que nos encontramos en la era digital, este instrumento de registro llega a ser precario.

Tabla N° 9: PREGUNTA N° 5.

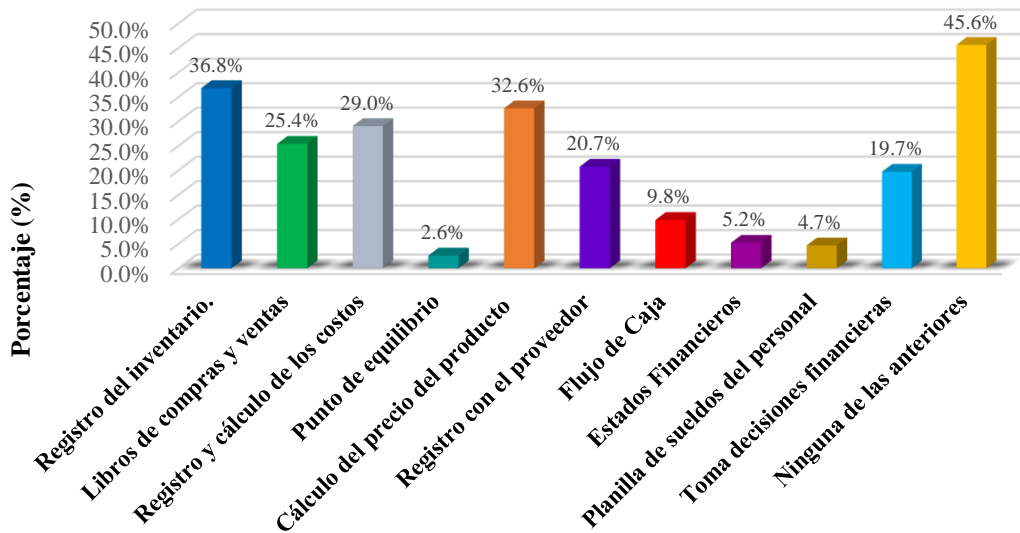
¿Qué operaciones financieras realiza usted en su empresa?	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	193	100%	0	0%	193	100,0%

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

¿Qué operaciones financieras realiza usted en su empresa?	Respuestas		Porcentaje de casos	
	N	Porcentaje (%)		
¿Qué operaciones financieras realiza usted en su empresa?	Control y registro del inventario.	71	15,8%	36.8%
	Registro libros de compras y ventas	49	10,9%	25.4%
	Registro y cálculo de los costos	56	12,5%	29.0%
	Determinar el punto de equilibrio	5	1,1%	2.6%
	Cálculo del precio del producto	63	14,1%	32.6%
	Comunicación y registro con el proveedor	40	8,9%	20.7%
	Elaboración del Flujo de Caja	19	4,2%	9.8%
	Elaboración de Estados Financieros	10	2,2%	5.2%
	Cuantificación de la planilla de sueldos del personal	9	2,0%	4.7%
	Toma decisiones financieras	38	8,5%	19.7%
	Ninguna de las anteriores	88	19,6%	45.6%
Total	448	100,0%		

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 7: ¿QUÉ OPERACIONES FINANCIERAS REALIZA USTED EN SU EMPRESA?



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: es importante resaltar que la presente pregunta es cualitativa politómica de tipo no excluyente, es decir, los encuestados han tenido la opción de escoger entre uno o más incisos de su preferencia. Es por ello, que en la tabla de datos se aprecia el total de respuestas validas de 448, equivalente al 100% de 193 cuestionarios realizados.

Así mismo, en esta pregunta se asume que el encuestado es o bien propietario o bien contador de la empresa, debido a que respondió a los incisos “a” o “b” de la pregunta tres. Es así que tenemos los siguientes resultados; el 36,8% lleva el control y registro del inventario, el 25,4% controla el registro del libro de compras y ventas, cuando lo correcto debería ser que el encargado de la empresa realice estas operaciones. Además, el 9,8% afirma que saben elabora el flujo de caja, dato que (más adelante) contrastaremos para comprobar el conocimiento del concepto, y la necesidad de adquirir mayor conocimiento en estos registros contables y financieros.

Además, cabe resaltar que el 45,6% de los encuestados no realizan operaciones financieras, siendo un dato alarmante, ya que se evidencia que los propietarios o contadores de las empresas no se están encargando de dichas operaciones.

Tabla N° 10: PREGUNTA N° 6.

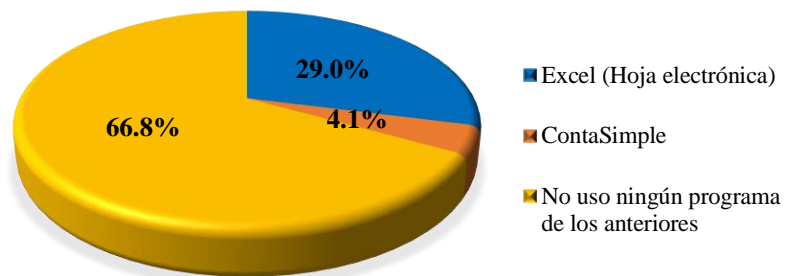
¿Qué programas informáticos suele utilizar para llevar un control y registro del inventario de los productos de su empresa?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Excel (Hoja electrónica)	56	29,0	29,0
	ContaSimple	8	4,1	4,1
	No uso ningún programa de los anteriores	129	66,8	66,8
	Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 8: ¿QUÉ PROGRAMAS INFORMÁTICOS SUELE UTILIZAR PARA LLEVAR UN CONTROL Y REGISTRO DEL INVENTARIO DE LOS PRODUCTOS?

¿Qué programas informáticos suele utilizar para llevar un control y registro del inventario?		
N	Válido	193
	Perdidos	0
Moda		Ninguno

Fuente: Elaboración Propia.



Interpretación de los datos: en cuanto a los programas informáticos que utilizan los empresarios de las PyMEs, sólo el 29% utiliza Excel (la hoja de cálculo de Office) para registrar y controlar el inventario de los bienes que posee la empresa.

Pero lo más impactante es que el 66,8% de los empresarios encuestados, no usa programas informáticos que agilicen el registro y control del inventario, representando más de la mitad de la muestra estudiada.

Es así que, en base a los resultados anteriores se observa que existe la necesidad de que nuestro Centro de Capacitación incorpore cursos sobre el manejo de paquetes informáticos que permitan a los empresarios llevar las operaciones financieras de manera óptima.

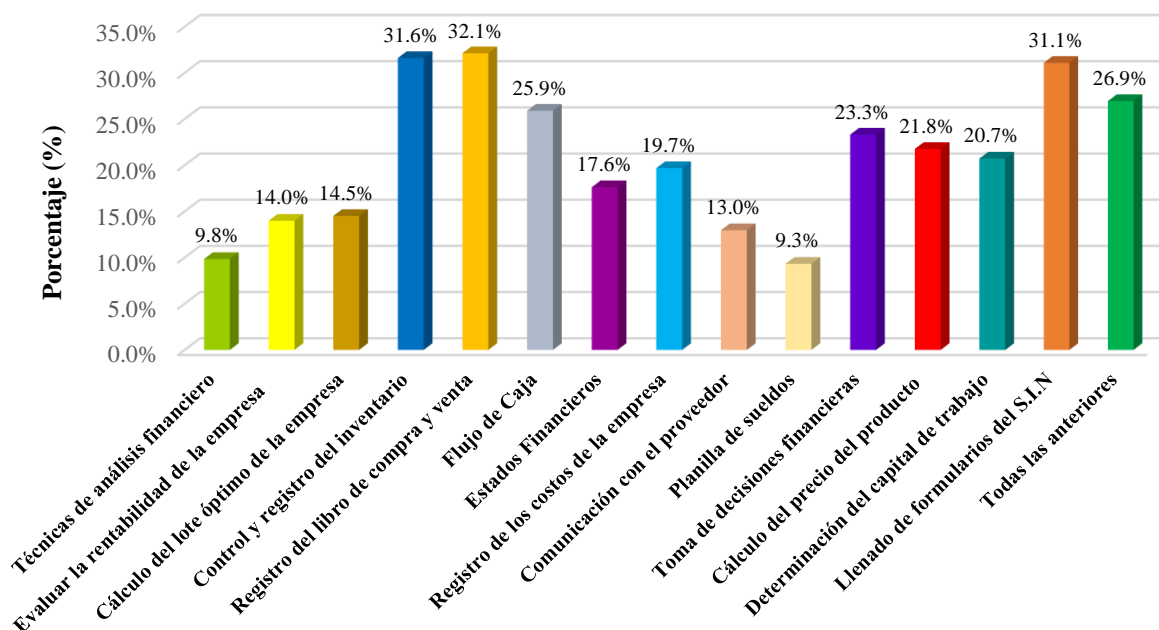
Tabla N° 11: PREGUNTA N° 7.

¿Usted, en qué operaciones financieras y contables necesita ayuda y mayor habilidad?	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	193	100,0%	0	0,0%	193	100,0%

Operaciones financieras que necesita ayuda		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿Usted, en qué operaciones contables y financieras necesita ayuda y mayor habilidad?	Técnicas de análisis financiero	19	3,2%	9,8%
	Evaluar la rentabilidad de la empresa, a través de indicadores.	27	4,5%	14,0%
	Cálculo del lote óptimo de la empresa	28	4,7%	14,5%
	Control y registro del inventario	61	10,1%	31,6%
	Registro del libro de compra y venta	62	10,3%	32,1%
	Elaboración de Flujo de Caja	50	8,3%	25,9%
	Elaboración de Estados Financieros	34	5,7%	17,6%
	Registro y cálculo de los costos relacionados con la empresa	38	6,3%	19,7%
	Comunicación y registro con el proveedor	25	4,2%	13,0%
	Cuantificación de la planilla de sueldos	18	3,0%	9,3%
	Toma de decisiones financieras	45	7,5%	23,3%
	Cálculo del precio del producto que vende	42	7,0%	21,8%
	Determinación del capital de trabajo	40	6,7%	20,7%
	Llenado de formularios del S.I.N	60	10,0%	31,1%
Todas las anteriores	52	8,7%	26,9%	
Total		601	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 9: ¿USTED, EN QUÉ OPERACIONES CONTABLES Y FINANCIERAS NECESITA AYUDA Y MAYOR HABILIDAD?



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: hay que tener en cuenta que en la presente pregunta los encuestados han tenido la opción de escoger entre una o más incisos. Es por ello, que en la tabla de datos se aprecia el total de respuestas validas de 601, representando el 100% de 193 cuestionarios realizados.

Con respecto a las necesidades de ayuda y mayor habilidad, el 31,6% de los empresarios están interesados en adquirir conocimiento sobre el control y registro del inventario, el 32,1% en el registro del libro de compra y venta, el 25,9% en la elaboración del flujo de caja, y el 31,1% el llenado de formulario de impuestos nacionales, entre los datos más sobresalientes.

Por último, es importante resaltar que el 26,9% de los encuestados mencionan que necesitan ayuda en todas las operaciones financieras expuestas.

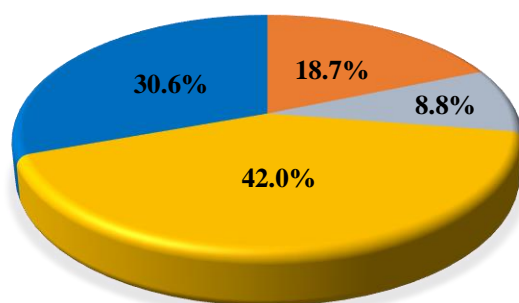
Tabla N° 12: PREGUNTA N° 8.

Según su criterio, ¿cuál de los siguientes conceptos considera que es el correcto?	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Un flujo de caja indica los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas de un periodo determinado.	36	18,7	18,7
Un flujo de caja es un documento que muestra los bienes, lo que debe y lo que tienen en patrimonio.	17	8,8	8,8
Un flujo de caja es un detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una determinada empresa en un periodo.	81	42,0	42,0
Carece de este conocimiento para responder esta pregunta.	59	30,6	30,6
Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 10: SEGÚN SU CRITERIO, ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS CONSIDERA QUE ES EL CORRECTO?

Estadísticos	
Según su criterio, ¿cuál de los siguientes conceptos considera que es el correcto?	
N Válido	193
Perdidos	0
Moda	Opción 3.



- Un flujo de caja indica los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas de un periodo determinado.
- Un flujo de caja es un documento que muestra los bienes, lo que debe y lo que tienen en patrimonio.
- Un flujo de caja es un detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una determinada empresa en un periodo.
- Carece de este conocimiento para responder esta pregunta.

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: con respecto al conocimiento que poseen los empresarios de PyMEs de la Provincia Cercado sobre el concepto de Flujo de Caja, se puede decir lo siguiente; el 42% de los encuestados respondieron correctamente el concepto, es decir, que 81 empresarios conocen la finalidad que tiene el flujo de caja en las operaciones empresariales. Por otra parte, el 30% de los encuestados respondieron que carecen de conocimiento sobre dicho concepto, es decir, que 59 empresarios no saben lo que incluye y detalla un flujo de caja (ingresos y egresos). Finalmente, 53 encuestados respondieron incorrectamente el concepto básico propuesto en la pregunta, resultante de la suma de los incisos “a” y “b”.

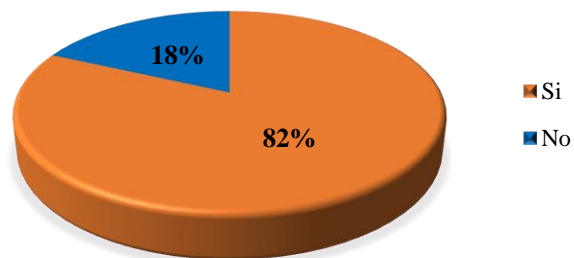
Tabla N° 13: PREGUNTA N° 9.

¿Usted estaría interesado en adquirir un servicio de capacitación semipresencial en el área contable y financiera?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Si	158	81,9	81,9
	No	35	18,1	18,1
	Total	193	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 11: ¿USTED ESTARÍA INTERESADO EN ADQUIRIR UN SERVICIO DE CAPACITACIÓN SEMIPRESENCIAL EN EL ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA?

Estadísticos		
¿Usted estaría interesado en adquirir un servicio de capacitación semipresencial en el área contable y financiera?		
N	Válido	193
	Perdidos	0
Moda		SI



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: la presente pregunta nos ha permitido conocer el porcentaje de interés en adquirir cursos de capacitación semipresencial en el área de contabilidad y finanzas, que tienen los empresarios de las PyMEs, donde el 82% de los encuestados responden que están dispuestos a recibir una formación en dichas áreas. Sin embargo, el restante 18% no está interesado en tomar capacitaciones contables y financieras.

Por consiguiente, más del 80% de los encuestados está dispuesto e interesado en adquirir los servicios de capacitación semipresencial que ofertará el centro de capacitación.

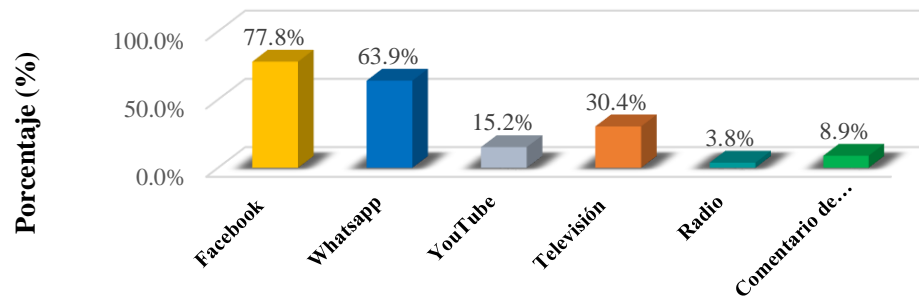
Tabla N° 14: PREGUNTA N°10.

Medios de promoción	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	158	81,9%	35	18,1%	193	100,0%

Medios de Promoción		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
¿A través de qué medios de promoción le gustaría enterarse de los cursos de capacitación?	Facebook	123	38,9%	77,8%
	WhatsApp	101	32,0%	63,9%
	YouTube	24	7,6%	15,2%
	Televisión	48	15,2%	30,4%
	Radio	6	1,9%	3,8%
	Comentarios de otras personas	14	4,4%	8,9%
Total		316	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 12: ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS DE PROMOCIÓN LE GUSTARÍA ENTERARSE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: la presente pregunta es cualitativa politómica de tipo cerrada, es decir, el encuestado tenía que cumplir con la orden de escoger dos de seis incisos a su criterio. Por lo tanto, los medios de promoción de mayor preferencia por los encuestados, a la hora de enterarse de los cursos de capacitación semipresenciales son: Facebook con aproximadamente el 38,9%, WhatsApp con el 32% y Televisión con el 15%, entre los resultados más sobresalientes. Es así que, estos datos nos permitirán tomar decisiones sobre estrategias de marketing enfocada en las redes sociales.

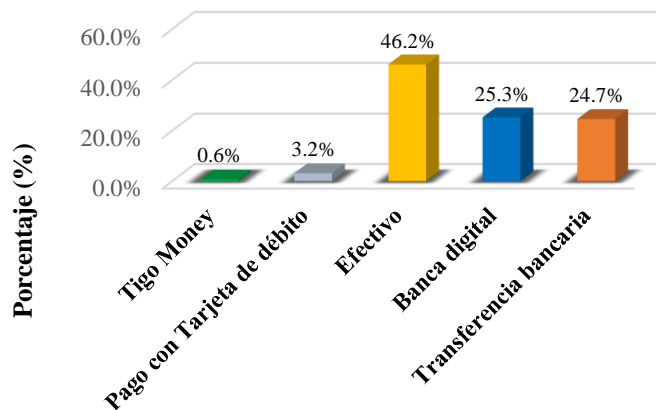
Tabla N° 15: PREGUNTA N°11.

¿Qué medio de pago utiliza con frecuencia para comprar un producto (bien o servicio)?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Transferencia mediante Tigo Money	1	0,5	0,6
	Pago con Tarjeta de débito	5	2,6	3,2
	Efectivo	73	37,8	46,2
	Transferencias mediante Banca digital	40	20,7	25,3
	Transferencia bancaria	39	20,2	24,7
	Total	158	81,9	100,0
Perdidos	Sistema	35	18,1	
Total		193	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 13: ¿QUÉ MEDIO DE PAGO UTILIZA CON FRECUENCIA PARA COMPRAR UN PRODUCTO?

Estadísticos		
¿Qué medio de pago utiliza con frecuencia para comprar un producto?		
N	Válido	158
	Perdidos	35
Moda		Efectivo



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: esta pregunta nos ha permitido conocer cuáles son los medios de pago más utilizados por los empresarios, dando los siguientes resultados: el 46,2% de los encuestados opta por pagar con efectivo un bien o servicio, el 25,3% utiliza Banca digital como medio de transacción, y el 24,7% prefiere apersonarse a una entidad financiera para efectuar el pago.

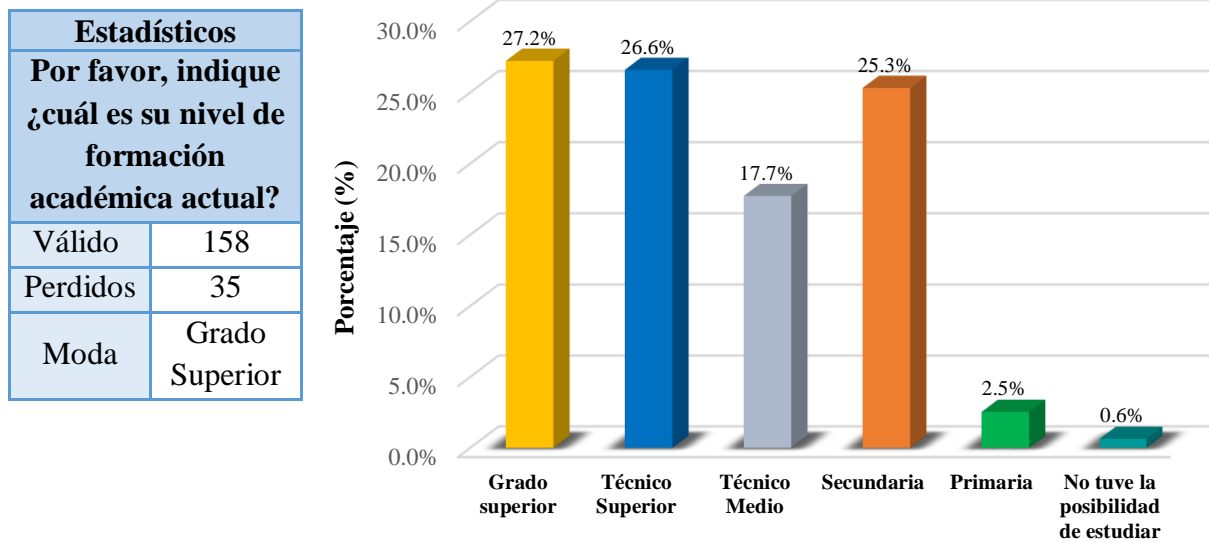
Por lo descrito anteriormente, el Centro de Capacitación deberá tener en cuenta los dos medios de pago más utilizados por los empresarios (efectivo y banca digital), para cobrar los servicios brindados.

Tabla N° 16: PREGUNTA N°12.

Por favor, indique ¿cuál es su nivel de formación académica actual?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Grado superior	43	22,3	27,2
	Técnico Superior	42	21,8	26,6
	Técnico Medio	28	14,5	17,7
	Secundaria	40	20,7	25,3
	Primaria	4	2,1	2,5
	No tuve la posibilidad de estudiar	1	0,5	0,6
	Total	158	81,9	100,0
Perdidos	Sistema	35	18,1	
Total		193	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 14: ¿CUÁL ES SU NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA ACTUAL?



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: referente al grado de formación de los encuestados, los datos nos muestran lo siguiente; el 27,2% tiene un grado superior, es decir, que 43 empresarios (as) cuentan con un título de licenciatura, y el 25,3%, (que representa a 40 empresarios) sólo ha culminado la secundaria.

Por lo tanto, podemos decir que más del 65% de los encuestados cuentan con un nivel de formación entre grado superior y técnico medio, y el restante 25% posee una formación entre secundaria y primaria.

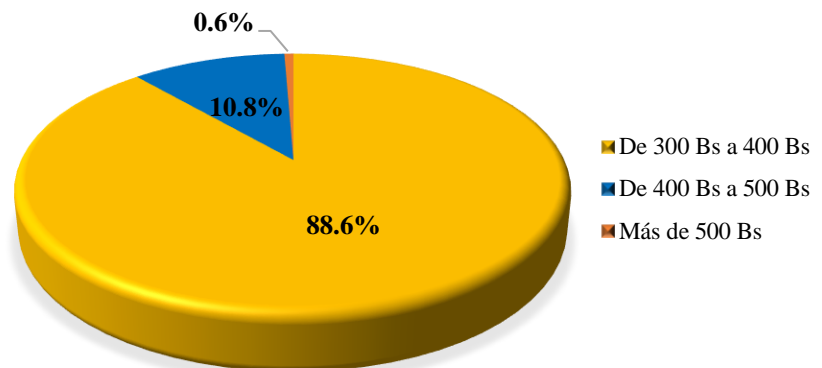
Tabla N° 17: PREGUNTA N°13.

¿Cuánto (Bs) estaría dispuesto (a), a invertir en un curso de capacitación semipresencial?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	De 300 Bs a 400 Bs	140	72,5	88,6
	De 400 Bs a 500 Bs	17	8,8	10,8
	Más de 500 Bs	1	0,5	0,6
	Total	158	81,9	100,0
Perdidos	Sistema	35	18,1	
Total		193	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 15: ¿CUÁNTO (BS) ESTARÍA DISPUESTO (A), A INVERTIR EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN SEMIPRESENCIAL?

Estadísticos	
¿Cuánto (Bs) estaría dispuesto (a), a invertir en un curso de capacitación semipresencial?	
Válido	158
Perdidos	35
Moda	De 300 a 400 Bs.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: en esta pregunta obtuvimos los siguientes resultados: el 88% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 300 a 400 Bs, el 11% entre 400 a 500 Bs y el restante más de 500 Bs.

Por ende, más del 80% de los encuestados solo están dispuestos a invertir en un servicio de capacitación un monto entre 300 a 400 Bs, dado que consideran que el pagar más del rango mencionado es muy alto, peor aún con la situación económica de pandemia existente. Por lo que el Centro de Capacitación deberá ofrecer cursos al precio indicado por los encuestados.

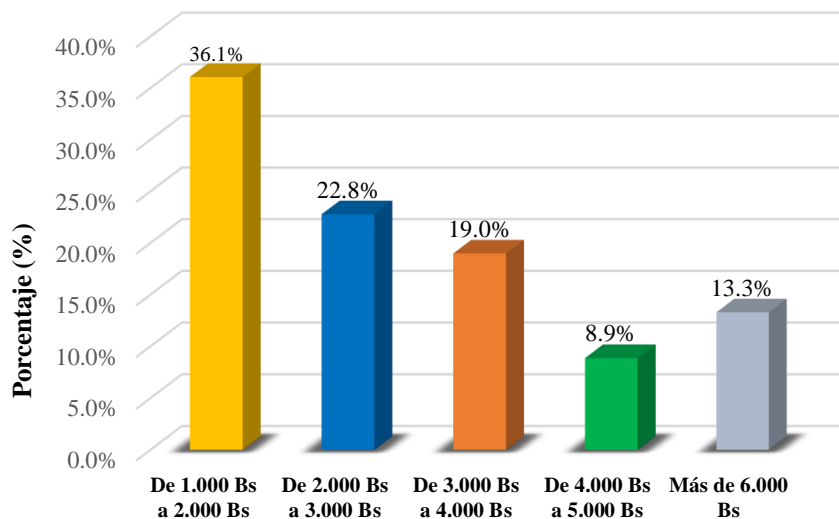
Tabla N° 18: PREGUNTA N°14.

¿Qué utilidad (Bs.) obtuvo en el último mes su empresa?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	De 1.000 Bs a 2.000 Bs	57	29,5	36,1
	De 2.000 Bs a 3.000 Bs	36	18,7	22,8
	De 3.000 Bs a 4.000 Bs	30	15,5	19,0
	De 4.000 Bs a 5.000 Bs	14	7,3	8,9
	Más de 6.000 Bs	21	10,9	13,3
	Total	158	81,9	100,0
Perdidos	Sistema	35	18,1	
Total		193	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 16: ¿QUÉ UTILIDAD (BS.) OBTUVO EN EL ÚLTIMO MES SU EMPRESA?

Estadísticos		
¿Qué utilidad (Bs.) obtuvo en el último mes su empresa?		
N	Válido	158
	Perdidos	35
Moda		De 1.000 a 2.000 Bs.



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: En el último mes (junio de 2021), los empresarios han generado las siguientes utilidades: el 36,1% de los encuestados obtuvieron utilidades entre 1.000 a 2.000 Bs, el 22,8% entre 2.000 a 3.000 Bs, y el 13,3% señalan que su utilidad en el último mes fue de 4.000 a 5.000 Bs, entre los más sobresalientes.

Por lo descrito anteriormente, se observa que más del 70% de los empresarios no están generando utilidades mayores a 4.000 Bs, esto se puede deber a la crisis económica, y al cambio del comportamiento de compra.

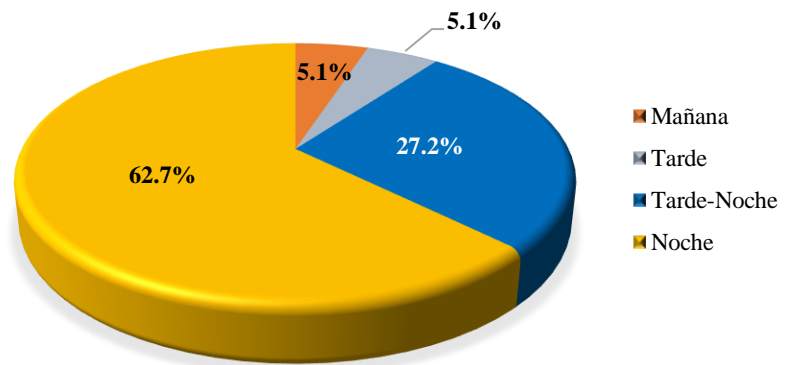
Tabla N° 19: PREGUNTA N°15.

¿En qué horario usted estaría dispuesto recibir una capacitación semipresencial personalizada?		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido
Válido	Mañanas (8 a.m. a 12 a.m.)	8	4,1	5,1
	Tarde (3 p.m. a 6 p.m.)	8	4,1	5,1
	Tarde-noche (6 p.m. a 8 p.m.)	43	22,3	27,2
	Noche (8 p.m. a 10 p.m.)	99	51,3	62,7
	Total	158	81,9	100,0
Perdidos	Sistema	35	18,1	
Total		193	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 17: ¿EN QUÉ HORARIO USTED ESTARÍA DISPUESTO RECIBIR UNA CAPACITACIÓN SEMIPRESENCIAL PERSONALIZADA?

Estadísticos	
¿En qué horario usted estaría dispuesto recibir una capacitación semipresencial personalizada?	
Válido	158
Perdidos	35
Moda	Noche (8 p.m. a 10 p.m.)



Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación de los datos: teniendo en cuenta la tabla de datos y el respectivo gráfico circular, se observa que el 62% de los encuestados opta por adquirir capacitaciones en el horario de la noche entre las 8 p.m. a 10 p.m., ya que consideran que dentro de dicho horario no se encuentran realizando actividades en su empresa. El 27,2% prefiere el horario de la tarde-noche entre las 6 p.m. a 8 p.m., y el restante 10,2% gusta recibir capacitaciones dentro del horario laboral, es decir, desde las 8 a.m. hasta las 6 p.m.

Por consiguiente, nuestro Centro de Capacitación deberá enfocarse en ofrecer los servicios de formación preferentemente en los horarios entre la tarde y noche.

2.1.7.1 Resultados de las variables cruzadas.

Primera variable cruzada entre; Operaciones que realiza el encargado y Actividad económica.

Tabla N° 20: PRIMER CRUCE DE VARIABLES.

Encargado operaciones finanzas*Actividad Económica	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
	100	100%	0	0,0%	193	100,0%

Tabla cruzada de; Encargado operaciones finanzas y Actividad Económica					
			¿Cuál es la actividad económica de su empresa?		Total
			Servicio	Comercial	
¿Qué operaciones realiza usted?	Control y registro del inventario.	Recuento	13	58	71
		% dentro de Actividad Económica	12,1%	17,0%	
	Registro libros de compras y ventas	Recuento	7	42	49
		% dentro de Actividad Económica	6,5%	12,3%	
	Registro y cálculo de los costos	Recuento	12	44	56
		% dentro de Actividad Económica	11,2%	12,9%	
	Determinar el punto de equilibrio	Recuento	5	0	5
		% dentro de Actividad Económica	4,7%	0,0%	
		Recuento	16	47	63

	Cálculo del precio del producto que vende	% dentro de Actividad Económica	14,9%	13,8%		
	Comunicación y registro con el proveedor	Recuento	10	30	40	
		% dentro de Actividad Económica	9,3%	8,8%		
	Elaboración del Flujo de Caja	Recuento	6	13	19	
		% dentro de Actividad Económica	5,6%	3,8%		
	Elaboración de Estados Financieros	Recuento	2	8	10	
		% dentro de Actividad Económica	1,8%	2,3%		
	Cuantificación de la planilla de sueldos del personal	Recuento	4	5	9	
		% dentro de Actividad Económica	3,7%	1,4%		
	Toma decisiones financieras	Recuento	8	30	38	
		% dentro de Actividad Económica	7,5%	8,8%		
	Ninguna de las anteriores	Recuento	24	64	88	
		% dentro de Actividad Económica	22,5%	18,8%		
	Total			107	341	448

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO III

PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo busca detallar todos los aspectos técnicos y organizativos que tomaremos en cuenta para la prestación de los servicios de capacitación dirigido a empresarios de pequeñas y medianas empresas.

3.1 OBJETIVO DEL PLAN DE OPERACIONES

Elaborar el plan de operaciones para el servicio de formación que ofrece el Centro de Capacitación, que englobe todos los procesos, procedimientos, actividades, recursos y personal necesarios para el funcionamiento.

3.1.1 Objetivos Específicos

- Describir los aspectos técnicos del servicio de formación que ofrecerá el Centro de Capacitación.
- Crear una marca atractiva y de fácil reconocimiento, que represente la identidad de la empresa y la imagen que queremos proyectar al cliente (empresario).
- Elaborar un proceso de servucción adecuado que permita evitar retrasos en la prestación del servicio, de manera que optimice el uso de los recursos.
- Diseñar el diagrama analítico del proceso tomando en cuenta las actividades, los responsables y el tiempo que se requiere.
- Describir las características de las herramientas y equipos tecnológicos necesarios para la prestación adecuada de los servicios de formación.
- Determinar la capacidad instalada para la prestación del servicio de formación del Centro de Capacitación.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

“Centro de Capacitación CONFÍA” es una empresa comprometida en ayudar al desarrollo de habilidades y competencias contables y financieras del empresario de una PyME, a través de programas de capacitación. CONFÍA busca cerrar la brecha entre la teoría y la práctica mediante metodologías adaptadas a los negocios, basado en el modelo de “Aprender-Haciendo”. Además, utilizará herramientas tecnológicas actuales que permitan tener una educación a distancia (virtual) bajo estándares de calidad en el desarrollo de la formación.

En CONFÍA, creemos firmemente en la necesidad que tienen los empresarios de las PyMEs por autoformarse y mejorar sus finanzas, siendo el motor principal que nos impulsa a crear soluciones personalizadas referentes al área contable y financiera, satisfaciendo sus expectativas y exigencias con respecto a formación.

El emprendimiento contará con un equipo de profesionales altamente calificados y comprometidos con su trabajo, buscando garantizar la prestación de un buen servicio.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO).

El trabajo de la empresa consiste en brindar capacitación y asesoramiento sobre contabilidad y finanzas, mediante cursos e-learning dirigidos a los empresarios. El servicio se llevará a cabo mediante una educación combinada entre sesiones virtuales y presenciales adecuadas a la preferencia de los usuarios.

El servicio comienza con la solicitud de capacitación en un tema contable y financiero demandado por el empresario. Posteriormente la empresa se encarga de acordar los términos del plan de clases tomando en cuenta el horario, días y otros detalles del curso que requiera el usuario. Después se contacta e informa al capacitador para llevar a cabo el plan.

La última clase de dicho plan será destinada a realizar *networking* con el usuario permitiendo establecer relaciones comerciales y personales que ayudarán a crear círculos sociales entre el centro y los empresarios.

Los elementos considerados para la propuesta de valor del servicio son;

- Garantía: si el cliente no quedase satisfecho con la primera clase, o existiese un fallo por parte del personal, se le bonificará con una clase gratis.
- Horarios: las clases se adecuarán a la disponibilidad y flexibilidad de tiempo de los empresarios y el capacitador.
- Cortesía: en CONFÍA trataremos a los clientes con amabilidad, una gran atención, respeto y afecto.
- Diligencia: el personal debe tener la voluntad de ayudar a los clientes prestándoles un servicio rápido.
- Asesoría: más allá de desarrollar la clase, los capacitadores deben asesorar, y aconsejar a los usuarios fomentando la adquisición de conocimientos en el área de las contabilidad y finanzas.
- Espacio: el centro debe disponer de ambientes cálidos, iluminados, ventilados, seguros y agradables que contribuyan al aprendizaje del cliente.

3.4 PRODUCTOS

El “Centro de Capacitación CONFÍA”, ofrecerá al empresario dos tipos de planes de cursos, que se adecuarán a sus necesidades de aprendizaje. Los planes son: “básico” y “avanzado”, los cuales combinan una modalidad de aprendizaje semipresencial. Además se ofertará un tercer producto denominado “asesoría”.

Cabe destacar que los precios expuestos en cada producto (que están en función a los resultados de la investigación de mercados), los reconsideraremos en el plan financiero, basados en los costos y otras variables.

3.4.1 Plan Básico

Sobre la duración del plan.

El curso básico se establecerá en turnos de la tarde-noche, en horarios entre las 5:00 p.m. a 10:30 p.m., los días lunes, miércoles y viernes, en función a los cursos que se estén impartiendo en el mes, pudiéndolos variar si la demanda así lo exige.

- El curso se realizará en el periodo de un mes, con 12 días de capacitación, divididos en dos modalidades, 6 días presencial y 6 virtual o viceversa.
- La duración del curso por día será de una hora y media, sumando un total de 18 horas de capacitación semipresencial al mes.

Sobre el plan.

Este plan contendrá tres temas diferentes a impartir en un plazo de dos meses, donde el usuario tendrá la disponibilidad de escoger entre uno o más contenidos de su preferencia, y también podrá decidir el horario en el que deseará recibir la capacitación.

El curso básico será impartido por un capacitador con habilidad y experiencia en el tema. Y se proporcionará el material tanto físico como digital que se utilice en el curso.

Tabla N° 27: PLAN BÁSICO DEL 1^{ER} MES Y 2^{DO} MES.

Agrupación de los interesados	Contenido de los cursos	Horarios	Modalidad de la prestación del servicio
Grupo A	<ul style="list-style-type: none"> • Registro y control de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • De 5:00 P.M. a 6:30 P.M. • De 7:00 P.M. a 8:30 P.M. • De 9:00 P.M. a 10:30 P.M. 	Cada uno de los cursos se realizará de manera semipresencial, combinando lo presencial y lo virtual.
Grupo B	<ul style="list-style-type: none"> • Registro del libro de compras y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • De 5:00 P.M. a 6:30 P.M. • De 7:00 P.M. a 8:30 P.M. • De 9:00 P.M. a 10:30 P.M. 	
Grupo C	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del flujo de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • De 5:00 P.M. a 6:30 P.M. • De 7:00 P.M. a 8:30 P.M. • De 9:00 P.M. a 10:30 P.M. 	

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que, los contenidos de los temas se escogieron en base a los resultados de la investigación de mercado.

Tabla N° 28: PRECIOS DEL PLAN BÁSICO.

Precio de los cursos por contenido	
Detalle	Monto (Bs)/ Mes.
Un contenido	445 Bs
Por dos contenidos	800 Bs
Por tres contenidos	990 Bs

Fuente: Elaboración Propia.

El precio del curso varía conforme a la cantidad de contenido que el empresario esté dispuesto a recibir en el transcurso de un mes de capacitación, por ejemplo, si el empresario está interesado en un solo contenido, el precio es de 445 Bs/mes, pero si opta por escoger dos cursos de su preferencia, recibirá un descuento en efectivo del 10%, equivalente a 45 Bs por cada curso, es decir solo pagaría 800 Bs. En caso de que el empresario decida invertir en tres cursos diferentes, éste obtendrá un descuento en efectivo de 115 Bs por cada curso, por lo que él llegaría a pagar sólo 990 Bs/mes por tres contenidos.

3.4.2 Plan Avanzado

Sobre la duración del plan.

El plan avanzado al igual que el básico, se llevarán a cabo por la tarde-noche, en horarios entre las 5:00 p.m. a 9 p.m., distribuido en dos horas los días sábados y dos horas los domingos.

Este plan concluirá en doce semanas; tres semanas por contenido con una duración total de 48 horas.

Sobre el contenido del plan.

En base a la investigación realizada, podemos determinar el contenido básico que necesitan los empresarios, como: registro y control de inventario, registro de libro de compras y ventas, elaboración de flujo de caja y llenado de formulario de impuestos.

Tabla N° 29: PLAN AVANZADO DEL 1^{ER} MES, 2^{DO} MES Y 3^{ER} MES.

Agrupación de los interesados	Contenido de los cursos	Horarios	Modalidad de la prestación del servicio
Grupo A	<ul style="list-style-type: none"> • Control y registro de inventario • Registro del libro de compras y ventas • Elaboración del flujo de caja • Llenado de formulario de Impuestos. 	De 5:00 P.M. a 7:00 P.M.	Cada uno de los cursos se realizará de manera semipresencial, combinando lo presencial y lo virtual.
Grupo B	<ul style="list-style-type: none"> • Control y registro de inventario • Registro del libro de compras y ventas • Elaboración del flujo de caja • Llenado de formulario de Impuestos. 	De 7:00 P.M. a 9:00 P.M.	

Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que el anterior producto, el plan avanzado será impartido por un capacitador con habilidad y competencias técnicas en el tema de interés. Además, de ser el responsable de proporcionar al usuario el material que utilice en el transcurso del curso.

Tabla N° 30: PRECIO DEL PLAN AVANZADO.

Precio del Plan Avanzado	
Detalle	Monto (Bs)/ Tres Mes.
Contenido completo	1.415 Bs

Fuente: Elaboración Propia.

A diferencia del “plan básico”, el precio único del “plan avanzado” será de aproximadamente 1.415 Bs por tres meses de capacitación, el cual incluye; cuatro contenidos diferentes, 30 minutos de asesoramiento, y las herramientas correspondientes que se utilice en todo el desarrollo del curso. Además, el empresario tendrá la opción de pagar el servicio en tres cuotas mensual equivalentes a 472 Bs/mes.

3.4.3 Asesoría

Como servicio adicional la empresa ofertará asesoría en el área contable y financiera, los días martes y jueves, en los horarios de 5 p.m. a 9 p.m., con un precio/hora estimado de 40,84 Bs.

Este servicio estaría dirigido para aquellos empresarios que no tienen los recursos (tiempo y dinero) suficientes para adquirir un curso de capacitación, con un período de un mes, ya sea porque requieren una solución rápida a sus necesidades o simplemente el empresario desea tener una reunión individual con el asesor, donde interactúen sobre distintos temas financieros, y resuelvan su problema en específico.

3.4.4 Modalidad Presencial

Para el desarrollo de las clases presenciales, los grupos deberán estar compuestos por un máximo de diez personas por clase y un mínimo de cinco personas.

Es importante señalar que, para dar apertura a un curso, se deberá tener como mínimo la inscripción de cinco personas, caso contrario no se llevará a cabo el curso, dando a conocer a las respectivas personas que no se llegó al mínimo esperado para la ejecución del contenido. Ante esta situación, el centro procederá a ofertar otras alternativas de cursos (asesoría por hora), para tratar de persuadir y retener al cliente previamente inscrito.

En la modalidad presencial se tocarán temas tanto conceptuales como prácticos referentes al contenido elegido por el usuario. Asimismo, se dará a conocer el programa informático que utilizará la empresa para las clases virtuales, como es Google Meet.

Antes de culminar la última clase presencial se proyectará un vídeo sobre como descargar e instalar el programa en el dispositivo electrónico que posea el cliente.

Esta modalidad presenta las siguientes características:

- **Presentación del capacitador:** en las clases presenciales el capacitador guía deberá vestir de manera formal, es decir de camisa, pantalón y zapatos, proyectando una imagen de profesionalidad.

- **Ambiente del Centro de Capacitación:** adecuado, equipado (pizarras, mesas, pupitres y estantería) con una buena iluminación (natural y artificial), y con ventilación.

Para este proyecto se va a establecer una dimensión de $48 m^2$ para la instalación de dos aulas con una capacidad de 12 alumnos cada una ($2 m^2$ por participante). El centro también contará con 2 baños con una dimensión de $6 m^2$, un pequeño despacho y un mostrador para atender a los clientes, con un espacio de $8 m^2$, y por último, una sala multifuncional, con una dimensión de $10 m^2$. En total se requiere un ambiente de $72 m^2$ para poder brindar el servicio de las clases presenciales.

3.4.5 Modalidad Virtual.

Los cursos virtuales serán desarrollados en base a la educación en línea, con un formato educativo donde capacitador y empresario (estudiante) puede recibir la clase e interactuar a distancia. Cabe destacar que el empresario será informado sobre los programas y plataformas digitales necesarias para recibir la clase virtual cuando éste realiza el pago de su plan.

Además, la modalidad virtual tiene una duración de 9 horas para el plan básico (impartido durante 2 semanas), y 24 horas para el plan avanzado (dictado durante 6 semanas).

Por lo tanto, es necesario que los capacitadores cuenten con competencias en el manejo de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), incluyendo programas de ofimática, como la hoja electrónica (Excel) y Word, además de plataformas digitales como Google Meet. Sin embargo, no es obligatorio que el empresario sepa utilizar estos programas, ya que el capacitador también se encargará de enseñarles.

Las instalaciones del centro se prestarán al capacitador para que lleve a cabo las clases virtuales y grabar las mismas.

3.5 DESCRIPCIÓN DEL LOGOTIPO.

La marca tiene como imagen un *imagotipo*, vale decir una combinación de un símbolo o figura y un texto, permitiendo posicionarse en la mente de nuestro mercado objetivo.

- Forma superior: se puede observar que tiene forma de un toldo, haciendo referencia a un establecimiento de comercio o de servicio. Además tiene otra connotación relacionada a la protección y seguridad.
- Forma intermedia: en la parte central se encuentran dos manos, haciendo alusión a un trato, una relación, un acuerdo entre el personal del Centro de Capacitación y el empresario a cargo de la pequeña y mediana empresa.
- Forma inferior: el símbolo tiene forma cuadrada, con las líneas redondeadas, expresando seriedad y dinamismo.
- Colores: el color naranja expresa juventud, innovación y el color azul seriedad, profesionalidad.
- Texto: el término “CONFÍA” nació de una de idea inicial de brindar asesoría financiera a las empresas denominada “Consultora Financiero Administrativa”, pero tras realizar una investigación, decidimos finalmente orientarla como un emprendimiento enfocado en ayudar a los empresarios mediante capacitación en contabilidad y finanzas. Es así que conservamos el acrónimo CON-FI-A para representar a los empresarios y población en general un valor tan importante como es la confianza.

Por lo que a partir de ahora nuestra marca será reconocida como “CONFÍA”.

Figura N° 18: LOGOTIPO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN CONFÍA.



Fuente: Elaboración Propia.

3.6 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE SISTEMA DE PRODUCCIÓN.

El sistema de producción de emprendimiento, estará basado en la producción por encargo, que Chiavenato, lo define como aquel sistema de producción utilizado por las empresas después de haber recibido el pedido o encargo de sus productos (servicios).

Por lo que el Centro de Capacitación CONFÍA, prestará sus servicios: plan básico, plan avanzado o asesoría, después de que el cliente (empresario) haya realizado un contrato o reserva de dichos servicios.

Por otra parte, cabe recalcar que ofreceremos un servicio personalizado puesto que cada usuario (empresario) podrá elegir un servicio en función a sus necesidades y problemas particulares, además de considerar su poder adquisitivo y disponibilidad de tiempo para recibir su capacitación.

3.6.1 Proceso De Producción Del Servicio.

El “Centro de Capacitación CONFÍA”, hará uso del “proceso hacia las personas”, que Lovelock, lo puntualiza como; el proceso dirigido a la persona, ya que forma parte integral del servicio: no se puede separar. Es por ello, que consideramos fundamental la participación y cooperación del cliente (empresario) en la producción del servicio.

Por ejemplo, el empresario deberá cooperar especificando el contenido que desea aprender, su horario disponible, el servicio en el cual esté interesado, el dispositivo electrónico que posee para recibir el curso virtual, entre otros.

El proceso de producción para la prestación del servicio de formación consta de 3 etapas:

- **Etapa I: Información al cliente**

En esta etapa se establece el primer contacto con el cliente, a través de la virtualidad haciendo uso de la página de Facebook, que estará sincronizada a la cuenta de WhatsApp Bussines de la empresa. Lo que se busca es que el cliente se sienta familiarizado y a gusto con los medios de información a la hora de entrar en contacto por primera vez con el centro.

Por otra parte, en esta etapa también se describe información del contenido que dispondrán los cursos de formación con respecto al área contable y financiera.

- **Presentación de los servicios por medio de la página de Facebook.**

La creación y diseño de la página de Facebook será realizada por el encargado de marketing, quien además se ocupará de los ajustes necesarios y pertinentes para el uso adecuado de la misma. La página presentará una manera sencilla de funcionamiento, donde se mostrará información general del centro como ser; la misión, visión, objetivo, ubicación y la Resolución Ministerial que autoriza el funcionamiento legal del servicio. A cerca de los servicios, se publicará; el tipo de plan del curso, la fecha de inicio, los horarios, la modalidad de formación (presencial y virtual), el programa informático que se utiliza para la clase virtual, vídeos informativos, promociones, y un enlace con la cuenta de WhatsApp Bussines de la empresa.

El cliente a través del enlace podrá comunicarse con el personal respectivo de la empresa, preguntar cualquier duda o inquietud que tenga sobre el servicio, o simplemente para solicitar más información del producto, por ejemplo; el precio, el tiempo de la capacitación, nombre del capacitador, material que incluye, etc.

- **Especificación del contenido de los productos.**

Por un lado, para el plan básico y avanzado, el contenido de todo el curso será el siguiente; diapositivas de la lección, libros digitales (en versión PDF), documentos y artículos científicos, planillas de cálculos (en Excel), vídeos y audios informativos, acceso a la instalación (aulas, sala multifuncional, red de internet), entre otros, que se ha previsto para el desarrollo pleno del curso. Por otro lado, el servicio de asesoría poseerá un contenido más flexible a comparación del plan básico y avanzado, ya que el usuario tendrá acceso a lo siguiente; reunión personalizada de manera virtual o presencial, diapositivas de la lección, documentos (en Word y en PDF) con las sugerencias correspondientes del asesor sobre los problemas contables y financieros que enfrenta el empresario, planillas de cálculos (en Excel), entre otros.

- **Etapa II: Servucción**

En esta etapa el cliente es parte integrante del proceso de producción del servicio, además de ser actor y usuario del mismo. Dentro de esta etapa consideramos las siguientes operaciones:

- **Registro del cliente**

Una vez que el usuario haya tomado la decisión de adquirir uno de los servicios ofertados, la secretaria del centro se comunicará con el interesado, y posteriormente le enviará el formulario de registro por medio de un chat al número que el usuario utilizó para contactar con la empresa.

En el formulario el interesado deberá registrar; su nombre completo, número de carnet de identidad, nombre y actividad económica de su empresa, el plan que desea adquirir, horario, grupo, y por último la forma de pago del servicio en efectivo o transferencia bancaria digital (Ver [ANEXO 3](#)). Dicha información permitirá realizar el acuerdo y emisión de factura al cliente.

Para llevar un mejor registro, se dotará al cliente una tarjeta digital con un código QR insertado en su interior, que permitirá tener un seguimiento de los servicios que utilice el empresario durante su permanencia en el centro. Este código QR estará enlazado a un documento online (en Excel) que nos servirá como base de datos.(Ver [ANEXO 5](#))

Este proceso culmina con la creación de un historial del cliente, compuesto por el cronograma del plan o asesoría, horario, y otras actividades demandadas por el usuario. El historial nos permitirá realizar un seguimiento del progreso de la formación del cliente.

- **Orientación al cliente**

Tras realizar la inscripción del cliente, se procede a guiarle, bien sea a el aula física del centro o bien adjuntarle un enlace de Google Meet, para que acceda a una sala virtual mediante el uso de internet.

Dentro del proceso de orientación es necesario tomar en cuenta el tiempo de espera del cliente, por lo que, si existiese un retraso en el inicio de la clase presencial y virtual, se deberá reproducir contenido multimedia como: vídeos, imágenes, y

anuncios referidos al Centro de Capacitación. Todo ello, con la finalidad de no crear un ambiente de incomodidad, ni desesperar al cliente.

- **Etapa III: Venta del servicio**

Esta etapa consiste en la prestación del servicio propiamente dicha, desde brindar el curso o la asesoría y la descripción breve de los procesos y actividades necesarias, hasta la retroalimentación y seguimiento del avance tras una sesión de clase, para garantizar una mejor absorción del contenido.

- **Prestación del servicio de formación.**

La prestación del servicio de los cursos y asesoría, inicia desde que el capacitador comienza la sesión de la clase o asesoría. En la prestación del servicio influye notablemente el comportamiento del personal y su desempeño, por lo que los capacitadores deben llegar a tiempo a su sesión, con buena apariencia, ánimo y tienen que esforzarse al máximo en comunicar de la mejor manera el contenido que requiera el cliente.

Una vez inicia la sesión de los planes, el capacitador deberá presentarse, dar a conocer el contenido a impartir y proceder a enseñar la temática asignada. Además, debe inducir a los clientes a expresar sus inquietudes con dicho contenido, y posteriormente el capacitador debe responder a sus demandas, creando de esta manera un diálogo y un ambiente dinámico entre profesor y estudiante.

Mientras que, en la asesoría, el capacitador se debe centrar en hacer un diagnóstico de los problemas y necesidades que posee el empresario, demostrando interés por su situación y la necesidad que éste necesita en formarse. El asesor debe mantener un ambiente más cercano con el cliente, pues es un servicio más particular.

- **Seguimiento y retroalimentación del contenido del curso.**

El seguimiento y la retroalimentación del contenido del curso será constante, vale decir en el desarrollo del curso.

El seguimiento del servicio que aplicará la empresa, será por medio de la observación del progreso de la formación de los usuarios (empresarios) y utilizando el historial







como instrumento para mostrar el avance del plan o asesoría, que permita al capacitador poder ayudar al cliente en el contenido que le resulte más complicado.

Cada plan estará compuesto por media hora de consultoría, donde los usuarios podrán formular preguntas sobre problemas contables y financieros que atraviesa su empresa o de la temática impartida en la sesión. Si no existiese consultas, es deber del capacitador realizar una retroalimentación o un resumen de la clase para recordar lo avanzado durante la sesión.










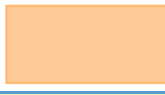
3.7 DIAGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO DE SERVICIÓN.

El diagrama analítico describe la trayectoria de todas las etapas, procesos, operaciones, símbolos, tiempo requerido y el responsable de su ejecución. El significado de los símbolos se detalla en el [ANEXO 7](#).

Etapa I: Información al cliente.

Presentación de los servicios por medio de la página de Facebook			
Operaciones	Símbolo	Tiempo	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> El usuario tiene el primer contacto con la empresa a través de la página de Facebook. Obtención de información de los servicios que ofrece la empresa, a través del enlace de WhatsApp Bussines. 		5 minutos	Cliente
Interacción inicial con el usuario: <ul style="list-style-type: none"> Saludo al usuario. Se realiza la primera pregunta ¿en qué le puedo ayudar? Por medio de un mensaje programado. 		2 minutos	Secretaria
Promoción de los servicios: <ul style="list-style-type: none"> Se informa al usuario sobre los descuentos de cada uno de los servicios. Entrega de folleto informativo (Díptico), que contempla las especificaciones del servicio. 		3 minutos	Secretaria
-Si el usuario está interesado pasar a la siguiente operación. -Si no está interesado se le agradece por el contacto con la empresa.		1 minuto	
Selección del servicio y modalidad, por el cliente: <ul style="list-style-type: none"> Proveer información específica del servicio seleccionado. 		4 minutos	Secretaria
Especificación del contenido de los productos			
Informar el contenido y herramientas que incluye el curso seleccionado por el usuario: <ul style="list-style-type: none"> Acceso recreativo a videos, audios, club de lectura, y a una sesión de Networking. 		6 minutos	Secretaria
Total de tiempo necesario:		21 minutos	

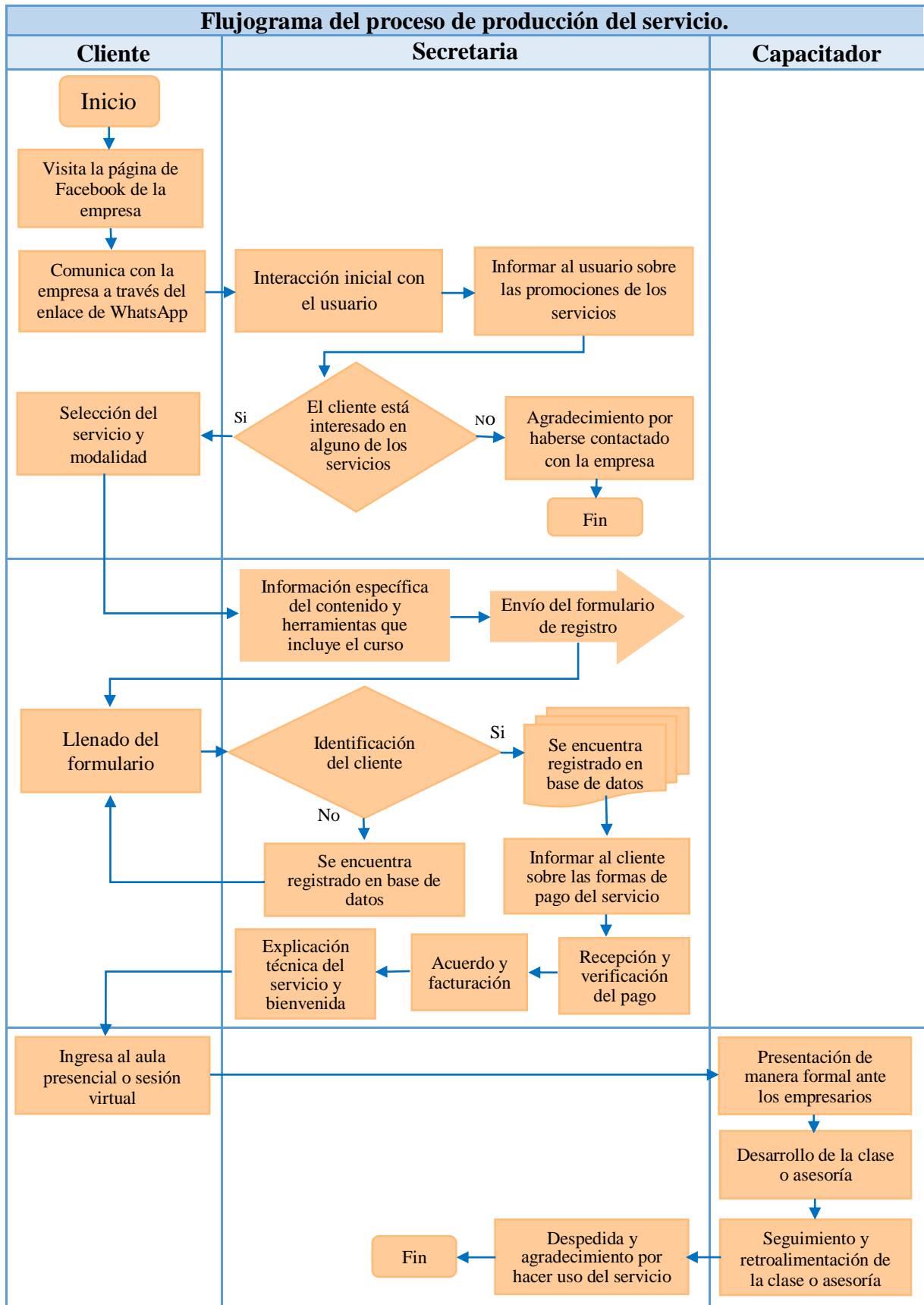
Etapa II: Servucción (Producción del servicio)

Registro del cliente			
Operaciones	Símbolo	Tiempo	Responsable
Envío del formulario de registro.		1 minutos	Secretaria
Llenado del formulario, proporcionando la información que se solicita.		4 minutos	Cliente
Registro de la información en la base de datos de la empresa, para posteriormente crear la tarjeta digital de usuarios.		2 minutos	Secretaria
Identificación del cliente en la base de datos.		3 minutos	Secretaria
-Si el usuario fue registrado pasar a la siguiente actividad. -Si no fue registrado volver a la actividad anterior.			
Informar al cliente sobre la forma de pago del servicio, este puede ser: <ul style="list-style-type: none"> En efectivo, o transferencia bancaria digital. 		1 minutos	Secretaria
Recepción y verificación del pago. <ul style="list-style-type: none"> Para la transacción bancaria enviar una fotografía o captura del comprobante. Efectivo: verificar la autenticidad de los billetes. 		5 minutos	Secretaria
Acuerdo de compra-venta entre la empresa y usuario mediante la emisión de la factura.		1 minuto	Secretaria
Orientación del cliente			
Explicación técnica del servicio adquirido <ul style="list-style-type: none"> Creación y entrega de una tarjeta digital y del horario según la modalidad del servicio. Explicación del registro de asistencia diario del curso. 		5 minutos	Secretaria
Bienvenida y agradecimiento formal y cortés al cliente.		1 minutos	Secretaria
Total de tiempo necesario:		23 minutos	

Etapa III: Venta y post venta del servicio

Prestación del servicio de formación.			
Operaciones	Símbolo	Tiempo	Responsable
Ingreso de los usuarios al aula presencial o sesión virtual.		2 minutos	Cliente
Ingreso y presentación del capacitador de manera formal a la clase, ya sea presencial o virtual.		3 minutos	Capacitador
Desarrollo de la clase o asesoría. <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del contenido del plan o asesoría. • El capacitador debe inducir a los clientes a expresar sus inquietudes durante la clase o sesión. 		55 minutos	Capacitador
Seguimiento y retroalimentación del contenido del curso.			
Seguimiento del historial, por parte del capacitador observando el progreso de formación del cliente y posteriormente proceder a las dudas e inquietudes.		10 minutos	Capacitador
Desarrollo de la retroalimentación: espacio brindado a los usuarios para realizar sus consultas o inquietudes de la sesión. <ul style="list-style-type: none"> • Si no existiese consultas, el capacitador debe realizar un resumen de lo avanzado. 		20 minutos	Capacitador
Despedida y agradecimiento por hacer uso del servicio		1 minuto	Secretaria
Total de tiempo necesario:		91 min.	

En resumen, el tiempo aproximado del proceso de producción del servicio durará en torno a 135 minutos, lo que equivale a 2 horas con 15 minutos, desde el primer contacto con el cliente hasta su despacho tras recibir el servicio durante el primer día. A partir del segundo día el tiempo aproximado del servicio es de 1 hora y 30 minutos, ya que el cliente se encontrará registrado y solo deberá asistir a la clase o a la sesión con el asesor portando su debida tarjeta de usuario.



3.8 CAPACIDAD INSTALADA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

La capacidad instalada de CONFÍA está representada por la cantidad de usuarios que pueden ser atendidos al mes de forma presencial y virtual. En base a los recursos físicos (aula) e intangibles (plataforma digital).

Considerando lo expresado anteriormente en la Tabla N° 23: Capacidad instalada, se observa que el Centro de Capacitaciones estará integrada por dos aulas denominadas como “A” y “B”, mismas que serán utilizadas para brindar las sesiones presenciales. Cabe destacar que, cada aula tendrá una amplitud de atención de 56 personas al mes, que entre las dos, suman un total de 112 usuarios mes.

En la Tabla N°31 se aprecia con detalle la capacidad que poseerán los dos ambientes utilizados para ofrecer los cursos y asesoramiento presenciales.

Tabla N° 31: CAPACIDAD DE LOS AMBIENTES AL MES, PARA BRINDAR LAS SESIONES PRESENCIALES.

Descripción	Capacidad de atención al mes por servicio			Total mes/ aula
	Plan Básico	Plan Avanzado	Asesoramiento	
Aula “A”	30	10	16	56
Aula “B”	30	10	16	56
Total de usuarios mes	60	20	32	112

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, las clases virtuales serán transmitidas mediante una plataforma digital (Google Meet), que permite programar sesiones sin límite de tiempo y con participación máxima de hasta 100 personas por sesión. Sin embargo, se pretende hacer uso del 30% de su capacidad. Para una mejor comprensión sobre la capacidad virtual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 32 : CAPACIDAD MENSUAL DE LA PLATAFORMA.

Descripción	Capacidad máxima de atención al mes	Capacidad utilizada al mes (30%)
Plataforma digital	100	30
Total	100	30

Fuente: Elaboración Propia.

Para la prestación de servicios de CONFÍA, se requiere la dotación de recursos físicos, tecnológicos y personal:

- **Recursos físicos:** los recursos físicos lo componen mesas, pupitres escolares, estanterías, sillas de escritorio, pizarras acrílicas entre otros.
- **Recursos tecnológicos:** los cuales estarán conformados por equipos de computación (ordenadores portátiles) impresora, cámara fotográfica, proyectores, etc.
- **Personal:** CONFÍA estará agrupado por 9 personas, distribuidas en personal fijo (3) y eventual (6).

Considerando la composición de los recursos, el personal, y los datos expresados en la Tabla N° 31 y N° 32, concluimos que la capacidad instalada que posee la empresa (112 + 30), es de 142 usuarios al mes.

Tabla N° 33: TOTAL CAPACIDAD INSTALADA, EN FUNCIÓN A LOS SERVICIOS.

Servicios Prestados	Capacidad de atención al mes por servicio			Total de atención al mes (Q)	Horas del servicio por persona al mes (Hrs.)	Precio unitario Bs./hora (P)	Monto total del servicio/mes (Q*Hrs.*P)
	Aula "A"	Aula "B"	Plataforma				
Plan Básico; (L, X y V)	30	30	30	90	18	24,703	40.020
Plan Avanzado; (S y D)	10	10	0	20	16	29,476	9.432
Asesor (M y J)	16	16	0	32	1	40.83	1.307
Total	56	56	30	142		95 Bs	50.759 Bs

Fuente: Elaboración Propia

Nota: L, M, X, J, V, S y D, son iniciales que expresan los días de la semana. Q=cantidad, P= precio y Hrs= horas que dura el servicio.

La capacidad máxima de CONFÍA, (haciendo uso de todas las instalaciones) puede atender a 142 personas, quienes generarían un monto total estimado de 50.759 Bs Bs/mes y al año ascendería a los 609.114 Bs.

3.9 RECURSOS REQUERIDOS.

El “Centro de Capacitación CONFÍA” necesitará para su funcionamiento los siguientes elementos (Ver [ANEXO 8](#)):

- **Infraestructura:** necesitaremos alquilar un local de 72 m², compuesto por dos aulas, dos baños (para varones y damas), una sala de recepción, una sala multifuncional, una oficina y por último un aparcamiento. El alquiler de esta infraestructura tendrá un costo promedio de 1.200 Bs/mes y no incluye servicios básicos.
- **Muebles y enseres:** requerimos cuatro mesas de escritorio, dos sillas ergonómicas de oficina, un taburete de oficina, ocho sillas de escritorio, una mesa grande, una estantería, un gavetero, dos pizarras acrílicas y veinte pupitres escolares.
- **Material de escritorio:** necesitaremos dos almohadillas, dos resmas de hojas blancas, cincuenta carpetas colgantes, sello corporativo, engrapadora, perforadora, una lámpara, seis papeleras, tres porta-bolígrafos y una caja con grapas.
- **Material de limpieza:** un cepillo, un cubo y fregona, tres trapos de limpieza, dos botes con jabón líquido, lavandina, dos botes con alcohol en gel, y dos dispensadores (ambientadores) automáticos.
- **Equipos tecnológicos:** requeriremos dos ordenadores portátiles, dos proyectores, una cámara de vídeo, un trípode, una impresora y un aire acondicionado.
- **Personal:** se requerirá un Director representante de la administración general de la empresa, un subdirector responsable de la gestión académica, una secretaria encargada de la atención al cliente, cuatro capacitadores que proporcionaran conocimientos y prácticas en materia de contabilidad y finanzas, un asesor especializado en finanza empresarial y por ultimo una persona responsable de la limpieza y seguridad de la infraestructura.

3.10 LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN CONFÍA

Para la ubicación del centro se utilizó el “método del puntaje ponderado”, ya que este permite identificar los factores tanto cualitativos como cuantitativos que se deben considerar para la localización. Posteriormente se asigna un peso de importancia (ponderado) a cada uno de los factores que concurren en la decisión de ubicarse en un determinado lugar.

Con este método de busca definir la localización ideal del centro, analizando los siguientes factores:

- **Proximidad a los clientes:** la empresa se deberá encontrar en una zona céntrica de la ciudad de Tarija, y donde exista afluencia de personas que se dedican a una actividad económica (empresarios), ya sea comercial y de servicio. Asimismo, es importante que el lugar tenga un espacio visible desde una avenida o calle que colinde con la zona, facilitando la visibilidad del centro a futuros clientes.
- **Factores específicos del lugar:** es importante que en el lugar exista distintas actividades comerciales y de servicio, como restaurantes, pizzerías, cafeterías, micromercados o pequeñas tiendas, donde el cliente al finalizar su clase pueda hacer uso de estos establecimientos. Además, considerando que el centro brindará los servicios por la tarde-noche entre las 5 p.m. y las 10 p.m. (horarios de cena), se buscará realizar alianzas estratégicas con las empresas de la zona para generar mayor valor al cliente (descuentos especiales a los clientes de CONFÍA).

En lo posible, el lugar deberá tener un espacio de estacionamiento reservado, ya que nuestro cliente (al ser empresario) es probable que posea un vehículo automotor.

Por último, la zona deberá tener un ambiente seguro, y con buena iluminación, cuidando el bienestar de nuestro personal y del usuario.

- **Cercanía del personal:** se evalúa la proximidad de las personas (capacitadores y personal) a ser contratadas para trabajar en la empresa, para evitar retrasos o

problemas a la hora de llegar al centro, permitiendo reducir costos de transporte del personal.

- **Localización de los competidores:** la empresa no deberá estar ubicada en zonas donde la competencia (indirecta) ya está bien establecida.
- **Disposición de los servicios básicos:** otro factor que interviene en la decisión de la localización son los servicios básicos que debe presentar el lugar, tales como; energía eléctrica (luz), agua potable, alcantarillado, y una red de internet estable.
- **Costo de arrendamiento:** el lugar donde se encuentre ubicada la empresa no deberá tener un costo de arrendamiento (alquiler) elevado a comparación de otras zonas.

Las ubicaciones consideradas para la evaluación son: Barrio 57 viviendas, frente al Banco Promujer (A), Barrio Luis Pizarro, calle 15 de septiembre entre la avenida Víctor Paz Estensoro (B), Barrio Las Panosas, calle Méndez entre la avenida Víctor Paz Estensoro (C).

Tabla N° 34: DESCRIPCIÓN DEL COSTO DE ARRENDAMIENTO (ALQUILER).

Ubicación	Bolivianos al mes
B/ 57 viviendas, frente al Banco Promujer	850 Bs.
B/ Luis Pizarro, calle 15 de septiembre entre la avenida Víctor Paz Estensoro	1.200 Bs.
B/ Las Panosas, calle Méndez entre la avenida Víctor Paz Estensoro.	1.350 Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

La siguiente tabla muestra los factores de localización que se han definido anteriormente, así como la ponderación y puntuación (donde 1= deficiente, 5= excelente) correspondientes a las posibles alternativas de ubicación para el “Centro de Capacitación CONFÍA”.

En este caso, las ponderaciones de los seis factores suman 100% en total.

Tabla N° 35: EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN.

Factores de localización	Ponderación (%)	Ubicación					
		B/ 57 viviendas, frente al Banco Promujer		B/ Luis Pizarro, calle 15 de septiembre		B/ Las Panosas, calle Méndez	
		Puntuación (1-5)	Puntuación ponderada total	Puntuación (1-5)	Puntuación ponderada total	Puntuación (1-5)	Puntuación ponderada total
Proximidad a los clientes	20	3	60	4	80	4	80
Factores específicos del lugar	20	2	40	3	60	3	60
Cercanía de la mano de obra	15	4	60	4	60	4	60
Localización de los competidores	10	4	40	5	50	2	20
Disposición de los servicios básicos	15	5	75	5	75	4	60
Costo de arrendamiento	20	4	80	3	60	2	40
Decisión	100		355		385		320

Fuente: Elaboración Propia.

Tras el análisis de las tres alternativas y de cada factor, se determinó que la localización de mayor conveniencia para instalar el “Centro de Capacitación CONFÍA” es la opción “B”, barrio Luis Pizarro y calle 15 de septiembre, dado que obtuvo 385 puntos (calificación más alta de las tres alternativas evaluadas). Para mayor referencia se muestra la ubicación exacta del lugar donde la empresa prestará los servicios de capacitación en la siguiente figura.

Figura N° 19: UBICACIÓN DEL “CENTRO DE CAPACITACIÓN CONFÍA”

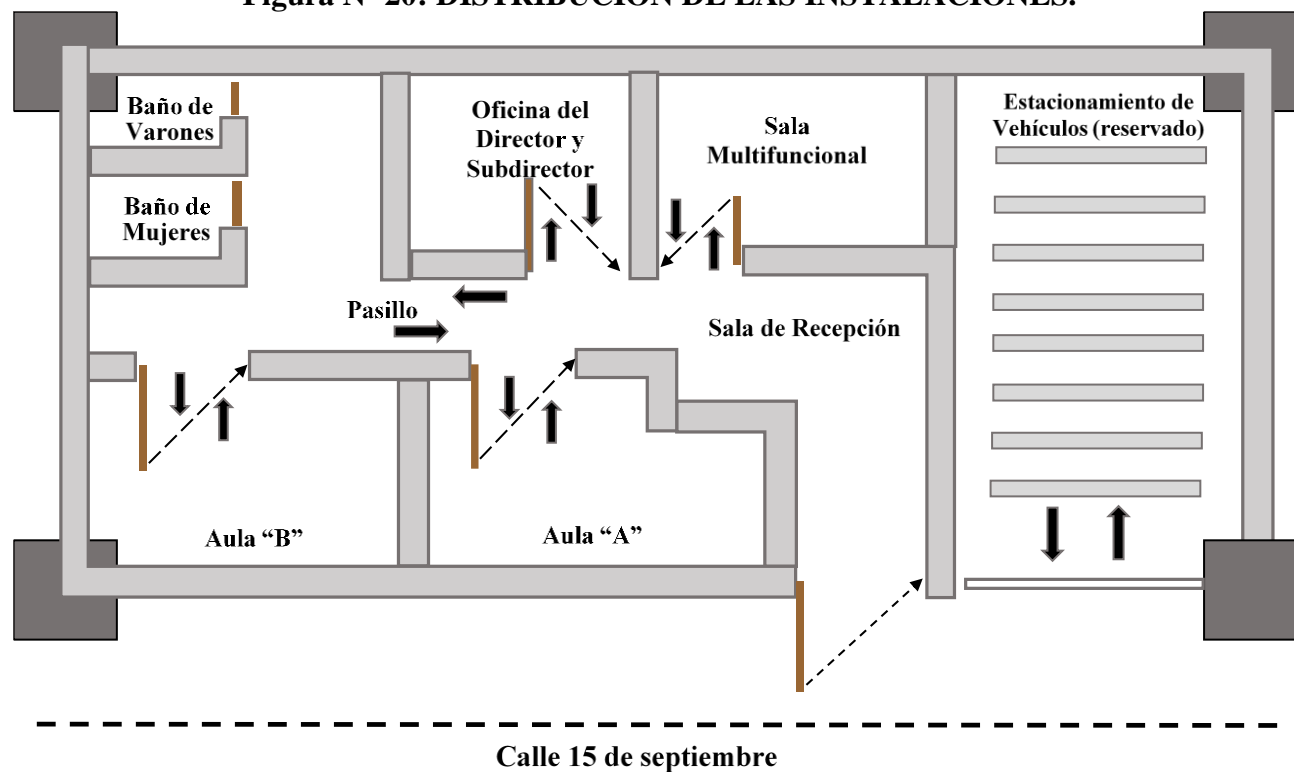


Fuente: Google Maps.

Diseño y distribución de la instalación.

En este punto se detalla por medio de un croquis la distribución que tendrá el “Centro de Capacitación CONFÍA” en base a la localización seleccionada.

Figura N° 20: DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES.



Fuente: Elaboración Propia.

3.11 ESPECIFICACIONES DE LAS ÁREAS DE LA INSTALACIÓN.

- Sala de Recepción y Sala Multifuncional.
- Oficina del Director y Subdirector.
- Dos aulas “A” y “B”.
- Baño de Varones y Damas.
- Estacionamiento de vehículos.
- Puertas de Entrada Y Salida (personas).

3.12 PLAN DE OPERACIONES.

Conforme a los datos considerados en la capacidad instalada y la cantidad de servicios que se pretende brindar, el plan de operaciones contempla las horas de producción y horas de trabajo que requieren los productos en un tiempo determinado. Dicho plan se expresa a través de las siguientes tablas, las cuales cuentan con su respaldo en el [ANEXO 9](#).

Tabla N° 36: DETALLE DEL PLAN DE OPERACIONES.

N°	Producto	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Horas de producción requeridas por servicio.						
1	Plan Básico	1.944:00	1.984:51	2.022:55	2.058:02	2.090:00
2	Plan Avanzado	384:00	392:04	399:35	406:31	412:50
3	Asesoría	384:00	392:04	399:35	406:31	412:50
Horas disponibles de trabajo (Facilitadores).						
4	Facilitador (P. Básico)	2.376:00	2.425:55	2.472:28	2.515:23	2.376:00
5	Facilitador (P. Avanzado)	384:00	392:04	399:35	406:31	412:50
6	Asesor	384:00	392:04	399:35	406:31	412:50
Total		5.856:00	5.979:03	6093:46	6.199:32	6.295:48

Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia en la Tabla N° 36 en el primer año, al sumar las horas de producción requeridas por los tres productos y las horas disponibles de trabajo de los docentes, se obtendrá un resultado total de 5.979 horas. Así mismo la tabla contempla las horas necesarias para cada producto durante los siguientes tres años.

Tabla N° 37: CANTIDAD DE CLIENTES ATENDIDOS POR AÑO.

N°	Producto	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Plan Básico	1.080	1.103	1.124	1.143	1.161
2	Plan Avanzado	80	82	83	85	86
3	Asesoría	384	392	400	407	413
Total		1.544	1.576	1.607	1.635	1.660

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior podemos observar que, en el primer año de operaciones se estima que la cantidad total de clientes por los tres productos, son 1.576 personas (empresarios de las PyMEs). Además, se proyectó la cantidad de clientes que usarán los servicios en los próximos tres años.

Tabla N° 38: CANTIDAD DE CURSOS Y ASESORÍAS POR AÑO.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Plan Básico (cursos)	6	6	6	6
Plan Avanzado (cursos)	4	4	4	4
Asesoramiento (asesorías)	384	384	384	384

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: El contenido de los cursos de Plan Básico durará un bimestre, es decir que cada dos meses se renovará los temas. Por otro lado, el contenido del Plan Avanzado tendrá una duración de un trimestre, entendiéndose que dicho contenido se renovará concluido el período. Mientras que el asesoramiento se brindará en función a la necesidad de formación del cliente.

Referente a la cantidad de cursos brindados al año, el Plan Básico contemplará 6 cursos, el Plan Avanzado 4 cursos y el asesoramiento 384 sesiones. En los posteriores años la cantidad de cursos y asesorías se mantendrán constantes.

3.13 PRESUPUESTO

Antes de llevar a cabo la instalación física del emprendimiento, es necesario realizar una descripción y cálculo de la cantidad de dinero que se requerirá para hacer frente a los costos de recursos materiales (infraestructura, muebles y enseres, material de escritorio y limpieza), y equipos tecnológicos. Dichos recursos se expresan detalladamente en la siguiente tabla:

Tabla N° 39: DESCRIPCIÓN DEL ARRENDAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA.

Detalle	Cantidad	Costo Mensual (Bs.)	Costo Anual (Bs.)
Infraestructura			
Alquiler de la Infraestructura	1	1.200	14.400
Total		1.200	14.400

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando los datos de la tabla podemos decir, que “CONFÍA” deberá pagar por concepto de arrendamiento un monto mensual equivalente a 1.200 Bs. Además, se pretende tener un contrato de alquiler anual, por lo que se estima que el costo ascenderá a 14.400 Bs/año.

Tabla N° 40: REQUERIMIENTO DE MUEBLES-ENSERES, MATERIAL EN GENERAL Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS.

Ítem	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo total (Bs.)
Muebles y enseres			
Mesa de escritorio	4	200	800
Silla ergonómica de escritorio	2	550	1.100
Taburete de oficina	1	275	275
Sillas de escritorio	8	150	1.200
Mesa grande	1	350	350
Estantería	1	200	200
Gavetero	1	599	599
Pizarra acrílica	2	350	700

Pupitre escolar	20	150	3.000
Material de escritorio			
Almohadillas	2	5	10
Resma de hojas blancas	2	23	46
Carpetas colgantes	50	2	100
Sello corporativo	1	45	45
Engrapadora	1	12	12
Perforadora	1	14	14
Lámpara	1	170	170
Papelera	6	30	180
Porta bolígrafos	3	6,50	19,50
Material de limpieza			
Cepillo (escoba)	1	10	10
Cubo y fregona	1	125	125
Pack Esencial de limpieza	2	65	130
Dispensadores automáticos	2	110	220
Equipos tecnológicos			
Ordenador portátil	2	5.269	10.538
Proyector	2	3.829	7.658
Cámara de vídeo	1	2.391	2.391
Trípode	1	100	100
Impresora	1	1.779	1.779
Aire acondicionado	1	2.469	2.469
Total	121	19.278,50	34.241

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el presupuesto necesario para la instalación equivale a 34.241 Bs., considerando los recursos como; material de escritorio, de limpieza, equipos tecnológicos y demás.

CAPÍTULO IV

PLAN ORGANIZACIONAL

En este punto se considera aquellos aspectos legales para la constitución del “Centro de Capacitación CONFÍA”, el marco referencial, la forma de organización detallada en un organigrama, la jerarquía, el manual de funciones del personal, y otros elementos necesarios para que exista una correcta organización en la futura empresa.

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL

- Detallar los aspectos legales a considerar para la constitución de la empresa.
- Desarrollar el marco referencia estratégico de la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional del Centro de Capacitación CONFÍA, estableciendo las áreas, niveles jerárquicos y relación de coordinación.
- Elaborar el manual de funciones del personal que conformará la empresa.
- Definir la composición del personal fijo y eventual.

4.2 RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA- ASPECTO JURÍDICO

“Centro de Capacitación CONFÍA” se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada en sus siglas S.R.L. Este tipo de sociedad comercial esta regularizada por el Código de Comercio, Ley N° 14379.

La Sociedad se caracteriza por la participación y responsabilidad que poseen cada uno de los socios de acuerdo al monto de sus aportes, estando dividido en porcentajes según la contribución de cada uno. Dicho socio tiene el derecho de examinar las operaciones tanto financieras, como contables, así como la documentación legal de la sociedad en cualquier momento. Esta Sociedad por lo general está conformada por mínimo 2 y máximo 25 socios, quienes tienen la autoridad para designar a un Gerente o administrador como responsables del correcto funcionamiento de la empresa y responder por la sociedad frente a daños o perjuicios causados a la empresa o al cliente.

4.2.1 Trámites Legales Para La Constitución De La Empresa.

Para que el “Centro de Capacitación CONFÍA” pueda brindar sus servicios legalmente a empresarios de pequeñas y medianas empresas establecidas en la Provincia Cercado-Tarija, deberá obtener los permisos necesarios para la apertura, el funcionamiento de la Sociedad, y la autorización departamental donde se encontrará ubicada la empresa.

En la siguiente tabla se muestra detalladamente las instituciones, requisitos y precios necesarios para el correspondiente registro del centro:

**Tabla N° 41: INSTITUCIONES QUE AUTORIZAN LA APERTURA DE CUALQUIER ACTIVIDAD ECONÓMICA
DENTRO DEL PAÍS Y DEL MUNICIPIO DE TARIJA.**

Institución	Propósito del registro	Requisitos	Precio referencial inicial	
Fundempresa	El propósito de este procedimiento es obtener el registro de comercio para operar legalmente en el país, además este registro es requisito para inscribirse o afiliarse a otras entidades posteriores.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario N° 0020/03 de solicitud la matrícula de comercio con carácter de declaración jurada. • Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene. • Testimonio de escritura de constitución social, en original y fotocopia legalizada. • Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional. 	Empresa de sociedad de responsabilidad limitada	
			Arancel de inscripción	Bs. 455
			Tarifa de publicación del Instrumento de Constitución Social (Testimonio) en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio	Bs. 192
Total			Bs. 647	
Servicio Nacional de Impuestos	El propósito del procedimiento es obtener el número de identificación tributaria para realizar el pago de impuestos nacionales y emitir factura, dado que la empresa pertenecerá al régimen general.	<ul style="list-style-type: none"> • Testimonio de Constitución de Sociedad debidamente notariada. • Poder Notariado, que designe y establezca las facultades del Representante Legal de la entidad. • Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene. • Documento de Identidad vigente del Representante Legal. 	Bs. 0	

		<ul style="list-style-type: none"> • Factura de energía eléctrica del Domicilio donde realiza la actividad económica. • Croquis del Domicilio Fiscal donde realiza la actividad económica. 		
Total			0 Bs	
Servicio Nacional de Propiedad Intelectual	El “Centro de Capacitación CONFÍA” estará registrada en SENAPI, entidad encargada del registro y la protección de la propiedad intelectual en Bolivia, en sus dos áreas; Propiedad intelectual y derechos de autor. Protegiendo la identidad de la empresa (marca y el nombre.)	<ul style="list-style-type: none"> • Carta o memorial dirigido al Director de Propiedad Industrial, solicitando los datos sobre los cuales requiere la certificación. • Boleta de pago por concepto de certificación a la cuenta del SENAPI. (Senapi Banco Unión N° Cta. 1-4668220) • Fotocopia de Cédula de Identidad del representante legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo por búsqueda de antecedentes 75 boliviano 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Publicación en la Gaceta Oficial de Bolivia 	
			Gaceta Oficial de Bolivia Banco Unión N° Cta. 1 -293633	
			Pago a Gaceta Oficial de Bolivia	255 Bs.
			<ul style="list-style-type: none"> • Por solicitud de marca y concesión de marca. 	
			Persona Natural y/o Jurídica Nacional	
			Pago al Senapi	750 Bs
Total			1.080 Bs	

<p>Dirección de Ingresos GAMT</p>	<p>El emprendimiento se deberá registrar en la dirección de ingresos del GAMT, ya que es la entidad encargada de otorga el certificado de Licencia de Funcionamiento que es la autorización para el funcionamiento de toda actividad económica, también es el hecho generador para el pago anual de la Patente de Funcionamiento, esta licencia tiene vigencia de dos años.</p>	<p>Fólder con sujetador que contenga la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular. • Fotocopia de la última factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica. • Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si tiene). • Croquis de ubicación de la actividad económica • Fotocopia de testimonio de constitución de sociedad. • Poder notariado del representante legal 	<p>Se necesita de tres valorados por la emisión de las licencias que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario Único de inspección y Declaración Jurada que tiene un costo de 20 bolivianos. • Un valorado para la impresión de Licencia de Funcionamiento que tiene un costo de 52 bolivianos. • Y un folder membretado para el archivo de la documentación correspondiente que tiene un costo de 15 bolivianos.
Total			87 Bs
<p>Ministerio de Trabajo</p>	<p>El emprendimiento deberá registrarse como empleador ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y obtener el Certificado de Inscripción en el Registro Obligatorio de Empleadores para el cumplimiento de la normativa laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de identidad del representante legal. • Poder del representante legal. • Copia del NIT • Copia de la inscripción a FUNDEMPRESA • Formulario de inscripción 	Bs. 80
Total			80 Bs

Administradores de Fondos de Pensión	El propósito del procedimiento es dotar de un seguro a largo plazo para el bienestar de los empleados a través de pensiones justas y dignas, una vez cumplan sus años de servicio o su etapa laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Llenar el formulario de Inscripción del Empleador (FIE) que será proporcionado por la AFP • Fotocopia del N° de NIT • Fotocopia del Documento de identidad del Representante Legal. 	Bs. 0
Total			0 Bs
Seguro de Salud	El propósito es afiliarse al personal dependiente para que pueda acudir en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo, como ser: Enfermedad, Maternidad, Riesgos Profesionales y Asignaciones Familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario AVC-04 sellado y firmado por la empresa. • Formulario AVC-05 (no llenar). • Certificado de nacimiento del trabajador (original computarizado), o libreta del servicio militar. • Fotocopia de la cédula de identidad del trabajador. • Última papeleta de pago o planilla de sueldos, sellado por Cotizaciones. 	Formulario AVC-01 con un costo de 5 Bs. Formulario AVC-02 con un costo de 5 Bs. Formulario RCI-1ª con un costo de 3 Bs.
Total			13 Bs
Servicio Departamental de Educación	El propósito de este procedimiento es el registro de la empresa ante el	<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopia de cédula de identidad del representante legal. 	Aranceles para la apertura de un Centro de Capacitación Privado, según

<p>ministerio de educación como entidad superior de educación dentro del País, entidad que otorga la resolución ministerial de apertura y legal funcionamiento, la misma que tiene una validez de cinco años a partir de su fecha de emisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder otorgado ante Notario de Fe pública a favor del representante legal. • Fotocopia legalizada de la disposición normativa que autoriza la apertura y legal funcionamiento del Centro de Educación alternativa. • Certificado de inscripción en el Padrón Nacional de Contribuyentes (NIT), con actividad principal de enseñanza. • Certificado original de registro de comercio entregado por FUNDEMPRESAS. • Fotocopia de Testimonio de propiedad y Folio Real. • Planos de la infraestructura destinada a la institución educativa. 	<p>el Reglamento general de funcionamiento del CCTP.</p>	
	<p>Aranceles Departamentales</p>	
	Derecho a inicio de tramites	300 Bs
	Inspección Ocular	400 Bs
	Total	700 Bs
	<p>Deposito en la cuenta bancaria de la Dirección Departamental de Educación</p>	
	<p>Aranceles Ministeriales</p>	
	Resolución ministerial	500 Bs.
	Apertura del Centro	2.000 Bs.
	Total	2.500 Bs.
Total		3.200 Bs
Total		5.107 Bs

Fuente: Dirección de promociones y desarrollo económico productivo, dependiente de la Secretaria Municipal de Desarrollo Económico y Productivo.

En resumen, por concepto de trámites legales la futura empresa necesitará invertir un monto estimado de 5.107 Bs.

4.2.2 Tamaño De La Empresa.

Para determinar el tamaño del “Centro de Capacitación CONFÍA”, se ha utilizado el índice de clasificación de empresas establecido en la normativa de Servicio Financiero ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero), y su correspondiente método de cálculo.

Teniendo en cuenta el número de trabajadores, patrimonio neto y las ventas anuales estimadas, se ha realizado el cálculo del índice a través de la fórmula. Los datos se encuentran en el [ANEXO 10](#).

Tras realizar la deducción del índice, se obtuvo el siguiente resultado 0,02127. Lo que quiere decir, que la empresa estará categorizada por su tamaño, como microempresa, debido a que cumple con los parámetros establecidos en la norma ($0 > \text{Índice} \leq 0.035$).

4.3 MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO.

El marco de referencia de CONFÍA, está compuesto por conceptos como la misión, visión, objetivo institucional y los valores que representarán a la nueva empresa.

El desarrollo de la misión y visión se encuentra expresada en el [ANEXO 11](#).

4.3.1 Misión

Somos un centro de capacitación comprometido en ayudar al desarrollo de habilidades y competencias del empresario de la pequeña y mediana empresa de la Provincia Cercado - Tarija, a través de cursos e-learning en contabilidad y finanzas basado en el modelo de aprender haciendo.

4.3.2 Visión

Ser la empresa líder en brindar capacitaciones e-learning al personal de distintas áreas que conforman las empresas de Bolivia, mediante el uso de nuevos modelos de aprendizaje y la innovación continua.

4.3.3 Objetivos

- Lograr diferenciar nuestro servicio de capacitación en el mercado de educación alternativa, que permita obtener una ventaja competitiva frente a los productos sustitutos o complementarios mediante cursos semipresenciales, dirigidos a empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Cercado - Tarija.

4.3.4 Valores

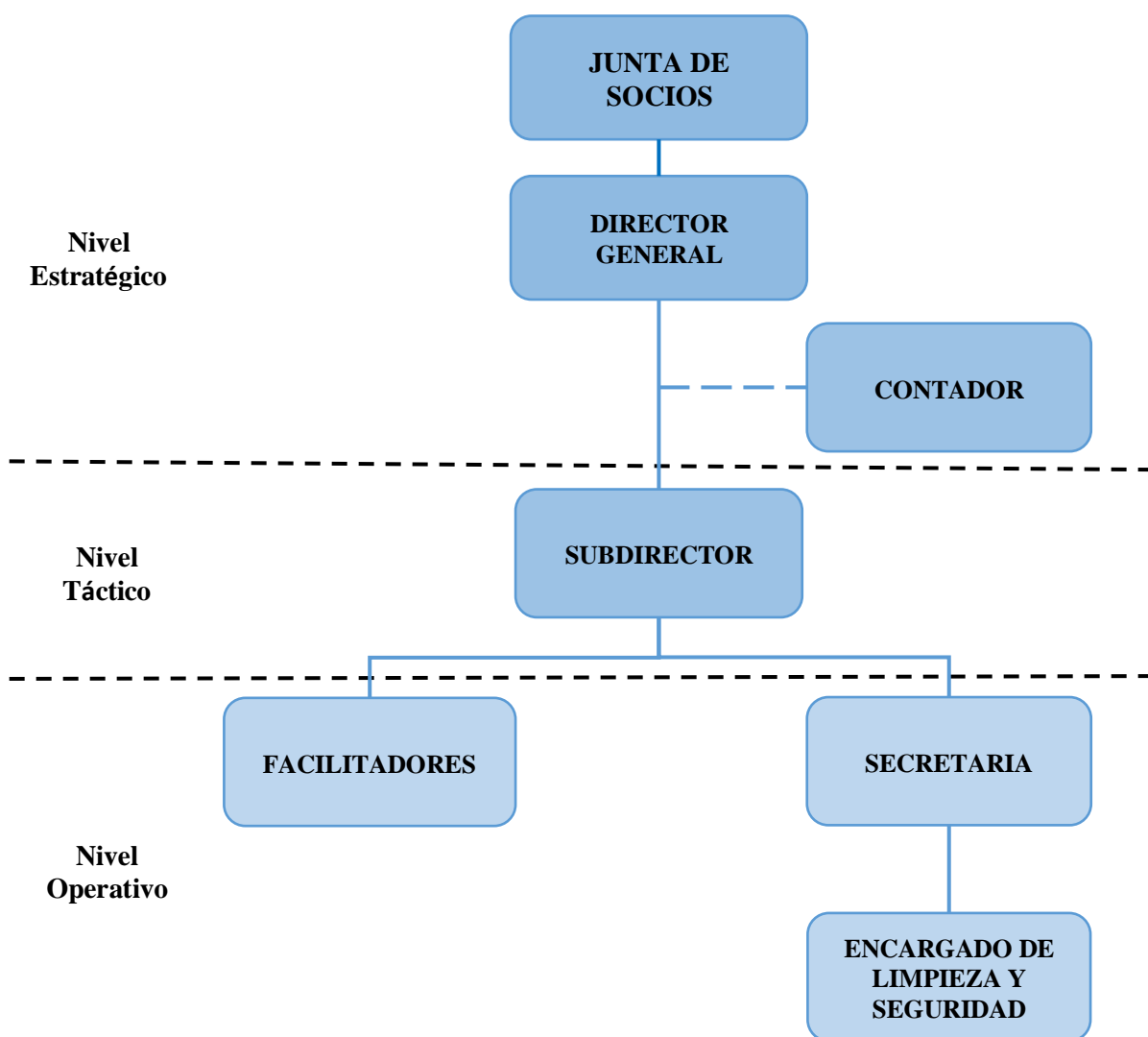
- Confiabilidad: responsabilidad en cumplir con el servicio prometido al empresario.
- Profesionalismo: personal competente y responsable en la forma de tratar al cliente.
- Compromiso: el proceso de enseñanza y aprendizaje debe conservar una relación leal entre el centro de capacitación y el empresario.
- Innovación: mantener una mejora continua en el desarrollo de la enseñanza.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional refleja la relación existente entre el personal (fijo y eventual), que en base a su autoridad permita alcanzar los objetivos trazados por la nueva empresa.

El organigrama de CONFÍA tendrá forma piramidal, donde cada puesto expresa de manera lineal lo que sucede en su entorno, posibilitando soluciones inmediatas ante cualquier inconveniente. Para una mayor comprensión, se presenta la siguiente figura.

Figura N° 21: ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “CONFÍA”.



Fuente: Elaboración Propia.

4.5 MANUAL DE FUNCIONES.

El manual de funciones de la empresa CONFÍA, estará formado por el objetivo, funciones, requisitos de formación y competencias.

Título del Puesto: Socio de la Junta	
Ubicación en el organigrama	Nivel estratégico
Reporta a;	No reporta a un cargo
Puestos a su Cargo	Director general, subdirector.
Objetivo del Puesto	
Organizar reuniones ordinarias y extraordinarias para debatir, consensuar acuerdos y tomar decisiones por mayoría sobre asuntos internos y externos propios de la empresa, que vayan encaminadas a cumplir el objetivo institucional.	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Discutir, aprobar, modificar o rechazar los estados financieros correspondientes al ejercicio de una gestión. • Aprobar y distribuir utilidades donde se requiera reinversión, en base a los resultados financieros y económicos de la empresa. • Nombrar y remover al gerente general u otros cargos que se considere oportuno. • Colaborar en la creación de un reglamento interno y sus disposiciones. • Autorizar el aumento y reducción del capital social y la admisión de nuevos socios. • Decidir acerca de la disolución de la Sociedad (Srl); así como el retiro de socios. • Tomar acciones correctivas en caso de incumplimiento y actos que vayan en contra del reglamento interno y los valores de la empresa. 	
Requisito de formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas o ramas afines (opcional). 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para invertir en proyectos. • Capacidad de cerrar tratos con otras empresas. • Capacidad para tomar decisiones críticas, escuchar y discernir lo escuchado. • Habilidad para establecer una red de contactos.

Título del Puesto: Director General	
Ubicación en el organigrama	Nivel estratégico
Reporta a;	Socios
Puestos a su Cargo	Contador, subdirector, facilitador, secretaria y encargado de limpieza y seguridad.
Objetivo del Puesto	
Planificar, dirigir, controlar que las actividades realizadas por el personal estén orientadas al objetivo institucional, definir las directrices que determinarán el rumbo de la empresa y permitan desarrollar ventajas competitivas.	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar nuevas alianzas estratégicas con organizaciones externas que faciliten la relación del centro con el entorno, proporcionando mayor valor a los clientes. • Dirigir al personal aprovechando sus fortalezas, permitiendo la diferenciación y obtención de ventajas competitivas. • Organizar eventos promocionales para dar a conocer las características de los productos y atraer a nuevos clientes. • Gestionar las acciones orientadas al canal digital de marketing (página de Facebook). • Controlar las operaciones financieras en colaboración con el contador externo. • Tomar decisiones en conjunto con los socios que podrían intervenir en futuras decisiones y avalar documentos institucionales que requieran una autorización. • Coordinar con el subdirector las actividades internas y externas realizadas por el resto del personal mediante una comunicación continua. • Manejar una planificación financiera en base a las entradas y salidas de efectivo. 	
Requisito de formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación asertiva. • Capacidad de cerrar tratos con otras empresas. • Capacidad para tomar decisiones críticas, escuchar y discernir lo escuchado. • Habilidad para establecer una red de contactos.

Título del Puesto: Subdirector	
Ubicación en el organigrama	Nivel táctico
Reporta a;	Director general
Puestos a su Cargo	Facilitador, secretaria, encargado de limpieza y seguridad.
Objetivo del Puesto	
Desarrollar el programa de formación que recibirá el usuario en función a un análisis previo de las necesidades y exigencias académicas, además de coordinar las estrategias y acciones con el personal orientado a lograr la diferenciación.	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de trabajo, que permita la ejecución adecuada del programa de formación mediante acciones tácticas y operativas dispuestas por la dirección. • Autorizar las estrategias o sugerencias que presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de formación de cada servicio. • Crear un ambiente adecuado para que el trabajador a su cargo, desempeñe sus tareas de manera participativa, responsable y eficientemente. • Evaluar el desempeño competitivo de todo el personal una vez al año y recompensar al más sobresaliente. • Delegar funciones y tareas al personal operativo según su: capacidad, habilidad y rol. • Actualizar los requisitos (funciones, formación y competencias) de cada puesto de trabajo acorde al objetivo institucional. • Realizar el seguimiento y control de las etapas que componen al proceso productivo, asegurando la calidad en la prestación de los servicios. • Asumir la autoridad del director general cuando este no se encuentra disponible. 	
Requisito de formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas. • Certificado en aspectos legales, referentes a la educación alternativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para liderar y guiar a un equipo. • Capacidad de persuadir a las personas. • Capacidad para tomar decisiones críticas, escuchar y discernir lo escuchado. • Desarrollarse profesionalmente.

Título del Puesto: Secretaria	
Ubicación en el organigrama	Nivel Operativo
Reporta a;	Subdirector
Puestos a su Cargo	Encargado de limpieza y seguridad
Objetivo del Puesto	
Elaborar la documentación administrativa interna como; convocatorias, reportes, memorándums, etc., así como llevar el registro y orden de los expedientes de manera efectiva.	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar a los clientes y proporcionar información relacionada a los servicios, dando respuestas oportunas a las dudas, reclamos y sugerencias. • Recibir, revisar y archivar la documentación entregada por el Director y Subdirector. • Registrar la información del usuario, construir la tarjeta preferencial, y emitir la factura tras la venta del producto. • Dotar de material al puesto a su cargo cuando exista ausencia de insumos, previa solicitud al inmediato superior. • Atender las peticiones (reuniones, invitaciones, entrevistas, etc.) de organizaciones externas y concederles el acceso a las oficinas del director y subdirector, con autorización de los mismos. 	
Requisito de formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Profesional en Secretariado Ejecutivo. • Certificado en manejo de programas ofimáticos (Word, Excel, PowerPoint). • Certificado en dactilografía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para organizar reuniones, actividades y documentos. • Facilidad en la comunicación verbal y lingüística. • Habilidad de redacción de documentos, haciendo uso de términos técnicos. • Puntualidad en realizar su trabajo y tareas con prontitud. • Adaptarse al cambio. Ser innovador y proactivo en el trato con la personas.

Título del Puesto: Contador	
Ubicación en el organigrama	Staff (Apoyo)
Reporta a;	Director general
Puestos a su Cargo	No tiene personal a su cargo.
Objetivo del Puesto	
Elaborar y llevar el registro de las operaciones contables y financieras con transparencia, de acuerdo a las necesidades de la organización y en función al movimiento económico de la actividad empresarial.	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todas las transacciones contables en los documentos (libro diario, mayores, balance de suma y saldos, etc.) correspondientes. • Elaborar e informar al gerente general y junta de socios sobre los resultados financieros de manera periódica y en cada cierre de gestión. • Cumplir y presentar las obligaciones tributarias en los plazos establecidos a las instituciones correspondientes (S.I.N). • Comunicar de manera semestral la situación financiera a través de indicadores. • Brindar opiniones estratégicas en cuanto a las operaciones económicas a fin de tener mejores decisiones. • Ayudar oportunamente con el manejo, cálculo y corrección de datos contable y financiero. 	
Requisito de formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Contaduría. • Certificado en manejo de programas de ofimática. • Certificado en aspectos legales, referente a la normativa tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar las cuentas y estados financieros a los socios y director. • Habilidad de comunicación e interpretación de datos numéricos. • Transparencia en la exposición de datos cuantitativos.

Título del Puesto: Facilitador	
Ubicación en el organigrama	Nivel operativo
Reporta a;	Subdirector
Puestos a su Cargo	No tiene puestos a su cargo.
Objetivo del Puesto	
<p>Trasmitir conocimiento a los usuarios sobre contenido contable y financiero a través de técnicas de enseñanza y herramientas financieras innovadoras, que permitan el desarrollo de sus competencias y la aplicación práctica dentro de su empresa.</p>	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y organizar el contenido teórico y práctico que será utilizado en las clases y darlo a conocer al inmediato superior para su aprobación. • Resolver dudas, consultas, inquietudes y problemas académicos que posean los clientes en el transcurso de la sesión. • Instruir y guiar a los usuarios de manera interactiva permitiendo una mejor comprensión del contenido. • Realizar el seguimiento y evaluación del progreso de formación de los usuarios por medio de la observación. • Crear una comunidad de empresarios a través del Networking, que permitirá formar una red de contactos y conocer mejor las necesidades de formación que demande el cliente. 	
Requisito de formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas, contador o afines. • Diplomado en Pedagogía. • Certificado en ofimática y las TIC (Tecnología de información y comunicación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de persuasión e influir a las personas. • Capacidad para tomar buenas decisiones, escuchar y discernir lo escuchado. • Habilidad para resumir materias y temarios. • Habilidad para hacer las cosas con creatividad.

Título del Puesto: Encargado de limpieza y seguridad	
Ubicación en el organigrama	Nivel operativo
Reporta a;	Secretaria
Puestos a su Cargo	Ninguno
Objetivo del Puesto	
Mantener las instalaciones limpias de malos olores, suciedad, etc. Y controlar el ingreso y salida del personal de forma ordenada, además de resguardar las pertenencias del cliente y los bienes de la empresa.	
Funciones del Puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de baños, aulas, oficinas, entre otros espacios, manteniendo la higienización y pulcritud de las instalaciones. • Proteger la integridad del personal previniendo conflictos, agresiones físicas y verbales. • Vigilar el interior y exterior de las instalaciones evitando hurto, daños, etc. De cualquier material o equipo físico. • Coordinar con el superior a cargo, la acción que debe ejecutar ante situaciones conflictivas o problemáticas. • Solicitar la reposición de material de limpieza al superior a cargo. 	
Requisito de Formación	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Libreta de Servicio Premilitar • Diploma de Bachiller en Humanidades. • Certificado en técnicas de defensa personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad comunicativa con las personas. • Ser ordenado e higiénico. • Habilidades en el manejo de equipo de seguridad y herramientas de limpieza. • Puntualidad en realizar su trabajo.

4.6 COMPOSICIÓN DEL PERSONAL.

CONFÍA estará conformado por personal fijo: director, subdirector y secretaria. Y por personal eventual: capacitadores, asesor y personal encargado de la vigilancia y limpieza del centro. Para su mayor comprensión exponemos la siguiente tabla.

Tabla N° 42: CATEGORIZACIÓN DEL PERSONAL FIJO Y EVENTUAL.

Personal	Descripción de los puestos	Número de personal
Fijo	Director	1
	Subdirector	1
	Secretaria	1
Eventual	Contador	1 (Staff)
	Capacitador	4
	Asesor	1
	Limpieza y seguridad	1

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.1 Contratación Del Personal

La contratación establece un acuerdo laboral con el candidato a un puesto. Este acuerdo se formalizará mediante un documento donde expresa de manera general la realización de la actividad por parte del postulante, condiciones, derechos y la suma establecida por la empresa. Dicha contratación se aplica a los puestos fijos de la empresa, vale decir el director, subdirector y secretaria.

Por otro lado, “CONFÍA” utilizará un sistema de contratación del personal eventual basado en *Outsourcing*, es decir, se llevará a cabo una subcontratación de algunos servicios realizados por; docentes, asesores, contador, personal de limpieza y seguridad.

Cabe destacar que el contrato formal exige al personal eventual, sin embargo, existirá un acuerdo escrito y verbal, donde ambas partes se comprometen a cumplir con las condiciones establecidas en el mismo (Ver [ANEXO 12](#)).

4.6.2 Mantenimiento Del Personal.

Para el mantenimiento del personal se consideran los tres siguientes aspectos:

- **Condiciones Ambientales:** para realizar sus labores el personal de “CONFÍA”, contará con buena iluminación natural y artificial en toda la instalación (oficinas, aulas, baños, pasillos, etc.), y acceso a la red Wi-Fi (sin costo alguno). Además, el recinto tendrá las debidas medidas de seguridad y de higiene, pretendiendo proteger el bienestar del cliente.
- **Remuneración:** se establece políticas de sueldos y salarios que ayudarán a determinar la remuneración de cada trabajador. Dichas políticas son las siguientes:
 - La remuneración se establecerá acorde a la responsabilidad, labores, formación y experiencia de la persona en el área de trabajo.

Personal Fijo

- El pago del sueldo será mensual y depositado en una cuenta bancaria a nombre del trabajador, o también se podrá realizar el pago en efectivo en la oficina de la empresa, siendo el único responsable el director.
- En caso de emergencia el trabajador podrá solicitar un adelanto del 50% de su remuneración mensual, otorgado previa evaluación de la situación.

Personal eventual

- El salario por la prestación de servicio será establecido por los socios y el mercado, el cual será pagado por mes de acuerdo a las horas trabajadas y en efectivo.

Cabe mencionar que la empresa pretende otorgar un beneficio económico al personal fijo de 600 Bs., y al personal eventual de 250 Bs. al año, además de un certificado de reconocimiento a su buen desempeño. (Aplicable a partir del segundo año de funcionamiento)

La remuneración diaria y mensual que percibirá el personal fijo y eventual se detalla en las siguientes tablas:

Tabla N° 43: SUELDO DEL PERSONAL FIJO.

Puesto fijos	Horas de trabajo	Pago por día	Pago mensual (26 días)
Director General	8 Horas	115,38 Bs	3.000 Bs
Subdirector	8 Horas	115,38 Bs	3.000 Bs
Secretaria	8 Horas	96,15 Bs	2.500 Bs
Total		326.91 Bs	8.500 Bs

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa por concepto de sueldos pagará aproximadamente un monto total 8.500 Bs al mes.

Tabla N° 44: SALARIO DEL PERSONAL EVENTUAL.

Puesto	Horas de trabajo (H)	Pago por hora (P)	Transporte (T)	Cantidad de trabajadores (C)	Pago por Día (H*P+T)*C	Días que trabaja al mes	Pago Mensual
Capacitador (L,X y V)	5 hora y 30 minutos	13 Bs	8 Bs	3	238.5 Bs	12	2.862 Bs
Capacitador (S y D)	4 horas	12 Bs	5 Bs	1	53 Bs	8	424 Bs
Asesor (M y X)	4 horas	12 Bs	5 Bs	1	53 Bs	8	424 Bs
Contador	Por servicio	-	-	-	-	-	210 Bs
Limpieza y Seguridad	3 hora	12 Bs	10 Bs	1	46 Bs	16	736 Bs
Total					390.5 Bs	-	4.656 Bs

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: L, M, X, J, V, S y D, expresan los días de la semana. H= horas de trabajo, P= pago, T= Transporte y C= Cantidad.

La cantidad destinada a pagar salarios del personal eventual, por la prestación de sus servicios, suma un monto total de 4.656 Bs por mes.

- **Condiciones de Tiempo:** considerando la norma laboral donde establece que la jornada de trabajo no debe exceder las 8 horas y 48 horas semanales, y observando las tablas anteriores el personal de CONFÍA, cumple con lo establecido.

4.6.3 Evaluación.

Considerando las competencias y habilidades del personal fijo y eventual expuestas en el manual de funciones, se optará por realizar la evaluación del desempeño a través del método de listas de verificación basado en el enfoque de evaluación 360 grados, el cual permitirá realizar una autoevaluación y retroalimentación de las fortalezas y debilidades de todos los integrantes. Cabe recalcar que CONFÍA realizará dicha evaluación una vez cada año.

4.7 PRESUPUESTO

En el presupuesto organizacional de la empresa CONFÍA, se considerará la suma total de los Gastos de constitución de la sociedad (trámites, inscripciones, formularios, etc.) y la remuneración del personal fijo y eventual que conformará la empresa.

Tabla N° 45: PRESUPUESTO DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE CONFÍA.

Gastos de constitución			
Descripción	Cantidad	Costo unitario en Bs.	Costo total Bs.
Fundempresa	1	647	647
Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI)	1	1.080	1.080
Dirección de Ingreso del G.A.M.T.	1	87	87
Ministerio de Trabajo	1	80	80
Seguro de Salud	3	13	39
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)	1	700	3.200
	1	2.500	
Total			5.133

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Los gastos de constituciones representan un pago único, excepto el trámite de Resolución Ministerial de SEDUCA (dado que tiene una vigencia de cinco años).

Tabla N° 46: PRESUPUESTO PARA LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL DE CONFÍA.

Nombre del puesto	Cantidad	Costo mensual en Bs.	Costo anual Bs.
Director General	1	3.000	36.000
Subdirector	1	3.000	36.000
Secretaria	1	2.500	30.000
Capacitador (Lunes, Martes y Viernes)	3	2.862	34.344
Capacitador (Sábado y Domingo)	1	424	5.088
Asesor	1	424	5.088
Contador	1	210	2.520
Encargado de limpieza y seguridad	1	736	8.832
Total		13.156	157.872

Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, para que la empresa pueda brindar sus servicios legalmente se requerirá invertir un monto de 5.133 Bs. que se pagará dentro de los primeros tres meses de funcionamiento. Y por otro lado, para cubrir los sueldos y salarios de todo el personal se deberá destinar un pago mensual equivalente a 13.156 Bs.

CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO

En esta etapa del plan de negocios, se sintetiza toda la información recopilada y analizada en las diferentes áreas en términos monetarios, con la finalidad de conocer la viabilidad financiera del futuro Centro de Capacitación.

5.1 OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- Determinar la inversión y el financiamiento que será necesario para llevar a cabo este emprendimiento.
- Proyectar los costos totales del “Centro de Capacitación CONFÍA S.R.L”, que incluye: el costo variable y fijo para definir el precio de venta de los productos.
- Determinar la cantidad de servicios que permita a la empresa cubrir los costos fijos y variables.
- Proyectar los ingresos por ventas de los productos que ofertará la empresa en un horizonte temporal de cuatro años.
- Elaborar el flujo de caja de la empresa, registrando los ingresos y egresos correspondientes a un periodo de evaluación de cuatro años.
- Evaluar la rentabilidad financiera del plan de negocio en función a los indicadores financieros como; el VAN, TIR y PRI, que nos permita tomar la mejor decisión.

5.2 INVERSIÓN REQUERIDA

Para llevar a cabo el presente plan de negocios, se considera las siguientes inversiones: fija, diferida y capital de trabajo.

5.2.1 Inversión Fija.

Representa la suma de dinero entre; activos fijos, instalación de internet, transporte e instalación de equipos y reforma del local, recursos necesarios para poner en marcha el emprendimiento.

Tabla N° 47: RESUMEN DE INVERSIÓN FIJA.

Descripción	Costo Total (Bs)
Activos fijos	34.405
Instalación de internet	200
Transporte e instalación de los equipos	579
Reforma del local.	715
Total	35.898

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.1.1 Inversión en activos fijos.

Compuesta por la adquisición de muebles y enseres (8.224 Bs), material de escritorio (891 Bs), material de limpieza (355 Bs), y equipos tecnológicos (24.935 Bs), que entre todos alcanza los 34.405 Bs, cuyo detalle característico de cada ítem se encuentra en el [ANEXO 8](#). A fin de observar los costos unitarios y totales de los activos fijos, se presenta la tabla N° 48.

Tabla N° 48: ACTIVOS FIJOS.

ÍTEM	Cantidad	Costo unitario en Bs.	Costo total Bs.
Muebles y enseres			
Mesa de escritorio	4	200	800
Silla ergonómica de escritorio	2	550	1.100
Taburete de oficina	1	275	275
Sillas de escritorio	8	150	1.200
Mesa grande	1	350	350
Estantería	1	200	200

Gavetero	1	599	599
Pizarra acrílica	2	350	700
Pupitre escolar	20	150	3.000
Sub total muebles y enseres	40	2.824	8.224
Material de escritorio			
Almohadillas	2	5	10
Carpetas colgantes	50	2	100
Sello corporativo	1	45	45
Engrapadora	1	12	12
Perforadora	1	14	14
Lámpara	3	170	510
Papelera	6	30	180
Porta bolígrafos	3	7	20
Sub total M. de Escritorio	67	285	891
Material de limpieza			
Cepillo (escoba)	1	10	10
Cubo y fregona	1	125	125
Dispensadores automáticos	2	110	220
Sub total Material de limpieza	4	245	355
Equipos tecnológicos			
Ordenador portátil	2	5.269	10.538
Proyector	2	3.829	7.658
Cámara de vídeo	1	2.391	2.391
Trípode	1	100	100
Impresora	1	1.779	1.779
Aire acondicionado	1	2.469	2.469
Sub total equipos tecnológicos	8	15.837	24.935
Total de activos fijos	119	19.191	34.405

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.1.2 Gastos de reforma de la instalación (local).

El edificio donde estará localizada la empresa requiere una reparación general en ciertas partes de la estructura como; paredes, puertas y ventajías. En la tabla N° 49 se detalla con exactitud los materiales necesarios para la refacción, los cuales tendrán un costo total aproximado de 535 Bs.

**Tabla N° 49: GASTO DEL MATERIAL PARA LA REFACCIÓN DE LA
INSTALACIÓN.**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario en Bs.	Costo Total Bs.
Manecilla para puerta.	Pieza	3	70	210
Masilla para pared interior.	Litros	1	20	20
Lijas de pared de grado medio fijo 120.	Metros	5	5	25
Sellador de paredes color blanco.	Litros	7	16	112
Látex acrílico para interior, marca “Monopol”.	Litros	7	23	160
Cinta de carroceros	Metros	20	0,40	8
Total			134,04	535

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, se necesita contratar a un albañil, quien se encargará de reparación y pintado, por un costo estimado de 180 Bs equivalente a dos días de trabajo, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 50: GASTOS EN MANO DE OBRA PARA REFACCIÓN.

Descripción	Pago por jornada/Bs	Tiempo requerido	Costo por día/Bs.	Costo Total Bs.
Pago al albañil	90	2 Días	90	180
Total			90	180

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, el gasto total de reforma de la instalación (sumado los materiales y mano de obra) asciende a 715 Bs.

5.2.1.1 Gastos de instalación de internet.

El futuro emprendimiento pretende realizar el contrato de servicio de internet, mediante un plan de Fibra Óptica de Entel S.A. En la tabla N° 51, se muestra el valor de la instalación.

Tabla N° 51: GASTOS DE INSTALACIÓN DE INTERNET

Descripción	Cantidad	Costo unitario en Bs.	Costo total en Bs.
Plan Fibra Hogar Nuevo Entel (1 línea) Cargo de instalación FTT	1	200	200
Total			200

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2 Transporte e instalación de equipos.

Dado que la futura empresa, realizará la compra de varios equipos y muebles, que requerirán su traslado e instalación en el local, se debe destinar un monto para dicho fin.

Tabla N° 52: TRANSPORTE E INSTALACIÓN DE EQUIPOS

Descripción	Cantidad	Costo del transporte en Bs.	Costo de la instalación en Bs.	Costo total
Equipos tecnológicos	1	35	494	529
Muebles y enseres	1	50	0	50
Total			494	579

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Inversión Diferida.

Se asume como costos en activos intangibles, los gastos de constitución legal del emprendimiento con un valor total de inversión equivalente a 5.133 Bs. Dicha inversión se expresa de manera detallada en la siguiente tabla.

Tabla N° 53: INVERSIÓN DIFERIDA.

Descripción	Cantidad	Costo unitario en Bs.	Costo total en Bs
Gastos de constitución			
Fundempresa	1	647	647
Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI)	1	1.080	1.080
Dirección de Ingreso del G.A.M.T.	1	87	87
Ministerio de Trabajo	1	80	80
Seguro de Salud	3	13	39
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA)	1	700	700
	1	2.500	2.500
Total de inversión diferida			5.133

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.3 Capital De Trabajo.

Se considerará aquellos recursos que requerirá el emprendimiento para atender las operaciones de producción y de comercialización con normalidad durante un ciclo de producción de los primeros tres meses de funcionamiento.

Tabla N° 54: CAPITAL DE TRABAJO.

Detalle	Gasto mensual en Bs.
Alquiler de local	1.200,00
Material de oficina y limpieza	107,00
Gastos de servicios básicos	323,00
Sueldos de personal fijo	8.500,00
Salario del personal eventual	4.656,00
Costos de comercialización (publicidad)	1.047,50
Interés bancario (promedio)	718,75
Total de costo mensual	16.552,25
Ciclo de operación (en meses)	3
Total capital de trabajo	49.656,75

Fuente: Elaboración propia.

- **Estructura de inversión:** se compone de la suma total de las siguientes inversiones; fija, diferida y capital de trabajo, que entre todas alcanzan un total de 90.688 Bs.

Tabla N° 56: ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN.

Inversiones	Total (Bs)	Participación (%)
Inv. Fija	35.898	40%
Inv. Diferida	5.133	6%
Capital de trabajo	49.657	55%
Total	90.688	100%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.

La inversión necesaria supone 90.688 Bs., que estará distribuida entre capital propio con un 17% de participación (15.688 Bs) y una deuda mediante crédito bancario equivalente al 83% (75.000 Bs) del total.

Tabla N° 57: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.

Inversiones	Total (Bs)	Fuentes de financiamiento	
		Socios	Deuda
Inversión Fija	35.898	1.658	34.241
Inversión Diferida	5.133	5.133	-
Capital de trabajo	49.657	8.897	40.760
Total	90.688	15.688	75.000
Participación (%)	100%	17%	83%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.1 Aportes De Los Socios De CONFÍA.

La futura empresa estará constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) integrada por dos socios mayoritarios, quienes aportarán el 50% cada uno (equivalente a 7.844 Bs.) a partir del monto total de capital propio (15.688 Bs.).

Dicho aporte estará destinado a cubrir el 17% del total de inversión requerida, con lo que cumplimos con el inciso 4, establecido como uno de los requisitos para acceder al crédito bancario del Fondo de Capital Semilla ofrecido por el BDP. (El aporte propio debe estar entre el 10% y 20% del monto total del proyecto). (Ver [ANEXO 13](#)).

5.3.2 Amortización Del Préstamo Bancario.

El préstamo bancario será financiado por el BDP (Banco de Desarrollo Productivo), ya que ofrece mejores productos a los jóvenes emprendedores (Fondo de Capital Semilla).

En cuanto al préstamo ofrecido por el BDP es equivalente a 75.000 Bs. Se asume un monto total a pagar al finalizar el crédito de 96.563 Bs. que involucra un pago durante cuatro cuotas en un plazo de cuatro años, con un interés fijo de 11,5% anual. Todo ello supone una amortización constante anual de 18.750 Bs.

Por otro lado, cabe destacar que los términos para ser acreedor del préstamo bancario ofertado por BDP se encuentran en el [ANEXO 13](#).

Tabla N° 58: DATOS DEL PRÉSTAMO BANCARIO.

Descripción del préstamo	Cantidad
Monto del préstamo	75.000 Bs.
Plazo o tiempo (años)	4 años
Interés anual con tasa fija	11,5%
Amortización anual.	18.750 Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Para el cálculo de la amortización, se utilizó el *Método Francés*, ya que permite distribuir la amortización de manera constante. En la siguiente tabla se expresa con detalle el plan de pago del préstamo.

Tabla N° 59: PLAN DE PAGO DEL PRÉSTAMO BANCARIO.

Año	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
0	-	-	-	75.000
1	18.750	8.625	27.375	56.250
2	18.750	6.469	25.219	37.500
3	18.750	4.313	23.063	18.750
4	18.750	2.156	20.906	-
Total del préstamo	75.000	21.563	96.563	-

Fuente: Elaboración Propia.

5.4 CÁLCULO DE PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN.

Para la proyección de la inflación se considera los datos históricos desde el 2015 hasta el 2021, extraídos de la página oficial del Banco Central de Bolivia, y por otro lado se aplicó el método de regresión para estimar el comportamiento inflacionario desde el año 2022 hasta el 2025. Se puede observar dicha información en la siguiente tabla.

Tabla N° 60: PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN EN BOLIVIA DEL AÑO 2015 HASTA EL 2021.

Proyección de la inflación					et
N°	Año (x)	Inflación (y)	x^2	$x * y$	$ y - \bar{y} $
1	2015	2,95%	4.060.225	59,44	0,001
2	2016	4%	4.064.256	80,64	0,012
3	2017	2,71%	4.068.289	54,66	0,001
4	2018	2,60%	4.072.324	52,47	0,002
5	2019	3,80%	4.076.361	76,72	0,010
6	2020	0,67%	4.080.400	13,53	0,022
7	2021	3,10%	4.084.441	62,65	0,003
Total	14.126	19,83%	28.506.296	400,12	0,050

Fuente: Datos extraídos del BCB (Banco Central de Bolivia).

Fórmula del método de regresión lineal:

$$Y = a + bX$$

$$a = \frac{\sum y * \sum x^2 - \sum x * \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n * \sum xy - \sum x * \sum y}{n * \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Remplazando datos:

$$a = 3,718386$$

$$b = -0,001828571$$

Cálculo de la Media Aritmética en base a la inflación.

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{19,83}{7}$$

$$\bar{y} = 2,83$$

Cálculo de la Desviación Absoluta Media en base a la inflación.

$$DAM = \frac{1}{n} \sum |y - \bar{y}|$$

$$DAM = \frac{0,050}{7}$$

$$DAM = 0,0072$$

Tabla N° 61: MEDIA Y DESVIACIÓN ABSOLUTA MEDIA EN FUNCIÓN A LA INFLACIÓN.

Detalle	(%)
Media Aritmética	2,83%
D.A.M.	0,0072

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la Tabla N° 61, obtenemos una DAM próxima a “0”, lo que indica que los datos tienden a acercarse a la media, es decir existe menor error entre un dato y la media.

Con todos los datos anteriores podemos determinar la proyección de inflación, como se detalla en la tabla N° 62.

Tabla N° 62: PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN EN BOLIVIA PARA EL AÑO 2021 HASTA EL 2025.

Años	2022	2023	2024	2025
Inflación	2,10%	1,92%	1,74%	1,55%

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla anterior, la inflación disminuirá con respecto al año 2021, lo que indica que es muy posible que los precios al consumo no aumenten considerablemente. El resultado de los indicadores nos ayudará a tomar decisiones sobre los precios de nuestros productos.

5.5 INCREMENTO SALARIAL.

Tras recopilar datos históricos sobre los porcentajes de incremento salarial del año 2015 hasta el 2021, se usa el método de regresión para proyectar el comportamiento salarial desde el año 2022 al 2025.

Tabla N° 63: PROYECCIONES DEL INCREMENTO SALARIAL DEL AÑO 2015 HASTA EL 2021.

Salario mínimo nacional				
N°	Año (x)	SMN (y)	x^2	$x * y$
1	2015	1.656	4.060.225	3.336.840
2	2016	1.805	4.064.256	3.638.880
3	2017	2.000	4.068.289	4.034.000
4	2018	2.060	4.072.324	4.157.080
5	2019	2.122	4.076.361	4.284.318
6	2020	2.122	4.080.400	4.286.440
7	2021	2.164	4.084.441	4.373.444
Total	14.126	13.929	28.506.296	28.111.002

Fuente: Elaboración Propia.

Remplazando datos:

$$a = -162333$$

$$b = 81,43$$

En la siguiente tabla podemos observar el aumento salarial que deberemos considerar para tomar decisiones futuras.

Tabla N° 64: PROYECCIÓN DEL INCREMENTO SALARIAL PARA LOS AÑOS 2021 AL 2025

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025
SMN	2.164	2.316	2.397	2.478	2.560
% Inc. SMN		7%	3,52%	3,40%	3,29%

Fuente: Elaboración Propio.

Como se observa en la Tabla N° 64, en el año 2022 se proyecta un incremento salarial del 7%, siendo este el más resaltante, mientras que en los consecutivos años el incremento será ligeramente bajo, por lo que la empresa deberá tomar en cuenta la variación de estos índices para el pago del personal fijo y eventual.

Por otro lado, referente a los aportes patronales que contempla la *Ley General del Trabajo*, donde se establece el pago de beneficio laboral equivalente a un 16,71% sobre el Total Ganado del sueldo del empleado, se expresa en la siguiente tabla.

Tabla N° 65: APORTES PATRONALES.

Beneficios laborales	Monto
Detalle	
Riesgo Laboral y Aporte Patronal	4,71%
Fondo Provivienda	2%
CNS	10%
Total	16,71%
Previsión aguinaldo	8,33%

Fuente: Elaboración Propia.

5.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

En este punto se muestran todas las salidas de efectivo que la empresa debe contemplar para la prestación de los servicios:

5.6.1 Costos Fijos.

Los costos independientes de la producción de los servicios de CONFÍA, contemplan los gastos de administración, gastos básicos, costos de comercialización y gastos de financiación que serán proyectados en función al porcentaje inflacionario de Bolivia determinada anteriormente. (Ver [ANEXO 15](#)).

Los sueldos del personal fijo estarán proyectados en base al porcentaje de incremento salarial determinado anteriormente, el cálculo de cada puesto se encuentra detallado en el [ANEXO 16](#). Ambos egresos tendrán un horizonte temporal desde el 2022 hasta el año 2025.

Es así que en el primer año de operaciones la empresa registraría 161.822 Bs., por concepto de Costos Fijos.

Tabla N° 66: CUADRO RESUMEN DE LOS COSTOS FIJOS DE CONFÍA.

Detalle	Mensual (Bs)	2022	2023	2024	2025
Gastos de Administración	1.483	18.166	18.514	18.836	19.128
Gastos de servicios Básicos	323	3.957	4.033	4.103	4.167
Costos de comercialización	1047,5	12.834	13.080	13.307	13.514
Gastos financieros (interés)	718,75	8.625	6.469	4.313	2.156
Sub total	3.572	43.582	42.097	40.559	38.966
Director	3.000	38.522	39.876	41.231	42.585
Subdirector	3.000	38.522	39.876	41.231	42.585
Atención al cliente (Secretaria)	2.500	32.101	33.230	34.359	35.488
Sub total sueldos	8.500	109.144	112.982	116.821	120.659
Beneficios Sociales (Aporte Patronal 16.17%)		-	18.879	19.521	20.162
Previsión Aguinaldo		9.095	9.415	9.735	10.054
Sub total sueldos más obligaciones patronales	8.500	118.239	141.277	146.076	150.875
Total costos fijos	12.072	161.822	183.373	186.635	189.841

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: la empresa no realizará el registro del personal fijo ante el Ministerio de Trabajo, durante el primer año de funcionamiento, dado que no es un requisito prioritario que impida la prestación de los servicios, de esta manera se busca reducir costos. Sin embargo, en el primer año sí se pagará el aguinaldo y a partir del segundo año todos los beneficios laborales.

5.6.2 Costo variable.

Se consideró como costo variable, el pago diario y mensual que percibirá el personal eventual, conformado por; cuatro capacitadores, un asesor, un contador y un encargado de la limpieza y seguridad.

Por otro lado, la remuneración se determinó en base a las horas de servicios brindadas por el trabajador/ra a la empresa. El cálculo específico del haber básico de cada puesto eventual se encuentra detallado en el [ANEXO 17](#).

En la siguiente tabla se observa las proyecciones del pago anual que recibirá todo el personal, en función al porcentaje de incremento salarial dentro de un plazo de cuatro años.

Tabla N° 67: PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES (PERSONAL EVENTUAL).

DETALLE	Pago por día trabajado (Bs)	Pago Mensual (Bs)	2022	2023	2024	2025
Capacitador 1	79,5	954	12.250	12.681	13.111	13.542
Capacitador 2	79,5	954	12.250	12.681	13.111	13.542
Capacitador 3	79,5	954	12.250	12.681	13.111	13.542
Capacitador 4	53	424	5.444	5.636	5.827	6.019
Asesor	53	424	5.444	5.636	5.827	6.019
Contador	8	210	2.697	2.791	2.886	2.981
Encargado de Limpieza y Seguridad	46	736	9.451	9.783	10.115	10.448
Total costo variable		4.656	59.785	61.888	63.990	66.093

Fuente: Elaboración Propia.

5.7 COSTOS TOTALES PROYECTADOS.

Para la proyección de los costos fijos y variables se aplicó el método de regresión lineal, donde se tomó en cuenta el índice de crecimiento del salario mínimo nacional, así como el índice de inflación desde el año 2015 hasta el 2021 (datos que fueron extraídos del Banco Central de Bolivia (BCB)).

En la tabla N° 68, se aprecia la proyección de los costos (fijos y variables) dentro de un periodo de tiempo de cuatro años.

Tabla N° 68: COSTOS TOTALES PROYECTOS.

Detalle	Costo mensual (Bs)	Proyección del costo anual (Bs)			
		2022	2023	2024	2025
Costos fijos	12.072	161.822	183.373	186.635	189.841
Costos variables	4.656	59.785	61.888	63.990	66.093
Total de costos	16.728	221.607	245.261	250.625	255.933

Fuente: Elaboración Propia.

5.8 INGRESOS.

Al igual que en la proyección de los costos, en los ingresos se aplicó también el método de regresión, ya que éste nos ha permitido estimar el aumento porcentual que tendrá la inflación en los próximos años y en base a estos resultados se proyectó el incremento de los ingresos por ventas que generaría la empresa en los colindantes cuatro años de operación. (Ver [ANEXO 18](#)).

Dicha proyección de los ingresos se presenta en la tabla N° 69.

Tabla N° 69: PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS DE CONFÍA.

Detalle	Ingreso anual (Bs)	2022	2023	2024	2025
Plan Básico.	480.243	490.335	499.743	508.417	516.312
Plan Avanzado	113.189	115.568	117.785	119.830	121.690
Asesor	15.681	16.011	16.318	16.601	16.859
Total ingreso	609.114	621.914	633.846	644.848	654.861

Fuente: Elaboración Propia.

5.9 DETERMINACIÓN DEL PRECIO.

En este punto se determinó el precio con factura de cada servicio que ofrecerá la empresa al usuario (empresarios de una pequeña o mediana empresa). Para el cálculo se tomó en cuenta los recursos materiales que requieren los capacitadores y el asesor para la prestación del servicio, así como el transporte del personal. (Ver [ANEXO 19](#)).

El margen de ganancia y el precio total de cada uno de los servicios se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 70: DETERMINACIÓN DEL PRECIO UNITARIO DE LOS SERVICIOS.

Producto	C° Var. Unit.	% Ganancia	Precio	Precio fact. (14.94%).	Horas que requiere el servicio	Precio total del plan
Plan Básico	21,48	15%	24,704	28,395	18	445
Plan Avanzado	25,63	15%	29,476	33,880	48	1415
Asesoría	13,66	160%	35,529	40,837	32	1137
Total			89,709	89,709	103	-

Fuente: Elaboración Propia.

5.10 DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO.

Se consideró calcular el punto de equilibrio para conocer la cantidad de servicios necesarios que debemos cumplir en la semana y el mes para cubrir los costos fijos y variables, ya que ha una mayor cantidad de servicios vendidos mayor serán los ingresos para el Centro de Capacitación “CONFÍA”.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente formula:

Fórmula de punto de equilibrio.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Tabla N° 71: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Producto	C° var. Unit.	Precio fact.	Prorrateo del costo fijo	C° fijo anual	C° fijo mensual	Punto de equilibrio
Plan Básico	21,48	28,395	28%	44.562,05	3.324,33	19
Plan Avanzado	25,63	33,880	33%	53.170,92	3.966,55	18
Asesoría	13,66	40,837	40%	64.088,75	4.781,02	7
Total	60,78	103	100%	161.821,71	12.071,91	44

Fuente: Elaboración Propia.

Tras analizar los datos se determinó que la cantidad necesaria para cubrir los costos es de 44 servicios / semana, (divididos entre los tres servicios que ofrecerá la empresa). Considerando la capacidad y los servicios que ofrecerá la empresa, se puede destacar lo siguiente: el plan

básico cuenta con una capacidad de atención de 90 personas al día entre la modalidad presencial y virtual, el plan avanzado de 20 personas al día y por último el asesoramiento de 8 personas día. Por lo que CONFÍA obtendrá ganancias desde la primera semana de operaciones, ya que superaría la cantidad proyectada del punto de equilibrio.

5.11 COMPENSACIÓN DE IMPUESTOS.

Para la compensación de los impuestos se tomó en cuenta los resultados de las proyecciones tanto de las ventas como de las compras, resultados que no permitieron estimar la cantidad monetaria que se llegaría a pagar por concepto de: Impuesto al Valor Agregado (IVA) con una alícuota del 13% y el Impuesto a las transacciones (IT) con una alícuota del 3%.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo del Débito Fiscal IVA sobre las ventas estimadas, dentro de un período de tiempo de cuatro años (2022 al 2025).

Tabla N° 72: DETERMINACIÓN DEL DÉBITO FISCAL (DF-IVA).

Año	2022	2023	2024	2025
Ventas (Bs)	621.914	633.846	644.848	654.861
DF-IVA (13% s/ventas)	80.848,81	82.399,95	83.830,18	85.131,94

Fuente: Elaboración Propia.

La determinación del Crédito Fiscal IVA sobre las compras en activos fijos y los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, dentro de un período de tiempo de cuatro años se muestra en la Tabla N° 73.

Tabla N° 73: DETERMINACIÓN DEL CRÉDITO FISCAL IVA (CF-IVA).

Detalle	(En Bs)
Muebles y enseres	8.224
Material de escritorio	891
Material de limpieza	355
Equipos tecnológicos	24.935
Material de refacción	535
Instalación de internet	200
Total	35.139
Total Crédito Fiscal IVA (13% S/Compras)	4.568,13

Fuente: Elaboración Propia.

El pago impositivo del Crédito Fiscal IVA, corresponden a las compras mensuales que realizará la empresa durante el 2020 al 2025, se expresa en la siguiente tabla.

Tabla N° 74: CRÉDITO FISCAL IVA EN BASE A LA INFLACIÓN.

Compra mensual	(Bs)	2022	2023	2024	2025
Material de Oficina y limpieza	283	3.463	3.530	3.591	3.647
Servicio de Agua potable y alcantarillado.	60	735	749	762	774
Energía Eléctrica	120	1.470	1.498	1.524	1.548
Red de Internet, de la empresa Entel (Wi-fi de 20 Mbps)	143	1.752	1.786	1.817	1.845
Costo de comercialización (publicidad)	1.048	12.834	13.080	13.307	13.514
Total	1.653	20.255	20.643	21.002	21.328
Crédito Fiscal IVA (13% S/Compras)	214,91	2.633,12	2.683,64	2.730,22	2.772,62

Fuente: Elaboración Propia.

5.11.1 Pago Del Débito Y Crédito Fiscal IVA.

Tras realizar la correspondiente deducción del Débito y Crédito Fiscal IVA y efectuando una operación de resta, se obtuvo la cantidad correspondiente a pagar al IVA e IT anual estimado, para los próximos cuatro años.

Tabla N° 75: PAGO DE IVA.

Años	Débito	Crédito	IVA pagado	IT
2022	80.848,81	7.201,25	73.647,55	18.657,42
2023	82.399,95	2.683,64	79.716,31	19.015,37
2024	83.830,18	2.730,22	81.099,95	19.345,43
2025	85.131,94	2.772,62	82.359,32	19.645,83

Fuente: Elaboración Propia.

5.11.2 Determinación Del Valor Residual

Se consideró el cálculo del valor residual de los activos para conocer el precio de venta de los mismos, tras sufrir cuatro años de depreciación. (Ver [ANEXO 14](#))

Tabla N° 76: DETERMINACIÓN DEL VALOR RESIDUAL CONFÍA.

DETERMINACIÓN DEL VALOR RESIDUAL			
DETALLE	MONTO TOTAL	DEPRECIACIÓN	VALOR RESIDUAL
Muebles y enseres			
Mesa de escritorio	800,00	320,00	480,00
Silla ergonómica de escritorio	1.100,00	440,00	660,00
Taburete de oficina	275,00	110,00	165,00
Sillas de escritorio	1.200,00	480,00	720,00
Mesa grande	350,00	140,00	210,00
Estantería	200,00	80,00	120,00
Gavetero	599,00	239,60	359,40
Pizarra acrílica	700,00	280,00	420,00
Pupitre escolar	3.000,00	1.200,00	1.800,00
Material de escritorio			
Almohadillas	10,00	8,00	2,00
Carpetas colgantes	100,00	80,00	20,00
Sello corporativo	45,00	45,00	-
Engrapadora	12,00	9,60	2,40
Perforadora	14,00	11,20	2,80
Lámpara	510,00	408,00	102,00
Papelera	180,00	180,00	-
Porta bolígrafos	19,50	19,50	-
Material de limpieza			
Cepillo (escoba)	10,00	10,00	-
Cubo y fregona	125,00	125,00	-
Dispensadores automáticos	220,00	220,00	-
Equipos tecnológicos			
Ordenador portátil	10.538,00	10.538,00	-
Proyector	7.658,00	7.658,00	-
Cámara de vídeo	2.391,00	2.391,00	-
Trípode	100,00	100,00	-
Impresora	1.779,00	1.779,00	-
Aire acondicionado	2.469,00	2.469,00	-
Total	34.404,50	29.340,90	5.063,60

Fuente: Elaboración Propia.

Transcurrido cuatro años de funcionamiento los activos fijos perderían un valor aproximado de 29.340,90 Bs, por lo que en el año 2025 los mismos poseerán un valor residual de 5.063,60 Bs.

5.12 ESTADO DE RESULTADOS.

Para la elaboración de este estado financiero, se toma en cuenta los ingresos por ventas, los costos de producción y de operación, proporcionando información de las utilidades o pérdidas del período 2022.

Tabla N° 77: COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 2022 (EN BS.)

N°	Descripción	INSUMOS	M.O.D	C.I.F
1	Marcadores de Agua	343,06		
3	Bolígrafo (4 meses)	183,78		
4	Agenda de registro	147,03		
5	Transporte del capacitador que dictará el Plan Básico			1.152
7	Transporte del capacitador que dictará el Plan Avanzado			480
8	Transporte del asesor			480
9	Mano de Obra Directa		59.785	
10	Energía eléctrica			1.470,26
12	Servicio de Agua potable y alcantarillado.			735,13
13	Red de Internet Entel (Wi-fi de 20 Mbps)			1.752,06
Total		673,87	59.785,40	5.469,45

Fuente: Elaboración propia.

Como se percibe en la tabla N°77, el costo de producción se compone de Insumos con un valor de 673,87 Bs, Mano de Obra Directa (MOD) equivalente a 59.785,40 y Costo Indirecto de Fabricación (5.469,45 Bs).

Tabla N° 78: COSTOS DE OPERACIÓN DEL AÑO 2022.

N°	Descripción	Monto (Bs)
1	Alquiler del local	14.702,61
2	Resma de hojas blancas	563,60
3	Pack Esencial de limpieza	1.592,78
4	Tampo para sello	85,77
5	Pintura para sello	55,13
6	Tinta de impresión, color negro.	183,78
7	Caja de grapas	30,63
8	Resaltador	98,02
9	Trapo de limpieza	81,60
10	Ambientador Sapolio	245,04

11	Sueldo del personal fijo	109.144,3
12	Costo de comercialización	12.834,15
Total		139.617,42

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que los costos de operación, ascienden a un valor de 139.617,42 Bs al año.

En base a los totales de los Ingresos por Ventas, expresado en la Tabla N° 69, los costos de producción y operación en las tablas N° 77 y N° 78 respectivamente, la depreciación en el [ANEXO 14](#) y los Intereses bancarios establecidos en la Tabla N° 59, se procede a construir el Estado de Resultados del 2022.

Tabla N° 79: ESTADO DE RESULTADOS

Centro De Capacitación "CONFÍA"

Estado de resultados

Al 31 de diciembre del 2022

(Expresado en Bs).

Ventas		621.914
(-) Total Costos		221.583
Costo de producción	65.928,72	
Costos de operación	139.617,42	
Depreciación de los activos	7.411,43	
Intereses	8.625,00	
Utilidades antes de impuestos		400.331
(-) I.T (3%)	12.009,94	
Utilidad antes del I.U.E.		388.321
(-) I.U.E (25%)	97.080,35	
Utilidad neta		291.241
(+) Depreciación de los activos	7.411,43	
(-) Amortización del préstamo	18.750,00	
Utilidad neta del ejercicio		279.902,47

Fuente: Elaboración propia.

5.13 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA ESPERADO.

Se presenta un flujo de caja proyectado, en el que se consideró entradas y salidas de efectivo mencionados en los títulos anteriores, utilidades (antes y después de impuestos), inversiones, amortización y valor residual. Cabe destacar que se asume un horizonte temporal desde el año 2022 hasta el 2025.

Tabla N° 80: FLUJO DE CAJA ESPERADO.

Detalle	Año base	Proyecciones			
		2022	2023	2024	2025
Total Entrada de efectivo		621.914	633.846	644.848	709.513
Ventas		621.914	633.846	644.848	654.861
Valor residual					4.996
Capital de trabajo					49.657
Total Salida de efectivo		221.607	245.261	250.625	255.933
Costos fijos total		161.821,71	183.373,47	186.634,94	189.840,86
Costo variable total		59.785,40	61.887,79	63.990,19	66.092,58
Utilidad antes de impuestos		400.307	388.584	394.222	453.580
IVA		73.647,55	79.716,31	81.099,95	82.359,32
IT		18.657,42	-	-	-
Utilidad antes del I.U.E		308.002	308.868	313.122	371.221
I.U.E. (Impuestos sobre utilidades de la empresa)		77.000,45	77.217,05	78.280,61	92.805,17
Utilidad después de impuestos		231.001,36	231.651,14	234.841,83	278.415,50
Inversión fija	- 35.898				
Inversión diferida	- 5.133				
Capital de trabajo	- 49.657				
Amortización		(18.750)	(18.750)	(18.750)	(18.750)
Flujo de caja	- 90.688	212.251	212.901	216.092	259.666
Flujo de caja acumulado	- 90.688	121.563	334.465	550.556	810.222

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado del Flujo de Caja de CONFÍA, durante el primer año (2022) de funcionamiento muestra beneficios netos esperados de 212.251 Bs, con una inversión inicial de 90.688 Bs.

5.14 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Para analizar la rentabilidad del Plan de negocio se consideró los siguientes indicadores:

5.14.1 Costo De Capital Promedio Ponderado O Costo De Oportunidad (CCPP).

Consiste en el costo de oportunidad que llegarían a asumir los accionistas si invirtiesen en este plan de negocio.

$$CCPP = \left(\left(\frac{P}{I} \right) * K_p \right) + \left(\left(\frac{D}{I} \right) * K_d \right) * (1 - T_c)$$

Donde:

Simbología	Cantidad
<i>I = Inversión Inicial</i>	90.688
<i>P = Inversión Propia</i>	15.688
<i>D = Préstamo Bancario</i>	75.000
<i>K_p = Tasa de interés por ahorro</i>	3,00%
<i>K_d = Tasa de interés por préstamo</i>	11,50%
<i>T_c = Tasa de interés por préstamo</i>	25%

$$CCPP = \left(\left(\frac{15.688}{90.688} \right) * 0,03 \right) + \left(\left(\frac{75.000}{90.688} \right) * 0,1150 \right) * (1 - 0,25)$$

$$CCPP = 0,075 = 7,5\%$$

Tras realizar el cálculo del CCPP, podemos manifestar que los accionistas que decidan invertir en nuestro proyecto, se beneficiarán con un porcentaje mayor al ofrecido por los bancos, ya que el CCPP representa un 7,5%.

5.14.2 Valor Actual Neto (VAN).

Se caracteriza por ser una medida neta y absoluta. Neta porque actualiza los valores de los flujos a través del tiempo y absoluta porque se expresa en términos absolutos, es decir en unidades monetarias.

$$VAN = -I + \sum \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = 612.881$$

El Flujo de Caja de CONFÍA arrojó un VAN positivo equivalente a 612.881 Bs., lo que significa que estamos ante un plan de negocios rentable que creará valor a los inversores. Es decir, que se recuperaría la inversión inicial, se cubre los costos y se generaría ganancias económicas para el emprendimiento.

5.14.3 Tasa Interna De Retorno (TIR).

Indicador expresado en porcentaje que sirve para que los inversores decidan o no invertir en el proyecto.

$$TIR = -I + \sum \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

$$TIR = 234\%$$

Según el cálculo realizado para determinar la TIR, ésta representa un 234%. Como se puede observar el porcentaje es considerablemente mayor al porcentaje del CCPP, lo que indica que el emprendimiento es rentable.

5.14.4 Período De Recuperación Inversión (PRI).

Período de Recuperación de la Inversión (PRI): hace referencia al tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial.

Para el cálculo se consideró la siguiente fórmula:

$$PRI = A + \left(\frac{(B - C)}{D} \right)$$

Donde:

Simbología

A = Año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

B = Inversión inicial

C = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

D = Flujo de efectivo del año en el que recupera la inversión.

Reemplazando:

$$PRI = 1 + \left(\frac{(-90.688 - 0)}{212.251} \right)$$

$$PRI = 0,5727$$

Tabla N° 81: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Descripción relativa	Tiempo
0,57	Años
6,87	Meses
26	Días

Fuente: Elaboración Propia.

El PRI nos indica que para recuperar toda la inversión se requerirá aproximadamente 6 meses y 26 días del 2022.

5.15 FLUJO DE CAJA BAJO UN ESCENARIO PESIMISTA

Con la finalidad de realizar y comparar los indicadores financieros entre un escenario esperado y un escenario pesimista, se consideró para éste último cambiar algunas variables, ventas (reducción del 20 %, 10% por descuentos promocionales y 2% por pronto pago), incremento salarial del director y subdirector (33,33%) y secretaria (40%), aumento de capital de trabajo (58.657 Bs.) y por último suponiendo que el plan de negocios fuese financiado 90% con préstamo. Para mayor detalle de las cuentas Ver [ANEXO 21](#).

Tabla N° 82: FLUJO DE CAJA BAJO UN ESCENARIO PESIMISTA.

Detalle	Año base	Proyecciones			
		2022	2023	2024	2025
Total Entrada de efectivo		464.362	473.272	481.486	552.615
Ventas		464.362	473.272	481.486	488.963
Valor residual					4.996
Capital de trabajo					58.657
Total Salida de efectivo		265.031	296.393	303.027	309.606
Costos fijos total		205.246	234.505	239.037	243.514
Costo variable total		59.785	61.888	63.990	66.093
Utilidad antes de impuestos		199.331	176.879	178.459	243.009
IVA		53.166	58.842	59.863	60.793
IT		13.931	-	-	-
Utilidad antes del I.U.E.		132.235	118.037	118.596	182.216
I.U.E. (Impuestos sobre utilidades de la empresa)		33.059	29.509	29.649	45.554
Utilidad después de impuestos		99.176	88.528	88.947	136.662
Inversión fija	- 35.898				
Inversión diferida	- 5.133				
Capital de trabajo	- 58.657				
Amortización		(22.430)	(22.430)	(22.430)	(22.430)
Flujo de caja	- 99.688	76.746	66.098	66.517	114.232
Flujo de caja acumulado	- 99.688	(22.942)	43.156	109.673	223.906

Fuente: Elaboración Propia.

En un escenario pesimista, el Flujo de Caja durante el primer año (2022) de funcionamiento mostraría beneficios netos de 76.746 Bs, con una inversión total de 99.688 Bs. lo que demuestra que en el primer año no se recupera totalmente la inversión. Haciendo una comparación con el Flujo de caja esperado, podemos observar una disminución drástica de los ingresos provocada por distintos factores.

5.16 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS (ESCENARIO PESIMISTA).

Para analizar la rentabilidad del Plan de negocio, influido por un escenario pesimista, se consideró los mismos indicadores:

5.16.1 Costo De Capital Promedio Ponderado O Costo De Oportunidad (CCPP).

Para calcular el CCPP se toma la siguiente información:

Simbología	Cantidad
$I = Inversión Inicial$	99.688
$P = Inversión Propia$	9.969
$D = Préstamo Bancario$	89.719
$K_p = Tasa de interés por ahorro$	3,00%
$K_d = Tasa de interés por préstamo$	11,50%
$T_c = Tasa de interés por préstamo$	25%

$$CCPP = \left(\left(\frac{9.969}{90.688} \right) * 0,03 \right) + \left(\left(\frac{89.719}{90.688} \right) * 0,1150 \right) * (1 - 0,25)$$

$$CCPP = 0,0806 = 8,06\%$$

Suponiendo un escenario pesimista donde la única inversión es a través de un préstamo equivalente a 89.719 Bs., se observa que el costo de oportunidad (8,06%) es mayor que el porcentaje de interés del banco. Es decir que, a pesar de ser un préstamo, el porcentaje de CCPP sigue siendo atractivo para otros inversores.

5.16.2 Valor Actual Neto (VAN).

$$VAN = -I + \sum \frac{FC_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = 152.150$$

Dentro de un escenario pesimista, el Flujo de Caja de CONFÍA generó un VAN positivo equivalente a 152.150 Bs., que comparado al escenario esperado sufre una disminución de 460.731 Bs. A pesar de ello, el proyecto sería rentable.

5.16.3 Tasa Interna De Retorno (TIR).

Considerando un 10% de aporte propio, se procede a determinar la TIR:

$$TIR = -I + \sum \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

$$TIR = 66\%$$

Según el cálculo realizado para determinar la TIR, que resulta en un 66%, se puede notar que dicho índice sigue siendo mayor al CCPP, es decir, el emprendimiento sigue siendo rentable.

5.16.4 Período De Recuperación De La Inversión (PRI).

De la misma forma, para determinar el PRI, se considera el 10% de préstamo.

Donde:

Simbología

A = Año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

B = Inversión inicial

C = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

D = Flujo de efectivo del año en el que recupera la inversión.

Reemplazando:

$$PRI = 1 + \left(\frac{(-90.688 - 43.156)}{66.098} \right)$$

$$PRI = 1,1611$$

Tabla N° 83: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Descripción relativa	Tiempo
1,16	Años
1,93	Meses
28	Días

Fuente: Elaboración Propia.

El PRI nos indica que para recuperar toda la inversión se requiere aproximadamente 1 año, 1 mes y 28 días del 2022, a pesar de ser un escenario pesimista.

CAPITULO VI

PLAN DE CONTINGENCIA

Este plan se compone de procedimientos y medidas alternativas al funcionamiento de la empresa, de manera que continúe operando a pesar de que ocurra incidente o ciertas condiciones externas que afecten a la organización.

6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA

- Conformar una comisión de protección, que permita mitigar el impacto de una emergencia o riesgo.
- Identificar los posibles factores de riesgos del entorno que podrían afectar a la empresa.
- Establecer un procedimiento formal y por escrito donde indique las acciones a seguir frente a determinados factores de riesgos.

6.1.1 Comisión De Protección.

La comisión estará conformada por las autoridades superiores del “Centro de Capacitación CONFÍA” (Director y Subdirector), quienes serán responsables de coordinar y tomar las acciones pertinentes ante cualquier emergencia sanitaria o riesgo que pongan en peligro: la viabilidad financiera de la empresa y la integridad del cliente.

Los miembros de la comisión deberán analizar constantemente la situación interna y externa de la empresa, realizar reuniones generales cada tres meses con participación de los socios y del personal, interactuando y debatiendo nuevas ideas que ayuden a contrarrestar posibles eventos de riesgo.

En la siguiente tabla se describe un listado de los posibles factores de riesgo que pueden ocurrir, y su respectivo plan de acción.

Tabla N° 84: FACTORES DE RIESGO Y PLANES DE ACCIÓN.

Factores de Riesgo	Plan de Acción
<p>1) Bajo crecimiento de las ventas, siendo menor al esperado.</p>	<p>Realizar alianzas promocionales con organizaciones externas, para difundir información sobre las características de nuestro servicio a través de sus redes sociales, captando a nuevos clientes.</p>
	<p>Diversificar el portafolio del servicio, ofreciendo varias alternativas de capacitación en las distintas áreas funcionales que componen una empresa (Marketing, Operaciones, Personal, etc.).</p>
<p>2) Aumento de los costos en material de oficina, de formación y limpieza.</p>	<p>Revisar la adquisición de materiales con otros proveedores.</p>
	<p>Buscar descuentos y promociones del material requerido.</p>
<p>3) Entrada inesperada de competidores directos.</p>	<p>Buscar factores que nos diferencien de las competencias (servicio, calidad, innovación y precio) y que permitan tener una posición a largo plazo en el mercado.</p>
<p>4) Cambios en el reglamento de funcionamiento de Centros de Capacitación Privados.</p>	<p>Estar vigilante a los cambios o alteraciones que sufra el reglamento, para adaptar los programas de formación o el objetivo social de la empresa según la nueva disposición, evitando multas o sanciones.</p>
<p>5) No conseguir capacitadores y asesores en el área de formación que impartan las clases, dentro del Departamento de Tarija.</p>	<p>Mantener una amplia base de datos de especialistas docentes que imparten clases en el área contable y financiera, dentro del Departamento de Tarija.</p>
	<p>En caso de persistir la ausencia del personal docente se realizará convocatorias a nivel nacional e internacional, quienes solo podrán impartir las sesiones virtuales.</p>
<p>6) Falta de liquidez y baja rentabilidad de la empresa.</p>	<p>En el evento de una falta de liquidez, se buscará el apoyo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, a través de los programas de</p>

	<p>financiamiento a nuevos emprendimientos (Incubadora de empresas).</p> <p>Como última alternativa, si fuese necesario los socios y el personal fijo renunciaran al 40% de su remuneración para dar continuidad a la empresa, evitando contratar a nuevas personas externas.</p>
<p>7) Contagio por virus COVID-19 a un miembro del personal.</p>	<p>Si algún miembro del personal presentase síntomas o tuvo contacto con una persona infectada por el virus COVID-19, deberá realizarse una prueba de detección de infección en curso. En el caso de ser positivo se le dará una suspensión laboras por 15 días con goce del 100% de su remuneración, cumplido el plazo deberá realizarse una nueva prueba de detección del virus. Si nuevamente diera positivo el Director General autorizará una nueva suspensión de máximo 10 días para su recuperación.</p>
<p>8) Rebrote del virus COVID-19 en el Departamento de Tarija.</p>	<p>En caso de que el Departamento de Tarija entre en cuarentena rígida a causa del virus, la futura empresa suspenderá toda actividad presencial, por lo que el personal pasará a la modalidad del trabajo a distancia (Teletrabajo), dando cumplimiento a todas sus tareas y responsabilidades, así como la prestación del servicio únicamente de forma virtual.</p>
<p>9) Corte de energía eléctrica.</p>	<p>Ante un apagón, todo personal que tenga a su disposición un bien tecnológico (proyectors, computadoras, impresoras, aire acondicionado, etc.), que esté en funcionamiento, deberá proceder con el desenchufado de los mismos, evitando que sufran daños.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: (7^{mo} factor de riesgo). En el supuesto que ocurriese un contagio por COVID-19, la comisión deberá recurrir al personal de limpieza y seguridad que, mediante el uso de medidas (fumigado) e instrumentos sanitarios para la prevención del virus, podrá reducir dicho contagio.

CONCLUSIONES.

Tras culminar la elaboración de los distintos planes del Centro de Capacitación CONFÍA, podemos dar las siguientes conclusiones.

La investigación de mercado realizada demostró que existe la necesidad en el responsable de una pequeña o mediana empresa por adquirir los servicios de capacitación e-learning en el área Contable y Financiera, ya que permite fortalecer sus conocimientos y por ende ser competitivos en el mercado.

A través de plan de Marketing se pudo definir el mercado potencial de la empresa de capacitación, como empresarios y emprendedores, quienes tienen como actividad económica el comercio y la prestación de servicio. Y en función al mercado, se estableció las estrategias operativas de marketing (5P) adecuadas para la comercialización del producto.

En cuanto al plan operativo, se optó que el nuevo emprendimiento contemple el sistema de producción por encargo, dado que el usuario deberá participar en el procedimiento realizando el pedido, reservación y pago del servicio. Además, se ofertará tres tipos de productos (Plan Básico, Plan Avanzado y Asesoría), con un carácter personalizado, adecuado a las necesidades de formación en contabilidad y finanzas de los clientes.

En el plan organizacional las funciones que realizará el personal fijo y eventual, están orientadas a perseguir el objetivo institucional, dar cumplimiento a los valores, misión y visión. Cabe destacar que el personal se adecuará a los acuerdos contractuales establecidos por la empresa.

Después de un minucioso análisis financiero se puede inferir que este plan de negocio financieramente es rentable, dado que permite recuperar la inversión inicial que requiere el proyecto para su funcionamiento, costado con aporte propio y préstamo bancario. Los indicadores financieros como: el VAN, TIR y PRI, de este proyecto se encuentra entre los rangos de aceptación (Positivos). Además, el flujo de caja al terminar el primer año de operaciones permitirá cumplir con las obligaciones en impuestos, sueldos y salarios de los trabajadores (fijos y eventuales), gastos de administración, gastos de servicios básicos, costos de comercialización, entre otros.