

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocios para provisión de personal calificado para áreas de caja en
instituciones financieras del Distrito Metropolitano de Quito**

Rita Esperanza Delgado Muñoz

Matías Santana, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios para provisión de personal calificado para áreas de caja en instituciones financieras del Distrito Metropolitano de Quito

Rita Esperanza Delgado Muñoz

Matías Santana, PhD.
Director de Tesis

.....

Fabrizio Noboa, PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Victor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Rita Esperanza Delgado Muñoz

170918461-6

Quito, agosto de 2014

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a mis padres Gilberto y Gladys por ser una permanente inspiración en mi vida. A mis hijos, Pamela y Nicolás, quienes con su amor y apoyo han sido el motor y el aliento, de todos los días, para alcanzar este ideal. A mis hermanos Edith, Iván y Pablo, por su cariño y ejemplo de dedicación y excelencia en su caminar.

Por sobre todo, a Dios por la fortaleza y bienestar, bendiciones que me han cobijado durante estos dos años de estudio.

Agradecimiento

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a la Universidad San Francisco de Quito, por permitirme en sus aulas forjarme como un mejor ser humano y profesional. A los distinguidos maestros por la excelencia académica y generosidad al compartir su conocimiento y experiencia, así como a sembrar en mí un espíritu crítico y emprendedor. A mis compañeros por el apoyo y ejemplo de perseverancia.

Finalmente a Produbanco, institución a la que me debo, por ser un referente de valores y principios que comulgan con mis ideales y son pilares de mi desarrollo integral.

Resumen

El cargo de cajero se ha convertido en los últimos años en uno de los más solicitados por las instituciones financieras, situación motivada por la rotación interna y externa y la demanda en el mercado laboral. La función del cajero cada día alcanza mayor valor en la satisfacción de las necesidades del consumidor, al requerir de una atención rápida, asesoría básica en los productos financieros y solución de problemas relacionados con las transacciones realizadas.

Este proyecto es una respuesta a la necesidad de las instituciones de contar con personal calificado en el proceso de selección y contratación; y, paralelamente es una oportunidad de empleo para los jóvenes bachilleres y estudiantes universitarios que necesitan de un ingreso para solventar sus estudios. La propuesta consiste en crear una escuela de cajeros con el aval de una institución prestigiosa de tercer nivel para preparar a estudiantes en un periodo de 12 días. La capacitación se realizará en un ambiente vivencial de un área de cajas, de tal forma que los participantes puedan adquirir las competencias necesarias del cajero de una institución financiera. El programa contará con dos instructores especializados en el manejo del simulador de cajas y con una extensa experiencia operativa en entidades bancarias.

El proyecto requiere de una inversión de \$202.237,90 con un financiamiento del 30% por parte del emprendedor y un 70% de capital ajeno. La TIR para el inversionista es del 42% y el ROE es del 2,75 por lo que el proyecto es viable a mediano y largo plazo.

Abstract

Along the recent years, the cashier's profession has become one of the most demanded positions by the financial entities. This has been influenced by the internal and external rotation of personnel and the demand on the labor market. The role of a cashier is more valued according to the way cashiers satisfy consumers' necessities: quick and efficient attention, basic advice on financial products and solutions for the different done transaction's problems.

This project is a response to the necessity of the institutions on having prepared and qualified candidates for the selection and hiring staff processes; moreover, this is an opportunity for young graduates of high school and college students, who need an income to cover their studies' payments. The proposal consists on creating a school with the endorsement of a third-grade, prestigious institution which will prepare cashiers on a period of 12 days. The training will take place on a real environment in the cash-desks' area, permitting the participants to gain the skills and abilities a cashier has on a financial institution. The program will be developed by two specialized instructors, who are experts on the management of cash-desks' simulators and have vast operative experience on banking entities.

The project requires a \$202.237.90 investment with a 30% financing from the entrepreneur and a 70% financing from a financial institution. The TIR for the investor is 42% and the ROE is 2.75%, making the project viable in medium and long-term.

Índice

Resumen	7
Abstract	8
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno.....	14
1.1 Tendencias del Macro Entorno.....	14
1.2 Análisis Sectorial	15
1.3 Análisis de la Competencia	16
Capítulo 2: Oportunidades de negocio	18
2.1 Volumen de negocio	18
2.2 Diseño de una investigación de mercado	20
2.3 Realización de una investigación de mercado.....	20
2.4 Resultados de una investigación de mercado	21
Capítulo 3: Definición estratégica	22
3.1 Estrategia genérica	22
3.2 Posicionamiento estratégico	23
3.3 Recursos y capacidades distintivas	25
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo	26
Capítulo 4: Plan Comercial	27
4.1 Precio	27
4.2 Producto	27
4.3 Plaza	28
4.4 Promoción.....	28
4.4.1 Copy Strategy.....	28

4.5.	Otros medios	29
Capítulo 5: Plan de Operaciones		30
5.1.	Logística	31
5.1.1.	Capacidad instalada	32
5.1.2.	Instalaciones	33
5.1.3.	Personal	33
5.1.4.	El servicio	34
5.2.	Manejo de flujo de inventarios.....	36
5.3.	Gestión de Calidad	36
Capítulo 6: Plan Financiero		39
6.1.	Supuestos Generales	39
6.2.	Creación del modelo financiero.....	39
6.3.	Estructura de Capital y Financiamiento	Error! Bookmark not defined.
6.4	Estados financieros proyectados	43
6.5.	Flujo de Efectivo Proyectado	46
6.6.	Punto de Equilibrio	47
6.7.	El VAN y la TIR.....	47
6.8.	Análisis de Sensibilidad	48
Bibliografía:		52
Anexo 1: Análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter		55
Anexo 2: Encuesta sobre las variables relevantes del servicio de capacitación		57
Anexo 3: Encuesta sobre el perfil de cajero		58
Anexo 4: Encuesta para medir la intención de compra del producto.....		59
Anexo 5: Funciones principales de las áreas según el organigrama funcional.		61

Anexo 6: Hoja de vida de Gerente General.....	62
Anexo 7: Estructura de Capital.....	65
Anexo 8: Amortización de la deuda	67
Anexo 9: Gasto de Sueldos.....	67
Anexo 10: Depreciación	67
Anexo 11: Amortización	68
Anexo 12: Simulación	68

Índice de Tablas

Tabla 1: Mercado de formación técnica y profesional	19
Tabla 2: Demanda propuesta	19
Tabla 3: Precios por participante de escuela de cajeros	27
Tabla 4: Copy Strategy	28
Tabla 5: Árbol del Balanced Score Card	37
Tabla 6: Planificación estratégica a base de resultados:	38
Tabla 7: Proyección de Ventas	40
Tabla 8: Inversión Inicial.....	41
Tabla 9: Estructura de Capital	42
Tabla 10: Balance General Proyectado	44
Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	45
Tabla 12: Flujo de Caja Proyectado	46
Tabla 13: Punto de Equilibrio.....	47
Tabla 14: Análisis del WACC	48
Tabla 15: Resultados de la Valoración.....	48

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Las 5 fuerzas de PORTER, 1979.	16
Gráfico 2: Mapa Estratégico.....	17
Gráfico 3: Cadena de Valor, Porter, 1985.	23
Gráfico 4: Organigrama.....	26
Gráfico 5: Cuadro de Servicios, Buttle. 2008, p. 4.....	31
Gráfico 6: Logística directa con el participante.....	31
Gráfico 7: Logística directa con instituciones financieras.....	32
Gráfico 8: Procesos, en Bizagi	35
Gráfico 9: Modelo de servicio	36
Gráfico 10: Estructura optima del endeudamiento	42
Gráfico 11: Simulación para análisis de sensibilidad.....	49

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan la creación de un negocio de provisión de personal calificado para el área de cajas de las instituciones financieras del distrito metropolitano de Quito: a) el incremento en el número de bancos e instituciones financieras con operaciones en la ciudad; b) la alta rotación de cajeros, en el sector bancario; c) el incremento en el costo de la reposición de un cajero.

En primer lugar, de acuerdo a cifras de la Superintendencia de Bancos del Ecuador el sistema financiero nacional estuvo conformado por 26 bancos privados, 39 cooperativas de ahorro y crédito, 4 mutualistas y 4 instituciones financieras públicas (SBC, 2012). El número de agencias del sistema financiero se incrementó en un 9,35 % en relación al 2011. Como referencia, para el sector de bancos privados de la ciudad de Quito, esta tendencia representó la apertura de 72 agencias. Cada punto de atención bancaria, en promedio, tiene 4 cajeros: lo que representó una demanda anual de 288 cajeros, por concepto de agencias nuevas.

En segundo lugar, según la memoria de responsabilidad social de Produbanco (2011, 2012), la tasa de rotación del personal de cajas se incrementó del 13,15 % al 14,12 % en ese año. En consecuencia, esta institución requiere en promedio la contratación mensual de 18 cajeros para sus agencias de la ciudad de Quito; lo que representa un requerimiento anual promedio de 221 personas. Esta tasa de rotación tuvo un comportamiento similar en los bancos Bolivariano y Pacífico, así: 13 % y 12,80 %, esto es de 5 y 10 cajeros por mes, según datos publicados en las memorias de responsabilidad social de 2010 y 2011, respectivamente.

De acuerdo al informe de indicadores laborales del Instituto Nacional de Estadísticas y censos (INEC, 2012), las plazas que corresponden al sector financiero son de 53.688, y

considerando que el 51% corresponden a Quito, y de éstas el 37% son cajeros, se puede decir que la tendencia de requerimientos de cajeros en la ciudad de Quito será de 292 cajeros mensuales.

Finalmente y como tercer elemento de este estudio, la rotación por cajero genera costos en promedio de US\$800 que incluyen los costos de selección de personal, entrenamiento y dotación de beneficios legales y propios de cada compañía; sin considerar los ingresos que la institución deja de percibir por la ausencia de un colaborador o los costos en que incurre al tener que pagar horas extras y demás prestaciones de ley para cubrir cada vacante, situación que se ha vuelto más exigente en los últimos años.

En síntesis, ante la apertura de más agencias en el sistema financiero, la rotación creciente de cajeros y el costo de la selección, entrenamiento y asignación de beneficios al personal nuevo de cajas, se justifica la creación de un negocio destinado a la provisión de cajeros calificados para desempeñarse en el sistema financiero.

1.2. Análisis Sectorial

Para el análisis de la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de capacitación financiera de personal operativo, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El gráfico 1 resume los resultados obtenidos en la aplicación del modelo, desde la perspectiva de cada fuerza.

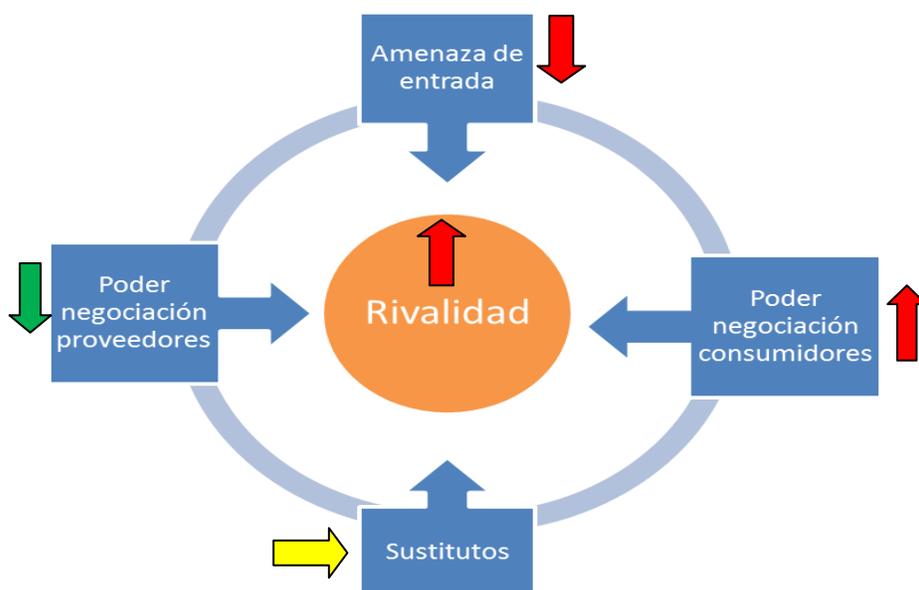


Gráfico 1: Las 5 fuerzas de PORTER, 1979.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de la capacitación de personal operativo para el segmento financiero apenas igualará el costo de oportunidad del capital, debido a que presenta sólo dos fuerzas que son favorables a la rentabilidad.

Se deberá trabajar en estrategias de posicionamiento y diferenciación para contrarrestar esta situación. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

1.3 Análisis de la Competencia

Las empresas proveedoras de servicios de capacitación para personal operativo del sector financiero se clasifican por la calidad en los procesos y el precio. La variable calidad en los procesos se refiere al contenido del programa, equipo de instructores, experiencia, aplicabilidad de los conocimientos e instalaciones, entre los atributos principales.

Mientras que la variable precio mide el valor otorgado por el consumidor al bien o servicio. Estas variables son de valor para el consumidor, y permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios, como se aprecia en el gráfico 2.

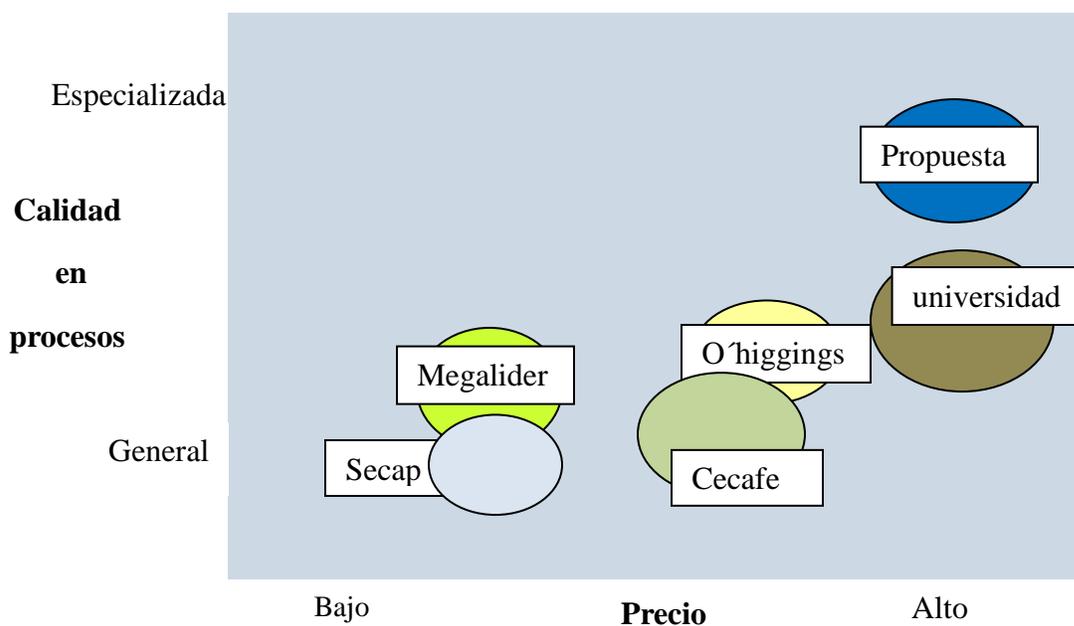


Gráfico 2: Mapa Estratégico
Elaborado por: Rita Delgado

El presente plan de negocios plantea ubicarse en la zona estratégica de precio alto y calidad especializada en los procesos. Para comprender la lógica del modelo de negocio vale la pena realizar una comparación con los competidores actuales. Así las cosas, las empresas detalladas en el gráfico compiten entre sí por precio, con un servicio indiferenciado; siendo la calidad de la infraestructura, la variable en el precio. En tanto que las universidades representan un costo alto para el consumidor porque su fin es proveer una carrera de tercer nivel; en consecuencia, el servicio tampoco es altamente especializado.

Capítulo 2: Oportunidades de negocio

2.1. Volumen de negocio

Este negocio se enfocará en la formación técnica y profesional de cajeros para las instituciones financieras del distrito metropolitano de la ciudad de Quito y formará parte del sector de la enseñanza, subdivisión de formación técnica y profesional; de acuerdo a la clasificación de actividad internacional uniforme de la educación (CIUE, 1997) y el censo económico, de población y vivienda (INEC, 2010).

La oportunidad para las instituciones financieras será el contar con jóvenes bachilleres y/o estudiantes universitarios, calificados para desempeñarse como cajero. La propuesta incluye el respectivo informe de idoneidad personal y la evaluación de las competencias requeridas para el cargo.

Los cajeros estarán listos para ser contratados e iniciar su trabajo de inmediato, generando para las instituciones financieras: beneficios económicos reales al disminuir tiempos y costos de selección del personal; disminuir la rotación laboral; mantener y/o mejorar la calidad de servicio con cajeros competentes; incrementar el bienestar para el personal al mantener el equipo de trabajo operativo, sin la necesidad de convocar a jornadas extensas de trabajo y cambios de horario por ausencia del personal.

Finalmente, el plan de negocios pretende generar una oportunidad relevante para los jóvenes al acceder a una actividad laboral que les permita obtener los recursos necesarios para continuar con sus estudios de tercer nivel.

De acuerdo al censo económico, de población y vivienda 2010 – D.M. de Quito, las empresas con una fuerza laboral de 10 y 49 personas, dedicadas a la formación técnica y profesional, generaron un volumen de ventas anuales de \$8'815.662,99. De los 20

competidores de este segmento, 5 se dedicaron a la formación de cajeros con una participación del 31,25 % de las ventas; por tanto, el mercado objeto de este estudio fue de \$688.903. La tabla 1 resume los resultados obtenidos.

Tabla 1: Mercado de formación técnica y profesional

No.	Variable	Requerimiento de cajeros			Ingreso por ventas	
		Agencia	Mes	Año	Mes \$	Año \$
1	Agencias nuevas: 72	4	24	288	1.920	23.040
2	Rotación anual: 34%		287	3.445	22.967	275.600
3	Aspirantes a cajero		407	4.878	32.522	390.263
					Suman:	688.903

Elaborado por: Rita Delgado

El plan de negocios propone alcanzar el 20 % de participación del mercado de formación técnica y profesional de cajeros del D.M. de Quito. De acuerdo a la encuesta detallada en el anexo 3, la intención de compra del servicio es del 50%. La propuesta se resume en el cuadro siguiente:

Tabla 2: Demanda propuesta

No.	Variable	Requerimiento de cajeros			Ingreso por ventas	
		Agencia	Mes	Año	Mes \$	Año \$
1	Agencias nuevas: 14	4	5	58	900	10.440
2	Rotación anual: 34%		57	689	10.260	124.020
3	Aspirantes a cajero		81	976	14.580	175.680
					Suman:	310.140

Elaborado por: Rita Delgado

2.2. Diseño de una investigación de mercado

En la investigación de mercado se utilizó información primaria y secundaria.

La información primaria fue solicitada a través de una encuesta de servicio a los responsables del subsistema de reclutamiento y selección de cajeros del sector financiero; así también a jóvenes aspirantes a cajeros.

La información secundaria, relacionada con la rotación, la promoción interna y la estructura organizativa de las agencias bancarias ubicadas en el D.M. de Quito fue recuperada de la página web de las instituciones financieras citadas en el capítulo 1, luego de la revisión y análisis de los datos publicados en la memoria de responsabilidad social.

Las encuestas fueron cuantitativas con la finalidad de obtener un resultado objetivo sobre el servicio.

La encuesta dirigida a las áreas de recursos humanos se enfocó en la estructura del programa de formación técnica y el perfil de los candidatos a cubrir el cargo de cajero; en tanto que la encuesta dirigida a los aspirantes a cajeros, se orientó a conocer la intención de compra del servicio. Se adjuntan los cuestionarios dirigidos al grupo objetivo de recursos humanos y a los bachilleres o estudiantes universitarios. Anexos 3 y 4.

2.3. Realización de una investigación de mercado

La investigación de mercado fue realizada a 10 colaboradores responsables del reclutamiento y selección de cajeros, con la finalidad de conocer si la provisión de cajeros calificados representa un beneficio para la operación transaccional. Los resultados muestran un interés del 50 %, lo cual representa una oportunidad adicional de generación de ingresos, de acuerdo con los beneficios descritos en el numeral 2.1.

La investigación dirigida a aspirantes a cajero se aplicó a 30 jóvenes bachilleres y/o estudiantes universitarios que asistieron a un proceso masivo de reclutamiento de personal, convocado por una institución financiera.

2.4. Resultados de una investigación de mercado

El negocio planteado genera una interesante oportunidad para tres sectores que son: las instituciones financieras, los aspirantes a cajeros y por supuesto para las empresas proveedoras de personal calificado.

El análisis volumétrico demuestra que existe un mercado de \$688.903 de ventas anuales, valor que se ratifica luego del análisis de los resultados del censo 2010, la información publicada en la página web de algunos bancos con sede en el D.M. de Quito; y, la proyección de los requerimientos de personal en el sector financiero, en base a la tasa de rotación anual del 34 %.

Mediante el análisis volumétrico, se puede evidenciar que hay un espacio para ingresar con un servicio diferenciado, con el respaldo de una institución de enseñanza de tercer nivel de prestigio y un diploma de certificación.

Siendo un valor agregado del programa, el entrenamiento del cajero en las competencias de servicio al cliente, solución de problemas y enfoque comercial; atributos que les permitirá hacer carrera en la institución que sea contratado. La meta es captar por lo menos el 20% del mercado objetivo que representaría una facturación anual de \$310.140, con la preparación de 1.723 cajeros en el año, a un precio por persona de 180 dólares.

Capítulo 3: Definición estratégica

3.1. Estrategia genérica

El presente plan de negocios se fundamenta en la necesidad de identificar y desarrollar una estrategia competitiva para asegurar, en el largo plazo, una rentabilidad consistente, superior al costo de oportunidad del capital.

En consecuencia, luego del análisis sectorial de Porter, aplicado al sector de la capacitación financiera de personal operativo en el D.M. de Quito, se elige a la diferenciación como estrategia genérica para contrarrestar las fuerzas externas sectoriales y generar un equipo, recursos y capacidades diferentes, como ventaja competitiva.

La estrategia de diferenciación busca enfatizar los atributos propios o distintivos del producto o servicio para generar en el consumidor fidelidad en el largo plazo; y por consiguiente rentabilidad para la institución. Los resultados del análisis volumétrico muestran un espacio del 20% en el mercado de la formación técnica y profesional de cajeros para las instituciones del sector financiero.

Se ingresará con un producto diferenciado, los jóvenes bachilleres y estudiantes universitarios podrán acceder a un programa práctico que incluirá la utilización de un simulador del sistema transaccional bancario para el desarrollo de las competencias técnicas.

El programa será impartido por instructores con experiencia laboral en el sector financiero. En consecuencia, el principal atributo que tendrá el modelo de negocio será el espíritu vivencial del puesto de trabajo.

De acuerdo con la cadena de valor, propuesta por Michael Porter, para identificar las fuentes de generación de valor para el cliente, en el presente plan de negocios se profundizará

en dos acciones relacionadas con operaciones y logística externa, que son: la formación integral del cajero y la garantía del programa con la entrega de un diploma certificado.

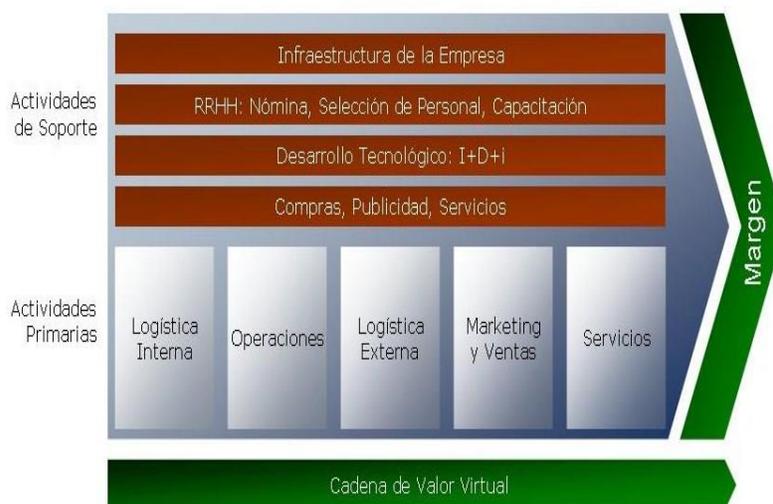


Gráfico 3: Cadena de Valor, Porter, 1985.

El diploma certificado será extendido por una entidad reconocida en el medio que garantice el plan de estudios, los instructores, la infraestructura, etc. En tanto que el entrenamiento en las competencias técnicas y genéricas del sector financiero, como: servicio al cliente, solución de problemas, y enfoque comercial serán impartidas con un enfoque vivencial y práctico por instructores calificados.

3.2. Posicionamiento estratégico

El análisis sectorial determinó que en el largo plazo, la rentabilidad promedio de los proveedores de servicios de capacitación para personal operativo del sector financiero alcanzará el 12 %, similar al costo de oportunidad.

Las fuerzas de mayor impacto contrarias a la rentabilidad son: la rivalidad, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y el poder del consumidor. Para alcanzar una ventaja

competitiva y superar el costo de oportunidad, se deberá trabajar en el posicionamiento de la marca y la diferenciación.

Rivalidad: en un sector altamente competitivo, la diferenciación será la clave para captar un nicho de mercado. Las estrategias para contrarrestar esta situación serán: la suscripción de convenios de cooperación con instituciones financieras que certifiquen la calidad del programa; y, la firma de contratos de servicios para la provisión de cajeros.

Los temarios serán permanentemente ajustados a las necesidades del sector financiero con la utilización de herramientas de vanguardia en la capacitación de adultos. De esta manera se generará reputación y fiabilidad en el consumidor que desea garantizar su inversión al ser capacitado por una entidad reconocida. Esto mitiga la rivalidad tradicional del sector, al buscar crear reputación en un mercado donde la marca y la confianza no son atributos donde tradicionalmente se compite.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: la amenaza de entrada es alta, para contrarrestar esta fuerza, se promoverá la firma de convenios de exclusividad con las instituciones financieras y se publicitarán los beneficios del programa en los medios de comunicación establecidos. Se contrarrestará la llegada de nuevos competidores fortaleciendo la intención de compra del servicio, objeto de este plan de negocios.

Estos acuerdos capturarán el mercado objetivo para el largo plazo, reduciendo el espacio para el ingreso de nuevos competidores.

Productos sustitutos: estos productos están presentes en el sector, moderando los niveles de rentabilidad. Para neutralizar esta fuerza, el plan de estudios de la escuela de cajeros y el simulador transaccional serán lo suficientemente flexibles para acceder a cualquier cambio operativo o legal en las instituciones y/o en el sistema financiero en general.

Este nivel de especialización mitiga radicalmente el impacto de productos sustitutos al poder ofrecer un aprendizaje vivencial a los alumnos, característica no presente en la oferta de los sustitutos. La flexibilidad del servicio propuesto incluirá cambio en horarios y lugar, en función de la demanda.

Poder del consumidor: el poder de negociación es alto, el consumidor puede acceder a mejores precios o niveles de servicio.

La estrategia para contrarrestar esta fuerza es publicitar en los medios establecidos los beneficios del programa y realizar visitas a colegios y universidades para generar presencia y marca en el consumidor que prefiere un servicio con un valor agregado, generando lealtad y reduciendo su poder de negociación.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

El recurso que permitirá a la empresa alcanzar ventaja competitiva sostenible es un sistema tecnológico versátil, que soporte el desempeño de un simulador transaccional financiero flexible a los cambios operativos y legales. La capacidad distintiva será la capacidad del equipo de instructores, con experiencia laboral en el sector financiero y competente para entrenar a otros, en función de su experiencia.

La estrategia de diferenciación se basará en el enfoque vivencial del programa al disponer de un software innovador y escaso en el mercado, cuya patente garantizará su protección y derecho exclusivo. Así también, distinguirá este programa el equipo de instructores especializados que reforzarán el enfoque práctico y vivencial en la formación de los cajeros.

3.4. Organigrama inicial y equipo de trabajo

La estructura definida para este plan de negocios se basa en una distribución de actividades homogéneas, por función; no obstante, los criterios que se aplicarán son de flexibilidad y pocos niveles jerárquicos, de tal forma que la empresa pueda estar preparada a asumir cambios en forma permanente.

La propuesta busca establecer una estructura dinámica estable, con vocación de permanencia, pero siempre orientada al futuro. El organigrama que representa el espíritu de la organización es funcional - horizontal, con la finalidad de facilitar la comunicación, la coordinación y el trabajo en equipo. Las responsabilidades de cada departamento se detallarán en anexo 5.

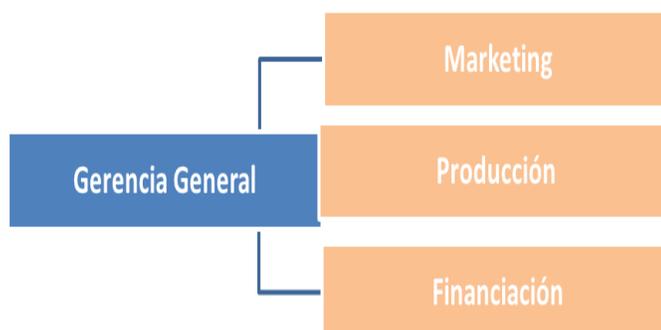


Gráfico 4: Organigrama
Elaborado por: Rita Delgado

La empresa requiere la dirección estratégica de un profesional con experiencia en la capacitación de adultos y conocedor del sector financiero ecuatoriano. Se adjunta hoja de vida del autor del presente plan de negocios quien asumirá la gerencia general. Anexo 6.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1. Precio

Siendo la diferenciación, la estrategia genérica del presente plan de negocio, los precios se fijarán en un 20% por encima del precio promedio de mercado, como se demuestra en la siguiente tabla, en la que se detallan los valores correspondientes a la escuela de cajeros, objeto del presente estudio, y, dos productos que se podrían desarrollar en una segunda etapa.

Tabla 3: Precios por participante de escuela de cajeros

Modalidad	Referencial US\$	Precio US\$
1. Escuela permanente	150	180
2. In house - grupos 17 a 20 participantes – Quito	130	156
3. In house - grupos 17 a 20 participantes – sucursales. Nota: No incluye costos de viaje y alimentación.	140	168

Elaborado por: Rita Delgado

4.2 Producto

La formación y provisión de cajeros calificados, mediante la aprobación de un programa vivencial y práctico. El programa incluirá la utilización de un simulador del sistema transaccional bancario para el desarrollo de las competencias técnicas.

La escuela tendrá la duración de 48 horas, de 08:00 a 12:00, durante 12 días laborables.

La aprobación del programa se certificará con la entrega de un certificado avalado por una prestigiosa institución educativa de tercer nivel.

4.3. Plaza

La escuela de cajeros estará dirigida a jóvenes bachilleres y estudiantes universitarios del D. M. de Quito que deseen trabajar como cajeros en el sector financiero y continuar los estudios de tercer nivel, en carreras afines al sector.

4.4. Promoción

Para el lanzamiento de la escuela de cajeros, se incentivará el requerimiento del servicio entre el círculo de amigos del consumidor, mediante las promociones: la tercera inscripción será al 10% del costo total y si se refiere a un amigo, e ingresa a la escuela, recibirá dos entradas para el cine.

Además, considerando que la mayoría bachilleres y estudiantes universitarios de los primeros años de estudio dependen económicamente de los padres, se realizarán charlas explicativas de los beneficios de la escuela y se entregarán bonos, entre los asistentes, para acceder a la escuela con un descuento del 10%.

4.4.1. Copy Strategy

Tabla 4: Copy Strategy

- **Proyecto:** Provisión de cajeros certificados para las instituciones financieras del D.M. de Quito.
- **Frase de posicionamiento:** La primera escuela de cajeros con certificado.
- **Rol de la Publicidad:** Convencer a los jóvenes bachilleres y estudiantes universitarios de nivel socio económico B, C y C+ de la ciudad de Quito que serán

los cajeros mejor preparados en el mercado y serán preferidos por las instituciones financieras, debido a la formación recibida por expertos del sector.

- **Promesa básica:** Cajero certificado.
- **Reason Why:** Capacitación vivencial, por parte de instructores experimentados.
- **Slogan:** El primer paso, para tu primer sueldo.

Elaborado por: Rita Delgado

4.5. Otros medios

Para la interacción con los consumidores se crearán perfiles en páginas como: Multitabajos, Facebook, Twitter y LinkedIn.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

La Guía del Centro Europeo de Empresas e Innovación, dice que: “En el plan de operaciones se resumen los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la prestación del servicio de capacitación compuesto de: servicio, personal, procesos y el programa de producción a implementarse”. ((CEEI, 2014, p.1).

Como se describe en el plan estratégico, la diferenciación del servicio será la escuela de formación de cajeros que será vivencial y certificada, la misma que además brindará al consumidor una oportunidad de trabajo en el sector financiero.

Según la matriz de servicios, desde la perspectiva del nivel de singularidad del paquete de servicio, el contacto con el consumidor es directo; y, a la medida de los requerimientos de las empresas contratantes de cajeros de la ciudad de Quito. En tanto que el tipo de contacto con el consumidor, se considera una habilidad de oficio.

En consecuencia, la estrategia de operaciones se enfocará en un proceso de atención cara a cara al consumidor, con un programa flexible a los requerimientos del sector operativo financiero, en cuanto a las competencias del cargo de cajero.

La estrategia incluirá el aspecto tecnológico, con el desarrollo de una página web, como un canal adicional de información y autoservicio online, para agendar citas y/o charlas de información sobre los servicios, como se puede observar en el siguiente gráfico:

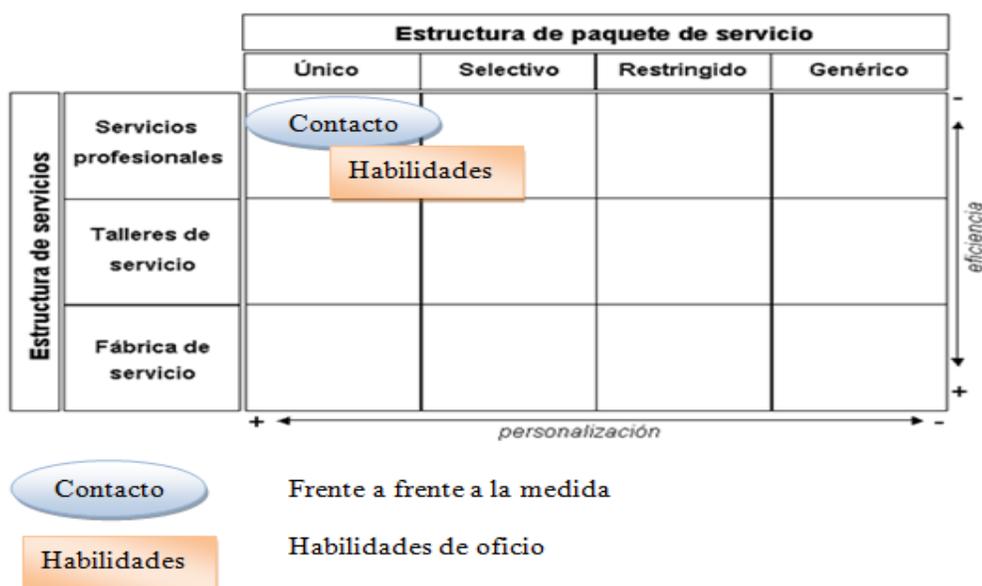


Gráfico 5: Cuadro de Servicios, Buttle. 2008, p. 4.

5.1. Logística

El modelo de negocios está basado en dos formas de distribución, la primera es una logística directa con el consumidor, en donde el mismo se acerca a la institución a requerir el servicio como se ve en el siguiente gráfico:



Consumidor solicita servicio



Consumidor recibe el servicio y el certificado.

Gráfico 6: Logística directa con el participante

En una siguiente etapa, que no es parte de este modelo de negocios, la captación será cuando las instituciones financieras soliciten el servicio para capacitar al personal nuevo o actualizar al existente, producto de la rotación interna y/o externa de personal. En estos casos, la logística será la siguiente:



Institución solicita el servicio

Colaborador acepta servicio

recibe servicio y certificado

Gráfico 7: Logística directa con instituciones financieras

5.1.1. Capacidad instalada

La operación se basa en la capacidad de las aulas. De acuerdo con el modelo de colas o líneas de espera y la población que demanda el servicio que es infinita. Los datos para el análisis son los siguientes:

- Tiempo del curso= 12días * 4 horas = 48 horas
- Número de aulas = 2 aulas
- Alumnos por aula = 20 alumnos
- Horas trabajadas por día = 8 horas
- Días laborables al año = 240 días
- Porcentaje de aceptación o éxito = 80 %

Por lo tanto se obtiene:

- Cursos al año por aula = días laborables * 8 horas / tiempo del curso = $240 * 8 / 48$
= $1.920 / 48 = 40$ cursos al año
- Capacidad instalada = cursos al año * alumnos por aula * número de aulas = $40 * 20 * 2 = 1600$ alumnos al año.

- Capacidad real = capacidad instalada * porcentaje de aceptación = $1600 * 80\% = 1280$ alumnos al año. Valor obtenido de la entrevista a Patricio Piedra, gerente general de Cecaife, (2014).

5.1.2. Instalaciones

Las instalaciones del centro de capacitación para cajeros en un inicio estará compuesta por recepción, una oficina para ventas y atención al cliente y dos aulas para 20 personas cada una, las mismas que estarán equipadas con 20 sillas semi-ejecutivas, con una mesa grande y una computadora; además de contar con un proyector y un simulador que le permitirá a cada participante tener una experiencia vivencial de las labores a realizar como cajeros en instituciones financiera locales. Se creará un efecto ejecutivo en el ambiente en el que se desarrollará la capacitación.

5.1.3. Personal

Al ser la capacitación de cajeros un servicio especializado, los instructores serán profesionales con experiencia en el sector financiero. La vinculación será permanente, iniciando la relación laboral con un contrato de plazo fijo.

El personal administrativo está compuesto de un gerente, un profesional en marketing quien tendrá a su cargo una recepcionista y un asistente para la atención al cliente. El equipo de producción del servicio estará compuesto por dos profesionales instructores, el mismo que se incrementará en uno anualmente, conforme el volumen de ventas planificado.

5.1.4. El servicio

La atención al cliente será personalizada, su captación será a través de las redes sociales y visita a colegios y universidades. Una vez el consumidor se muestre interesado en adquirir el servicio, será invitado a una charla en la que recibirá un 10% de descuento. Se recepcará el pedido, el cobro, se entregará la factura e inmediatamente se proporcionará la información necesaria para el inicio del programa.

El primer día de la escuela, los participantes ingresarán al salón de formación y serán recibidos por el instructor, quien asegurará la ubicación adecuada, conforme las necesidades de cada persona. La jornada diaria del programa está compuesta de 1 hora de teoría destinada a la presentación de los fundamentos legales y operativos de la función de cajero y grafología; 1 hora asignada a la práctica en el conteo de efectivo, reconocimiento de monedas y especies falsas; y, las dos horas siguientes estarán dispuestas para la utilización del simulador de cajas que representará todas las transacciones financieras y casos típicos en la atención al cliente, los mismos que deberán ser resueltos por cada participante. Cada jornada concluirá con una evaluación. Una vez terminado el proceso de preparación, se tomará una prueba. Las personas que alcancen un calificación promedio de 80 en adelante recibirán el certificado de aprobación.

Los datos de las personas aprobadas se ingresarán en una base a proporcionarse a las instituciones financieras. En una siguiente etapa, si el participante es colaborador de una institución financiera, el proceso finalizará como se muestra en el siguiente gráfico:

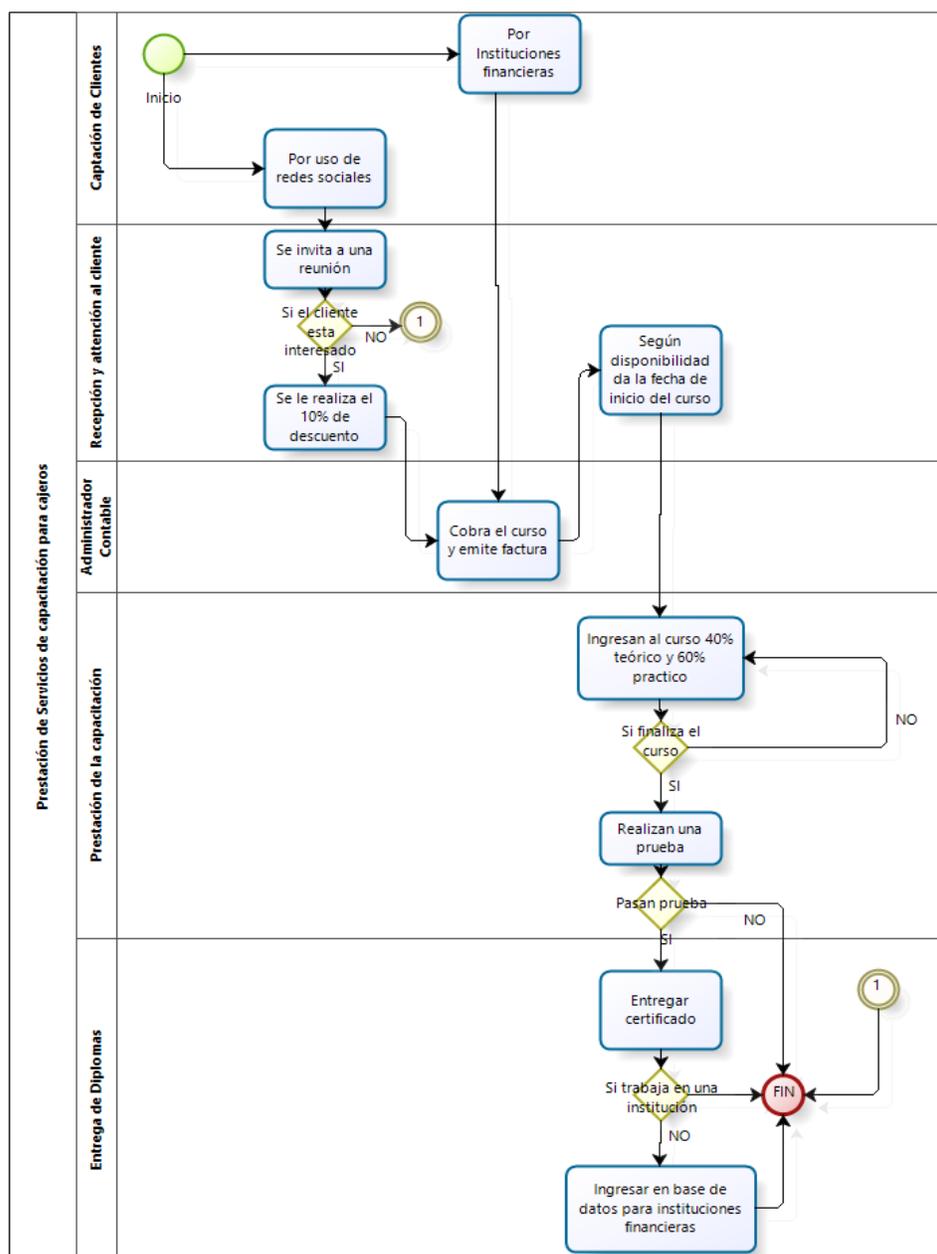


Gráfico 8: Procesos, en Bizagi

Elaborado por Rita Delgado

5.2. Manejo de flujo de inventarios

Al ser una empresa de servicios no se requiere mantener inventarios, ni almacenamiento; sin embargo, se deben identificar todos los procesos con el fin de evitar al consumidor tiempos de espera que puedan afectar al resultado final. Según el modelo de los fenómenos de espera de Kotler, el servicio se puede visualizar de la siguiente forma:

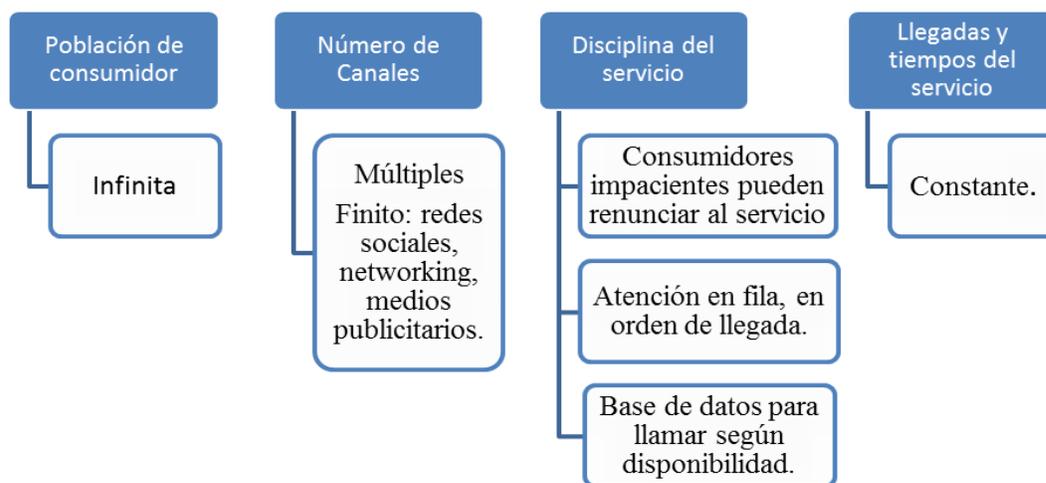


Gráfico 9: Modelo de servicio

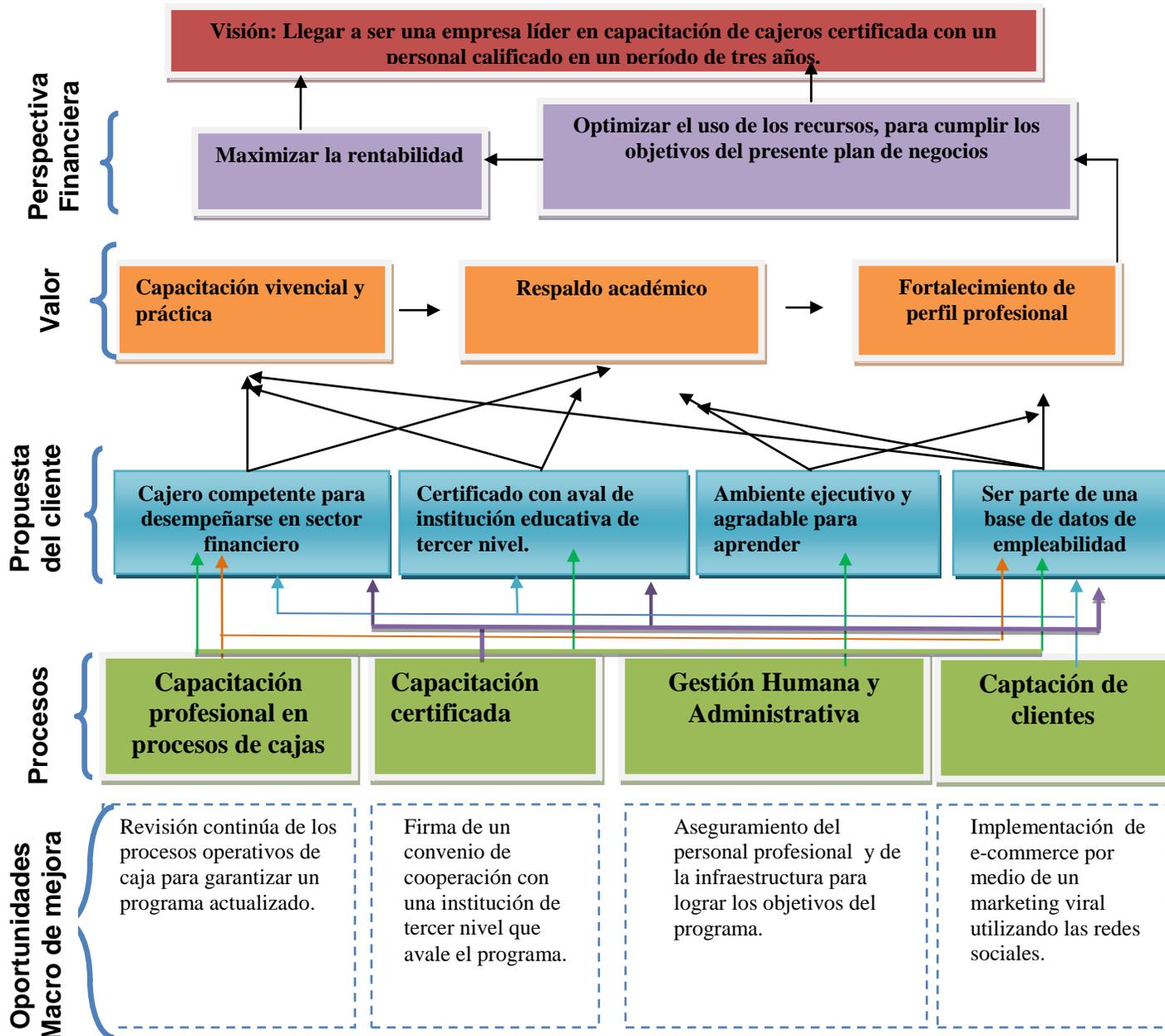
Elaborado por, **Rita Delgado,**

Fuente: Modelo Kotler, 2008, pág. 32

5.3. Gestión de Calidad

Para la gestión de calidad se elaborará el cuadro de mando integral, se evaluarán de forma continua los indicadores, integrando la gestión por procesos, las expectativas de los consumidores y la visión financiera. Según datos consultados en el libro de Kaplan & Norton (1996), se propone el cuadro de mando integral, como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 5: Árbol del Balanced Score Card



Elaborado por: Rita Delgado.

Fuente: Kaplan & Norton, 1996

Para el control de la estrategia, se propone la siguiente matriz de objetivos estratégicos e indicadores.

Tabla 6: Planificación estratégica a base de resultados:

Nº	Objetivo estratégico	Actividades del BSC	2015				Indicadores para Resultados				
			1	2	3	4	Índice	Formula	Meta	Frecuencia medición	Verificación de resultado
1	Maximizar la dirección gerencial	<ul style="list-style-type: none"> Revisar continuamente los procesos operativos. Realizar convenios de cooperación con instituciones de tercer nivel. Brindar capacitación profesional para cajeros 					Desempeño de procesos claves	Valor de medición por incremento en ventas.	4,7%	Mensual	Estado de pérdidas y ganancias.
2	Implementar tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Implementar e-commerce por medio de un marketing viral en redes sociales. Implementar un simulador para dar una capacitación vivencial. 					Optimización de tiempo, recursos y satisfacción del cliente.	Valor de medición por incremento en posicionamiento.	1%	Mensual	Sistema actualizado y estadísticas de posicionamiento en redes.
3	Capacitar con estándares de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la calidad de los cursos. 					Desempeño personal	Valor de calificación desempeño personal	Prom.90%	por curso	Cumplimiento de estándares pedagógicos
4	Generar valor y rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un registro detallado de ingresos y egresos 					Optimización de recursos	Relación costo / beneficio.	1%	Mensual	Flujos de caja.
5	Brindar un servicio de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una base de datos para las instituciones financieras. Brindar un servicio competente con entrega de certificado.avalizado. 					Satisfacción del cliente	% de satisfacción, calificación del curso	Prom: 90%	Mensual	Estadísticas de valoración de los cursos.

Elaborado por: Rita Delgado

Capítulo 6: Plan Financiero

“La planificación financiera es la piedra angular de una administración efectiva. Un plan financiero describe las estrategias de una compañía que le permitirán cumplir con las expectativas económicas, valorando el negocio de forma cuantitativa” (Griffin & Ebert, 1997, p.325).

El presente plan de negocios permitirá conocer ¿cuál será la contribución de valor monetario, sobre la inversión que se propone? Para el efecto, este análisis parte de los supuestos, y los ingresos basados en la volumetría y en la capacidad instalada, para definir la estructura de capital que permitirá obtener los resultados en los estados financieros.

6.1. Supuestos Generales

Los supuestos generales se determinan con el fin de estimar datos y visualizar el futuro del proyecto. Estas premisas serán parte de los fundamentos para la elaboración de los estados financieros, la definición de las metas financieras y la valoración del proyecto.

Considerando la estrategia de diferenciación “la ventaja competitiva de muchos negocios tiende a desaparecer al cabo de unos años” (Fernández, 2008); y, la capacidad instalada propuesta, se define que los flujos para evaluación del proyecto serán analizados a seis años. A partir del séptimo año, los flujos permanecerán constantes o perpetuos (Ross, 2002).

6.2. Creación del modelo financiero

Depreciación: De conformidad con el reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, publicado por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2014), la depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes y en forma porcentual, así: los muebles y enseres se deprecian a diez años y los equipos a cinco años; a excepción, del equipo de computación que se deprecia a dos años.

Impuesto a la renta: Se considera el “22 %, establecido desde el 2013 para las entidades que registren ingresos gravables constituidos en el Ecuador”. (SRI, 2014).

Tasa de interés activa: Para el financiamiento será del 11,83 %, según datos publicados por el Banco Central del Ecuador y que rigen para las operaciones crediticias de las instituciones financieras nacionales. (BCE, 2014).

Costos variables directos: Al ser un proyecto de servicios no existen estos costos.

Política de cobros: La venta será directa y se cobrará al inicio del curso en efectivo, tarjeta de crédito o cheque personal.

Política de promoción: La política aprobada por los accionistas define un descuento del 10% en ventas para quien refiera un participante y en las campañas que asistan padres de familia.

Volumen de ventas: En relación con el capítulo cinco, en cuanto a la utilización del 80% de la capacidad instalada y el crecimiento del 9,35% anual en la demanda de cajeros, el volumen esperado de ventas para el año 1 será del 80% de la capacidad instalada; con un incremento anual del 4,7% del año 2 al 6 en el cual se alcanzará el volumen correspondiente al 100% de la capacidad instalada.

Tabla 7: Proyección de Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas en oficina	1,280	1,340	1,402	1,468	1,537	1,609
Precio	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Total Ventas en oficina	230,400.00	241,171.20	252,445.95	264,247.80	276,601.39	289,532.50
Descuento 10%	23,040.00	24,117.12	25,244.60	26,424.78	27,660.14	28,953.25
Total	207,360.00	217,054.08	227,201.36	237,823.02	248,941.25	260,579.25

Elaborado por: Rita Delgado

6.3. Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial está conformada por:

Tabla 8: Inversión Inicial

Rubros	Valor
Activos fijos	155.638,30
Activos diferidos	15.610,20
Capital de operación	30.989,40
Total	202.237,90

Elaborado por Rita Delgado
Ver anexo7: Estructura de capital

La estructura óptima del capital se da cuando el costo promedio de capital (CPPC) es el más bajo posible, para lo cual se aplica el WACC, en distintos escenarios, haciendo una relación entre el capital propio y el ajeno, con el fin de obtener el CPPC más bajo posible. (Ross, 2001, p.531).

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital con sus siglas en inglés WACC, se analizará el CAPM aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = (\text{RF} + \text{B} * \text{Prm}) = 28,7 \%$$

De tal forma, el cálculo se realizará en base a los siguientes términos, (Ross, 2001, p.466):

A = Capital accesorio = valor entre 0 y 202.237,90

D = Deuda valor entre = 202.237,90 y 0

Re = CAPM = 28,7%

Rd = Costo de la deuda financiera = 11,83%

Tc = Tasa fiscal corporativa = 22%

CPPC = $\text{Re} \times (\text{A} + (\text{A} + \text{D})) + \text{Rd} \times (\text{D} / (\text{A} + \text{D})) + (1 - \text{Tc})$

Haciendo uso de la citada ecuación y tomando en consideración que el valor de (A + D) debe dar como resultado el total de la inversión, se obtiene el gráfico siguiente:

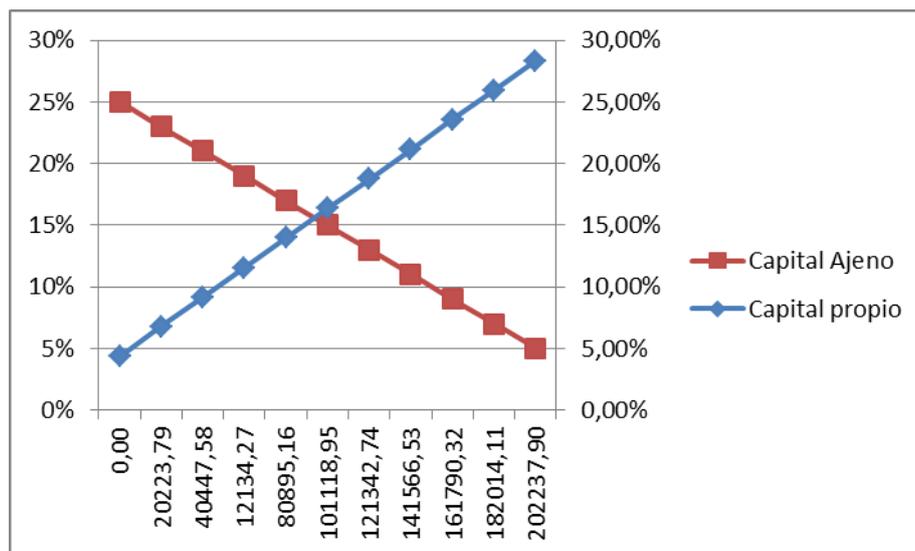


Gráfico 10: Estructura óptima del endeudamiento

Elaborado por Rita Delgado

Como se puede observar, la estructura óptima sería contar con el 100% del financiamiento; no obstante, al considerar las políticas del sector financiero, se define una corresponsabilidad en la deuda, del 30% por parte del autor del proyecto, y el 70% restante con financiamiento.

Tabla 9: Estructura de Capital

Composición de Capital	%	Valor
Propio	30%	60.671,37
Ajeno	70%	141.566,53

Elaborado por: Rita Delgado

La deuda se la gestionará en un período de seis años con una tasa de interés del 11,83%. Aplicando la fórmula:

$$CPPC = 28,7\% * 30\% + (11,83\% * (70\% + (1-22\%))) = 26,12\%.$$

6.4 Estados financieros proyectados

Para cumplir los objetivos del proyecto, los estados financieros se analizarán considerando las premisas siguientes:

Descuento en ventas: 10% de descuento.

Gastos de personal: En el primer año, se contrata al personal administrativo y dos instructores. El valor será de: USD.8.329, 80 mensual. Anexo 9.

Gastos de arrendamiento: El gasto estimado es de USD. 1.800 mensuales.

Gastos de publicidad. Al ser una empresa de servicios uno de los gastos más importantes es el de publicidad para posicionar la imagen de la empresa. El valor del primer año es de USD. 19.143,20.

Depreciación. La pérdida de valor en el tiempo de los equipos y el valor residual, se calculará con el método de línea recta. En los dos primeros años, la depreciación anual será de USD. 42.794,82; en el tercer año será de USD. 21.142,42; en los dos posteriores será de USD. 21.083,75 y en el último año será de USD. 1347,75. El valor residual a 6 años será de USD. 5.391,00. Ver anexo 10.

Amortización. El gasto está conformado por la recuperación de la inversión en activos diferidos a lo largo del tiempo del proyecto, siendo USD. 2.601,70 el valor anual. Ver detalle en anexo 11.

Con las citadas variables, el balance proyectado y el estado de pérdidas y ganancias se describen en las siguientes tablas:

Tabla 10: Balance General Proyectado

Activos	Balance Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Efectivo	30.989,40	54.193,98	82.723,66	109.484,00	141.965,25	180.411,56	229.190,10
Total Activos Corrientes	30.989,40	54.193,98	82.723,66	109.484,00	141.965,25	180.411,56	229.190,10
Útiles de oficina	176,00	176,00	117,33	58,67			
Depreciación acumulada		58,67	58,67	58,67			
Equipos	98.680,00	98.680,00	78.944,00	59.208,00	39.472,00	19.736,00	
Depreciación acumulada		19.736,00	19.736,00	19.736,00	19.736,00	19.736,00	
Muebles y enseres	13.477,50	13.477,50	12.129,75	10.782,00	9.434,25	8.086,50	6.738,75
Depreciación acumulada		1.347,75	1.347,75	1.347,75	1.347,75	1.347,75	1.347,75
Equipos de Computación	43.304,80	43.304,80	21.652,40				
Depreciación acumulada		21.652,40	21.652,40				
Residual							5.391,00
Total Activos Fijos	155.638,30	112.843,48	70.048,67	48.906,25	27.822,50	6.738,75	-
Activos diferidos	15.610,20	15.610,20	13.008,50	10.406,80	7.805,10	5.203,40	2.601,70
Amortización acumulada		2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70
Total Activos Diferidos	15.610,20	13.008,50	10.406,80	7.805,10	5.203,40	2.601,70	-
Total Activos	202.237,90	180.045,96	163.179,12	166.195,35	174.991,15	189.752,01	229.190,10
Pasivos							
Deuda a largo plazo	141.566,53	117.972,11	94.377,69	70.783,27	47.188,84	23.594,42	-
Total pasivos	141.566,53	117.972,11	94.377,69	70.783,27	47.188,84	23.594,42	-
Patrimonio							
Patrimonio de los propietarios	60.671,37	60.671,37	60.671,37	60.671,37	60.671,37	60.671,37	60.671,37
Utilidades Retenidas		1.402,49	8.130,07	34.740,72	67.130,94	105.486,22	168.518,73
Total Patrimonio	60.671,37	62.073,86	68.801,44	95.412,09	127.802,31	166.157,59	229.190,10
Total Pasivos y Patrimonio	202.237,90	180.045,96	163.179,12	166.195,35	174.991,15	189.752,01	229.190,10
Total Pasivos y Patrimonio	202.237,90	180.045,96	163.179,12	166.195,35	174.991,15	189.752,01	229.190,10

Elaborado por: Rita Delgado

En la Tabla 10, los flujos de efectivo se mantienen en el mínimo exigible debido a que no existen inversiones adicionales; las utilidades son retenidas y reinvertidas en el proyecto por lo cual el nivel de liquidez es alto a partir del tercer año.

Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos							
Ventas		230.400,00	241.171,20	252.445,95	264.247,80	276.601,39	289.532,50
Costo de Ventas		-	-	-	-	-	-
Descuento en ventas		23.040,00	24.117,12	25.244,60	26.424,78	27.660,14	28.953,25
Utilidad Bruta		207.360,00	217.054,08	227.201,36	237.823,02	248.941,25	260.579,25
Egresos Operacionales							
Gastos Administrativos		123.957,60	127.812,68	131.787,66	135.886,25	140.112,31	144.469,81
Gastos de Publicidad		19.143,20	19.741,60	20.367,98	21.023,63	21.709,94	22.428,34
Depreciación		42.794,82	42.794,82	21.142,42	21.083,75	21.083,75	1.347,75
Total Egresos Operacionales		21.464,38	26.704,98	53.903,31	59.829,39	66.035,24	92.333,36
Egresos No operacionales							
Gastos Financieros		16.747,32	13.956,10	11.164,88	8.373,66	5.582,44	2.791,22
Amortización		2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70
Ganancias antes de impuestos		2.115,36	10.147,18	40.136,73	48.854,03	57.851,10	86.940,44
15% de repartición de los trabajadores		317,30	1.522,08	6.020,51	7.328,10	8.677,66	13.041,07
Ganancias antes de imp. a la renta		1.798,06	8.625,10	34.116,22	41.525,92	49.173,43	73.899,37
22% de impuesto a la renta		395,57	1.897,52	7.505,57	9.135,70	10.818,16	16.257,86
Otros ingresos							5.391,00
Ingreso neto		1.402,49	6.727,58	26.610,65	32.390,22	38.355,28	63.032,51

Elaborado por: Rita Delgado

6.5. Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo se lo ha proyectado a 6 años, considerando los ingresos y egresos analizados en el ítem anterior. En el año 0, el monto de la inversión es negativo y el de préstamo es positivo, debido a que anualmente se paga una porción del mismo. Al ser desde el primer año el saldo de caja positivo se demuestra que el proyecto es viable.

Tabla 12: Flujo de Caja Proyectado

Actividades Operativas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos Netos		1.402,49	6.727,58	26.610,65	32.390,22	38.355,28	63.032,51
Depreciación		42.794,82	42.794,82	21.142,42	21.083,75	21.083,75	1.347,75
Amortizaciones		2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70	2.601,70
Total Actividades Operativas		46.799,00	52.124,10	50.354,77	56.075,67	62.040,73	66.981,96
Actividades de Inversión							
Valor residual de activos							5.391,00
Total actividades de Inversión		-	-	-	-	-	5.391,00
Actividades financieras							
Deuda y financiamiento a largo plazo	141.566,53	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)
Total Actividades Financieras	141.566,53	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)	(23.594,42)
Inversión	(202.237,90)						
Flujo de Caja acumulado	(60.671,37)	23.204,58	28.529,68	26.760,35	32.481,25	38.446,31	48.778,54
Saldo inicial de caja		30.989,40	54.193,98	82.723,66	109.484,00	141.965,25	180.411,56
Saldo final de efectivo		54.193,98	82.723,66	109.484,00	141.965,25	180.411,56	229.190,10

Elaborado por: Rita Delgado

6.6. Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se analizan todos los costos fijos y variables, volumen de ventas con el descuento y las utilidades operacionales aplicando la siguiente

fórmula: $PE = CF / \text{Costo variable} - \text{ventas totales}$

Aplicando la formula anualmente se obtiene:

Tabla 13: Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gastos	159.848,12	161.510,38	163.320,51	165.283,55	167.404,70	169.689,37
Precio Unitario	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Pe.	888	897	907	918	930	943
Dólares	159.848,12	161.510,38	163.320,51	165.283,55	167.404,70	169.689,37

Elaborado por: Rita Delgado

6.7. El VAN y la TIR

El VAN está dado por el valor actual neto del mercado para determinar el valor real de la inversión. Para el efecto, se toma en cuenta el costo de oportunidad WACC, que es según el libro de Ross (2001) “el rendimiento general que la empresa deberá ganar sobre sus activos existentes para mantener el valor de sus acciones; además se estima el rendimiento sobre los riesgos para lo cual se parte de la tasa de descuento CAPM” (p.466).

La fórmula es siguiente fórmula:

$$CAPM = (Rf + (B * RPM))$$

En donde:

- Rf= la tasa libre de riesgo es de 4% referente a los bonos emitidos por los Estados Unidos.
- B = la Beta es del 1,52 correspondiente a la industria de capacitadores, (Damodaran, 2014).
- RPM = Equity risk Premium para Ecuador que es del 16,25% (Damodaran et. al.).

Obteniendo un valor de CAPM del 28,7%.

EL Análisis del WACC es el siguiente:

Tabla 14: Análisis del WACC

Debt		Equity		Total	
Pre-tax cost of debt (%)	11,8 %				
After-tax cost of debt (%)	9,2 %	Cost of equity (%)	28,7 %		
Market value of debt (\$)	141.566,5	Market value of equity (\$)	60.671,3	Enterprise value (\$)	202.237,9
Percent of enterprise value (%)	70,0 %	Percent of enterprise value (%)	30,0 %	Percent of enterprise value (%)	100,0%
Weighted Average Cost of Capital (WACC, %)				15,1%	

Elaborado por: Rita Delgado

Este valor se tomará en consideración para el cálculo del VAN como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 15: Resultados de la Valoración

WACC	15,10%
VAN	49.600,99
TIR	42%

Elaborado por: Rita Delgado

La tasa interna de retorno, la TIR de la inversión es el rendimiento requerido que produce un VAN de cero utilizando la tasa de descuento, si esta es superior indica la viabilidad del proyecto, que en este caso es del 42% por lo cual el proyecto es viable.

6.8. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se parte de las variables que afectan a los resultados de rentabilidad, y éstas son: la ocupación que afecta a los ingresos, la tasa de descuento que afecta al precio y la inflación que afecta al gasto.

Se plantearon 5 escenarios, tomando como referencia el mercado, el descuento y la inflación de los últimos años. Se calcularon el promedio y la desviación estándar para finalmente correr el modelo risk, utilizando la fórmula de utilidad básica de $((\text{Precio} * \text{Cantidad}) - \text{Gastos})$. La simulación por el método Montecarlo, que evalúa 100 datos entre las variables, arrojó el siguiente gráfico:

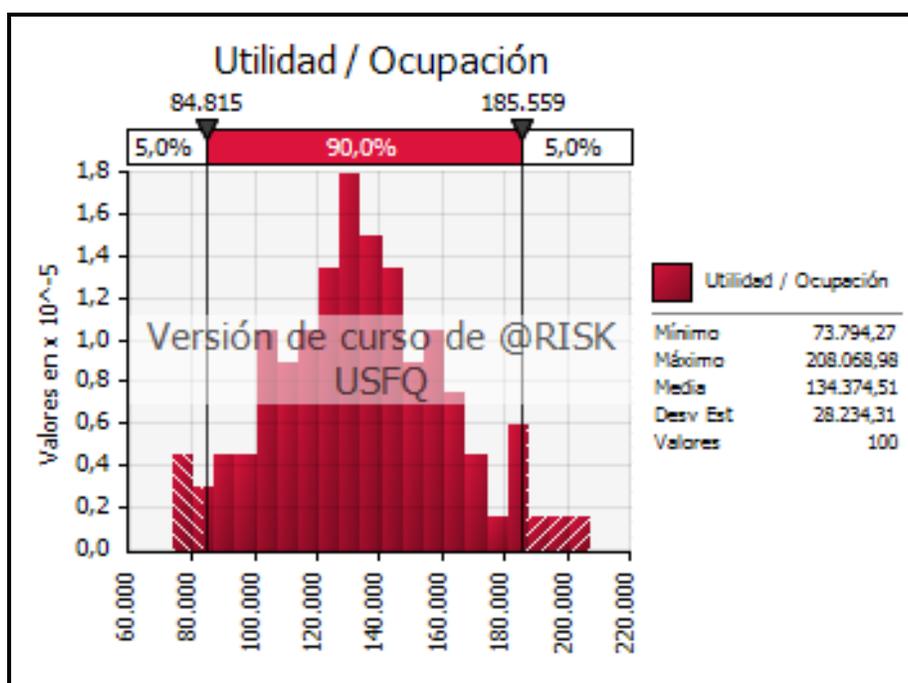


Gráfico 11: Simulación para análisis de sensibilidad

Elaborado por: Rita Delgado

Como se puede observar, hay un 90% de probabilidad que la utilidad esté entre USD. 84.815 y USD. 185.559, con una media de USD. 134.374,51. Al ser la desviación estándar de USD. 28.234,31 con respecto a la magnitud del proyecto, se puede decir que es viable en diferentes escenarios. Ver anexo 12.

El proyecto es más sensible a la variable de ocupación, ya que de ella depende el volumen de los ingresos y por ende la utilidad del proyecto.

Conclusiones

Según el análisis realizado en el macro-entorno del D.M. de Quito, se puede determinar que el proyecto es atractivo, por la demanda creciente de cajeros en el sector financiero y el interés de los aspirantes bachilleres y estudiantes universitarios de prepararse para desempeñarse como cajero.

Existe oferta de escuelas para la formación de cajeros, al observar cómo se maneja la competencia, se identificó que ésta no es vivencial. El ofrecer un servicio diferente, con la incorporación de un simulador del proceso de cajas, genera una ventaja competitiva.

Aunque la capacidad instalada es de 1.600 cursos, se iniciará con el 80%, que es el promedio del mercado; por tanto, se requiere la implementación del Balanced Score Card para establecer una estructura hacia el logro de los objetivos estratégicos, siendo uno de ellos la utilización del 100% de capacidad instalada y la mejora continua.

Según los datos obtenidos en el análisis financiero a 6 años, el proyecto es rentable obteniendo una TIR superior a la tasa de descuento y un VAN positivo de USD. 49.600,99.

Según los datos obtenidos por medio del análisis de sensibilidad, el proyecto es sensible a la variables de ocupación, descuento e inflación; siendo la tasa de ocupación de mayor impacto en los resultados.

El proyecto es viable debido a que la desviación estándar es del 1% en relación al volumen del proyecto.

Recomendaciones

Realizar convenios con instituciones financieras, con el fin de garantizar un flujo continuo de estudiantes que deseen formarse en la escuela de cajeros y en reciprocidad con las instituciones financieras proveer de base de datos de personal calificado.

Publicitar el sistema de simulación y la experiencia vivencial del programa, así como los convenios con instituciones financieras como un aval del programa.

Realizar convenios universidades para entregar la certificación con este aval de garantía de la inversión.

Realizar una gestión por procesos orientada a la optimización de los recursos y la excelencia en la capacitación, con el fin de asegurar la satisfacción de los consumidores.

Evaluar la implementación de la segunda fase para la participación en programas de capacitación corporativos e in-company que permitan la diversificación del portafolio de productos.

Bibliografía:

- Armendáriz, O. (2012). Comportamiento del sistema financiero ecuatoriano. Obtenido el 12 de octubre del 2013 de
[http://soaprd.sbs.gob.ec:7777/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios Técnicos/2012/AT36_2012.pdf/](http://soaprd.sbs.gob.ec:7777/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios_Técnicos/2012/AT36_2012.pdf/)
- Banco Central del Ecuador. (2012). Reporte trimestral de mercado laboral. Obtenido el 29 de septiembre del 2013 de
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201203.pdf>
- Banco Bolivariano. (2010). Memoria 2010. Obtenido el 5 de septiembre del 2013 de
<http://www.bolivarianoaldia.com/pdf/book/>
- BCE, 2014. Boletines estadísticos. Obtenido el 24 de octubre del 2013 de: www.bce.gob.ec
- Banco del Pacífico. (2011). Memoria de sostenibilidad 2011. Obtenido el 22 de octubre del 2013 de: <http://issuu.com/catmorales/docs/bancodelpacifico?e=7687337/1925758>
- Buttle, F. (2008). Customer Attachment: a Conceptual Model of Customer-Organization Linkage. Supply Chain Practice. Obtenido el 12 de mayo del 2014 de:
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/disenoserviciocliente/default3.asp
- Cano, J & García, J. (2006). Replanteamiento del mercado de la empresa Alcance Ltda. para convertirla en un empresa transfronteriza. Obtenido el 20 de enero del 2014 de:
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/201/10087498.pdf;jsessionid=C0C915C7F2B2D3D73EAE58E0D472D50E?sequence=1>
- Castellanos, D. (2013). Bancarización, profundización e inclusión bancaria Boletín Informativo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, (34), 3. Obtenido el 15 de octubre del 2013 de:
http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/actual.pdf

- Damodaran, A. (2014, Marzo). Betas por sector. Obtenido el 3 de julio del 2014 de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ecuador cuenta con el INEC (S.f.). Obtenido el 15 de enero del 2014 de:
<http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>
- Griffin, R & Ebert, R., (1997). Planificación financiera. Obtenido el 22 de junio de:
<http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html>
- Guía CEEI, (2010). Obtenido el 22 de enero del 2014 de:
<http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html>
- INEC. (2013). Ocupados por rama de actividad urbano. Indicadores laborales junio 2013 10 años y más, Encuesta trimestral. Obtenido el 22 de enero del 2014 de:
<http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html>
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1894&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- Jaramillo, N. (2011). La otra P fundamentos de publicidad, tercera edición
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press,
- Mcgraw Hill (S.f.). I-es La organización en la empresa, la división del trabajo, 11, Obtenido el 22 de junio de: <http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html> <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- NYSE, E. (2014). NYSE, Euronext. Marzo 2014. Obtenido el 30 de mayo del 2014 de:
<http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html>
<http://www.nyse.com/>
- Noboa, F. (2006). Ventaja Competitiva Sostenible, Nota técnica particular FN-003-Quito-Ecuador, 2006, Obtenido el 15 de enero del 2014 de
<http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn003.pdf>

Porter. (S.f.), M, Gráfico de la Cadena de valor, Obtenido el 15 de enero del 2014 de:

<http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html>

<http://2.bp.blogspot.com/-BhUX1QMf->

zM/Tpxye_Ke1MI/AAAAAAAAAMA/JBfypLWxz-U/s1600/cadena-de-valor.jpg

Produbanco. (2012). Memoria de responsabilidad social 2011 y 2012. Obtenido el 5 de

septiembre del 2013 de:

<http://200.24.206.10/GFPNET/Archivos/home/Contenido/MEMORIAPDF/produbanco2012.pdf>

Treasury, T. (2014). Datos financieros de inversiones. Obtenido el 30 de mayo del 2014 de:

<http://alvesjuliocesar.blogspot.com/2011/04/planificacion-financiera-conceptos.html>

<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/reporting/accounting/discount-rates>

Ekos Negocios. (2012). Comparativo del sistema financiero con la región, número de oficinas.

Revista Ekos Negocios, Especial, 42. Obtenido el 22 de octubre del 2013 de:

<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/362.pdf>

Anexos

Anexo 1: Análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad: La rivalidad es alta. En el sector participan gran cantidad de pequeñas y medianas empresas las cuales compiten agresivamente por precio, reputación de marca, marketing y servicios. Las barreras de salida son bajas, las partes acceden a la suscripción de convenios o contratos de servicios para acceder a mejores condiciones y acuerdos, transformándose éstos de alguna forma en barreras de salida que brindan cierta seguridad en el tiempo. En cuanto a la capacidad instalada, los competidores pueden iniciar una guerra de precios para cubrir sus costos directos, cubrir su capacidad instalada y asegurarse punto de equilibrio.

En este sector es de vital importancia la diferenciación en el producto, la experiencia, las referencias de sus clientes y la seriedad en el cumplimiento de la promesa de servicio.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: La amenaza de entrada es alta. En este sector pueden ingresar nuevos competidores, no existen restricciones gubernamentales al no ser necesaria autorización del Consejo de Educación superior (CES); o, entidades similares para ofrecer certificados de capacitación. No tiene requerimientos de elevados ingresos de capital, no requiere de canales de distribución, ni requieren economías de escala; un curso de capacitación con 10 personas es suficiente en muchas de las ocasiones.

Productos sustitutos: La capacitación para personal operativo del sector financiero puede ser sustituida por la autoeducación, la capacitación en línea, el entrenamiento o práctica directa en el lugar de trabajo, la instrucción universitaria o un cd interactivo. Esto quiere decir que los sustitutos, sin ser agresivos, están presentes en el sector moderando los niveles de rentabilidad.

Poder del consumidor: Alto. La contraparte de la negociación son las empresas; por tanto, el consumidor está concentrado y puede alcanzar precios más bajos, en base a una negociación de volumen. En relación al nivel de información, el consumidor dispone de suficientes datos sobre los proveedores que le permiten negociar mejores precios o niveles de servicio. Finalmente, el perfil del producto sí tiene espacio para la diferenciación, puede personalizarse conforme a las necesidades del consumidor, lo cual le daría cierto espacio para negociar precios. . Las mismas reflexiones se mantienen si el consumidor es una persona independiente.

Poder del proveedor: Bajo. El mercado laboral provee de mano de obra suficiente para brindar este servicio; en consecuencia, se podrá negociar sueldos y prestaciones laborales.

Síntesis: En el largo plazo, el sector de las empresas proveedoras de servicios de capacitación para personal operativo del sector financiero apenas alcanza una rentabilidad similar al costo de oportunidad del 12 %. Por tanto, se deberá trabajar en una estrategia de posicionamiento de la marca y diferenciación para superar el costo de oportunidad.

Anexo 2: Encuesta sobre las variables relevantes del servicio de capacitación

Población: estudiantes MBA de la USFQ

Muestra: 13 personas

1. ¿Qué es más importante o beneficioso cuando contrata un servicio de capacitación?

36 % equipo de instructores

12 % instalaciones

26 % aplicabilidad de los conocimientos

10 % seriedad

16 % precio

2. ¿Qué instituciones le vienen a la mente cuando piensa en una institución de capacitación?

16 % USFQ

9 % Seminarium

9 % Indeg

6 % Instituto tecnológico de Monterrey, IDE y TBL, cada empresa.

3 % American Junior College, D&T, PWC, Universidad Simón Bolívar, Secap, High Management, Fundación Cicerón y Door Training, cada empresa.

Los resultados muestran que los encuestados desconocen de proveedores de programas de formación de cajeros; no se mencionan a Cecafe, Instituto O'higgins, ni Megalider que son proveedores de escuelas de cajeros.

Anexo 3: Encuesta sobre el perfil de cajero

Población: Profesionales de Recursos Humanos del sector financiero

Encuesta							
1. Indique el tipo de empresa							
Banco			10				
2. Promedio de cajeros contratados mensualmente							
1 a 5			3				
6 a 15			4				
16 -25			3				
26 o más							
3. ¿Si los candidatos son estudiantes universitarios, qué carreras son afines a la posición de cajero?							
Administración			10				
Financiero			10				
Sistemas			10				
Comercial			10				
Contabilidad y Auditoría			10				
Psicología y Recursos Humanos			5				
4. En el proceso de selección de cajeros por favor ordenar qué factores son más importantes (1 lo más importante y 7 menos importante)							
Instrucción			7				
Experiencia			9				
Horario			7				
Entrevista			7				
Domicilio			7				
Competencias			10				
Proyección			7				
5. ¿Considera contratar un servicio para la dotación de personal para cajas?							
Sí			5				
No			4				
6. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este servicio de dotación de cajeros calificados para trabajar en el sector financiero?							
\$ 100			5				
\$ 120			4				
\$ 140			sd				
\$ 160			sd				
más de \$160			sd				
7. ¿Cuál es el sector de residencia requerido para atender la mayoría de las necesidades de dotación de cajeros?							
Norte			6				
Sur			2				
Centro			2				
8. ¿Cuál es el horario requerido para atender la mayoría de las necesidades de dotación de cajeros?							
matutino			2				
vespertino			4				
normal			4				

Anexo 4: Encuesta para medir la intención de compra del producto

Población: Bachilleres y estudiantes universitarios, aspirantes a cajero

Muestra: 30 personas

Encuesta aspirantes a cajero						
1. Género					M	F
	Masculino				10	20
	Femenino					
2. Categoría de edad					M	F
	18 a 20				3	5
	21 a 23				4	7
	24 a 26				1	4
	27 o más				2	4
					10	20
3. ¿Te gustaría trabajar y estudiar?					M	F
	Sí				10	20
	No					
4. En que sector te gustaría trabajar y hacer carrera?					M	F
	Comercial				0	1
	Financiero				7	7
	Administrativo				2	10
	Fuerzas armadas				0	0
	Otro				1	2
					10	20
5. Si tu decisión es hacer carrera en el sector financiero, qué cargo escogerías, ahora?					M	F
	Asistente				0	0
	Cajero				10	20
	Auxiliar				0	0
					10	20
6. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por este servicio que duraría entre 12 y 15 días laborables para estar preparado como cajero para una institución financiera?					M	F
	\$ 120				17	9
	\$ 140				2	1
	\$ 160				0	0
	\$ 180				1	0
	más de \$180				20	10
7. ¿En qué sector de la ciudad, te gustaría recibir este servicio?					M	F
	Norte				7	16
	Sur				1	3
	Centro				2	1
					10	20

Anexo 5: Funciones principales de las áreas según el organigrama funcional.

Gerencia General: La estructura funcional de la empresa estará liderada por el gerente general, responsable del direccionamiento estratégico en el largo plazo, así también del seguimiento y medición. Las responsabilidades relacionadas con los aspectos legales, de seguridad y recursos humanos, estarán bajo su dirección. La gerencia general será responsable de la selección de instructores y de velar por la competencia en la capacitación de adultos.

Marketing: Es el área responsable de la gestión de producto, precios y comunicación; tomará a su cargo la gestión de venta, la coordinación de calidad y medición del servicio.

Producción: Es responsable de la consecución de los programas de capacitación y la supervisión de operaciones para asegurar los acuerdos de servicio. La planificación de la logística, compras a proveedores, salas de capacitación, almacenamiento de insumos, equipos y materiales. Del sistema informático y base de datos.

Financiación: Es responsable de la contabilidad, presupuestos, tesorería, créditos y administración general. Se encargará del monitoreo de los indicadores financieros, la liquidez y solvencia. Deberá velar por la rentabilidad de las operaciones.

Anexo 6: Hoja de vida de Gerente General

Rita Esperanza Delgado Muñoz

Octavio Cordero Oe372-9, Conjunto Sinaí, casa 10 - Urb. Alberto Einstein

Teléfonos: (02)344-3912, (02)344-3913, (09)9293-1463

E-mail: ritaecu@hotmail.com

Perfil

Profesional en Recursos Humanos, Especialista en Administración y Gerencia de Proyectos con un Diplomado en Desarrollo de Liderazgo y Destrezas Gerenciales. Estudiante de MBA. Líder estratégico con excelente capacidad de decisión, negociación y relaciones interpersonales. Alto nivel de responsabilidad, proactividad, rápida adaptación al cambio y orientación a resultados. Experiencia trabajando con equipos multifuncionales en importantes empresas a nivel nacional.

Experiencia laboral

Grupo Financiero Producción: Gerente de Recursos Humanos, de agosto 2006 hasta la fecha.

Liderar el área de selección y servicios, en los procesos de reclutamiento, selección y contratación; promoción, concurso interno y formación de reemplazos; retribución y beneficios; presupuesto de personal; bienestar laboral; relación con los organismos de control interno y externo; seguridad y salud ocupacional e inserción de personas con discapacidad. Entre los principales logros, con el proyecto Primero los Nuestros, el 86% de los procesos de selección fueron cubiertos con promoción o concurso interno; el equipo durante los últimos 5 años alcanzó en promedio el 97% en el logro de sus objetivos; automatización del proceso de nómina en el 2008; automatización del proceso de reclutamiento y selección de personal en el

2012; registro y control de cargas familiares para el reparto de utilidades e informe gerencial 2010. Actualización del Reglamento Interno de las empresas de Servipagos en el 2011; 4/4 en resultados de auditorías. Participación en los comités de continuidad del negocio y control de Cambios.

Grupo Financiero Producción – Servipagos: Gerente de Recursos Humanos, de enero 2005 a julio 2006.

Liderar los procesos de clasificación y valoración de puestos, selección y contratación de personal, nómina, desarrollo organizacional, evaluación para el desarrollo, capacitación, clima laboral y servicios al personal. Entre los logros importantes, el desarrollo del proyecto Primero la Gente, sustentado sobre la estrategia institucional, con los programas de Clima Laboral, remuneración variable al 100% del personal, reinducción al personal, desarrollo de mandos medios, autodesarrollo y calidad interna. Mejoramiento de la escuela de cajeros. Disminución en un 50% los faltantes y sobrantes en cajas. Disminución de la rotación del personal de cajas, de 5 a 3.5% mensual.

Grupo Multinacional Carvajal, de agosto 1996 a enero 2005, Jefe de Desarrollo Humano.

Aplicar las directrices internacionales al segmento ecuatoriano, definiendo políticas y procedimientos para fortalecer la cultura organizacional mediante actividades creativas para la vivencia de la misión, visión, valores y principios de la Organización. Elaboración de perfiles de cargos, matriz de objetivos estratégicos, autoevaluación, evaluación y planes de desarrollo, carrera y sucesión. Programas de detección de talento gerencial. Análisis y detección de necesidades y planes de capacitación, Programa de inducción. Facilitadora de talleres de formación de destrezas en recursos humanos. Entre los proyectos asignados constan

remuneración variable, Gestión por competencias, Evaluación 360 grados, coaching, clima laboral, liderazgo y medición de valores institucionales.

Coordinadora de Recursos Humanos

Planear, ejecutar y controlar la provisión de personal, mediante un proceso de reclutamiento y selección por competencias y administración de pruebas sicotécnicas. Manejo contractual, salarial y presupuesto de personal.

Óptica Los Andes y Sunglass Hot, Jefe de Personal, de agosto 1995 a agosto 1996.

Administración del talento humano, 300 personas a nivel nacional. Creación de un programa para la asignación de personal en los puntos de venta a nivel nacional, velando por el cumplimiento de la legislatura laboral, en cuanto a duración de la jornada y días de descanso; con un impacto positivo en el ambiente laboral; y, el cambio del sistema de nómina, pago de comisiones y atención médica.

Fábrica Textil La Internacional, de agosto 1986 a agosto 1995, Coordinadora de Recursos Humanos, Analista de Selección, Auxiliar de Recursos Humanos, Secretaria de la Gerencia de Recursos Humanos.

Estudios

USFQ – Universidad San Francisco de Quito, egresada de MBA, 2014.

ITESM – Tecnológico de Monterrey, Diplomado en Habilidades Gerenciales y Liderazgo.2012.

USFQ - Universidad San Francisco de Quito, Especialista en Administración y Gerencia de Proyectos 2004.

UTE - Universidad Tecnológica Equinoccial, Licenciada en Administración de Personal 1996.

Anexo 7: Estructura de Capital

Inversión inicial	
Activos Fijos	
Útiles de oficina	176,00
Equipos	98.680,00
Muebles y enseres	13.477,50
Equipos de computación	43.304,80
Total Activo Fijo	155.638,30
Activo diferido	
Software	3.200,00
Publicidad Pre-operativa	4.967,20
Garantía de Arriendo	5.400,00
Gastos de Constitución	2.043,00
Total Activo Diferido	15.610,20
Capital de Trabajo	
3 meses arriendo	5.400,00
3 meses de personal	24.989,40
3 meses de servicios	600,00
Total Capital de Trabajo	30.989,40
Total inversión	202.237,90

Capital de trabajo	
3 meses arriendo	5.400,00
3 meses de personal	24.989,40
3 meses de servicios	600,00
Total	30.989,40

Costos de Publicidad	Cantidad	Valor Unit.	Mensual	Anual
E-mail marketing	1	299	299	3.588,00
Carpetas full color	200	0,50	100,8	1.209,60
Tarjetas de presentación	200	0,13	26,88	322,56
Hojas membretadas	400	0,10	40,32	483,84
Flyers profesionales	500	0,10	50,4	604,80
Facturas	100	0,11	11,2	134,40
Total			528,6	6.343,20

Equipos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Contadora de billetes	40	1.870,00	74.800,00
Contadora de monedas	40	585,00	23.400,00
Lámpara detectora de billetes falsos	40	12,00	480,00
Total			98.680,00

Muebles y enseres	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Tablero auxiliar	40	190,40	7.616,00
Silla para estudiante	40	75,04	3.001,60
Counter de recepción	1	500,00	500,00
Sillas de espera	10	47,99	479,90
Escritorios para oficina	4	470,00	1.880,00
Total			13.477,50

Equipos de computación	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Computadora con accesorios	43	980,00	42.140,00
Proyector	2	582,40	1.164,80
Total			43.304,80

Etapas	Tiempo de duración (días)	Costo aproximado
1. Contratar un abogado. Escritura pública de constitución compañía.	30	1.000,00
2. Notaria.	3	80,00
3. Aporte en numerario: Capital mínimo inicial	1	800,00
4. Valuación de bienes muebles e inmuebles aportados como capital.	4	3,00
5. Elaboración de minuta.	1	-
6. Solicitud de aprobación a la S.C.	1	-
7. Resolución aprobatoria por parte de la S.C.	15	-
8. Publicación de extracto en medios escritos	3	80,00
9. Anotaciones marginales	1	-
10. Inscripción de escritura de constitución en Registro Mercantil.	8	80,00
11. Inscripción de nombramiento en Registro Mercantil.	8	-
12. Obtención del R.U.C.	2	-
13. Patente	1	800,00
Total	50 días	2.843,00
(-) Devolución por integración de capital		800,00
Gastos de Constitución		2.043,00

Anexo 8: Amortización de la deuda

Capital Propio	30%	60.671,37
Capital Ajeno	70%	141.566,53

Amortización de la deuda

Monto	Plazo en años:			Tasa anual: 11,83
	141.566,53		6	
Años	Intereses	Capital	Anualidad	Saldo
1	16747,32	23.594,42	40.341,74	117.972,11
2	13956,10	23.594,42	37.550,52	94.377,69
3	11164,88	23.594,42	34.759,30	70.783,27
4	8373,66	23.594,42	31.968,08	47.188,84
5	5582,44	23.594,42	29.176,86	23.594,42
6	2791,22	23.594,42	26.385,64	0,00

Anexo 9: Gasto de Sueldos

Personal	Remuneración Unificada Actual	Aporte Personal IESS	LIQUIDO A RECIBIR	APORTE PATRONAL IESS	13ERO. SUELDO	14TO. SUELDO	FONDO RESERVA	vacaciones	TOTAL PROVISIONES	Costo Total Empresa
Recepción	400,00	37,40	362,60	48,60	33,33	28,33	33,33	16,67	160,27	522,87
Administrador contable	800,00	74,80	725,20	97,20	66,67	28,33	66,67	33,33	292,20	1.017,40
Marketing	600,00	56,10	543,90	72,90	50,00	28,33	50,00	25,00	226,23	770,13
Gerente	1.800,00	168,30	1.631,70	218,70	150,00	28,33	150,00	75,00	622,03	2.253,73
Asesor	1.500,00	140,25	1.359,75	182,25	125,00	28,33	125,00	62,50	523,08	1.882,83
Asesor	1.500,00	140,25	1.359,75	182,25	125,00	28,33	125,00	62,50	523,08	1.882,83
TOTAL										8.329,80

Anexo 10: Depreciación

Activos Fijos	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Valor residual
Utiles de oficina	3	58.67	58.67	58.67				-
Equipos	5	19,736.00	19,736.00	19,736.00	19,736.00	19,736.00		-
Muebles y enseres	10	1,347.75	1,347.75	1,347.75	1,347.75	1,347.75	1,347.75	5,391.00
Equipos de computación	2	21,652.40	21,652.40	-	-	-		-
TOTAL		42,794.82	42,794.82	21,142.42	21,083.75	21,083.75	1,347.75	5,391.00

Anexo 11: Amortización

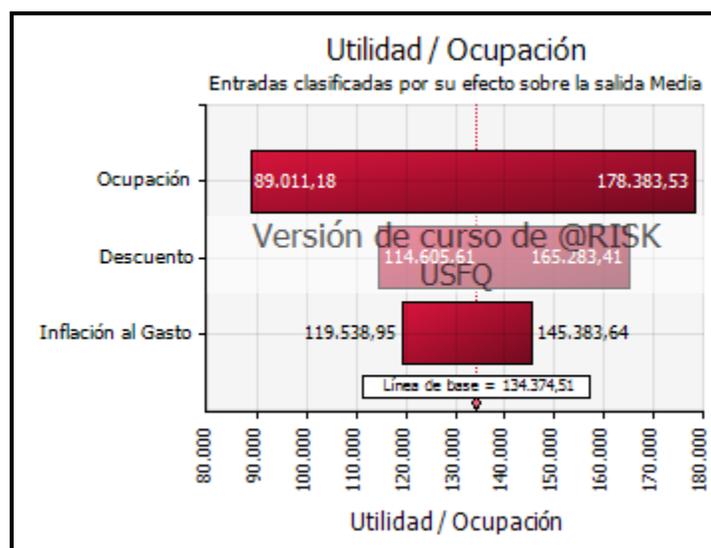
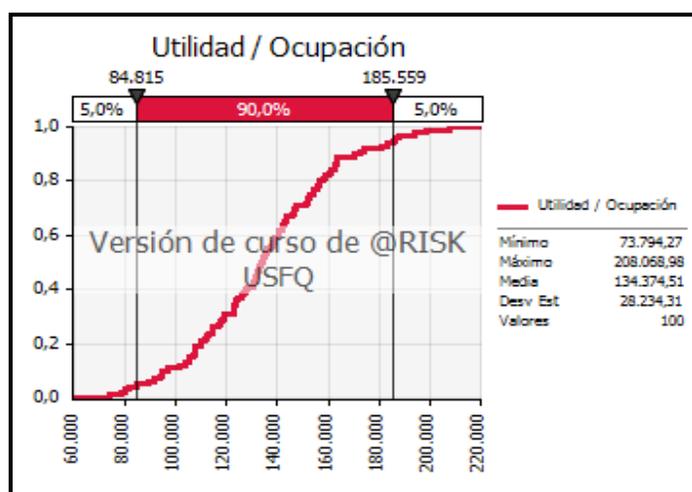
Activos Diferidos	Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Sotware	6	533.33	533.33	533.33	533.33	533.33	533.33
Publicidad Preoperativa	6	827.87	827.87	827.87	827.87	827.87	827.87
Garantía de Arriendo	6	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Gastos de Constitución	6	340.50	340.50	340.50	340.50	340.50	340.50
TOTAL		2,601.70	2,601.70	2,601.70	2,601.70	2,601.70	2,601.70

Anexo 12: Simulación

Información de resumen de simulación	
Nombre de libro de trabajo	delgado financiero final.xlsx, Libro1.xlsx
Número de simulaciones	1
Número de iteraciones	100
Número de entradas	6
Número de salidas	2
Tipo de muestreo	Latino Hipercúbico
Tiempo de inicio de simulación	17/07/2014 15:18
Duración de simulación	00:00:05
Generador de # aleatorio	Mersenne Twister
Semilla aleatoria	555227585

Estadísticos resumen para Utilidad / Ocupación			
Estadísticos		Percentil	
Mínimo	73794,27	5%	84814,79
Máximo	208068,98	10%	94824,19
Media	134374,51	15%	105160,67
Desv Est	28234,31	20%	109619,23
Varianza	797176542,6	25%	114183,97
Indice de sesgo	0,17272693	30%	118880,37
Curtosis	2,866441497	35%	123553,99
Mediana	133417,48	40%	127454,06
Moda	162878,41	45%	131412,15
X izquierda	84814,79	50%	133417,48
P izquierda	5%	55%	135509,44
X derecha	185558,91	60%	140232,16
P derecha	95%	65%	142689,19
Diff X	100744,12	70%	146873,43
Diff P	90%	75%	152292,39
#Errores	0	80%	156218,19
Filtro mín	Apagado	85%	162765,03
Filtro máx	Apagado	90%	170328,00
#Filtrado	0	95%	185558,91

Cambio en la estadística de salida de Utilidad / Ocupación			
Jerarquía	Nombre	Inferior	Superior
1	Ocupación	89011,18	178383,53
2	Descuento	114605,61	165283,41
3	Inflación al Gasto	119538,95	145383,64



Anexo 13: Cotizaciones

ACTUALIZACIONES MENSUALES

2239-553

BASES DE ECUADOR

com.ec
andinanet
gob.ec
gov.ec
empresas.com
edu.ec

Además
gmail
hotmail
yahoo

Base de Datos Ecuador

APROVECHA ESTA OFERTA

299 Usd

Ingrese Aquí

ECUADOR

→ **1.250.000**
E-mails de Ecuador

Aumenta tus
→ **VENTAS**
y contactos YA

Inversión
→ **MINIMA**

Compra ya tu
→ **BASE DE DATOS**
envíos inmediatos

MGWEBMARKETING.COM

Envios
Además: Masivos

Para: Sanchez V. Belen
Asunto: PRESUPUESTO

Estimada Srta. María Belén

Para su conocimiento; detallo presupuesto solicitado.

Mueble auxiliar de 1.50mx0.60m(incluye tablero formica de 1.50mx0.60m,cajonera y 2 soporte mesa)

Costo unitario: \$170 dólares más IVA.

Silla secretaria sin brazos. Costo unitario: \$67 dólares más IVA.

Gracias

Saludos
Sandra Moreira

ARMISOLUCIONES

swarmijos@hotmail.com

(02)2401-502 / 099759361

Quito-Ecuador

		Proforma			
Señor (es):					
ESCUELA DE CAJEROS		20 DE MAYO DEL 2014			
ATENCION; LCDR RITHA DELGADO					
Remitimos la cotizacion solicitada por Ud,					
CANTIDAD	DESCRIPCION	Y/U	VI TOTAL		
1	DISEÑO Y DIAGRAMACION DE PAPELERIA INSTITUCIONAL ELABORACION DE LOGOTIPO, ISOTIPOS, ROLL UPS, PAPELERIA	300	300,00		
1000	CARPETAS IMPRESAS FULL COLOR TIRO EN COUCHE DE 300 GRM MAS PLASTIFICADO MATE TIRO MAS BOLSILLO IMPRESO	0,45	450,00		
1000	TARJETAS DE PRESENTACION (10 PERSONAS 100 DE CADA UNO)	0,12	120,00		
5000	HOJAS MEMBRETADAS IMPRESIÓN FULL COLOR TIRO EN BOND 7	0,09	450,00		
5000	SOBRES MEMBRETADOS PARA CARTAS EN BON DE 75 GMRS	0,10	500,00		
500	SOBRES MANILA TAMAÑO A3 IMPRESIÓN FULL COLOR EN BOND :	0,39	195,00		
1000	FACTURAS ORIGINAL MAS COPIA TAMAÑO A5 EN QUIMICO	0,10	100,00		
1000	RETENCION ORIGINAL MAS COPIA TAMAÑO A5 EN QUIMICO	0,10	100,00		
5000	FLYERS PROMOCIONALES TAMAÑO A5 SOLO TIRO EN COUCHE 115	0,09	450,00		
10	ROLL UP DE TAMAÑO 2 X 0,80	65,00	650,00		
PRECIO TOTAL NO INCLUYE EL IVA			3.315,00	397,80	3.712,80

PROMOCION...PROYECTOR VIEWSONIC DE 3000 LUMINES...

HDMI™

800x600
3000 Lúmenes
SVGA



\$520

+ IVA



Proyector **PJD5134**

Mini USB
RS-232

HDMI

Computer in 2
Computer in 1

Monitor out
S-Video Video

Audio in
Audio out



Tel: 2393910
2690534
Cel.0993274430
0999730688

Av. Machala 527 entre P. Solano y L.Urdaneta (atrás del Secap)



EQUIPO FULL MULTIMEDIA

- PROCESADOR INTEL CORE I3 3.10GHZ
- MOTHERBOARD INTEL H61WW
- DISCO DURO 1024 GB SATA
- MEMORIA RAM 2 gB DDR3
- BLUERAY-RW DVD-RW
- LECTOR DE MEMORIAS 5 EN 1
- TARJETA DE SONIDO 5.1
- TARJETA DE VIDEO 1 GB HDMI
- PARLANTES 5.1 (6 PARALNTES)
- WEB CAM VIDEO CONFERENCIA
- MONITOR 18" AOC
- PEN DRIVE 4 GB HP
- PAD MOUSE
- COBERTORES 3 PIEZAS
- REGULADOR
- HEADSET DJ
- GAME PAD
- IMPRESORA MULTIFUNCION CANON
- SISTEMA DE TINTAS CONTINUA
- ESCRITORIO IMPORTADO
- SILLA IMPORTADA

\$980

EXCELENTES PARA DJ'S



TOSI



mejora tu vida



DIRECCION: ALONSO DE MENDOZA OE1-30 Y AV. ALONSO DE ANGULO
2º PISO ALTOS DE ORVE HOGAR

TELEFONOS: 022650789 099353184 084556228 081420858 087346772



U\$S 470⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

[Comprar](#)   

Sillas Sillones Para Oficina Elegantes Giratorias De Oferta.

 Artículo nuevo  17 vendidos



U\$S 47⁹⁹

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

[Comprar](#)   

HOJA DE APROBACION DE TESIS MBA 2012 – 2014

Título de tesis:	Provisión de personal certificado para cajas
Nombre del estudiante:	Rita Esperanza Delgado Muñoz
Fecha:	27 de agosto del 2013

Breve resumen de la tesis

Las instituciones financieras tienen una rotación mensual de cajeros del 6 %; por tanto, para garantizar su calidad en el servicio al cliente requieren la contratación de cajeros. *En consecuencia, la provisión permanente de soluciones integrales para la dotación de candidatos formados como cajeros, es una oportunidad de negocio.* El proceso de dotación de personal incluirá: certificado de aprobación de escuela de cajeros, revisión de antecedentes, informe de selección y entrega de candidatos en diez días laborables.

Mercado objetivo: las instituciones financieras de la ciudad de Quito, cuya segmentación demográfica es: # de instituciones financieras * # de agencias * # de cajeros promedio por agencia. El requerimiento mensual de cajeros es 74, total anual 888.

Interés en el producto: una encuesta realizada a ejecutivos de recursos humanos de la población objetivo, revela que existe interés en el producto. Su rol es estratégico, por tanto, la tercerización de estos procesos operativos, es la solución.

Ingresos anuales proyectados: $74 * 12 = 888$ cajeros $888 * 370 = US\$328.560$ anual

Ingreso mensual proyectado: $328.560 / 12 = US\$27.380$ mensuales.

Por qué es una oportunidad de negocio?

Insight que responde a una necesidad del sector financiero y puede ampliarse a otros segmentos como: cadenas de supermercados y farmacias.

Solución integral: capacitación + selección con una disminución de tiempos y costos para la institución

Iniciativa con alcance social, jóvenes con ingresos que les permita concluir sus estudios universitarios.

El área de Recursos humanos de la institución valora una alternativa interesante para liberarse de procesos operativos y concentrarse en la estrategia institucional.