

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**ESTABLECER UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA
PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE FORMACIÓN VIRTUAL BAJO DEMANDA DE
APLICACIONES MICROSOFT, DIRIGIDAS AL PERSONAL
ENCARGADO DE LABORES ADMINISTRATIVAS DE
PYMES COSTARRICENSES, EN EL PRIMER SEMESTRE
DEL 2021**

Sustentantes:

Shawg Yen Liu Lin (Paula)

Olga Madrigal Ferllini

Tutor:

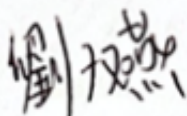
DENIA CUBILLO M.

Diciembre, 2020

DECLARACIÓN JURADA

Yo Shawg Yen Liu Lin (Paula), mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1174-0800 egresado de la carrera de Licenciatura en Farmacia de la Universidad de Costa Rica, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal administrativo de PYMES costarricenses, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 11 días del mes de diciembre del año dos mil veinte.



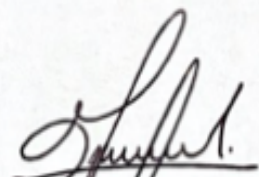
Firma del estudiante

Cédula: 1-1174-0800

DECLARACIÓN JURADA

Yo Olga Madrigal Ferllini mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-0773-0314 egresado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Banca y Finanzas, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal administrativo de PYMES costarricenses, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 11 días del mes de diciembre del año dos mil veinte.



Firma del estudiante

Cédula: 1-0773-0314

CARTA DE LECTOR

San José, 19 de enero de 2021.

Sede Llorente
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

Las estudiantes Madrigal Ferllini Olga, cédula de identidad 1-0773-0314 y Liu Lin Shawg Yen, cédula 1-1174-0800 cc: Paula Liu Lin; me han presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de pymes costarricenses, en el primer semestre del 2021", el cual ha elaborado para obtener su grado de Maestría en administración de negocios énfasis en gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma

Nombre

Cédula



19/01/2021
5:40pm.

MACO. Christian Laidley Bermúdez Lic.

1-1098-0279

CARTA DEL TUTOR

San José, 9 de diciembre de 2020

Destinatario
Maestría en Gerencia
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

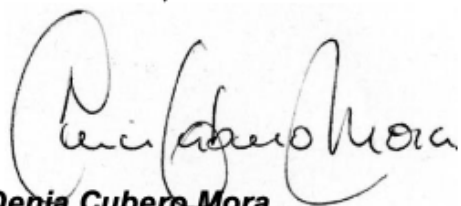
El estudiante Shawg Yen Liu Lin (Paula) cédula de identidad número 1-11-74-800 y el estudiante Olga Madrigal Ferlini, cédula de identidad número 1-0773-0314 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal administrativo de PYMES costarricenses, el cual han elaborado para optar por el grado académico de Maestría, durante el primer semestre del 2021.. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Denia Cubero Mora
1-0909-0502

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA
CONSULTA**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 23 de enero del 2021

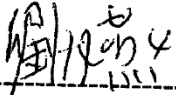
Señores
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito(a) Shawg Yen Liu Lin (Paula) con número de cédula 111740800 autor(a) del trabajo de graduación titulado Establecer un Modelo de Negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de PYMÉS costarricenses, en el primer semestre del 2021. Presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Máster en Administración de Negocios; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente.



Firma

Número de Cédula: 111740800

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA
CONSULTA**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 23 de enero del 2021

Señores
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito(a) Olga Madrigal Ferlini con número de cédula 107730314 autor(a) del trabajo de graduación titulado Establecer un Modelo de Negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de PYMES costarricenses, en el primer semestre del 2021. Presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Máster en Administración de Negocios; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente.



Firma
Número de Cédula: 107730314

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
DEDICATORIA:.....	xv
Dedicatoria Paula Liu:.....	xv
Dedicatoria Olga Madrigal:	xv
AGRADECIMIENTO:.....	xvi
Agradecimiento Paula Liu:.....	xvi
Agradecimiento Olga Madrigal:	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Problema	12
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	20
1.4.1 Objetivo General	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
1.5. Alcances y Beneficios del Proyecto	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Concepto de Modelo de Negocios.....	23
2.2 La educación	24
2.3 Pandemia y COVID 19	25
2.4 Capacitación Virtual	26
2.5 Personal Administrativo	28
• Capacidad de organización	29

• Capacidad de adaptación	29
• Capacidad de trabajar en equipo.....	30
2.6 Pymes y su importancia en la economía costarricense.....	30
2.7 Capacitación de las Pymes en aplicaciones Microsoft.....	32
2.7.1 Office Word	33
2.7.2 Office Excel.....	34
2.7.3 Office PowerPoint	34
2.8 Investigación de Mercado.....	35
2.8.1 Análisis de la Demanda	35
2.10.1 Tamaño	51
2.10.2 Localización	52
2.10.3 Ingeniería del Proyecto	52
2.11. Análisis de la Competencia.....	54
2.11.1 Benchmarking.....	54
2.11.2 Análisis de la Competencia nacional e internacional.....	55
2.12. Viabilidad.....	56
2.12.1. Viabilidad Técnica	56
2.12.2 Viabilidad de Mercado	58
2.12.3 Viabilidad Financiera	58
2.13.1 Factores que se deben tomar en la evaluación financiera:.....	60
2.14 Punto de Equilibrio.....	62
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	80
4.1 Encuesta.....	81
4.2 Mapa de Empatía	102
4.3 Árbol del Problema	105
4.4 Prototipo:	107
4.5 Entrevistas.....	110

4.6 Análisis técnico	123
4.6.1 Ficha Técnica.....	123
4.7. Análisis Financiero.....	142
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
5.1 Conclusiones	159
5.1.1 Conclusiones sobre el primer objetivo específico	159
5.1.2 Conclusiones sobre el segundo objetivo específico	161
5.1.3 Conclusiones sobre el tercer objetivo específico	162
5.1.4 Conclusiones sobre el cuarto objetivo específico	164
5.2 Recomendaciones	166
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE NEGOCIO.....	170
6.3 Pasos de Implementación.....	176
6.4 Valor de los cursos.....	177
6.5 Inversión inicial.....	178
6.6 Proyección de ingresos durante del primer año.....	179
6.7 Costos de Operación.	180
6.8 Proyección de Flujo de Efectivo.....	181
Referencias Bibliográficas.....	185
ANEXOS	196

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Clasificación de empresa Pymes por número de empleados	31
Tabla 2. Género de los participantes de la encuesta en línea	81
Tabla 3. Grado Académico de los participantes de la encuesta en línea	82
Tabla 4. Edad de los participantes de la encuesta en línea	83
Tabla 5. Trabajadores de Pymes encuestados en línea	84
Tabla 6. Puesto de los encuestados en la empresa	85
Tabla 7. Cantidad de colaboradores en la empresa donde laboran los encuestados	86
Tabla 8. Sector de actividad de la empresa donde labora el encuestado	87
Tabla 9. Utilización de aplicaciones Microsoft por parte de los encuestados en tareas laborales	89
Tabla 10. Utilización de otras aplicaciones por parte de los encuestados	90
Tabla 11. Prioridad que le dan los encuestados a las aplicaciones Microsoft en el trabajo	91
Tabla 12. Nivel de Conocimiento de herramientas de Microsoft de los encuestados	92
Tabla 13. Actividades desempeñadas regularmente por los encuestados	94
Tabla 14. Aceptación de recibir capacitación por parte del encuestado	97
Tabla 15. Preferencias de tipo de curso de los encuestados	98
Tabla 16. Relevancia recibir certificado oficial después de recibir los cursos	100
Tabla 17. Plataforma para buscar información de capacitación por parte de los encuestados	101

Tabla 18. Ficha Técnica	123
Tabla 19. Análisis de la competencia Internacional	136
Tabla 20. Análisis de la competencia	138
Tabla 21. Cronograma	142
<i>Tabla 22. Inversión Inicial Año 0</i>	142
<i>Tabla 23. Entorno Virtual y Diseño del Sitio Web Año 0</i>	142
<i>Tabla 24. Capital de Trabajo Año 0</i>	143
Tabla 25. Equipo de Cómputo y Mobiliario Año 0	143
Tabla 26. Campaña de Redes Sociales Año 0	143
Tabla 27. Servicios Bancarios	143
Tabla 28. Proyección de Ingresos Año 1	145
Tabla 29. Proyección de los Ingresos Años 1-5	145
<i>Tabla 30. Proyección de Costos Operacionales</i>	147
Tabla 31. Flujo de efectivo proyectado Escenario normal	150
Tabla 32. Punto de Equilibrio Escenario normal	152
Tabla 33. Flujo de efectivo proyectado, Escenario Pesimista	153
Tabla 34. Punto de Equilibrio	153
Tabla 35. Flujo de efectivo proyectado Escenario Optimista. (En colones)	154
Tabla 36. Punto de Equilibrio Escenario Optimista (En colones)	155
Gráfico 1. Género de las personas encuestadas.	82
Gráfico 2. Grado Académico de las personas encuestadas.	83
Gráfico 3. Edad de las personas encuestadas.	84

Gráfico 4. Trabajadores Pymes encuestados (Micro, pequeña o mediana empresa).	85
Gráfico 5. Puesto de los encuestados en la empresa Pyme.	86
Gráfico 6. Cantidad de colaboradores de las empresas Pymes encuestadas.	87
Gráfico 7. Sector Empresarial de las Pymes encuestadas.	88
Gráfico 8 Utilización de las aplicaciones Microsoft para el desarrollo de funciones profesionales.	89
Gráfico 9 Otras aplicaciones que se utilizan para el desarrollo de funciones profesionales.	90
Gráfico 10. Clasificación por orden de prioridad el programa de	91
Gráfico 11 Nivel de conocimiento a la hora de utilizar los programas de Microsoft.	93
Gráfico 12 Actividades que se desempeñan regularmente con los programas de Microsoft.	95
Gráfico 13 Importancia de la inversión en capacitaciones.	97
Gráfico 14. Disponibilidad a capacitaciones para optimizar el uso de las herramientas Microsoft en las responsabilidades diarias empresariales.	99
Gráfico 15 Relevancia de un certificado oficial en una capacitación virtual para los encuestados.	100
Gráfico 16 Plataformas para buscar información en caso de necesitar una capacitación virtual.	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Beneficios de Office 365	32
Figura 2. Fase 1 Design Thinking	42
Figura 3. Definir de Design Thinking	44
Figura 4. Fase 3 Design Thinking	46
Figura 5. Fase 4 Prototipar de Design Thinking	48
Figura 6. Fase 5 Evaluar Design Thinking.	50
Figura 7. Mapa de Empatía.	102
Figura 8. Árbol de Problemas	106
Figura 9. Prototipo	107
Figura 10. Procesos.	124
Figura 11. Organigrama	130
Figura 12. Modelo CANVAS	157

DEDICATORIA:

Dedicatoria Paula Liu:

Dedico este trabajo a Dios que me dio las fuerzas para llegar a este momento.

A mi familia por ser mi motor de superación, por siempre estar dándome su apoyo y en especial a mi esposo que sus palabras siempre fueron motivantes para seguir.

Dedicatoria Olga Madrigal:

El presente trabajo elaborado con mucho esfuerzo, tiempo y dedicación va dedicado primeramente a Dios ya que me premió con el don de la vida.

A mis hermanos que siempre me apoyan y me motivan para alcanzar las metas propuestas. Tanto con sus palabras como con sus oraciones.

A mi esposo Javier Díaz, quien es mi compañero idóneo en este camino de la vida y que siempre me brinda sus palabras de inspiración para alcanzar mis sueños.

Y muy en especial a mi amada hija Nathalia Díaz, quien es el motor de mi vida.

AGRADECIMIENTO:

Agradecimiento Paula Liu:

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para realizar este trabajo y poner en mi camino a todas esas personas que de manera amable hicieron posible terminar este proyecto.

Agradezco a mi familia, a mi esposo Alberto Chaves y mis hijas Celeste y Arianna por su paciencia y apoyo incondicional.

A Olga Madrigal por convertirse en más que mi compañera, en una amiga incondicional.

A la tutora Denia Cubillo por su tiempo y consejos para el proyecto.

Agradecimiento Olga Madrigal:

Primero que todo mi agradecimiento a Dios que me permite todos los días ser mejor.

A mi esposo y mi hija que son mi inspiración

A mi amiga Paula Liu que fue la mejor compañera de tesis que Dios pudo poner en mi camino.

A mi sobrino Toto que siempre tiene la paciencia y el amor para ayudarme en mis consultas.

A la tutora Denia Cubillo por su tiempo y consejos para el proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen un papel muy importante en la economía del país. Entre los factores que limitan el desarrollo sostenible de dichas empresas, están la falta de capacitación y el desarrollo de competencias que contribuyan al mejor manejo de la empresa.

Hoy en día existen muchas aplicaciones que ayudan a las empresas a mejorar sus procesos, maximizar operaciones y ayudar a la toma de decisiones. Uno de los más conocidos y versátiles en el mercado son las aplicaciones de los paquetes de Microsoft Office 365.

Las capacitaciones en línea han tenido un crecimiento en los últimos periodos, tendencia que parece se va a mantener en los próximos años.

El objetivo de este trabajo es establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de PYMES costarricenses durante el primer semestre del 2021.

Se utilizó la herramienta del Design Thinking para poder conocer más a fondo el mercado meta y de esta forma conocer sus necesidades y poder crear una propuesta de valor.

Se realizó una encuesta para determinar cuáles aplicaciones de Microsoft presentaban mayor demanda y conocer el perfil de los posibles clientes, en base a la información recolectada se planteó un prototipo de paquetes de capacitación virtual.

Se realizaron entrevistas individuales para probar la aceptación del prototipo sugerido y en base a las respuestas se planteó las conclusiones y recomendaciones.

Para el análisis de viabilidad del negocio se realizó un análisis técnico y un análisis financiero.

El análisis técnico incluyó: ficha técnica del servicio, procesos de las actividades, localización, organización técnico- funcional, posible organigrama, promoción de servicios, plataforma y contenido a utilizar, cronograma de actividades y un análisis general de la competencia tanto nacional como internacional.

Para el análisis financiero, se determinó la inversión inicial, proyección de ingresos durante el primer año y los siguientes 4 años de operación, la proyección de costos operacionales, el flujo proyectado en escenario pesimista, normal y optimista, así como el punto de equilibrio.

Se finalizó el estudio mediante el desarrollo de la herramienta de Canvas para crear la guía y la estrategia adecuada para la creación del modelo de negocios.

Entre las principales conclusiones se encontró que el personal dueño y administrativo Pyme si muestran un interés en recibir capacitación virtual tanto en metodología autodidacta como en el método con tutor en línea.

La principal aplicación de interés para capacitarse es Excel, la cual es una herramienta que utilizan actualmente y que tienen un conocimiento entre básico e intermedio.

Según los datos del estudio técnico y financiero se concluye que el proyecto es viable, los indicadores de VAN y TIR fueron positivos y superiores al costo de capital por lo que se recomienda su aprobación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 Antecedentes

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) en Costa Rica, radica en que representan el 97,5% del parque empresarial, generan el 33,3% del empleo y aportan el 35,73% al PIB (Ministerio de Economía, Industria y Comercio – MEIC, 2017).

Dado la importancia que tienen las PYMES en la economía del país, se han creado instituciones para ayudar a estas empresas a crecer y mantenerse en el tiempo.

Las funciones del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), aún y cuando derivan de varias leyes, tienen un objetivo en común: el mejoramiento del mercado interno, apoyando la producción nacional. El artículo 3 de la Ley No 6054, estipula que es competencia del MEIC, promover, coordinar y evaluar los programas de apoyo a las PYMES, con énfasis en la aplicación de soluciones referida a los obstáculos más relevantes en su desarrollo, así mismo de dar seguimiento a tales programas. De igual manera debe de impulsar en las instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector, las propuestas tendientes al crecimiento, fortalecimiento y promoción de las PYMES.

La Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) es una oficina gubernamental de servicio que busca el fortalecimiento competitivo y sostenible de las PYME costarricenses mediante una eficiente coordinación interinstitucional que hace posible desarrollar diversos proyectos y programas de apoyo y mecanismos de información con calidad para los sectores de

la industria comercio y servicios, con miras a mejorar el nivel de vida de los costarricenses.

Para lograr parte de sus objetivos el MEIC cuenta con una Red Nacional de Incubadoras. Una incubadora es una organización que tiene como finalidad la creación de nuevas empresas a través del acompañamiento. La Red Nacional de Incubadoras y Aceleradoras (RNIA) es una plataforma de apoyo a los emprendedores para fortalecer su desarrollo empresarial, así como crear y propiciar oportunidades de nuevos negocios. Por medio de la RNIA se brinda asesoría, soporte y herramientas a los empresarios en busca de crear las condiciones idóneas para potenciar, desarrollar y consolidar sus emprendimientos. Para formar parte de la RNIA, se deben inscribir ante la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y completar un formulario.

Existen diferentes incubadoras, como el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico (CIE-TEC), Parque Tec, UNA Incuba (de la Universidad Nacional), la Agencia Universitaria para la Gestión de Emprendimiento (AUGE) de la Universidad de Costa Rica y Parque la Libertad.

En general las incubadoras de negocios apoyan a los emprendedores, desde que se presenta la idea de negocio hasta que inician sus operaciones. Gracias a este acompañamiento las empresas obtienen herramientas que les ayuda a insertarse de una manera eficiente al mercado.

Es potestad del Estado promover el encadenamiento productivo entre las empresas nacionales, específicamente las PYMES, de los diferentes sectores económicos del país, para tal efecto el numeral 20 de la Ley No 8262 del 2 de mayo del 2002, faculta a la Administración a desarrollar un programa de compras de bienes y servicios que asegure la participación mínima de las PYMES en el monto total de compras para cada institución o dependencia pública, con la finalidad de estimular el crecimiento y desarrollo de este sector. En un proceso de contratación administrativa donde los oferentes de bienes o servicios posean condiciones iguales o equiparables, en conformidad de la Ley 8262 , se establece que se debe dar prioridad a las PYMES de producción nacional.

Cuando la Administración interesada en la adquisición de bienes y servicios exija en los procesos de contratación la presentación de garantía de participación y cumplimiento según corresponda, se permitirá que ésta sea cubierta por el Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME) creado en el artículo 8 de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No 8262 del 2 de mayo del 2002, siempre y cuando las PYMES solicitantes cumplan con todos los requisitos y las condiciones que establece el fondo y su respectivo reglamento.

También esta la Ley de Contratos Públicos que entró en vigencia en marzo del 2018, el cual incorpora cambios que favorecen la competencia y desarrollo económico de las Pymes, debido a los cambios que presenta. Entre los principales cambios se encuentra: la obligatoriedad de dividir en lotes los contratos, cambios en los criterios de valoración (por ejemplo criterio económico), el control de

morosidad y relajación de los criterios de solvencia. Esta Ley de Contratos Públicos busca favorecer a las Pymes para que tengan acceso a licitaciones públicas y de esta forma ejercer una competencia más efectiva y fomentar el desarrollo de las Pymes.

Cabe mencionar que las Pymes registradas presentan otras ventajas económicas como lo son: el no tener que pagar el impuesto a las sociedades y la exoneración del pago del IVA en los alquileres (montos menores a los ϕ 669 000). El estar registrado en el MEIC, otorga a la empresa el sello PYME el cual da facilidad a la empresa a recibir capacitaciones y mayor acceso para adquirir préstamos.

En el estudio “Necesidades de capacitación de las PYMES del Cantón de Bagaces” (Bermudez, 2014), realizado a una muestra de 98 microempresarios mediante la metodología de investigación descriptiva, se concluye que las necesidades que tienen las pequeñas y medianas empresas del Cantón de Bagaces, no solo tienen que ver con necesidad de financiamiento como muchas veces se piensa, sino que también se presenta otras limitaciones o carencias de factores fundamentales que les impide desarrollar su potencial como lo es la falta de capacitación en aspectos de gestión y de desarrollo organizacional. (p.1)

La capacitación constante y formación de recursos humanos en las PYME, es determinante en la medida en que es una herramienta que facilita la toma de decisiones y contribuye a un desarrollo sostenible de la empresa. Así lo afirma Bermúdez (2015) “La capacitación es un proceso constante que busca la eficiencia y con ella alcanzar niveles elevados de productividad”.

De acuerdo a Castañeda y Hernández (2016):

La capacitación empresarial es un proceso aportador a la consecución de los objetivos organizacionales, pero ello no es condición sine qua non. Para que el aporte sea real y no solo potencial se precisa de un diseño y una ejecución y medición de sus resultados que sean coherentes con la estrategia empresarial, así como de la identificación adecuada de las necesidades de capacitación en función de los requerimientos del puesto, y de la creación de condiciones propicias para que, una vez concluida la acción de capacitación, el trabajador tenga las condiciones para la transferencia de lo aprendido en su labor. (p 7)

Diferentes estudios realizados muestran que el personal de las PYMES tienen interés en capacitarse.

Como lo vemos en un estudio realizado en el 2016, en la Ciudad de México a empresarias PYMES. El estudio cualitativo, de corte transversal con alcance descriptivo en 272 empresarias PYME, concluyó que muchas mujeres emprenden como parte de su herencia familiar y están interesadas en la búsqueda constante de nuevos conocimientos y herramientas para llevar a cabo con éxito su función empresarial. Sin embargo, debido al tiempo que deben dedicar a su familia y atender a su negocio, el tiempo dedicado a capacitaciones es breve. Por lo que en las recomendaciones se mencionan cursos administrativos de corta duración, enfocados a las necesidades y objetivos de cada empresa (Camarena, 2019).

Actualmente la educación ha sufrido una de las mayores disrupciones a raíz del COVID 19. Las medidas regulatorias de acatamiento obligatorio emitido por el Gobierno de normas de distanciamiento social y de cierre de ciertos negocios ha promovido nuevas formas de capacitación llevándolas a la virtualidad, o bien, ha popularizado este tipo de enseñanza.

De acuerdo con Vivian Wagne, en su artículo: Classroom of the Future (2020):

The Rise of Online Learning, en estos tiempos de pandemia casi toda la educación se realiza en línea, lo más probable es que continúe así una vez que llegue a su fin. Para ella, los métodos y técnicas de la educación en línea están evolucionando y mejorando rápidamente, convirtiéndose en una herramienta comercial preferida, y a menudo, más conveniente que la capacitación presencial.

Según un estudio realizado el año 2018 por la escuela de negocios Online Business School (OBS) de España, indica que el mercado de la educación online ha tenido un crecimiento a una proporción de 7,6% hasta el presente año. Y en el mercado de América Latina, las plataformas e-learning han registrado un crecimiento en sus ingresos de \$1,160' millones en el año 2011 a \$2,500' millones en el año 2016 y esto debido al impulso de mercados como Brasil, Bolivia, Chile y Colombia. (Bellot, 2018).

En Lima, Perú se desarrolló un Plan de Negocios para la creación de una empresa basada en una plataforma de venta de cursos online (Saavedra y Pantoja,

2019). Se revisó el mercado meta quienes fueron los mandos medios de la pequeña y mediana empresa. Se concluyó que la enseñanza virtual es la opción más recomendada en la actualidad y que los cursos digitales tienen muchas ventajas como: disponibilidad de horario para hacerlos on line, los alumnos tímidos pueden tener mejor interacción y usualmente son de menor costo. También se llegó a la conclusión que para ingresar al mercado era importante implementar una estrategia de negocios diferenciadora a la competencia.

De igual forma en 2017, en Santiago de Chile se llevó a cabo una investigación con el objetivo de elaborar un Plan de Negocios para el desarrollo de una plataforma online de Coaching Ejecutivo, y su demanda en el mercado (Readi, 2017). Se concluye la necesidad del Coaching, como real alternativa para promover el desarrollo de líderes efectivos. Se valida que el uso de la tecnología ha permitido el acceso a la información, los futuros posibles clientes dan un alto valor a las herramientas que permitan acceso rápido y seguro, pudiendo tener el control del tiempo disponible, lo cual abre las puertas a la posibilidad del alto uso de plataformas virtuales.

Estos datos muestran que los cursos en línea han aumentado su demanda y que estos han tenido una aceptación positiva por parte del mercado.

Diversas empresas tanto públicas como privadas han notado el interés del personal de las PYME por capacitarse, por lo que ha creado ofertas para satisfacer estas necesidades. Debido a la pandemia actual y/o a los avances de la tecnología,

muchas de estas empresas ofrecen no solo cursos presenciales sino también cursos o plataformas en línea. Algunos ejemplos en Costa Rica son:

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) creó Unidad PYME, la cual es una unidad estratégica dedicada al desarrollo y fortalecimiento de las PYME, mejorando sus capacidades de gestión. Desde el año 2000 el INA crea el Programa de Atención a micro, pequeña y mediana empresa de Costa Rica y a partir del 2009 consolida esta iniciativa a través de la plataforma virtual de apoyo a PYME.

La plataforma digital gratuita, Parque la Libertad, que brinda asistencia y colaboración a emprendedores y PYMES del país, la cual ofrece cursos sobre: etiquetado de productos alimenticios, e-commerce, manejo de redes sociales entre otros.

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP RL) es un organismo auxiliar cooperativo sin fines de lucro, dedicado a la capacitación y educación de empresas afiliadas a cooperativas, ofrece principalmente cursos virtuales de bajo costo, Por ejemplo: contabilidad básica, análisis de estados financieros, desarrollo de capacidades emprendedoras, mercadeo y planeación estratégica entre muchos otros.

Debido a que las PYME tienen características particulares, sus necesidades de capacitación son diferentes y por esto es que existen gran variedad de cursos. Entre las principales diferencias tenemos: el tipo de actividad a la que se dedican, tipo de personal que labora, capacidades y conocimiento tanto técnico como administrativo del personal, capacidad económica y disponibilidad de tiempo.

Dependiendo del grado de conocimiento que tengan los participantes, así como el nivel de exigencia que se quiera obtener del manejo de cierto tema a capacitar, así deben de adaptarse los cursos.

Independientemente del tipo de empresa de que se trate, el acto de administrar conlleva planear, organizar, dirigir y controlar en las etapas indispensables para alcanzar el éxito empresarial. Sin embargo, el caso de las pyme no es la excepción, pues dueños o gestores necesitan estar capacitados en procesos administrativos para poder hacerles frente de buena forma a las exigencias de su negocio. (Bermudez, 2014, p.19).

El tiempo es un recurso muy valioso para los tomadores de decisiones, por lo que es necesario poder obtener información confiable, de manera fácil y rápida. Actualmente existen herramientas tecnológicas que pueden proveer de información operativa integrada en tiempo real, de manera que siempre está disponible para ser visualizada por los administradores o gerentes.

Se ha demostrado que tener el soporte de recursos tecnológicos puede ayudar a reducir costos operativos y disminuir la posibilidad de pérdidas. Es de suma importancia que todo el personal con funciones administrativas esté capacitado en el uso correcto de estas herramientas, para de esta forma sacarles el máximo provecho.

Los paquetes de Microsoft 365 conocido también como Office 365, es un software utilizado para mejorar procesos, maximizar operaciones y ayudar a la toma de decisiones aportando información de datos. Ayuda de manera integral a

funciones de finanzas, ventas, archivos de clientes e inventarios en tiempo real. Este sistema de información puede representar una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de toda organización.

Los principales programas del paquete Office incluye: Word (procesador de textos), Excel (hojas de cálculo), Power Point (para realizar presentaciones), Outlook (correos electrónicos) y Access (crear bases de datos). A través de Onedrive se dispone de espacio para alojar la información y posteriormente poder acceder a ella desde cualquier dispositivo. Los programas de Office 365 son una herramienta de trabajo en la que se tiene acceso a información y datos en tiempo real y se pueden trabajar en cualquier dispositivo, en cualquier momento y en cualquier lugar. Se puede utilizar incluso en desplazamientos, ya que está disponible para sistemas móviles en sistemas operativos Windows Mobile, iPhone y Android, por lo que es de gran ayuda para las personas que trabajan y se deben estar trasladando, permite consultar dudas en reuniones u organizarse durante los trayectos para aprovechar todo el tiempo posible. Una de las ventajas más grandes de Office 365 es que se puede trabajar en equipo en un mismo documento, ya que permite editar documentos de manera simultáneamente por lo que contribuye a mayor eficacia en las tareas.

1.2 Problema

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización (Saavedra, 2012, p.1).

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

En base a la definición de Solleiro, para que una empresa sea competitiva debe ampliar su participación de mercado y mantener o aumentar su producción. Sin embargo, muchas PYME del país no lo logran, ya que muchas mueren en el camino o se ven obligadas a disminuir de tamaño.

Según el Informe del Estado de la Nación (2019), las opciones de supervivencia de una microempresa en Costa Rica a los cinco años son de 61%. Para el periodo entre 2005 y 2017, 19.203 empresas cesaron sus operaciones en el país, esto quiere decir que en promedio murieron 1.746 negocios por año durante ese periodo. En el mismo informe se menciona que del total de microempresas que existían en 2005, el 88,5% de las que no murieron tenían exactamente el mismo tamaño doce años después. Mientras que, si se revisan los cambios de las que eran

pequeñas en 2005, un 31,5% redujeron su tamaño a micro, 48% se mantuvo y sólo 20% logró crecer.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

Es en este tercer nivel, en el que se cree poder ayudar a mejorar la competitividad de las PYMES, mediante la capacitación adecuada y la incorporación de herramientas tecnológicas a su forma de administración.

En un estudio realizado en el 2019 sobre empresas PYME por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la misma confirma que este sector está tan necesitado de financiamiento como de capacitación.

Según afirma Madrigal (2020), “La encuesta del INEC reveló que el 38,7% de las microempresas manifiestan como su principal necesidad para mantener el negocio o crecer, el acceso a préstamos; el 26,8% el acceso a capacitación; el 25,9% diversificar los productos o servicios y el 20,8% manifiestan que requieren trámites más sencillos en instituciones del Estado.

Otro tema a destacar de la capacitación de las PYME es que están claros en su debilidad en el área administrativa, así como lo cita Bermúdez (2015). “A la

pregunta sobre las áreas de la administración en las que se deberían dar capacitaciones los empresarios respondieron, en orden de prioridad, que administrativa, financiera, tributaria, legal y técnica. Según estos resultados, ellos siguen apostando por tener acceso a capacitaciones prioritariamente en el área administrativa.

La incorporación de las Tecnologías de la Información (TI), a las PYME puede ser un catalizador para mejorar procesos administrativos, ayudando a una mejor toma de decisiones, lograr mejores rentabilidades y siendo más competitivos en el mercado. La capacitación del personal PYME en programas informáticos es imprescindible para que puedan desempeñar un mejor papel, dinamizando el mercado en la creación de valor y de puestos de empleo.

Actualmente ante las nuevas aperturas económicas, las nuevas alianzas entre países y los avances tecnológicos, las PYME que muestran mayor competitividad, que se encuentren bien organizadas y dirigidas pueden tener más oportunidades de crecimiento y éxito, pero para ello deben contar con un personal capacitado y con gerentes que tengan acceso a datos relevantes de forma rápida para poder tomar decisiones acertadas.

Debido a lo anteriormente mencionado se plantea el siguiente tema de investigación: ¿Cómo establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de PYMES costarricenses durante el segundo semestre de 2020?.

1.3 Justificación

El desarrollo del sector privado, y en particular de las pequeñas y medianas empresas (PYME), es de suma relevancia, ya que, de acuerdo con Listerri et al. (2002), las competencias de estos agentes económicos para asimilar conocimientos y tecnología para producir, para cooperar y para competir en los mercados resultan cruciales para que las naciones hagan un uso eficiente de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad.

Para el 2017, las PYME en Costa Rica representan el 97,5% del parque empresarial y aportan un 33,3% a la creación de empleos. Entre el 2012 al 2017 la cantidad de PYME tuvo un incremento de 6,8%. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), indica que para el 2019 las microempresas activas en el país crecieron 9,8%, alcanzando un total estimado de 396.796 hogares que desarrollan actividades económicas.

Estos datos muestran que las PYME son un mercado interesante de negocio, que ha mostrado crecimiento en los últimos años y que a su vez está interesado en capacitarse y mejorar sus habilidades para contribuir al desarrollo de su negocio.

La capacitación es clave para el desarrollo tanto personal como de empresas. Invertir en educación ayuda a que las empresas dispongan de más armas para ser más competitivos en el mercado y por consiguiente lograr un desarrollo más sostenible.

Uno de los objetivos es lograr capacitar a los líderes de las PYME y que ellos logren mejorar en alguna medida la forma de dirigir sus empresas y puedan atender

de forma inmediata las necesidades del negocio. De esta manera, podrán ser más eficientes en la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos y así contribuir a mejorar el nivel de vida del entorno al que pertenecen.

La toma de decisiones es fundamental en cualquier negocio, sin embargo tomar una decisión acertada requiere de un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la lógica y la creatividad. Los gerentes toman decisiones todos los días, algunas pueden ser de rutina mientras otras tienen repercusiones drásticas en las operaciones de la empresa que puedan generar pérdidas grandes de dinero (Amaya, 2010).

Una de las bases más esenciales en las que se fundamenta la toma de decisiones en cualquier empresa es el aprovechamiento del conocimiento, éste proviene directamente de la persona encargada de realizarla y tenemos como supuesto que cuenta con la información del contexto, de la industria y tiene la capacidad de seleccionar el curso de acción más favorable a la organización. La importancia de la información radica en que es un recurso esencial, éstas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo. Es en este momento que las herramientas tecnológicas juegan un papel muy importante al integrar los datos y aumentar el valor que aportan los mismos para la empresa (Castro, 2015)

El tener la información adecuada y las herramientas correctas para procesar la información, ayuda a una toma de decisiones más fácil y en la mayoría de los casos la más acertada. Como dice el dicho “la información es poder” por supuesto

esto debe ir de la mano de un sistema para poder analizarla, esto genera diferentes opciones y mejores maneras de enfrentar la situación.

Según el experto en negocios digitales Davis Ortiz de Go Digital (Ortiz, 2018), las personas y las empresas están evolucionando a un perfil cada vez más digital. Esta transición a la virtualidad, se ha acelerado exponencialmente por motivo de la pandemia.

Los cursos virtuales han mostrado un mayor alcance de cartera de clientes, ya que se eliminan las barreras de la distancia, como lo menciona Hernández (2017), “En la actualidad, la distancia ya no es un factor que limite el flujo de la comunicación entre diferentes individuos alrededor del mundo, y es por ello por lo que debemos estar preparados para enfrentar un mundo cada vez más virtual que real”

Se quiere establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de las PYME de Costa Rica, ya que se considera que las PYME representan un mercado en crecimiento, un mercado importante y un pilar en la economía del país, así como un mercado anuente a recibir capacitación.

Realizar las capacitaciones en línea permite tener más posibilidad de contar con personal PYME de todo el territorio nacional, permite reducir costos relacionados al pago de alquileres y recibos de servicios públicos, lo cual contribuye a la rentabilidad del negocio. El aprovechar la popularidad que está teniendo las

capacitaciones virtuales sumado a un mercado interesado en capacitarse, hace de este modelo un negocio de oportunidad.

Según Bárbara Santos (2019) en su artículo ¿Qué es la educación a distancia y cuáles son sus ventajas?, menciona:

La educación a distancia o cursos virtuales han ganado cada vez más espacio en el mercado. Esta modalidad proporciona beneficios tanto a los tutores como a los estudiantes.

Los estudiantes tienen ventajas como:

- No es necesario desplazarse, la educación a distancia da la posibilidad de estudiar desde el lugar de preferencia, siempre y cuando tenga una computadora o dispositivo móvil con acceso a internet.
- Flexibilidad de horarios, las clases quedan disponibles en el aula virtual y los alumnos pueden acceder a ellas en cualquier momento (para cursos 100% virtuales, autodidactas).

Este tipo de educación también da ventajas a los profesores o desarrolladores de cursos. Por ejemplo:

- Mayor alcance de alumnos, el hecho de que las clases presenciales necesiten un espacio físico limita la cantidad de alumnos por clase. En el formato tradicional deben tenerse en cuenta la capacidad del aula y la cantidad de alumnos que el profesor puede prestar atención sin perjudicar la calidad de las clases. En cursos en línea las limitaciones físicas desaparecen

y el profesor puede lograr mayor número de alumnos. El contenido está disponible para ser accedido 24 horas al día y todos los días de la semana. Al no tener que reunirse en un aula, significa que se puede estar en cualquier lugar geográfico y de igual forma acceder al curso. Al ser un aula virtual, todas aquellas personas que tengan interés en el contenido del curso pueden llevar las clases aun cuando estén trabajando o viajando a otras regiones. La ausencia de limitaciones geográficas y la flexibilidad de horarios aumenta la posibilidad de número de alumnos.

Rojas Walter (2017) en el artículo “Capacitación e- learning: cinco razones para su implementación, explica que más allá de la practicidad de este método de enseñanza, existen otros puntos favorables para recurrir a este sistema, como lo es el ahorro. A través de plataformas virtuales los costos disminuyen, no se paga alquiler de aula, servicios y refrigerios. El eficiente diseño de un curso virtual puede representar un ahorro de hasta el 50% en comparación con un curso presencial (Pag1).

Se propone capacitar en programas de Microsoft Office, por la facilidad que presenta que se puede aplicar a la mayoría de los negocios y permite administrar información de una forma ágil y ordenada. Como lo menciona Bartle de la empresa Techland “Microsoft Office viene con múltiples y diversos programas que contribuyen a la publicación de escritorio. Este software tiene todo lo que necesitarás para llevar adelante tu propio negocio”.

1.4 Objetivo General y Objetivos Específicos

1.4.1 Objetivo General

Establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de Pymes costarricenses durante el primer semestre del 2021.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Determinar las aplicaciones Microsoft con mayor demanda de servicios de formación virtual para el personal administrativo de PYME costarricenses.
- 2) Analizar la viabilidad técnica del proyecto mediante la elaboración del Estudio Técnico.
- 3) Realizar mediante un benchmarking un análisis de las principales competencias del mercado nacional y hacer referencias algunas internacionales.
- 4) Analizar la viabilidad financiera a partir de un Estudio Financiero del proyecto, definir el punto de equilibrio y realizar proyección a 5 años para analizar la rentabilidad del negocio.

1.5. Alcances y Beneficios del Proyecto

Mediante esta investigación se beneficia cualquier persona que desee establecer una empresa de capacitación virtual, ya que contará con un modelo de negocio que le dará el paso a paso para la puesta en marcha de la empresa, además contará con elementos técnicos y financieros que necesita para determinar si sigue adelante con su emprendimiento.

El alcance llega también a las empresas PYME y a su personal administrativo solucionando necesidades de capacitación a bajo costo, derribando las barreras de la distancia y acomodándose a su estilo de vida y tiempo de calidad.

El trabajo de investigación podrá hacer un aporte a la economía del país dando herramientas a las empresas PYME para mejorar su competitividad, lo cual les ayudará con su sostenibilidad en el tiempo generando y manteniendo oportunidades laborales.

El alcance del proyecto se extiende a los tutores o profesionales que impartirán las capacitaciones, quienes se verán beneficiados con oportunidades de acceder a un trabajo y desarrollar sus capacidades.

Por último el proyecto se dirige también a clientes, profesionales y estudiantes del área de la Administración de Empresas, los cuales puedan encontrar en este proyecto una guía para sus futuras investigaciones.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Modelo de Negocios

Son numerosos los factores que determinan el éxito de un negocio. En el intento por dar respuesta a los requerimientos de clientes cada vez más exigentes las empresas se encuentran en constantes cambios; en este contexto toma importancia el concepto de modelo de negocio, cuya popularidad e importancia ha aumentado pasando de tener 107.000 referencias en mayo de 2002 en Google, a más de 602 millones en junio de 2006. Los entornos cambiantes, las tecnologías de la información e internet han sido factores importantes para su popularización (Jansen et al., 2007).

No hay una definición generalmente aceptada acerca de modelo de negocio, este término aún es vago, se utiliza erróneamente y al azar entre los administradores y sus componentes aun no están claros (Tikkanen et al., 2005; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Al-Debei et al., 2008; Hedman y Kalling, 2003).

Sin embargo, la mayoría de las definiciones sobre modelos de negocio incluyen la oferta o propuesta de valor de la empresa y las actividades que esta lleva a cabo para producirla y/o entregarla.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor, el cual se genera a partir de una combinación única de recursos y capacidades. Para Chesbrough y Rosenbloom (2002), el papel del modelo de negocio es el de capturar valor a partir de la innovación.

En este sentido, un factor crítico en la creación de valor lo constituye el posicionamiento de la empresa en la red de valor, en la cual la organización debe establecer relaciones apropiadas con proveedores, socios, aliados y clientes (Morris *et al.*, 2005).

De acuerdo con lo anterior, un modelo de negocio es un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos. Los modelos de negocios se deben de construir conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa y también tomando en cuenta las características de la competencia. El éxito o fracaso de una empresa depende de muchas variables, sin embargo la creación de un modelo de negocio es una herramienta útil; contribuyen a la creación de las estrategias comerciales y por lo tanto a la toma de decisiones.

2.2 La educación

La educación es un fenómeno que es aplicado a todos desde el nacimiento. La primera educación se desarrolla en el seno familiar, también se establece con los amigos y la asistencia a la formación educativa. La suma de todas estas experiencias va formando el modo de ser y de comportarse. Es por esto que hablar de educación está en el vocabulario cotidiano y algunas personas llegan a pensar que saben de educación y hasta hacen aseveraciones y discusiones de temas relacionados con la misma y todo esto basado en su experiencia personal. Pero si

se realiza una investigación y se validan conceptos se logra determinar la complejidad del tema

El vocablo "educación" aparece documentado en obras literarias escritas en castellano no antes del siglo XVII. Hasta esas fechas, según García Carrasco y García del Dujo (1996), los términos que se empleaban eran los de "criar" y "crianza", que hacían alusión a "sacar hacia adelante", "adoctrinar" como sinónimo de "doctrino", y "discipular" para indicar "disciplina" o "discípulo". Son términos que se relacionan con los cuidados, la protección y la ayuda material que dedicaban las personas adultas a los individuos en proceso de desarrollo.”

Según la Real Academia Española (2014), el término de educación se refiere a: Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Educar la inteligencia, la voluntad.

2.3 Pandemia y COVID 19

Según los Doctores Quesada, Fung y Medina (2020) “un nuevo coronavirus zoonótico, declarado como pandemia y nombrado como 2019 betacoronavirus novel (COVID-19) por la Organización Mundial de la Salud, ha sido identificado como el agente causante de la epidemia de neumonía viral originada en Wuhan, China, a finales del 2019”. Dicha enfermedad llegó a Costa Rica el 6 de marzo de 2020, lo cual obliga al gobierno a tomar las medidas necesarias para evitar el contagio de dicha enfermedad. Entre las medidas de acatamiento obligatorio está el distanciamiento social, el cierre temporal de instituciones dedicadas a la enseñanza tanto privada como pública y la prohibición de eventos masivos.

También se implementaron medidas de restricción vehicular y se instó a las empresas para que sus colaboradores pudieran trabajar desde casa siempre y cuando el tipo de labores lo permitieran.

2.4 Capacitación Virtual

La metodología de capacitación virtual ha revolucionado por completo la industria de la educación, tanto a nivel de educación pública y privada. Este cambio llega a todos los niveles, escuelas, colegios, estudios superiores o cursos libres, se incrementa de forma exponencial con las medidas del distanciamiento social por el COVID 19.

Actualmente las capacitaciones en línea son de calidad, existen niveles básico, intermedio o avanzado según el tema elegido, ofrecen certificación y acreditación. El cliente puede seleccionar entre una gran gama de opciones y lo que más le sea conveniente para su desarrollo profesional. Universidades de gran prestigio ofrecen maestrías en línea. Según un estudio realizado el año 2018 por la escuela de negocios Online Business School (OBS) de España, indica que el mercado de la educación online ha crecido en un 7,6%. En América Latina, las capacitaciones de e-learning han tenido ingresos de \$1,160' millones en el año 2011 a \$2,500' millones en el año 2016 y esto debido al impulso de mercados como Brasil, Bolivia, Chile y Colombia. (Bellot, 2018),

Las empresas solicitan capacitación que no sea presencial para evitar el contagio del COVID 19 y asegurarse que los objetivos de la empresa se cumplan y se cierren brechas en conocimientos.

La capacitación virtual o cursos online permiten al alumno tener flexibilidad en tiempo y distancia, con cursos que se adaptan a las necesidades de cada participante. Existen muchas opciones en el mercado, tanto cursos dirigidos con tutor on-line, como cursos en plataformas de e-learning, todo esto con el respaldo de universidades reconocidas a nivel mundial. Esto representa oportunidades de crecer en conocimiento y la obtención de certificaciones que permitan desarrollarse y crecer como profesional ya sea dentro de la empresa en la que trabaja o bien si es una persona independiente dueño de Pyme, mejorar las habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Porto, directora de Recursos Humanos de Paypal Latam, “56% de los usuarios que eligen la metodología online han tenido la posibilidad de ascender en su trabajo actual y 38% ha mejorado sus oportunidades de contratación” (Porto, 2018).

La enseñanza es cada día más completa y sofisticada, ayudando a reducir obstáculos de tiempo- distancia y ofreciendo flexibilidad en el tipo de proceso de aprendizaje. Entre los tipos de enseñanza virtual están: los cursos sincrónicos y los asincrónicos.

La enseñanza sincrónica es cuando los estudiantes y el profesor interactúan en tiempo real y por lo tanto se deben conectar a la misma hora. Para lograr este tipo de comunicación existen gran cantidad de medios tecnológicos que van desde videoconferencias, llamadas y chat.

La enseñanza asincrónica es cuando los participantes pueden acceder al contenido de la clase en el momento y horario que estos prefieran, independiente del horario de los otros estudiantes o del instructor. Para realizar este tipo de curso

usualmente se requiere de tecnologías de LMS (Learning Management System) para poder ingresar al contenido, evaluaciones y tareas.

2.5 Personal Administrativo

Cuando se va a emprender o dirigir un negocio es de suma importancia para el éxito del mismo la gestión administrativa correcta.

Dentro del personal administrativo están los técnicos administrativos y auxiliares administrativos, profesionales con formación. Este personal es requerido en toda clase de empresas de cualquier sector, tipo o tamaño., sus funciones pueden ser muy variables, así como son muy importantes las cualidades que deben tener para desarrollar sus responsabilidades de la mejor forma.

Así como menciona (Vizcaino, 2019) las tareas principales del personal administrativo son:

- Registrar, procesar y transmitir documentos, facturas, correos electrónicos y cualquier otro tipo de información.
- Realizar las gestiones administrativas de compra y venta de productos y/o servicios, así como las correspondientes comunicaciones con proveedores y clientes.
- Realizar las gestiones administrativas de personal, de acuerdo con la normativa laboral vigente y las instrucciones internas de la empresa, además de prestar el apoyo necesario al departamento de Recursos Humanos.

- Realizar las gestiones administrativas de tesorería, supervisión de proyectos de inversión, captación de fondos, etc.
- Llevar a cabo los registros contables, a través de las correspondientes aplicaciones informáticas.
- Informar y atender al cliente sobre productos y/o servicios financieros y de seguros, a través de las distintas vías de comunicación (en persona, por teléfono, a través del correo electrónico, etc.).
- Realizar gestiones administrativas ante la administración pública, encargarse de la presentación de documentos por vía telemática en tiempo y forma, supervisar el cumplimiento de plazos en procedimientos administrativos, etc.

También se debe mencionar que existen cualidades con las que debe cumplir el personal administrativo, como lo menciona (Benitez, 2019):

- Capacidad de organización

Los administrativos y auxiliares administrativos pueden realizar tareas de todo tipo, por lo que es imprescindible que sean organizados y tengan una capacidad de concentración alta.

- Capacidad de adaptación

El puesto de trabajo de administrativo exige flexibilidad porque muchas veces implica apoyar a diferentes áreas de trabajo. La capacidad de adaptación y la asertividad se valoran muy positivamente y le ayudarán a desarrollar su trabajo con garantías.

- Capacidad de trabajar en equipo

En los puestos administrativos es esencial el trabajo en equipo. Las habilidades comunicativas con superiores, compañeros, proveedores, clientes, entidades bancarias y organismos públicos también son muy bien valoradas en estos profesionales.

2.6 Pymes y su importancia en la economía costarricense

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), se entiende por pequeña y mediana empresa (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los opere y maneje, bajo las figuras de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

El artículo No 3 de la Ley 8262, indica que la PYME debe ser una unidad productiva de carácter permanente y que cotice al menos dos de las cargas fiscales, sociales y laborales que existen en el país.

Por otro lado, el Reglamento a la Ley 8262 (Decreto Ejecutivo No 37721) establece los criterios cuantitativos para definir a las PYMES con base a ventas, activos y empleo. El tamaño de una empresa se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial y que contempla el personal promedio contratado en un periodo fiscal, del valor de activos, el valor de ventas netas y el valor de los activos totales netos.

Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña empresa si el resultado es mayor a 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana Empresa si el resultado es mayor a 35 pero igual o menor a 100.

Sin embargo, por facilidad el MEIC también ha creado lo que se llama aproximación de la definición de PYME utilizando un rango de la cantidad de empleados y de esta forma utilizar una única variable.

Tabla 1. Clasificación de empresa Pymes por número de empleados

Tamaño de la empresa	Condición
Micro	$P \leq 15$
Pequeña	$15 < P \leq 30$
Mediana	$30 < P \leq 100$
Grande	$P > 100$

Siendo P= ponderador del tamaño PYME

Fuente: Elaboración Propia

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) es el encargado de propiciar un entorno positivo para fortalecer las PYME del país. La rectoría del MEIC ejerce la coordinación para fortalecer, complementar y coordinar acciones a favor de la PYME, ayudando de esta forma al mejor desarrollo social y económico del país.

Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas.

2.7 Capacitación de las Pymes en aplicaciones Microsoft

En el sector de Pymes se ha identificado una oportunidad de negocio de capacitar al personal administrativo con cursos de Microsoft Office.

Figura 1. Beneficios de Office 365



Fuente: Sitio oficial de Microsoft

Estos cursos serán de acuerdo con las necesidades de la empresa y el enfoque que se desee dar al mismo.

Según Chocce, Coarite y Saavedra (2014) “Microsoft Office es una suite de oficina que abarca e interrelaciona aplicaciones de escritorio, servidores y servicios para los sistemas operativos Microsoft Windows y Mac OS X. Microsoft Office fue lanzado por Microsoft en 1989 para Apple Macintosh, más tarde seguido por una versión para Windows, en 1990.” (pág.49).

Algunos de los programas más comunes de Office, desde su primera versión hasta la actualidad son:

2.7.1 Office Word

Chocce, Coarite y Saavedra (2014) mencionan que “Microsoft Word es el procesador de texto de la suite. Word posee una posición dominante en el mercado de los procesadores de texto” (pág.51). Su formato .DOCX, es uno de los más seguros y estándar de utilizar y editar. Además, se encuentra disponible para las plataformas Microsoft Windows y Mac.

Word es una herramienta de texto que va más allá de la escritura, crea una experiencia con viñetas, fuentes, estilos, plantillas, tablas, imágenes, formas, y más. Es una herramienta, así lo afirma García (2018) “Otra de las ventajas principales de aprender a usar Word es su flexibilidad, es decir, posee la propiedad de compatibilidad con muchos formatos, estilos, tablas, gráficos y tabulaciones. Es más, ofrece la oportunidad de compartir y convertir documentos tanto en formato XPS como PDF para que otras aplicaciones como Adobe Reader puedan abrirlos sin problemas. A su vez, existen otros formatos para guardar, como: doc, rtf y en actualidad docx”.

Aunado a lo anteriormente mencionado, Word da un acompañamiento más allá, gracias a su corrector de ortografía y gramática, el cual detecta al instante alguna palabra mal escrita, un texto con problemas de coherencia, ofrece sinónimo de palabras, así como sus definiciones para utilizar las palabras correctas en el contexto.

Raffino (2020) menciona que, “Además, Microsoft Word puede interactuar con otros programas del Paquete Office como lo es el caso del Excel, y Power Point,

habilitando que se peguen gráficos y datos que provengan de planillas de cálculo de una manera sencilla.

2.7.2 Office Excel

Chocce, Coarite y Saavedra (2014) mencionan que “Microsoft Excel es un programa de hoja o planilla de cálculo. Al igual que Microsoft Word, posee actualmente un mercado dominante” (pág.51). Además, según Pérez y Gardey (2009) “Uno de los puntos fuertes de Excel es que da a sus usuarios la posibilidad de personalizar sus hojas de cálculo mediante la programación de funciones propias, que realicen tareas específicas, ajustadas a las necesidades de cada uno, y que no hayan sido incluidas en el paquete original. A grandes rasgos, las opciones son dos: crear fórmulas en las mismas celdas de la planilla en cuestión, o bien utilizar el módulo de desarrollo en Visual Basic”.

Raffino (2020) menciona que “Se trata de una aplicación versátil, útil sobre todo para elaborar tablas, gráficas y otras operaciones de representación de la información, a partir de una matriz virtualmente infinita de filas y columnas en las que pueden introducirse y personalizarse los datos. Además, Excel cuenta con un sistema de macros o fórmulas automatizadas, que permiten también su empleo con fines de algoritmos y programación”.

2.7.3 Office PowerPoint

Chocce, Coarite y Saavedra (2014) mencionan que “Microsoft PowerPoint es un muy popular programa para desarrollar y desplegar presentaciones visuales en

entornos Windows y Mac. Es usado para crear diapositivas multimediales, es decir, compuesta por texto, imágenes, sonido, animaciones y vídeos” (pág.52).

Según Raffino (2020) “PowerPoint nace en el año 1987 junto con el resto de los programas que se incluyen en Microsoft Office, de la mano de Bill Gates. En sus comienzos, las diapositivas eran en blanco y negro y poseían las herramientas más básicas en lo que respecta al dibujo. Sin embargo, las presentaciones gráficas no volverían a ser las mismas luego de esta fantástica invención”.

PowerPoint, ha ido evolucionando con el paso de los años y es una herramienta importante en el ámbito laboral y educativo; además, se puede utilizar este programa, en combinación, con los demás incluidos en el paquete Office (como Word y Excel). Lo anterior, ayuda al usuario a completar sus objetivos de manera conjunta y complementaria.

2.8 Investigación de Mercado

2.8.1 Análisis de la Demanda

Como lo menciona Aquino (2008),
“La demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. Se conoce demanda a la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean adquirir, o la cantidad de bienes y servicios que necesitan específicamente para satisfacer una necesidad específica y que dichos consumidores están dispuestos a pagar una suma determinada. Los bienes y servicios pueden ser alimentación, transporte,

formación o educación consumo, medicamentos, etc, por lo que todos los sectores se pueden considerar como demandantes”.

Al analizar la demanda se cubrirá el objetivo conocer las características de los potenciales clientes, pudiendo identificar cuál de los productos ofrecidos en el proyecto tiene mayor demanda. Se interrelacionan la demanda y los diferentes precios y las ventas, como lo menciona Aquino Rita (2008), “la ley de la demanda indica que la demanda es inversamente proporcional al precio; cuanto más alto sea el precio, menos demandarán los consumidores. Por tanto, la oferta y la demanda hacen variar el precio del bien”.

Según Máxima (2020), El estudio de la demanda supone diversas formas de clasificarla:

- Demanda agregada. Conlleva consumos e inversiones globales, es el total del gasto de una economía durante un período.
- Demanda derivada. Consecuencia de otro tipo de demanda, o las condiciones en que ésta se produzca.
- Demanda interna. Suma del consumo en los sectores públicos y privados de un país.
- Demanda exterior. Necesidad de bienes de un país que viene del mercado internacional o de otro país.
- Demanda de mercado. Es también conocida como demanda total, representa la totalidad de los bienes que puede consumir un mercado de diferentes formas.

- Sobredemanda. Exceso de demanda de un bien o servicio que provoca una congestión o incapacidad de satisfacerla en su totalidad.

2.8.1.1 Métodos para analizar la demanda

Según Amparo Zapata (2014) “el principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda” (pag 10).

Algunas técnicas que se pueden utilizar para analizar la demanda son:

1. Técnicas de opiniones:
 - Encuesta
 - Opiniones de ventas
 - Opiniones de expertos
2. Técnicas de observación:
 - Comportamiento test de mercado
3. Técnicas de datos históricos.
 - Series temporales: medias móviles.
 - Análisis causal

2.8.2 Análisis de la Oferta

Como lo menciona Riquelme (2019), “La oferta en economía es el conjunto de bienes y/o servicios que están dispuestos para ser vendidos en el mercado, en determinado momento y precios concretos. En otras palabras, se puede decir que la oferta está dada por los productos y servicios disponibles para el consumidor”

La oferta es la cantidad de productos o servicios a disposición de los consumidores, y que se ofrecen con determinadas condiciones. El realizar un análisis de oferta, permite conocer las condiciones y cantidades de un bien o servicio que se desea vender en un nicho de mercado.

El análisis de la oferta permite evaluar fortalezas y debilidades e implementar estrategias para realizar ventas competitivas en el mercado identificado. Se debe realizar un análisis histórico, actual y futuro de la oferta para conocer cuántos bienes han colocado los competidores, cuántos están entregando y cuántos podrán ofrecer al mercado.

2.8.2.1 Tipos de Oferta

Según Camila (2010), se pueden encontrar diferentes tipos de oferta:

- **Oferta competitiva:** Es la oferta donde los productores y los que brindan servicios se desenvuelven en un ambiente de libre competencia, debido a que hay un número importante de productores del mismo bien o servicio y la participación en el mercado se va

determinar por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ninguno de los participantes dominan el mercado.

- **Oferta Oligopólica:** Está conformado el mercado solo por pocos productores o empresas que brindan el servicio. Estos pocos productores manejan la oferta, los precios y gran parte de los insumos de los productos o servicios que ofrecen. Entrar a estos mercados muchas veces resulta complicado.
- **Oferta monopólica:** Existen muchos compradores y vendedores, es fácil entrar y salir y las empresas consideran dados los precios de las demás, hay diversificación de productos.

2.8.2.2 Factores de la oferta

Según Riquelme (2019), algunos factores que determinan la oferta son:

- **El precio:** Cuando el precio aumenta, aumenta la cantidad de oferta y viceversa. Cuando el precio es alto, la venta de este producto es más rentable y por lo tanto la cantidad ofrecida del mismo es más elevada. Si el precio del bien disminuye la rentabilidad esperada por la venta disminuye y por tanto disminuye la cantidad que los fabricantes están dispuestos a vender.
- **Costos de producción:** Cuando aumentan los costos de producción, disminuyen la oferta y viceversa. Cuando hablamos del costo de los recursos para producir, se refiere a gastos que muchas veces incluyen el proceso productivo, tasas de interés materiales etc.

- La tecnología: Cuando la tecnología del proceso productivo mejora, aumentará la oferta.
- Expectativas: Si se tiene la expectativa de un aumento a corto plazo el precio del bien, la oferta aumentará, y viceversa.
- Número de productores: Cuando existe un mayor número de productores oferentes, aumentará la oferta y viceversa.
- Impuestos y subsidios: Cuando se implementan mayores impuestos, la oferta se reduce, y si se aplican subsidios a la producción de un bien se incrementa la oferta.

2.9 Design Thinking

Según Brown, (2008) el Design Thinking “es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”

Como menciona Romero (2016) El Design Thinking se puede resumir en 5 pasos fundamentales: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

2.9.1 Empatizar

Según Valenzuela (2016):

“Las cuestiones básicas para llevar a cabo este paso es observar y escuchar a las personas potenciales a convertirse en clientes, buscar hacer una conversación con éstos y hacer preguntas esenciales ¿por qué? o ¿cómo?

con la finalidad de encontrar necesidades y deseos que tal vez no se imaginaban” En esta etapa es muy importante observar y escuchar dado a que se debe interiorizar en el aprendizaje”.

Algunas técnicas que se recomiendan según Huertas (2020) son:

- Observación: Lavarca menciona que “El investigador utilizando sus sentidos: la vista, la audición, el olfato, el tacto y el gusto, realiza observaciones y acumula hechos que le ayudan tanto a la identificación de un problema como a su posterior resolución” (pág. 31).
- Mapa Mental: Según la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México (UAEH) el mapa mental es “Un mapa mental es un diagrama usado para representar las palabras, ideas, tareas, u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una palabra clave o de una idea central. Es una representación semántica de las conexiones entre las porciones de información. Los elementos se arreglan intuitivamente según la importancia de los conceptos y se organizan en agrupaciones mediante ramas”.
- Árbol de Problemas: Según la Organización de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), el árbol de problemas “es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. La técnica adecuada

para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas”.

Figura 2. Fase 1 Design Thinking



Fuente: Huertas, J. (2020). "Cómo crear productos y servicios con Design Thinking".

2.9.2 Definir

Según Díaz (2019), "Es en esta etapa donde definimos nuestro POV (*Point of View, por sus siglas en inglés*) que consiste en una expresión explícita del problema que vayamos a resolver, con base en el entendimiento del entorno y características de las personas, nuestros clientes".

Unas de las técnicas que más se recomiendan son:

- Mapa de Empatía: Según Custodio (2017), el mapa de empatía es “un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él”.
- Infografía: Bembibre (2011), menciona que “El término infografía es un término que se utiliza para designar a un tipo de gráfico que se caracteriza por brindar a través de las imágenes o diseños información de diverso tipo dependiendo del tema que se toque en cada caso. Las infografías son una manera informal y mucho más atractiva para comunicar ya que buscan llamar la atención de la persona que las observa a partir del uso de colores, imágenes o diseños especialmente seleccionados”.
- Visual Key: Según León (2019) un visual key es “un diseño base que se realiza en las agencias publicitarias y que sirve de guía o referencia visual para una campaña”.

Figura 3. Definir de Design Thinking



Fuente: Huertas, J. (2020). *“Cómo crear productos y servicios con Design Thinking”*.

2.9.3. Idear

Es la etapa en donde debes invitar a varias personas con diferentes profesiones y gustos para crear una lluvia de ideas grupal para generar la llamada estrategia de innovación abierta. Recuerda que la diversidad de pensamientos, creencias y habilidades harán más rica la creación de tu solución innovadora.” (Lomas, 2019).

Unas de las técnicas que más se recomiendan son:

- Propuesta de valor: Según Higuerey (2020) “La propuesta de valor es una práctica original de marketing que tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un

negocio en particular puede ser relevante para él. Desarrollar esta idea es uno de los pasos clave de cualquier estrategias de planificación”,

- Perfil del Usuario: Porto y Gardey (2020) afirman que el concepto de perfil de usuario “se emplea en el ámbito de la informática. Así se denomina a un entorno personalizado para un individuo que se desarrolla de acuerdo a sus preferencias de configuración”.
- Moodboard: Según Alcaras (2017) “tablero de inspiración. Así de simple pero de complejo a la vez. Se trata de, gráfica y visualmente, exponer y aterrizar un concepto, una idea o definir una línea gráfica sobre la que trabajar. Es una herramienta que a priori puede parecer algo simple pero que tiene un poder impresionante y que una vez que te acostumbras a emplearla al comienzo del proyecto, te resultará indispensable.

Se podría visualizar como un collage compuesto de imágenes, texto y muestras de objetos. Lo anterior puede abarcar un tema en específico, o tratarse de cualquier uno escogido al azar.

Figura 4. Fase 3 Design Thinking



Fuente: Huertas, J. (2020). "Cómo crear productos y servicios con Design Thinking".

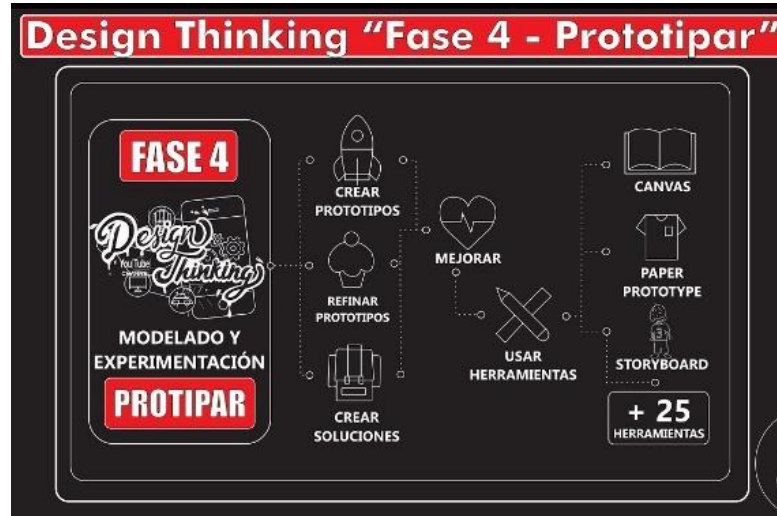
2.9.4. Prototipar:

Como menciona Lomas (2019), "Aquí lo más importante es llevar de una forma ágil y rápida el desarrollo de un producto mínimo viable, dándole forma física a esa gran idea que salió de la lluvia de ideas para solucionar el problema antes definido. En esta etapa lo más importante no es crear el producto perfecto, ni con todas las funcionalidades que te has imaginado, sino desarrollar el prototipo más básico y de bajo costo que solo te ayude a probar la viabilidad de tu propuesta.

Algunas de las técnicas más utilizadas son:

- Canvas: Según Lomas (2019), “Es un instrumento de construcción de valor para la creación de modelos de negocio creado por Alexander Osterwalder, que facilita la comprensión y el trabajo de la estructura del negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo”.
- Paper Prototype: Como menciona Granollers, (2014), “Esta técnica de prototipado de baja fidelidad se basa en la utilización de materiales tan básicos como lápiz, el papel y las tijeras para la creación de prototipos simples pero enormemente versátiles.”
- StoryBoard: Según la Escuela Superior de Barcelona, (2019), “En resumen, un conjunto de viñetas. En ellas, se pueden representar de forma gráfica, aunque sencilla, distintos elementos. Por ejemplo, puede servir como guía para elaborar una escena de cine, pero ha cobrado especial relevancia en el marketing y la publicidad.

Figura 5. Fase 4 Prototipar de Design Thinking



Fuente: Huertas, J. (2020). "Cómo crear productos y servicios con Design Thinking".

2.9.5. Evaluar

Según Díaz (2019), "Por último, debemos dar a probar nuestro prototipo y escuchar lo que los usuarios tienen para decir. En esta etapa es muy importante la comunicación que establezcamos con el consumidor ya que es una forma adicional de generar empatía (paso # 1) con él".

Algunas herramientas que se pueden usar son:

- User Journey: Como menciona Colombo, (2019), "El Customer Journey es el viaje, el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones. Porque precisamente, cuando se habla

de Customer Journey (CJ) o viaje del cliente, lo que se está poniendo en el centro del foco es al CLIENTE. ¿Sabemos quién es?, ¿cómo se comporta?, ¿cuál es su necesidad o sus expectativas?, ¿Qué factores deciden su compra? Estas respuestas son fundamentales -entre otras muchas más particulares que se deben conocer-, para entender al usuario/cliente actual y futuro”.

- User experience map: También menciona Colombo; (2019) “El customer journey map (CJM), es una herramienta de *Design Thinking* –una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas para superar retos y satisfacer necesidades- que hace posible dar forma en un mapa a cada una de las fases o etapas que recorre una persona; desde que le sobreviene una necesidad hasta que se convierte en cliente de una marca porque compra un producto o disfruta de un servicio”.
- Prototipo de Usabilidad: Así como menciona Crua (2018), “Los prototipos son una parte integral del proceso de diseño, ya que permiten la revisión de los conceptos básicos del proyecto en la etapa inicial de su desarrollo y compartir opiniones con el resto del equipo. Gracias a ellos puedes crear fácilmente una maqueta interactiva de un sitio web o aplicación móvil, que es capaz de identificar cualquier deficiencia en el flujo y la usabilidad del diseño antes de invertir demasiado tiempo ni dinero en su desarrollo”.

Figura 6. Fase 5 Evaluar Design Thinking.



Fuente: Huertas, J. (2020). "Cómo crear productos y servicios con Design Thinking".

2.10 Estudio Técnico

Al emprender en un negocio, se debería de realizar una evaluación de proyecto para analizar diferentes variables que podrían afectar al resultado y por lo tanto su rentabilidad. Existen una gran cantidad de estudios que se realizan con el fin de conocer la viabilidad del posible negocio. Dentro de estos estudios, uno de los principales se llama Estudio Técnico.

El objetivo de un estudio técnico es verificar cuán posible es fabricar un producto o brindar un servicio, analizando el tamaño óptimo, localización más favorable, equipos a utilizar, instalaciones necesarias y la organización requerida para su ejecución (Prieto Herrera, 2009). El estudio técnico busca responder a las

interrogantes: cuándo, dónde, cómo y con qué producirá la empresa, así como diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado (Córdoba Padilla, 2011). El hecho de que un proyecto sea viable técnicamente significa que el bien o servicio que el proyecto va a ofrecer para ser producido o comercializado con la tecnología disponible y asequible para el inversionista, en la cantidad y calidad proyectada, y en la localización seleccionada a un costo competitivo (Murcia et al, 2009).

Las partes que conforman el estudio técnico son: tamaño, localización e ingeniería del proyecto.

2.10.1 Tamaño

La dimensión o tamaño de un proyecto se define como su capacidad de producción en un determinado período de tiempo en funcionamiento (Prieto Herrera, 2009). Se define como capacidad de producción al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año, dependiendo del tipo de proyecto que se está formulando (Córdoba Padilla, 2011).

Cada posible tamaño que el proyecto pueda adoptar, influye en las especificaciones y en las cantidades de los recursos requeridos (maquinaria, equipos, materiales, mano de obra, etc.) y, por lo tanto, en los costos de inversión y de operación que se van a generar durante su horizonte de vida. Por tal razón, es de suma importancia seleccionar el mejor tamaño o el tamaño óptimo que permita alcanzar la máxima rentabilidad de la inversión por realizar y determinar si dicho tamaño es posible para el proyecto (Murcia Murcia et al., 2009).

Prieto Herrera (2009) indica que este tamaño óptimo no sólo es aquél que produce la rentabilidad más alta sino que la mayor diferencia entre costo-beneficio. Para determinar este tamaño óptimo es necesario conocer con mayor precisión tiempos predeterminados o tiempos y movimientos del proceso, o en su defecto calcularlos (Baca Urbina, 2010).

2.10.2 Localización

Es el análisis de las variables o factores que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo (Córdoba Padilla, 2011). La ubicación de una planta productora de bienes o servicios está controlada por diversos factores y condiciones, los cuales deben ser evaluados técnica y económicamente para asegurar que la elección de entre varias alternativas es la más conveniente al proyecto (Prieto Herrera, 2009).

Al hablar de localización, ésta se acompaña con mapas o planos de la zona donde estará ubicada la empresa, la industria, el servicio, etc. de tal forma que sea fácil su identificación junto con los demás elementos partícipes de la decisión (Murcia et; 2009)

2.10.3 Ingeniería del Proyecto

El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la

descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, la distribución óptima de la planta hasta la estructura jurídica y organizativa que tendrá (Baca Urbina, 2010). Su fin es optimizar los recursos disponibles para la fabricación del producto o la prestación del servicio (Prieto Herrera, 2009).

Mediante el estudio de ingeniería se determina la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles destinados a la producción de bienes o servicios. Para ello deben analizarse las distintas alternativas y condiciones en que pueden combinarse los factores productivos, identificados a través de la cuantificación y proyección del monto de inversiones, costos e ingresos que se asocian a cada una de las alternativas de producción (Córdoba Padilla, 2011). La producción es un proceso sistemático, incluye entradas, procesos y salidas. El proceso de producción se define como la fase en que una serie de materiales o insumos son transformados en productos manufacturados mediante la participación de la tecnología, los materiales y las fuerzas de trabajo para producir un resultado final el cual es el producto y subproductos así como cualquier residuo que pueda generar el proceso de transformación (Córdoba, 2011).

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio financiero, es por esto que el estudio técnico no debe realizarse a la ligera y tiene un papel muy importante en el análisis de riesgo de proyectos.

2.11. Análisis de la Competencia

La competencia de una empresa, cualquiera que sea su actividad productos o servicios son los que siguen la misma estrategia y el mismo mercado meta. Adicionalmente una empresa debe estar atenta a los cambios de necesidades de los clientes y las formas en que su competencia revisa estos cambios para satisfacer los nuevos requerimientos.

Así lo indica Kotler, (S.F), las empresas suelen conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores mediante información secundaria, experiencia personal y testimonios, y pueden aumentar estos conocimientos por medio de una investigación primaria de mercado con los clientes, proveedores y distribuidores. Es cada vez mayor el número de empresas que se vuelven hacia el benchmarking como la mejor guía para mejorar su posición competitiva.

2.11.1 Benchmarking

El benchmarking es una herramienta que sirve para que los managers revisen fuera de su empresas mirando hacia la su competencia que son los que comparten el mercado nacional o internacional de sus productos.

Según menciona Espinosa, (SF), el benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores

2.11.2 Análisis de la Competencia nacional e internacional

Adicionalmente cuando se estudia la competencia, se debe tomar en cuenta que existe competencia nacional e internacional de los mercados en las empresas.

Así lo menciona (Ferrer, 2013), en mercadeo competencia no debe ser tomada como rivalidad, su verdadero objetivo es el de alcanzar la perfección del producto esta competencia se rige por leyes y normas comercial de control donde se enmarque la igualdad en las relaciones mutuas entre interventores en la misma en eventos comerciales internos.

En la competencia internacional se evidencia patrones más complejos debido a múltiples factores, como lo serían factores de calidad territorial, márgenes del producto nacional e internacional, además de las diferentes sociales y culturales entre las naciones tratantes es importante tener en cuenta el papel de la comunicación y la culturización entre naciones para el desarrollo activo de esta.

Para realizar el análisis de la competencia, se debe incluir entre otras variables:

- Descripción del producto que ofrece la competencia.
- Canales de Venta
- Precios
- Cómo se comunican con el cliente
- Alcance Geográfico
- Fortalezas y Debilidades

2.12. Viabilidad

Según González, Rojas y Ruelas (2017) “Una viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos” (pág. 60).

Aunado a lo anterior, Arias concuerda que “la viabilidad es un análisis que tiene por finalidad conocer la probabilidad que existe de poder llevar a cabo un proyecto con éxito”.

2.12.1. Viabilidad Técnica

Según González y Vallejo (2017) esta viabilidad es aquella “condición que permite el funcionamiento del proyecto, se evalúa para determinar si es posible llevarlo a cabo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con la tecnología disponible” (pág.11).

Además, González; Rojas y Ruelas (2017), mencionan que, la viabilidad técnica “se debe evaluar objetivamente los siguientes aspectos relacionados a la operación y administración del negocio propuesto” (pág.60) tomando en consideración aspectos como:

- Recursos humanos

Según Montoya y Boyero (2016), “el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán

que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

- Infraestructura disponible

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en conjunto con International Strategy for Disaster Reduction “La infraestructura puede ser definida como las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemas necesarios para el buen funcionamiento de una sociedad y su economía. Los diferentes componentes de la infraestructura de una sociedad pueden existir ya sea en el sector público o privado, dependiendo como son poseídos, administrados y regulados”.

- Capacidad tecnológica

García, Pineda y Andriade (2015) mencionan que,

Las capacidades tecnológicas son consideradas un factor esencial que ha permitido a las empresas, entre otros logros, llevar a cabo procesos de internacionalización. Esto implica identificar oportunidades de mercado, reducir costos de insumos y mano de obra, disponer de materias primas, medios de transporte y comunicación, poseer conocimiento de frontera, talentos, flexibilidad de mano de obra, disponibilidad de conocimiento científico, seguridad, respeto a los derechos de propiedad y una economía saludable (pág. 264).

2.12.2 Viabilidad de Mercado

De acuerdo con González, Rojas y Ruelas (2017), la viabilidad de mercado es “probablemente el componente más importante en el proceso de determinar la viabilidad del negocio. Dicho análisis de mercado para propósitos de determinar la viabilidad deberá incluir como mínimo un estimado del mercado potencial” (pág. 60).

Así mismo, Cortés y Cortés (2016) mencionan que “El análisis de mercado para propósitos de determinar la viabilidad deberá incluir como mínimo: Un estimado del mercado potencial se refiere a la cantidad total de su producto o servicio que puede ser vendido en su área de mercado. La participación proyectada en el mercado es el porcentaje del mercado potencial a ser capturado o que razonablemente puede ser capturado por su empresa; Las proyecciones de ventas representan la base del análisis financiero” (pág.92).

2.12.3 Viabilidad Financiera

González y Vallejo (2017) definen la viabilidad financiera como “condición que evalúa la conveniencia de un proyecto, atendiendo a la relación que existe entre los recursos empleados para obtenerlo y aquellos de los que se dispone” (pág.11).

Para determinar viabilidad económica, según González; Rojas y Ruelas (2017), se deben tomar los siguientes pasos:

1. Proyecciones de ingresos y gastos y flujo de efectivo- estas se preparan usualmente a tres años.

2. El análisis del punto de equilibrio permite determinar el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los gastos de la empresa y tener una ganancia de cero.
3. Estimación de la tasa de inversión de retorno (TIR) es la tasa de ganancias en relación con el capital invertido, expresada en términos porcentuales.

2.13 Estudio Financiero:

Según OBS Business School, de la Universidad de Barcelona (2020)

El estudio financiero es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que tenemos disponibles y el coste total del proceso de producción. Su finalidad es permitirnos ver si el proyecto que nos interesa es viable en términos de rentabilidad económica.

Por ello, el estudio financiero se convierte en una parte fundamental en cualquier proyecto de inversión. No importa si se trata de un emprendedor con una idea de negocio, una empresa que quiere crear una nueva área de negocios o incluso un inversor que está interesado en poner su dinero en una empresa con el fin de obtener rentabilidad.

El estudio financiero formará parte de un posterior estudio de mercado. Toda la información recogida nos permitirá hacer el análisis de riesgos de un proyecto y evaluar en profundidad su viabilidad.

2.13.1 Factores que se deben tomar en la evaluación financiera:

- Costos de Inversión: Landuare (2016) indica que los costos de inversión “corresponden a aquellos que incurren en la adquisición de los activos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento, ponerlo "en marcha" u operativo. Para decirlo de una forma sencilla son todos aquellos costos que se dan desde la concepción de la idea que da origen al proyecto, hasta poco antes de la producción del primer producto o servicio”.
- Costos de Operación: Chiliquinga y Vallejos (2017) mencionan que los costos de operación “son aquellos costos que se aplican con el propósito de transformar de forma o de fondo la materia prima en productos terminados o semielaborados utilizando fuerza de trabajo, maquinaria, equipos y otros.

Los mismos autores indican que esos costos están compuestos por la combinación de tres elementos, que son:

- a) Materia prima directa. (MD)
- b) Mano de obra directa. (MOD)
- c) Gastos de fabricación. (GGF)

- Ingresos Estimados: Según Raffino (2020) “Los ingresos en economía equivalen al total de las ganancias que percibe presupuestariamente una entidad, sea pública, privada, individual o grupal. Es uno de los elementos indispensables en toda evaluación económica, sean o no monetarios, fruto del circuito de consumo-ganancia”.

- Fuentes de Financiamiento: Casanovas y Bertrán (2013), mencionan que “el financiamiento son las modalidades y mecanismos a los que accede una empresa para obtener recursos, sean bienes o servicios, a determinados plazos y por lo general tiene un costo”.

Según Mogollón (2011), “la financiación consiste en brindar el capital necesario a la empresa, de manera que pueda disponer de dichos recursos económicos para sus necesidades en el momento adecuado”.

Según Hidalgo (2020), existen dos tipos de financiamiento:

-Financiamiento interno: Proviene de los propios recursos de la empresa, como: contribuciones de los propietarios o socios, reserva de capital pasivo o retención de utilidades.

-Financiamiento externo: Se utilizan cuando la empresa es incapaz de operar con sus propios recursos y ha utilizado ya el financiamiento interno. “

- Rentabilidad del Proyecto: “La rentabilidad puede ser medida en dos formas: con métodos simples y métodos complejos. Los primeros recurren al uso de los estados financieros, pero sin considerar el valor del dinero en el tiempo. Y los segundos sí consideran el valor del dinero en el tiempo, y tienen mayor aceptación en la iniciativa privada. Entre los métodos complejos de rentabilidad se encuentran los siguientes indicadores: Valor Actual (VA), Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRIN)” (Bazzani y Cruz, 2008).

- Costo de Oportunidad del Capital: Según Dumrauf (2010) “cuando nos referimos al costo de capital de un proyecto, nos referimos al costo del capital que refleja el riesgo de ese proyecto” (pág.392). Además, Mascareñas (2008) menciona que “Esto es, el coste del capital es la tasa de rendimiento interno que una empresa deberá pagar a los inversores para invitarles a arriesgar su dinero en la compra de los títulos emitidos por ella (acciones ordinarias, acciones preferentes, obligaciones, préstamos, etc.” (pág. 4).

2.14 Punto de Equilibrio

Cantera (2019) menciona que el punto de equilibrio es, “definido como el punto donde el ingreso total de la empresa es igual a sus gastos totales”. Además, para lograr su cálculo la misma autora menciona que, se debe seguir la siguiente fórmula:

$$(P*Q)-(CV*Q)- CFT= 0$$

En donde,

- P= precio de venta del producto (valor final de los productos que se quieren comercializar o el servicio por brindar).
- CV= costo variable por producto (aquellos costos que tienden a variar con el nivel de actividad de un negocio).
- CFT= costos fijos totales (costos en que se incurren por un tiempo definido y que no se ven afectados por fluctuaciones en los niveles de actividad de un negocio).

- Q= volumen de ventas del producto (cantidad de bienes que se producen o se venden en una empresa).

Aunado a lo anterior, Rodríguez menciona que “es natural que, si la empresa logra producir y vender un volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas” (pág.1).

2.15 Proyección Financiera

Bustos (2015), menciona que,

“a través de las proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar; se tienen así diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al emprendedor identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que minimicen los efectos negativos”(pág.6).

El mismo autor menciona que “en mercados maduros y estables, los periodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un periodo tan amplio que dé una imagen completa del negocio y de su actividad. Por ejemplo, una empresa energética considera periodos de proyección de entre 8-10 años”. (pág.9).

Aunado a lo anterior, Fornero, menciona que “En una proyección financiera el flujo de fondos se establece realizando una proyección de la situación patrimonial y de resultados de la empresa. La misma se desarrolla de un modo resumido o más detallado según las necesidades del análisis. Así, se puede proyectar el total del

activo operativo neto, o bien cada uno de los rubros; y la ganancia operativa, o bien cada ítem relevante de ingresos y costos operativos” (pág.182).

2.16 Rentabilidad del Negocio

Sánchez, menciona que, “rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados” (pág.2).

El mismo autor se refiere a que, “los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable” (pág.4).

Medina y Mauricci (2014) mencionan que,

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados (pág.18).

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la Investigación

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento y diversos marcos interpretativos, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda de conocimiento. Las principales aproximaciones en la investigación son: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto. (Fernández, 2014)

Según Fernández en su libro, Metodología de la Investigación (2014):

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

La investigación mixta implica combinar los métodos cualitativos y cuantitativos en el mismo estudio. Se trata de un paradigma relativamente reciente que su ventaja es poder utilizar las fortalezas de cada una y minimizar sus debilidades.

Durante décadas, las aproximaciones cuantitativa y cualitativa fueron vistas como una dicotomía (en el sentido de “rivalidad”) al emprender una investigación (como “blanco y negro”), pero hoy en día la mayoría de los metodólogos las consideran como extremos en un continuo en el cual se puede situar cualquier estudio (Creswell, 2013a, Niglas, 2010).

El diseño de esta investigación se basa en un enfoque con mezcla cualitativa y cuantitativa. Al utilizar un método mixto buscamos tener una perspectiva más amplia y profunda del tema de investigación

Debido a que el objetivo de este trabajo es crear un modelo de negocio, es relevante mencionar que: “los modelos de negocios se distinguen en la medida en que ofrecen una mezcla de narración de historias y de cálculos. (Galeano, 2015, p.4)”

Magretta (2002), describe los modelos de negocio como "historias" (con una trama, un conjunto de personajes y sus motivaciones), pero su “narrativa está ligada a los números" (de ahí la difusión del modelo de negocio y la llegada de la hoja de cálculo). Sostiene que estas dos dimensiones son fundamentales para el modelo de negocio, ya que, para tener éxito, un modelo de negocio debe pasar "la prueba narrativa" (¿es la historia coherente?), y "la prueba de los números" (¿son los números coherentes?).

Perkmann (2010), en su reflexión sobre el concepto de modelos de negocio, añade que los mismos, actúan como representaciones que crean efectos materiales

que implican a compradores y proveedores, persuaden a inversores, y gestionan a empleados.

Esta combinación de historias y de cálculos disminuye las situaciones de incertidumbre y de aquí su relevancia. Los modelos de negocios de nuevos proyectos tienen entre sus objetivos evidenciar su rentabilidad y por lo tanto la viabilidad del negocio.

Se usa un enfoque cualitativo al utilizar Design Thinking. Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas se planea obtener información relevante para identificar las necesidades y opiniones del mercado. De esta forma lograr empatizar con los posibles clientes y crear una propuesta de valor.

Para el estudio financiero, se realiza un enfoque más cuantitativo. Se aportan datos numéricos relevantes para mostrar la viabilidad del negocio. Se determina la inversión inicial, los gastos operativos y se analizan indicadores de rentabilidad como el TIR y el VAN.

3.2 Alcance de la Investigación

“La investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.” (Arias, 2012, p. 22). Así mismo, Tamayo y Tamayo definen a la investigación como: “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener

información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento (pág. 21).”

El alcance de esta investigación es de tipo exploratoria, descriptiva, no experimental.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013)

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.”. p.91

El objetivo principal de la presente investigación es plantear un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda dirigidos al personal encargado de labores administrativas de PYME costarricenses durante el segundo semestre 2020.

Al buscar en fuentes bibliográficas se encuentra gran cantidad de información sobre: modelos de negocios, PYME, capacitaciones virtuales y aplicaciones Microsoft. Sin embargo, no se encontró literatura que incluyera en un mismo documento a todos los elementos antes citados.

Diferentes empresas se dedican a realizar capacitaciones de programas Microsoft, sin embargo, ninguna de las encontradas tiene el mismo enfoque que esta investigación, que es centrarse en el mercado PYME y ofrecer las capacitaciones de una forma completamente virtual o en línea.

Debido a factores como la pandemia, el año 2020 ha sido atípico en muchos aspectos. Las regulaciones sanitarias de acatamiento obligatorio, como el distanciamiento social han provocado que las capacitaciones en línea se afianza como alternativa real y en muchos casos como única opción. Como menciona el profesor Marco Kals, director de la carrera de E-Learning de la Universidad Pedagógica de Heidelberg (2020) “Se está produciendo una transición pragmática en la educación, los docentes están adquiriendo experiencia en la capacitación online y se espera que esto continúe después de la pandemia”.

El alcance por lo tanto es exploratorio al no contar con documentos que analicen los elementos antes citados en conjunto y que fueran realizados durante este año de pandemia.

Para efectos del presente proyecto, en la parte investigativa se quiere conocer más a fondo al público objetivo, conocer el producto de preferencia y su demanda para de esta forma establecer un modelo de negocio que se adapte a las demandas y exigencias del mercado meta.

En esta parte del proyecto el alcance de la investigación es descriptiva-cualitativa ya que se utilizara el Design Thinking como herramienta principal.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013)

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera

independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.(p.92)”

En su primera etapa se pretende conocer y entender al mercado meta. Se envían encuestas de manera masiva por correo electrónico y por facebook a diferentes empresas PYME según una lista de contacto de las realizadoras de este trabajo.

En la encuesta se quiere conocer si el personal administrativo de las PYME están interesados en llevar un curso virtual de capacitación de programas Microsoft, así como conocer cuál programa es el más utilizado en su trabajo y el nivel de conocimiento que tienen de este.

Se aplicará el Árbol de Problemas, para conocer las necesidades del personal administrativo de PYME, para así entender si existe una falta de capacitación en programas de Microsoft y así evaluar la pertinencia de generar una intervención para solucionar esta problemática.

Mediante el Mapa de Empatía, se busca conocer mejor el perfil del personal administrativo de las PYME y de esta forma entender cuáles son sus necesidades. Con los datos obtenidos se genera una Propuesta de Valor y de aquí surge el prototipo de los posibles cursos que se propone brindar con sus características principales.

Con este prototipo se entrevista a 6 diferentes personas, tanto hombres como mujeres, se seleccionan para dicha entrevista a 6 dueños de Pymes para valorar si están interesados en capacitar al personal administrativo de sus empresas y

también si están interesados en capacitarse ellos, se trata de dueños de empresas de diferentes actividades del sector de las Pymes.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, las personas seleccionadas aceptaron de manera voluntaria colaborar con el estudio, son dueños de Pymes y tomadores de decisiones, por lo que se consideran buenas fuentes de opinión para analizar la aceptación del producto tanto para ellos como para todo el personal con tareas administrativas.

Mediante entrevistas a profundidad se espera obtener información valiosa, que nos pueda guiar mejor en el perfil de los posibles clientes, aportando información relevante de sus opiniones y por lo tanto preferencias.

Las entrevistas se realizarán vía online. La intención es seguir un guión semiestructurado para poder obtener la mayor cantidad de información que nos ayude desarrollar las características del modelo de negocio.

Se confirma datos generales que permitan verificar que son personal de empresas PYME y otras características personales. Se busca obtener información a profundidad de su aceptación o no al prototipo mostrado y de esta forma conocer cuál sería una posible demanda de mercado.

El alcance de la investigación comprende el manejo que se le da a las variables dentro de la investigación, por lo que, para el presente trabajo, se va a utilizar un alcance de investigación de tipo no experimental, así lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista:

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (p.152, 2014).”

La presente investigación posee un diseño de investigación no experimental, transversal, el cual se caracteriza por darse en un momento específico.

En la parte final del proyecto, se realiza un análisis cuantitativa- descriptivo, se determinara la viabilidad del negocio, según su posible rentabilidad. Esta consta de 2 fases: un estudio técnico y un estudio financiero.

Para el estudio técnico se describe los procesos, localización, organización empresarial, plataforma y capacidad. Se incluye un benchmarking. Mediante esta herramienta se quiere evaluar y mejorar los resultados de la organización, mediante la comparación de las propias prácticas con la competencia tanto nacional como internacional.

El Estudio Financiero se hará en dos etapas:

-Primer etapa determinar la inversión inicial y los gastos operacionales. Según los datos obtenidos se determinará el punto de equilibrio.

-Segunda etapa se proyectará el flujo de efectivo a 5 años para determinar los indicadores de rentabilidad como lo son el VAN y el TIR. Cada uno de estos indicadores se realizará bajo tres escenarios, el pesimista, el normal y el optimista.

3.3 Unidades de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación incluye a los dueños de las Pymes costarricenses así como el personal que desempeña tareas administrativas en estas empresas y requieren algún tipo de capacitación. La necesidad de capacitación es de las PYMES en general, no enfocado en un sector en específico porque todos tienen personal administrativo y como se demostró en la encuesta, la mayoría menciona que utilizan Microsoft como herramienta de trabajo y de administración. La idea de la propuesta es cerrar brechas en el manejo de Excel que fue la que ellos indicaron, es la más utilizada para sus labores diarias y que no tienen el conocimiento para obtener el debido provecho de la herramienta.

Al tratarse de la implementación de un modelo de capacitación en línea, se considera que la deslocalización geográfica presenta una gran ventaja, ya que gracias a la tecnología e Internet, con el uso de cualquier ordenador se puede acceder a la plataforma en cualquier lugar del país. Por lo que toda persona que tenga tareas administrativas y trabaje en una PYME se considera sujeto de análisis, indiferentemente de la ubicación de la PYME dentro del territorio de Costa Rica.

3.3.1 Población

En la primera fase que se realizan encuestas, estas se enviarán vía correo electrónico a cada empresa, los datos de las direcciones se obtendrán según lista de contacto de las realizadoras de este trabajo. Debido a la falta de interés y tiempo o por sentimiento de inseguridad, las encuestas vía correos no son siempre contestadas. Por lo que se planea mandar vía facebook o whatsapp a todos los contactos que tienen las investigadoras de este proyecto, que sean dueños o personal de PYMES, de esta forma intentar obtener la mayor cantidad de respuestas posibles para su análisis.

3.3.2 Muestra

Según (Salas, 2020) En el enfoque cualitativo las muestras responden más a la idea de muestra no probabilística, es decir, que los procedimientos de selección responden más a el juicio del investigador y la conveniencia, entre otros.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 396-401) hacen referencia a clases de muestras que, aunque no son exclusivas de la investigación cualitativa, se utilizan frecuentemente en esta:

- La muestra de participantes voluntarios
- La muestra de expertos
- La muestra de casos-tipo
- La muestra por cuotas

En el enfoque cuantitativo se recolecta y analiza los datos para contestar las preguntas de investigación y corroborar la hipótesis establecida al inicio del trabajo y para esto utiliza la medición numérica para establecer patrones de comportamiento.

Por lo tanto, se considera que el presente trabajo tiene un enfoque mixto.

Para la primera parte de esta investigación se utilizó una muestra de 66 participantes. Para la selección de la muestra se debía cumplir con los requisitos de: ser colaborador o dueño de una empresa pyme costarricense y querer participar de forma voluntaria en llenar la encuesta.

Para la segunda parte de la entrevista, la muestra consistió en un grupo de 6 expertos voluntarios, los cuales debían cumplir con los requisitos de ser dueños de pymes costarricenses y querer participar de forma voluntaria en una entrevista.

3.3.3 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con los participantes

Se informará a los participantes de las encuestas y las entrevistas que se va a mantener una completa confidencialidad con respecto a sus opiniones y demás información que brindan en las diferentes herramientas de recopilación de la información de este estudio. Es por esto que se incluye tanto en la encuesta y en la entrevista el compromiso de confidencialidad como primera acción, además los participantes del estudio serán anónimos.

Los encuestados se contactan por medio de las redes sociales, correo electrónico y/o por medio del whatsapp. Se les indica cual es la metodología e instrumento para llevar a cabo este estudio, durante este mismo contacto y en el caso de la entrevista se agenda una cita para llevar a cabo la recolección de la información.

A los participantes se les informa que es voluntario y que pueden retirarse en el momento que deseen o bien abstenerse de contestar alguna pregunta que les pudiese generar molestia o incomodidad. Toda la información suministrada es almacenada de forma escrita para su análisis e interpretación.

3.4 Herramientas para la Recopilación de Información

La recolección de datos constituye una parte clave y esencial en el proceso de la investigación, ya que de la misma se deriva la confiabilidad de los resultados y se permite determinar con exactitud la función de las variables en estudio. (Bernal, 2010).

Para hacer la recolección de datos de esta investigación se utilizarán las siguientes herramientas:

3.4.1 Encuesta:

Es la obtención de datos de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos (pueden ser opiniones, sugerencias, conocimientos, actitudes o sugerencias, entre otros datos) Koth (2012) pag. 4.

Se encuestaron a personas que trabajan o son dueños de Pymes.

La encuesta se realiza de manera virtual por medio de la plataforma Google Forms, (ver anexo No 1). El análisis de la encuesta se realiza gráficamente, donde se podrá validar la tendencias de las respuestas y la cantidad de participantes de las misma, Estas respuestas podrán ser comparadas con la información que se obtenga de las entrevistas.

El cuestionario es organizado de forma tal que se explica el objetivo del mismo, tiene instrucciones claras y se les informa al encuestado la confidencialidad con que se procesará la información.

Las preguntas son cerradas múltiples, en algunas de ellas se les da espacio a los participantes para que puedan ampliar sus respuestas colocándole la opción de otros, o seleccionar respuestas múltiples. “Cerradas múltiples: se pueden responder varias alternativas (ya sea seleccionando una de cinco, o varias a la vez)” Koth (2012) pág. 5.

3.4.2 Entrevista:

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizar la información de interés para el estudio. Bernal (2010) pág. 194

Se realizará una entrevista estructurada, la misma se aplicará al personal dueño de Pyme, con esta herramienta se logra obtener información sobre la aceptación del prototipo mostrado.

Para la entrevista se seleccionó a 6 personas que son dueños de pymes costarricenses y que estaban de acuerdo a participar en la entrevista de forma voluntaria. Se consideró de gran oportunidad entrevistar a dueños de pymes ya que a su vez son tomadores de decisiones en sus empresas y por lo tanto se puede validar la aceptación del producto no sólo para el dueño sino también analizar el interés del participante para incluir a todo el personal con tareas administrativas.

Con los comentarios obtenidos se pretende valorar los cambios pertinentes sugeridos para lograr la mejor aceptación del mercado. Se quiere conocer más a fondo las motivaciones y pensamientos de los colaboradores de estas empresas.

Esto determinará los paquetes que se pueden desarrollar a la medida de sus necesidades. Las entrevistas se grabarán por vídeo y voz y se utilizará un guión para su aplicación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron dos herramientas en la recolección de información. Primeramente, una encuesta (Ver Anexo # 1) para conocer mejor la población meta y si mostraban interés en llevar una capacitación de los programas Microsoft. Según la información recolectada se propuso un prototipo para el modelo de negocio.

La segunda herramienta consistió en realizar entrevistas a profundidad (Ver Anexo # 2) para corroborar los datos obtenidos en las encuestas y validar la aceptación del prototipo propuesto.

4.1 Encuesta

La aplicación de esta herramienta se realizó con base en un cuestionario cuyo objetivo fue estudiar la viabilidad de acceder a capacitaciones virtuales de las principales aplicaciones de Microsoft: Word, Excel y PowerPoint para empresas Pymes en Costa Rica.

Los encuestados han sido 66 empresarios o colaboradores de empresas Pymes. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2. Género de los participantes de la encuesta en línea

Género	Cantidad
Mujer	33
Hombre	32
Prefiero no decir	1

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020

Gráfico 1. Género de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

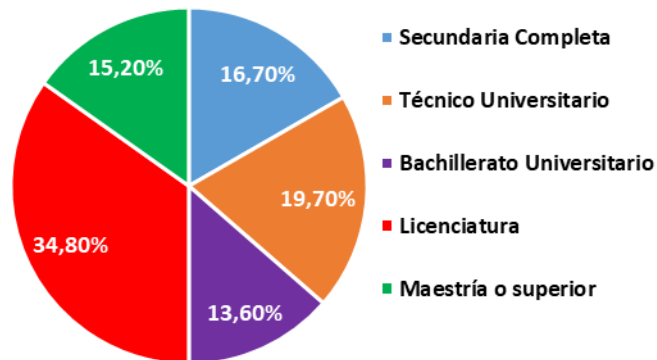
En el gráfico 1, se puede observar el porcentaje de las personas encuestadas según su género. Gráficamente se muestra que el 50% son mujeres y el 48,5% representa al género masculino, por lo tanto, ambos géneros están representados en equidad.

Tabla 3. Grado Académico de los participantes de la encuesta en línea

Grado Académico	Cantidad
Primaria Completa	0
Secundaria Completa	11
Técnico Universitario	13
Bachillerato Universitario	9
Licenciatura	23
Maestría o superior	10

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 2. Grado Académico de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

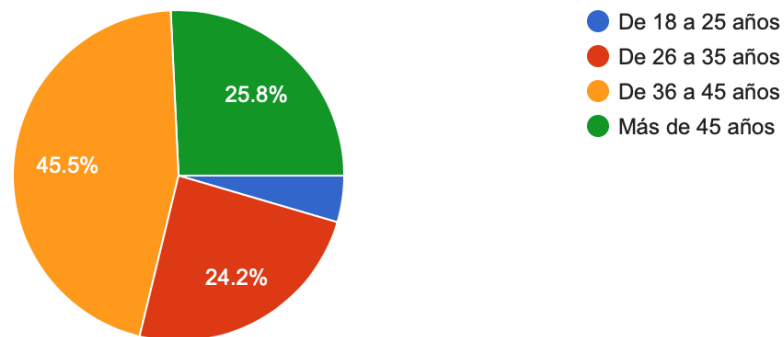
En el gráfico 2, se puede observar el porcentaje de las personas encuestadas según su grado académico. Gráficamente se muestra que un 34.8% de los encuestados son Licenciados; el 19,7% técnicos universitario; el 16.7% posee título de Secundaria Completa (Colegio); el 15.2% posee grado de Maestría; y el 13.6% tiene Bachillerato Universitario (Bachiller). De lo anterior, se puede concluir que el 83,3% de los que participaron en la encuesta tienen un nivel académico universitario.

Tabla 4. Edad de los participantes de la encuesta en línea

Edad	Cantidad
De 18 a 25 años	3
De 26 a 35 años	16
De 36 a 45 años	30
Más de 45 años	17

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020

Gráfico 3. Edad de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 2, se puede observar el porcentaje de las personas encuestadas según su edad. Gráficamente, se muestra que la edad del 45.5% de los encuestados es comprendida entre los 36 y 45 años, los mismos son categorizados como adultos medios; el 25.8% son personas mayores de 45 años, categorizados como adultos maduros; y el 24.2% tiene comprende las edades entre 26 y 35 años: adultos jóvenes, además, 4,5% de los encuestados comprenden las edades de 18-25 años.

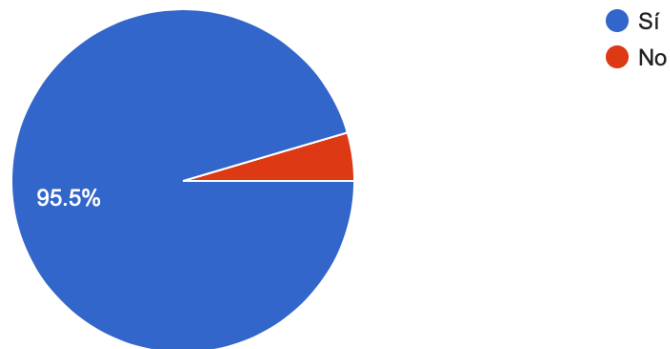
De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que, el 74,2% de los que participaron en la encuesta son adultos jóvenes medios.

Tabla 5. Trabajadores de Pymes encuestados en línea

Trabajadores de una Pymes	Cantidad
Si	63
No	3

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 4.
Gráfico 4. Trabajadores Pymes encuestados (Micro, pequeña o mediana empresa).



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

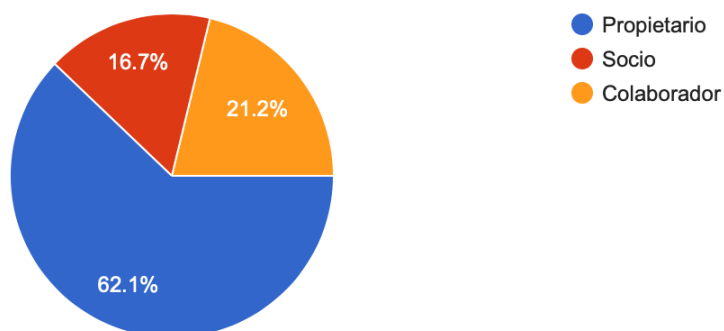
En el gráfico 4, se puede observar el porcentaje de las personas encuestadas que trabajan en Pymes. Se determina que un 95.5% de los encuestados trabajan en una empresa Pymes y el 4.5% no. Lo anterior indica que, se pudo entrevistar en más de un 95,5% al público objetivo de la presente investigación (a la población que trabaja o es dueña de una empresa Pyme según los entrevistados lo consideraron).

Tabla 6. Puesto de los encuestados en la empresa

Puesto del encuestado en su trabajo	Cantidad
Propietario	41
Socio	11
Colaborador	14

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 5. Puesto de los encuestados en la empresa Pyme.



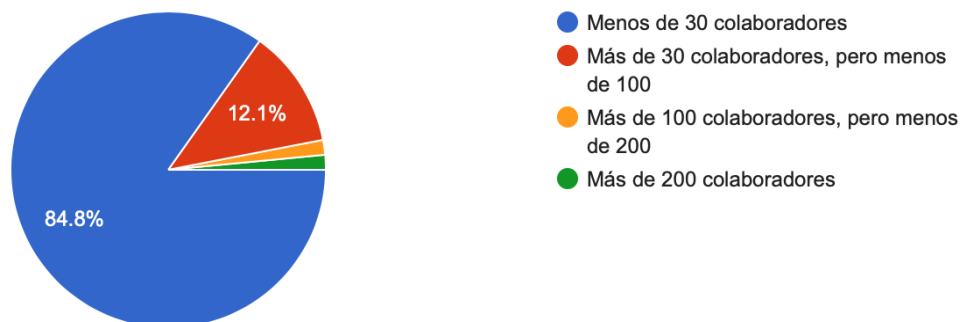
Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 5, se puede observar porcentualmente el puesto que desempeñan los encuestados en la Pymes. Gráficamente, se muestra que el 62.1% de las personas encuestadas son dueños de una Pyme; el 21.2% son colaboradores; y el 16.7% son socios. Lo anterior indica que, el 78.8% de los encuestados son dueños o participan directamente en la dirección de las Pymes, teniendo un alto porcentaje de participación de personas tomadoras de decisión.

Tabla 7. Cantidad de colaboradores en la empresa donde laboran los encuestados

Trabajadores de una Pymes	Cantidad
Menores de 30 colaboradores	56
Más de 30 colaboradores -menos de 100	8
Más de 100 colaboradores - menos de 200	1
Más de 200 colaboradores	1

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

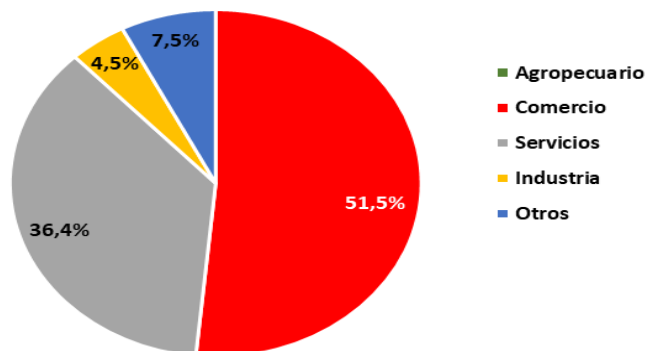
Gráfico 6.**Gráfico 6. Cantidad de colaboradores de las empresas Pyme encuestadas.****Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.**

En el gráfico 6, se puede observar porcentualmente el número de colaboradores que tienen las empresas encuestadas. Se muestra que el 84,8% de las personas encuestadas trabajan en una Pymes que tienen menos de 30 colaboradores; el 12,1% trabajan en una Pymes con más de 30 colaboradores, pero menos de 100; un 1,5% labora en una empresa que tiene más de 100 colaboradores, pero menos de 200; y el 1,5% trabaja en una empresa que tiene más de 200 colaboradores. Lo anterior indica que el 96,9% de los encuestados trabajan en Pymes pequeñas y Microempresas.

Tabla 8. Sector de actividad de la empresa donde labora el encuestado

Sector	Cantidad
Comercio	34
Servicio	24
Otros	5
Industria	3

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 7. Sector Empresarial de las Pymes encuestadas.

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 7 se puede observar porcentualmente la participación de Pymes por sectores según las personas encuestadas, en donde se evidencia gráficamente que 51,5% trabajan en Pymes del sector Comercio, el 36,4% trabajan en Pymes del sector de Servicios y el 5% labora en una Pyme del sector industrial. Es importante destacar que se incluyó en otros la opción otros sectores, en la que, los encuestados incluyeron en sus respuesta el sector Salud con un 4,5% y el sector Educación con representado en un 3%.

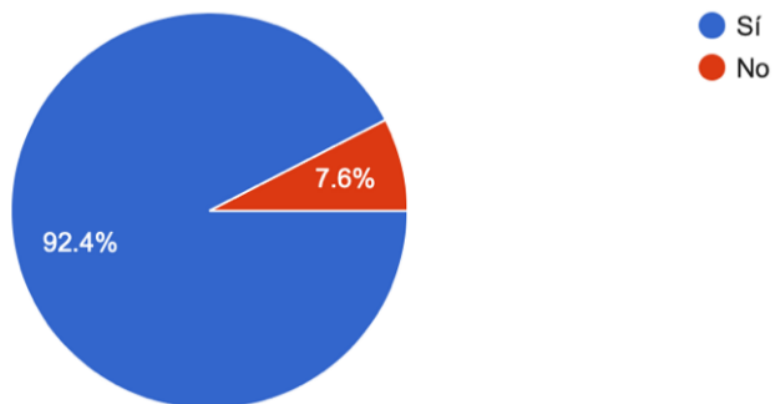
Dados estos resultados se puede concluir que más del 87.9% de las personas que completaron la encuesta trabajan en una Pyme del sector comercio o servicios, lo cual es coherente con la distribución en sectores de las Pymes en general donde los sectores que tienen mayor participación son los de Comercio y Servicios.

Tabla 9. Utilización de aplicaciones Microsoft por parte de los encuestados en tareas laborales

Utilización	Cantidad
Si	62
No	4

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 8 Utilización de las aplicaciones Microsoft para el desarrollo de funciones profesionales.



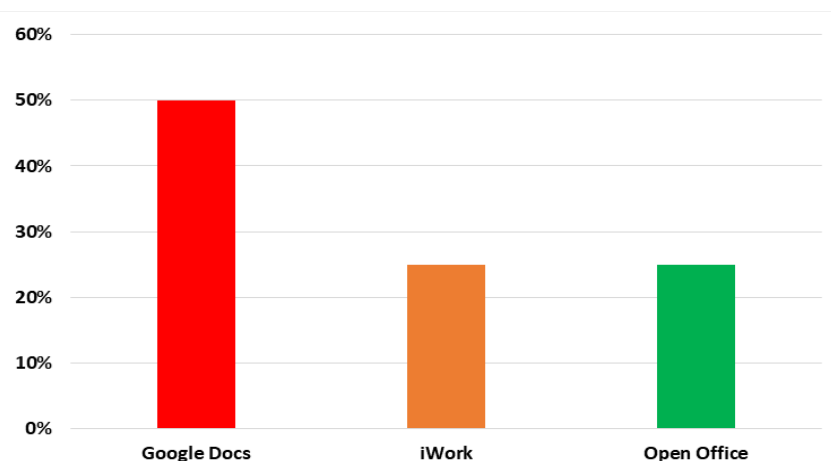
Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020

En el gráfico 8 se puede observar el porcentaje de personas que utilizan las aplicaciones Microsoft para el desarrollo de sus funciones, donde se evidencia gráficamente que 92,4% de las personas encuestadas lo utilizan para sus funciones diarias profesionales y el 7,6% no las utilizan. Por lo que, se puede concluir que, las aplicaciones Microsoft lideran el uso de su plataforma en las empresas de las personas entrevistadas para realizar sus funciones profesionales.

Tabla 10. Utilización de otras aplicaciones por parte de los encuestados

Otras Aplicaciones	Cantidad
Google Docs	2
iwork (Apple)	1
Open Office	1

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 9 Otras aplicaciones que se utilizan para el desarrollo de funciones profesionales.

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

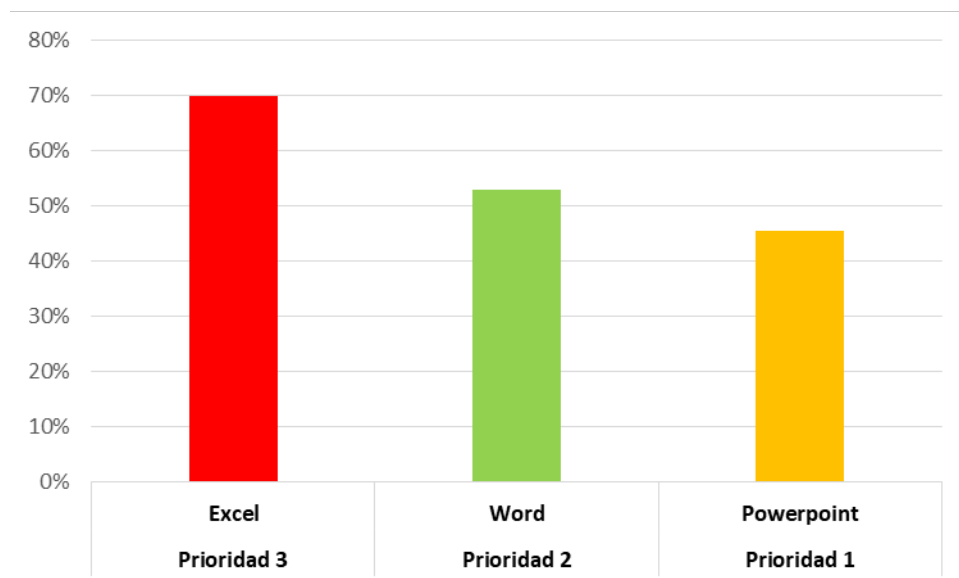
En el gráfico 9 se puede observar el porcentaje de personas que utilizan otras aplicaciones que no son Microsoft. Gráficamente, se puede concluir que de las 4 personas que contestaron que no utilizan Microsoft, el 50% operan con Google Docs; el 25% con iWork (Apple); y el 25% con Open Office. Por lo que se puede concluir que, la segunda aplicación más utilizada entre los encuestados es Google Docs.

Tabla 11. Prioridad que le dan los encuestados a las aplicaciones Microsoft en el trabajo

Prioridad de Herramienta	Cantidad
Excel (Prioridad 3, prioridad mayor)	46
Word (Prioridad 2, prioridad intermedia)	35
PowerPoint (Prioridad 1, prioridad menor)	30

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 10. Clasificación por orden de prioridad el programa de Microsoft en las labores profesionales diarias, donde 3 es el programa que más se utiliza y 1 el que menos se utiliza.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 10 se puede observar el porcentaje de clasificación por orden de prioridad el programa de Microsoft (Word, Excel y PowerPoint) en las labores

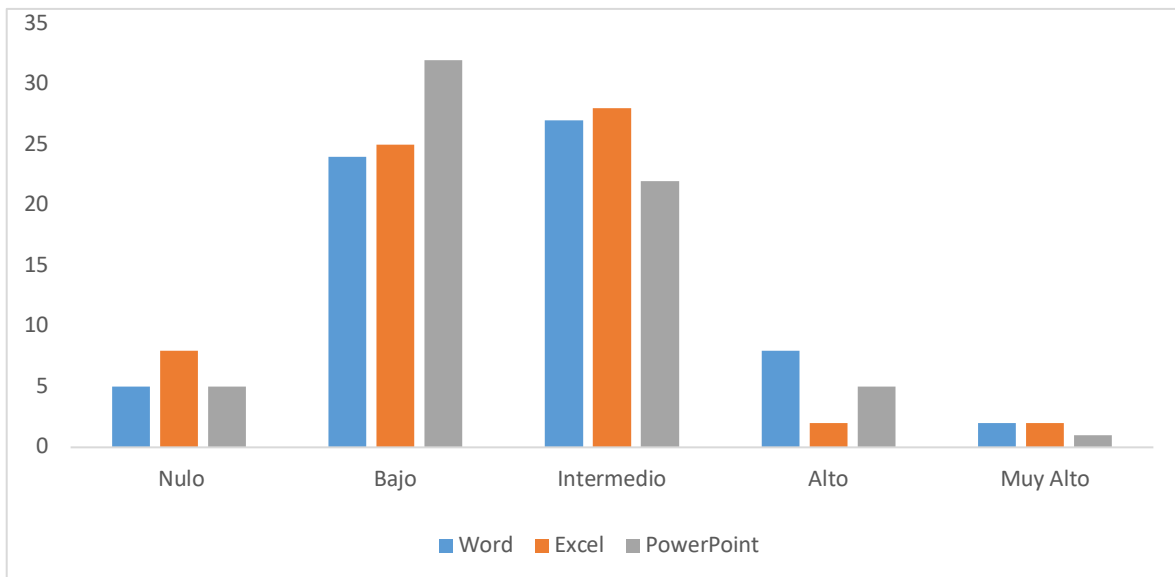
profesionales diarias de personas entrevistadas, donde 1 es el menos utilizado y 3 el más utilizado. Gráficamente se puede observar, que el 69,6% de las personas marcaron como prioridad 3 a Excel. Además, es importante recalcar que en general, las personas encuestadas consideran como prioridad 2: Word en un 53% y como prioridad 1 (la que menos utilizan), PowerPoint en un 45%. Por lo que se puede concluir que la aplicación de Microsoft que más utilizan los encuestados, para desarrollar tareas diarias en las empresas es Excel.

Tabla 12. Nivel de Conocimiento de herramientas de Microsoft de los encuestados

Herramienta	Cantidad Nulo	Cantidad bajo	Cantidad Intermedio	Cantidad Alto	Cantidad Muy Alto
Word	5	24	27	8	2
Excel	8	25	28	2	2
PowerPoint	5	32	22	5	1

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 11 Nivel de conocimiento a la hora de utilizar los programas de Microsoft.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 11 se puede observar el porcentaje del nivel de conocimiento que tienen las personas entrevistadas de las plataformas de Microsoft, Word, Excel y PowerPoint. Gráficamente se determina que el nivel de conocimiento de Word está distribuido de la siguiente manera: un 43,9% de los encuestados tienen un conocimiento nulo y bajo; un 40,9% tiene un conocimiento intermedio y; un 15.1% posee un conocimiento de alto a muy alto.

En la herramienta de Excel, se distribuye el conocimiento de la siguiente forma: un 50% de los encuestados tienen un conocimiento nulo y bajo; un 42,4% tiene un conocimiento intermedio, se debe aclarar que esta clasificación de conocimiento puede ser subjetiva ya que no tienen un parámetro técnico del mismo y normalmente las personas sobrevaloran su nivel de conocimiento, y un 6% posee un conocimiento alto o muy alto.

Sobre la herramienta de PowerPoint, el conocimiento de esta entre los encuestados se distribuye de la siguiente forma: un 56% tiene un conocimiento nulo y bajo; un 33,3 % tiene un conocimiento intermedio; y un 9% posee un conocimiento alto o muy alto.

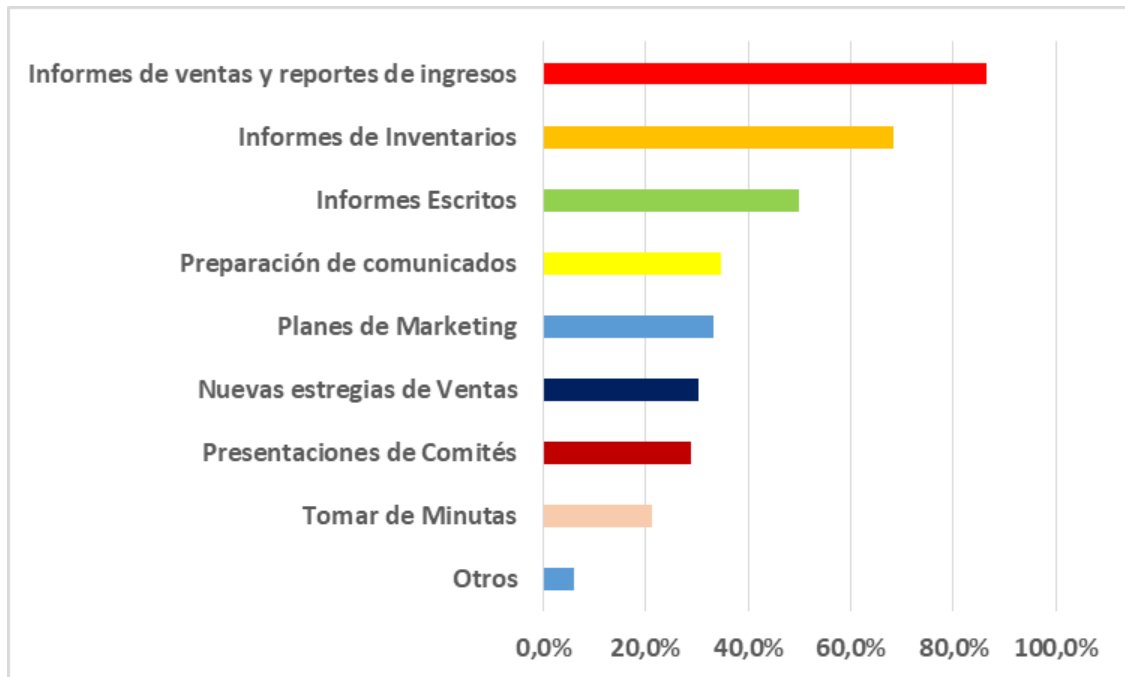
Por lo que se puede concluir que existe una necesidad evidente de capacitación en las tres herramientas, ya que en su mayoría, los conocimientos se clasifican en: nulo o bajo. Además, utilizando como referencia la gráfica 10, donde se evidencia que Excel es la herramienta más utilizada en un 70%, se puede concluir que existe una oportunidad de capacitación para dicha herramienta.

Tabla 13. Actividades desempeñadas regularmente por los encuestados

Actividades	Número
Informes de Ventas y reportes de ingresos	57
Informes de Inventarios	45
Informes Escritos	33
Preparación de comunicados	23
Planes de Marketing	22
Nuevas estrategias de ventas	20
Presentaciones de comités	19
Tomar Minutas	14
Otros	4

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 12 Actividades que se desempeñan regularmente con los programas de Microsoft.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 12, se pueden observar porcentualmente las actividades diarias que desempeñan los encuestados con las herramientas Word, Excel y PowerPoint. Si dichas actividades se relacionan con una de las herramientas de Microsoft para desempeñarlas, se establece la siguiente interpretación:

Word se relaciona con las actividades de Preparación de Comunicados, toma de minutas e informes escritos; Excel se relaciona con las actividades de informes de inventarios, informes de ventas e informes de ingresos; y la herramienta PowerPoint se relaciona con: planes de Marketing, presentaciones a comités y presentación de nuevas estrategias de ventas.

Además, es importante recalcar que, al colocar la opción de “otros” en la pregunta de la encuesta, los “*materiales educativos*”, “*memorias de cálculos*” y “*pedidos*” corresponden a las actividades que mencionaron los encuestados, representando estos, un porcentaje muy bajo en la encuesta.

Gráficamente se puede observar que los Informes de Ventas y reportes de ingresos fueron seleccionados en un 86,4% de las actividades que realizan con más frecuencia, los encuestados. Seguidos de estos, los informes de inventarios fueron seleccionados en un 68,2% de las actividades que realizan los encuestados.

Los informes escritos fueron marcados en un 50% de las actividades realizadas; mientras que, la preparación de comunicados fue seleccionada en un 34,8% de las actividades.

Los planes de Marketing, representan un 33,3% de las actividades seleccionadas, además, la opción de las presentaciones de ventas fue seleccionada en un 30,3% de las actividades que realizan los encuestados, seguida de las presentaciones a comités (seleccionadas por un 28,8%), y la actividad de toma de minutas fue seleccionada en un 21,2% de los encuestados.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se concluye que, las actividades que más fueron identificadas en las responsabilidades laborales son los informes de ventas y reportes de ingresos, los cuales se relacionan con el uso de Excel para poder desarrollarlas, siendo así, esta herramienta la más utilizada para desempeñar las actividades de los encuestados. Además, esto confirma los datos

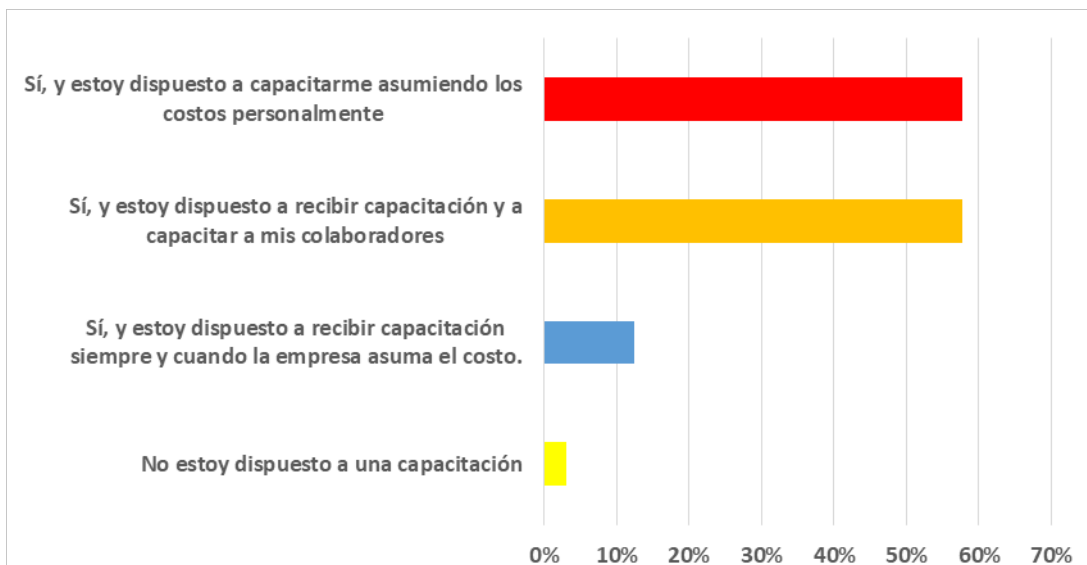
obtenidos en la gráfica 10, en donde se evidencia que Excel es la herramienta de Microsoft de prioridad para los encuestados.

Tabla 14. Aceptación de recibir capacitación por parte del encuestado

<i>Importancia en recibir capacitación</i>	<i>Cantidad</i>
Sí, y estoy dispuesto a capacitarme asumiendo los costos personalmente	37
Sí, y estoy dispuesto a recibir capacitación y a capacitar a mis colaboradores	37
Sí, y estoy dispuesto a recibir capacitación siempre y cuando la empresa asuma el costo.	8
No estoy dispuesto a una capacitación	2

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 13 Importancia de la inversión en capacitaciones.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 13 se puede observar el porcentaje de personas que están dispuestas a capacitarse, ya sea, que ellos asuman el costo; que la empresa lo asuma; y también la disposición de los dueños o socios en capacitarse ellos y a sus colaboradores.

Si se observa la gráfica, un 57,8% de los encuestados mencionan estar dispuestos a capacitarse asumiendo ellos mismos el costo; el 57,8% indica que los dueños o socios están dispuestos a capacitarse ellos y a sus colaboradores. Solamente un 12,5% de los completaron la encuesta están dispuestos a capacitarse siempre y cuando la empresa asuma el costo; y un 3,1% seleccionó no estar interesado en una capacitación.

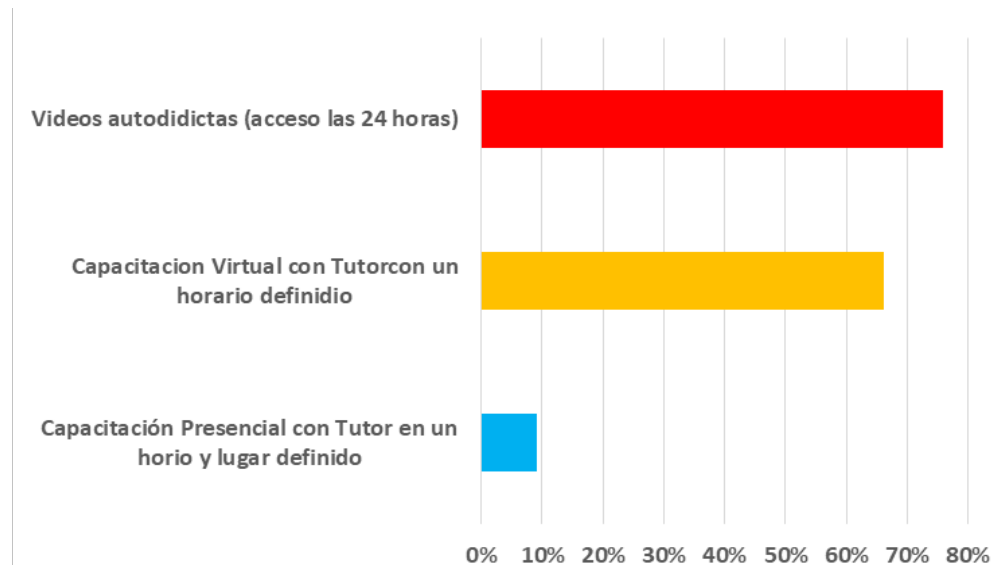
Por lo tanto, se puede concluir que los encuestados reconocen la importancia de la capacitación, lo cual, les permite actualizar su conocimiento, ya sea que ellos asuman el costo o que la empresa lo haga. También, se identifica que, los dueños de Pymes reconocen la importancia de la capacitación a sus colaboradores, lo cual, permite tener mejores profesionales que ayuden a alcanzar los objetivos empresariales.

Tabla 15. Preferencias de tipo de curso de los encuestados

Disponibilidad de Capacitación	Cantidad
Capacitación Presencial con Tutor	50
Capacitación Virtual con Tutor en un horario definido	43
Videos autodidactas (acceso las 24 horas)	6

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020

Gráfico 14. Disponibilidad a capacitaciones para optimizar el uso de las herramientas Microsoft en las responsabilidades diarias empresariales.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 14, se puede observar el porcentaje sobre la disponibilidad que tienen los encuestados a recibir diferentes formas de capacitación virtual o presencial; la opción de recibir capacitación virtual con videos autodidactas con acceso las 24 horas fue seleccionada por un 75,8% de los encuestados; la opción de recibir una capacitación virtual con un tutor en un horario específico fue seleccionada por un 65,2% de los encuestados; y el recibir capacitación virtual en un lugar y horario específico fue seleccionada un 9,1%.

Lo anterior indica que, las personas encuestadas están dispuestas a capacitarse en su mayoría de forma virtual, por medio de videos que esten disponibles las 24 horas (autodidactas), también la gráfica indica la disposición de los encuestados a capacitarse virtualmente con un tutor en un horario específico.

Lo que sí quedó en claro es que, la capacitación presencial para los encuestados no es de interés, lo cual evidencia la aceptación de las personas a

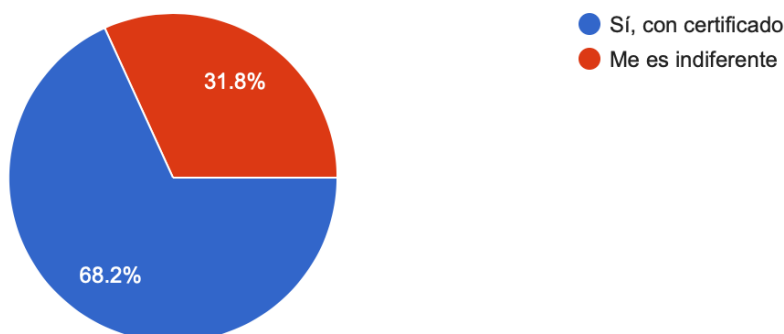
capacitarse virtualmente y sobre todo la oportunidad de negocio que está en el mercado de los Pymes, donde se ha podido evidenciar en las gráficas anteriores que existe una necesidad y tanto los colaboradores como los dueños están dispuestos a asumir el costo de esta.

Tabla 16. Relevancia recibir certificado oficial después de recibir los cursos

Relevancia Certificado Oficial	Cantidad
Si	21
No	45

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020

Gráfico 15 Relevancia de un certificado oficial en una capacitación virtual para los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

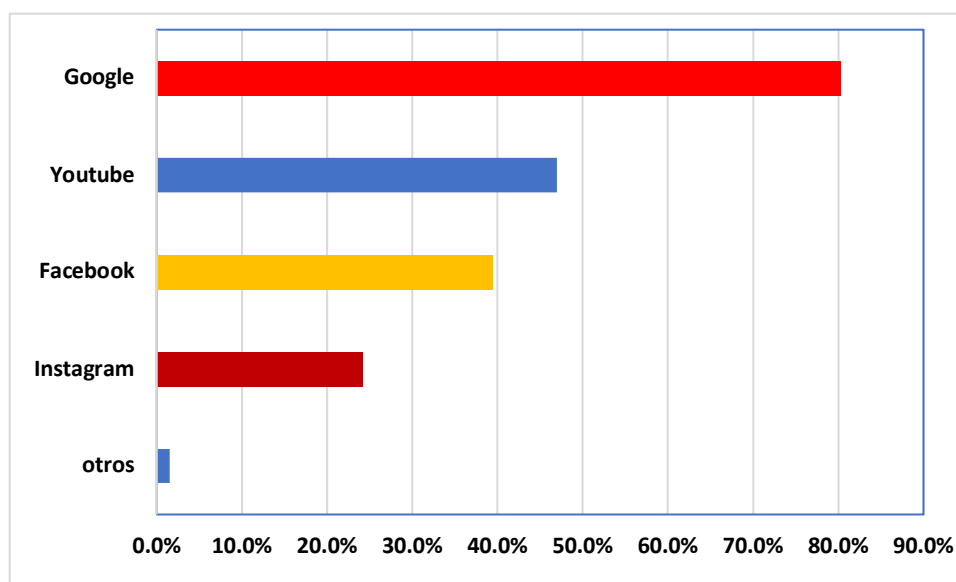
En el gráfico 15, se puede observar el porcentaje de la relevancia de un certificado oficial al tener una capacitación virtual. El 68,2% de los encuestados, indican que sí es relevante recibir un certificado, mientras, a un 31,8% le es indiferente si se otorga o no un certificado. Por lo tanto, se puede concluir que, existe una necesidad entre los que reciben la capacitación de tener una evidencia al adquirir o actualizar conocimientos.

Tabla 17. Plataforma para buscar información de capacitación por parte de los encuestados

Plataforma de búsqueda	Cantidad
Google	53
Youtube	31
Facebook	28
Instagram	16
Otros	1

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Gráfico 16 Plataformas para buscar información en caso de necesitar una capacitación virtual.



Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

En el gráfico 16 se puede observar el porcentaje de plataformas que son utilizadas para realizar una búsqueda de capacitaciones virtuales. El 80,3% de los encuestados, seleccionó la opción de Google entre sus plataformas de búsquedas preferidas, como segunda opción marcaron YouTube en un 47%; el 39,4% de los

encuestados, utilizan también Facebook para buscar capacitaciones virtuales y el 24,2% utiliza Instagram como plataforma de búsqueda.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se puede concluir que, los canales que se deben utilizar para la promoción de un curso virtual son: Google y YouTube, ya que son los más utilizados por las personas encuestadas.

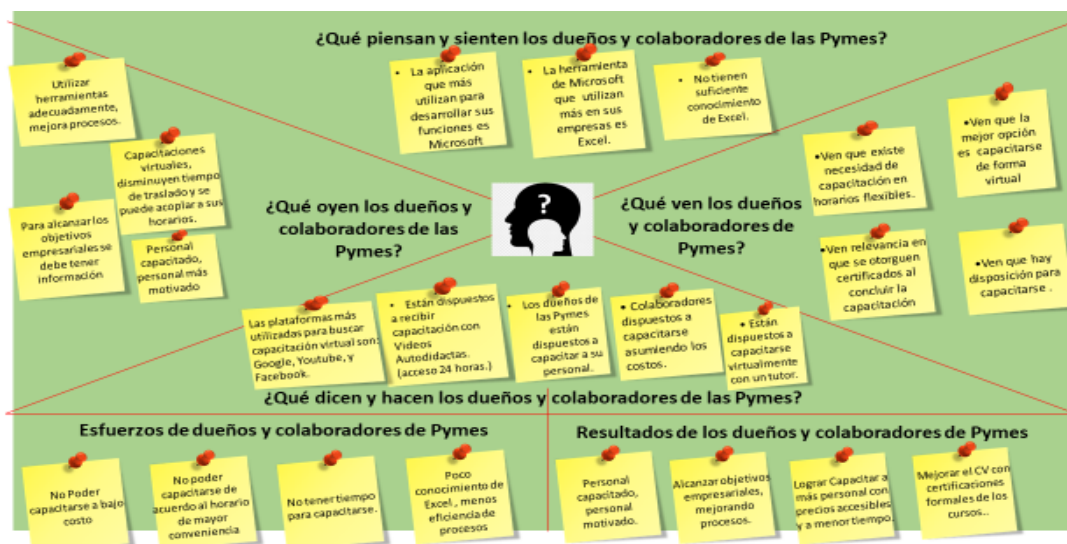
Posterior a la recolección de la información de las 66 encuestas, se realizaron 6 entrevistas adicionales. El fin de la entrevista era poder recolectar información valiosa que nos ayudará a conocer más nuestro mercado meta.

Como segundo objetivo era validar la aceptación de un primer prototipo de cursos que se propone para iniciar la empresa.

Se usó esta información para la elaboración del Mapa de Empatía lo cual nos ayudó para definir mejor el perfil de las personas encuestadas.

4.2 Mapa de Empatía

Figura 7. Mapa de Empatía.



Fuente: Elaboración Propia

El mapa de empatía es una herramienta que permitirá anotar todas las características de nuestro cliente y tener siempre una persona concreta a quién dirigir la oferta de nuestros productos.

Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.

Se desea desarrollar el modelo de negocio requerido para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda sobre aplicaciones Microsoft, dirigidos al personal administrativo de Empresas Pymes durante el segundo semestre de 2020.

Definición del segmento de cliente.

El segmento de clientes son dueños y colaboradores de empresas Pymes en Costa Rica.

¿Qué piensan y sienten dueños y colaboradores de las empresas Pymes?

- La aplicación que más utilizan para desarrollar sus funciones es Microsoft.
- La herramienta de Microsoft que utilizan más en sus empresas es Excel.
- No tienen suficiente conocimiento de Excel.
-

¿Qué ven los Ejecutivos?

- Ven que existe necesidad de capacitación en horarios flexibles
- Ven que la mejor opción es capacitarse de forma virtual
- Ven que hay disposición para capacitarse.

- Ven relevancia en que se otorguen certificados al concluir la capacitación
-

¿Qué dicen y hacen los dueños y colaboradores de las Pymes?

- Están dispuestos a capacitarse virtualmente con un tutor
- Colaboradores dispuestos a capacitarse asumiendo los costos.
- Los dueños de las Pymes están dispuestos a capacitar a su personal.
- Están dispuestos a recibir capacitación con Videos Autodidactas. (acceso 24 horas.).
- Las plataformas más utilizadas para buscar capacitación virtual son: Google, Youtube, y Facebook.

¿Qué oyen los ejecutivos de empresas Pymes?

- Capacitaciones virtuales, disminuyen tiempo de traslado y se puede acoplar a sus horarios.
- Personal capacitado, personal más motivado
- Para alcanzar los objetivos empresariales se debe tener información
- Utilizar herramientas adecuadamente, mejora procesos

¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentran los ejecutivos de empresas Pymes?

- No Poder capacitarse a bajo costo
- No poder capacitarse de acuerdo con el horario de mayor conveniencia
- No tener tiempo para capacitarse.
- Poco conocimiento de Excel, menos eficiencia de procesos

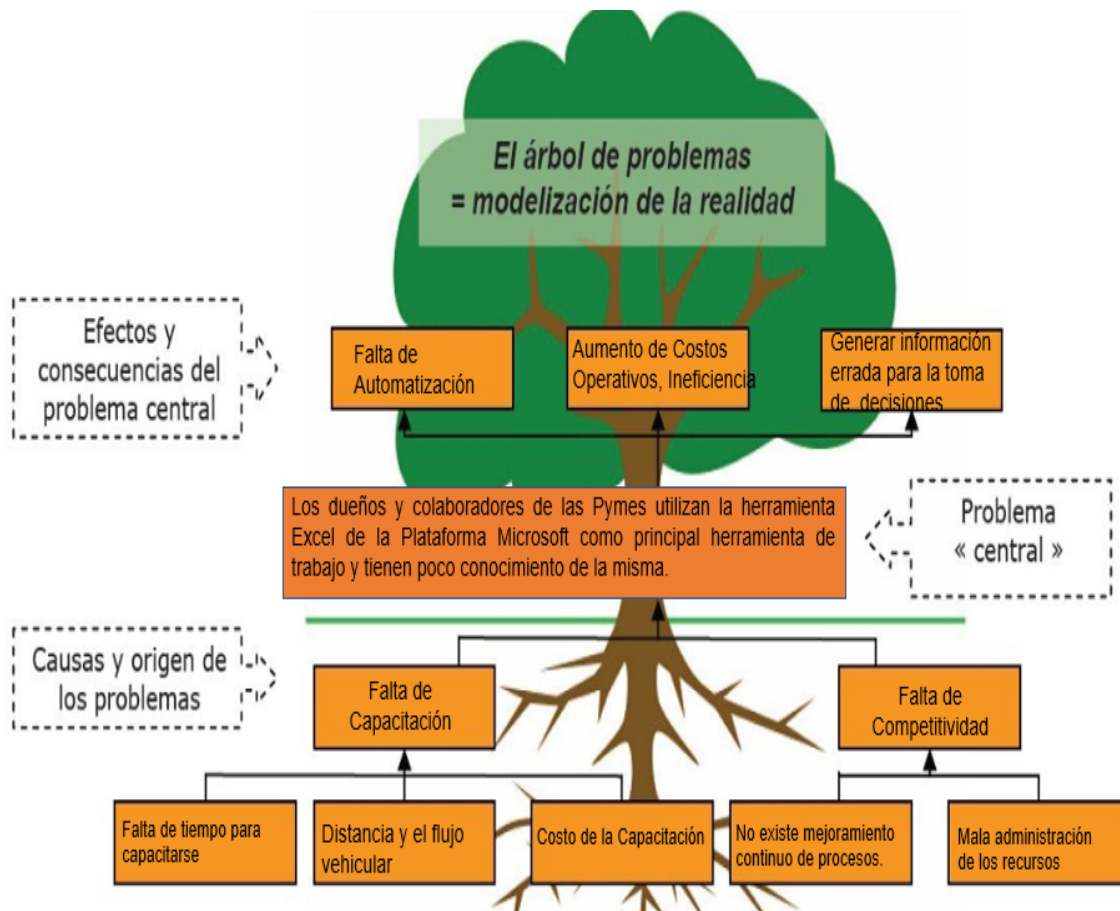
¿Qué motiva a los ejecutivos de empresas Pymes?

- Personal capacitado, personal motivado,
- Alcanzar objetivos empresariales, mejorando procesos.
- Lograr Capacitar a más personal con precios accesibles y a menor tiempo
- Mejorar el Curriculum Vitae con certificaciones formales de la capacitación recibida.

4.3 Árbol del Problema

El árbol de problemas se realizó en base al mapa de empatía y la encuesta realizada a 66 personas. Se determinaron las necesidades de los encuestados para idear el prototipo de solución para la necesidad de capacitación de las Pymes.

Figura 8. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia.

Se definió que el problema central los dueños y colaboradores de las Pymes utilizan la herramienta Excel de la Plataforma Microsoft como principal herramienta de trabajo y tienen poco conocimiento de esta.

Después de ya definir más el perfil de nuestro mercado meta y conocer sus problemas, se prosiguió a enseñarles este prototipo y conocer su opinión al respecto.

El siguiente prototipo se utilizará para enviar información a las personas interesadas en las capacitaciones. Se hará una presentación de este a los entrevistados para testear su aceptación.

4.4 Prototipo:

Figura 9. Prototipo



¡Escogé los temas de tu capacitación!

Temáticas principales

- Fundamentos sobre manejo de listas o tablas de datos en Excel.
- Creación de gráficos velocímetro, cascada, radial, batería y muchas más.
- Funciones y herramientas esenciales para el trabajo en tablas de datos en Excel.
- Creación de dashboards impactantes, utilizando conexiones y relaciones con Power Query y Power Pivot.
- Manejo a profundidad de tablas y gráficos dinámicos



Excel te ayuda con el control de:

Planillas
Objetivos organizacionales
Ingresos y gastos
Inventarios



Automatización
Ventas
Presupuesto
Proveedores

Procesos Administrativos



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Descubrí por qué este es el curso idela para vos

DESCARGAR PDF ↓

¿Por qué elegir nuestra capacitación?



Material didáctico descargable

Manuales, videos, prácticas, tareas... ¡todo! Queremos que podás repasar en el futuro.



Certificado de aprovechamiento

Por 30 horas de curso. Acorde con los requisitos de la Resolución DG-165-2017 del Servicio Civil.



Modalidad intensiva y acceso 24/7

Habilitamos todo el material al inicio del curso, y tenés hasta 6 semanas finalizar. Podés entregar las tareas en menos tiempo y finalizar antes.



Instructor certificado por Microsoft

Ing. Rodrigo Arce Madrigal, certificación Office Excel@ 2016 Expert, código wmuYu-4SoG.



Chat y foro de dudas

Atendido por el instructor del curso. Tendrás respuesta en un promedio de 24 horas hábiles.



Evaluación y retroalimentación

4 Tareas (valor 15% c/u) y un Trabajo Final (valor 40%). Si fallás algo podés enviar la corrección y obtener todos los puntos.



INSCRIBITE ahora

Llegó el momento de abrir puertas

MATRICULAR →

- Número de telefono
- Horario de Atención




Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Entrevistas

Para la aplicación de esta herramienta se realizó en base a las preguntas planteadas en el Anexo 2 y este es el resumen de las mismas:

El respaldo de la aplicación de esta herramienta es a través de grabaciones de voz, con previa autorización explícita de los usuarios. Los entrevistados han sido 6 empresarios dueños de una Pyme.

4.5.1 Entrevista No.1



Sector Servicios

Nombre:	Freddy Javier Díaz Chacón,
Nombre de la Pyme:	Transportes Naty
Actividad:	Transporte de Estudiantes
Tamaño de la Empresa:	2 personas
Tarea que Desempeña:	Dueño y Transportista
Lugar:	Coronado
Edad:	54 años
Teléfono:	8543-7973
Correo Electrónico:	javier.diazchacon@gmail.com

Se aplica la Entrevista de testeo a Don Javier quien tiene un conocimiento muy bajo de la herramienta de Excel y su respuesta es:

- Utiliza Excel de forma muy básica
- Le interesaría poder mejorar su conocimiento
- El tipo de capacitación que le interesa es Autodidacta
- El Curso de 30 horas
- El precio le parece muy accesible

Los objetivos a alcanzar con la capacitación serían:

1. Formas ordenadas de llevar el Listado de Niños
2. Rendimiento de la Microbús con respecto al Diesel y el kilometraje
3. Poder tener el costo real de cada ruta
4. Poder llevar el control de los ingresos y los gastos
5. El control de las meriendas que vende a los estudiantes
6. Poder tener controlado el precio de las rutas, de forma tal, que en el momento en que un Padre de Familia le consulta sobre el precio de transporte poder brindarlo de inmediato.
7. Base de datos histórica de sus clientes y precios.
8. Horarios de los niños.

Consultas/Comentarios por parte del cliente:

- ¿Cuánto tiempo tengo para completar el curso?
- ¿Qué sucede sino lo concluyó en tiempo específico?

4.5.2 Entrevista No. 2



Sector Servicios

Nombre:	Cindy Pamela Madrigal Díaz
Actividad:	Odontóloga
Nombre de la Pyme:	Clínica Alta Médica
Tamaño de la Empresa:	5 personas
Tarea que Desempeña:	Dueño y Odontóloga a Cargo
Lugar:	San José Centro
Edad:	36 años
Teléfono	8860-6065
Correo	support@orioldental.com/cindy_madrigal@hotmail.com

Se aplica la Entrevista de testeo a la Dra. Madrigal quien tiene un conocimiento muy bajo de la herramienta de Excel y su respuesta es:

- Utiliza el Excel de forma básica ella y las dos asistentes administrativas.
- Le interesaría poder incrementar su conocimiento para mejorar el control de la clínica.

- El tipo de capacitación realizaría para ella como dueña de forma autodidacta y para sus asistentes de forma Virtual con un tutor, porque considera que necesitan una mayor concentración. Menciona que tomaría la capacitación, pero que depende de la forma de aprender de sus colaboradores así sería el tipo de capacitación que compraría.
- Le interesan los cursos en las dos modalidades de 30 horas.
- El precio le parece muy accesible.

Los objetivos a alcanzar con la capacitación serían:

1. Mejor control de las Cuentas por cobrar
2. Control de Inventarios
3. Poder hacer Cotizaciones utilizando fórmulas
4. Llevar un mejor control de proveedores y laboratorios.
5. Seguimientos de pacientes, activos, inactivos, por contactar.
6. Ingresos y gastos de la clínica entre otras.

Consultas/Comentarios por parte del cliente:

- Le gustaría el temario claro ya que no lo vio en el prototipo.
- En estos momentos está llevando algunos controles de la clínica con unos sistemas de facturación, sin embargo, aun así le gustaría aprender hacerlo por ella misma.

4.5.3 Entrevista No. 3



Sector Industrial

Nombre: Mario Vargas Montero

Actividad: Gerente de Techni Servicios

Nombre de la Pyme: Techni Servicios V&M, S.A.

Tamaño de la Empresa: 15 personas

Tarea que Desempeña: Dueño y Venta y mantenimiento de Equipos Industriales a nivel público y privado.

Lugar: San Antonio de Coronado

Edad: 34 años

Teléfono: 8873-7249

Correo: mvargas@tselectronica.com

Se aplica la Entrevista de testeo al señor Vargas quien tiene un conocimiento muy bajo de la herramienta de Excel y su respuesta es:

- Utiliza el Excel principalmente para los asistentes administrativos
- Le interesaría poder mejorar su conocimiento de Excel y Word, pero principalmente con Excel.
- Le interesan los cursos y está de acuerdo en adquirirlos.
- La información que le enviamos en el prototipo le parece muy clara.

- El precio le parece muy accesible

Los objetivos a alcanzar con la capacitación serían:

1. Control de Inventarios
2. La contabilidad
3. Poder hacer Cotizaciones utilizando fórmulas
4. Proyecciones de gastos e ingresos, gráficamente. (Dashboard).

Consultas/Comentarios por parte del cliente:

- Costos muy accesibles, ya que conoce que en otras empresas los costos son más altos.

. El curso autodidacta lo utilizaría para los que ya manejan la herramienta a un nivel intermedio para reforzar conocimiento. La capacitación con un tutor en vivo la utilizaría para los que tienen un conocimiento más básico.

4.5.4 Entrevista No. 4



Nombre: Alberto Chaves Delgado
Sector: Comercio
Actividad comercial: Farmacia (Venta de medicamentos y cosméticos)
Tamaño de la empresa: 10 personas
Tarea que desempeña: Regente farmacéutico, dueño- administrador.
Lugar: San Antonio de Coronado
Edad: 37 años
Teléfono: 2229-4677
Correo Electrónico; albert103@gmail.com

Al realizar la entrevista los datos más relevantes recolectados fueron:

- Realiza tareas como: reporte de planillas, reposición de inventario y todas las demás funciones administrativas que requiera el negocio. Tiene el apoyo de 2 personas más que le colaboran con tareas de administración.
- Utilizan aplicaciones como Word, Outlook y principalmente Excel.
- Utiliza Excel para realizar tablas comparativas para realizar pedido y la elaboración de planillas.

- Le interesa el curso de 30 horas con tutor, ya que considera que tener un tutor impulsa más a las personas a la realización de las tareas y a completar los módulos.
- Esta dispuesto a capacitarse tanto el como a las 2 personas que le ayudan en las tareas administrativas.
- Considera importante que también se capacite el personal administrativo para que este tenga las herramientas necesarias para realizar mejor su trabajo y le ahorra tiempo a él (Alberto) en no tener el que capacitar o explicarle al personal.

4.5.5 Entrevista No. 5



Nombre: Fabiola Jiménez Madrigal
 Sector: Comercio
 Actividad Comercial: SSalón de belleza y Spa
 Tamaño de la empresa: 5 colaboradores
 Tarea que desempeña: Todas las tareas administrativas.
 Lugar de trabajo: Ipis, Guadalupe
 Edad: 27 años
 Teléfono: 8715-9908
 Correo Electrónico: fajima93@gmail.com

Entre los datos más relevantes obtenidos en la entrevista, tenemos:

- Tiene un conocimiento muy básico sobre el uso de Excel.
- En el pasado, intento usar Excel en sus funciones laborales para llevar reporte de productos y servicios vendidos, pero por falta de conocimiento sobre el uso de la herramienta, discontinuó su uso.
- Actualmente lleva el control mediante un cuaderno, sin embargo, esta consiente que de esta forma no obtiene información relevante sobre qué productos o servicios debe dar más énfasis.

- Si muestra interés en llevar un curso de capacitación virtual de Excel, siempre y cuando este le enseñe como utilizar la herramienta para las tablas que ella considera importantes en su trabajo.
- Menciona que llevo cursos con anterioridad pero que lo que aprendió no le sirvió para su negocio.
- Prefiere el curso autodidacta ya que el horario de trabajo es muy variable y por lo tanto no dispone de tiempo libre fijo, y no quisiera perder clases si estas fueran sincrónicas. Su elección de curso sería el autodidacta para que pueda acomodarse según su horario, el cual como se mencionó es variable.
- Menciona interés en el curso de 30 horas, ya que considera que su conocimiento es muy básico y le gustaría aprender a usar bien esta herramienta.

4.5.6 Entrevista # 6



Nombre: Edgardo Monge Navarro

Sector: Comercio

Actividad Comercial: Farmacia (Venta al detalle de medicamentos)

Tamaño de la empresa: 3 colaboradores

Tarea que desempeña: Cierre de cajas, realización de pedidos, reposición de inventario, devolución de medicamentos, control de inventario y de vencimiento.

Lugar de trabajo: Sabanilla

Edad: 39 años

Teléfono: 8719-6656

Correo Electrónico: edjmonge@yahoo.com

Al realizar la entrevista, la información recolectada muestra:

- Si utiliza Excel para sus funciones diarias.
- La mayor parte del conocimiento adquirido ha sido de forma autodidacta y con las necesidades del día a día.
- Refiere que considera que tiene un conocimiento limitado del uso de la aplicación de Excel.

- Considera que los cursos son de ayuda para administrar mejor el negocio. Se encuentra interesado en conocer que otras herramientas le pueden ayudar en el manejo de su negocio.
- Este interesado en los cursos autodidactas, por motivo de disponibilidad de tiempo libre y poder acceder a los cursos en el momento y lugar que mejor le convengan, sin embargo, considera que los cursos con tutor tienen ventajas importantes para la aclaración de dudas por parte de los participantes.
- Este interesado en el curso tanto para él, como el personal de la farmacia.

En general los entrevistados refuerzan la información obtenida en la encuesta, en la que se concluye que la aplicación más utilizada de Microsoft por parte de los dueños y personal administrativo de la Pyme es el programa de Excel. Por lo tanto, es en esta aplicación en la que la empresa planea iniciar operaciones, considerando que es la aplicación que más demanda puede tener.

También se corrobora que el conocimiento que tienen los participantes sobre esta herramienta tiende a ser entre básico e intermedio, por lo que a la hora de planear los videos con el diseñador para la realización de los cursos, se deberían dar énfasis a los de nivel básico principalmente.

Todos los entrevistados mostraron interés en los cursos presentados en el prototipo, de igual forma tanto los cursos autodidactas como los cursos con tutor tuvieron buena aceptación. Si se observa que a pesar de que los entrevistados consideran una gran ventaja el poder acceder a los videos en el lugar o momento que mejor les convenga siguen considerando que los tutores tienen un rol que ayudan no solo a una mejor comprensión del tema, sino que también ejercen cierta presión que ayuda a que los participantes completen los módulos de una forma más

rápida. También se observó que cuando la persona tiene mayor conocimiento prefiere los cursos autodidactas, pero si su conocimiento es limitado estos se sienten más seguros con cursos con tutor. Por lo tanto, es importante que se pueda dar estas dos opciones de cursos.

Un punto interesante que se observó fue que las personas entrevistadas que eran dueños de Pyme también consideraron la opción de capacitar al personal administrativo. Esto muestra una gran oportunidad de negocio, al poder realizar paquetes empresariales, ya que representa un mayor número de participantes y por lo tanto mejora la rentabilidad.

4.6 Análisis técnico

4.6.1 Ficha Técnica

Tabla 18. Ficha Técnica

Nombre del producto	Cursos virtuales de aprendizaje de aplicaciones Microsoft
Clasificación	Videos educativos
Descripción	Plataforma virtual integrada por Módulos que permiten al usuario acceder a información sobre uso de aplicaciones Microsoft para uso en tareas de trabajo de Pyme.
Aplicación y funcionalidad	Herramienta de apoyo para tareas de trabajo en empresas Pyme
Usuarios	Dueños y personal administrativo de Pyme en Costa Rica
Tamaño de la aplicación y versión	Windows 7, Windows 8, Windows 10
Datos de acceso	Se accede desde internet, se ingresa con usuario y contraseña a la plataforma
Idioma	Español
Requerimientos	Sistema Operativo Microsoft Windows, tener acceso a internet

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2. Procesos

El proceso que llevara a cabo la empresa para la ejecución de actividades se realizara de la siguiente manera:

Figura 10. Procesos.



Fuente: Elaboración Propia.

Identificación del cliente: El modelo de negocio va dirigido a dueños y personal administrativo de Pymes en Costa Rica. Según datos obtenidos de la encuesta la población meta comprende tanto hombre como mujeres, mayoritariamente colaboradores de micro y pequeñas empresas, con énfasis en edades comprendidas de 26 años o más.

Al ser un producto “en línea” el lugar de residencia no es relevante, sin embargo, el proyecto se enfoca en población del territorio nacional posteriormente se puede analizar ampliar las fronteras.

El marketing se realizaría mediante una página principal de la empresa, la cual sería posteada en Google y también en publicidad pagada en las redes de

Facebook, debido a que estas dos plataformas son las más utilizadas según la encuesta realizada.

Como una medida adicional se planea contactar a las Pymes de las que se disponga información de ubicación o correo electrónico para poder ofrecer los paquetes de capacitación a nivel empresarial, dando la información para los cursos de forma individual o bien un paquete grupal. En este caso las Pymes visitadas serán principalmente de actividad de servicios y de comercio ya que estas representan la mayor parte.

Diagnóstico: mediante una encuesta se valora el conocimiento de las personas en los programas Microsoft, dando énfasis al programa de Excel, al ser este el más utilizado según los datos recolectados. Se recopila información de los posibles clientes: cuáles tareas o reportes realizan en su lugar de trabajo, así como que tipo de capacitación se adapta más a su modo de vida.

Selección de producto: en base a la información obtenida en el paso anterior, se escoge el paquete o curso que se considere se ajuste mejor a las necesidades del cliente o empresa.

Montaje: Se define el tipo de capacitación que se va a ofrecer, virtual o presencial, individual o grupal. Se ajustan las necesidades y el conocimiento que tenga el cliente para escoger los temas a capacitar. Se realizan los vídeos de dichos temas en caso de realizarse de forma virtual.

Presentación final del producto: Se lleva al cliente, la propuesta de capacitación, la cual se basa en las preferencias e información suministrada

anteriormente por el cliente. Se incorpora información sobre metodología, tiempo de duración, costos y posibilidad de obtener certificación al finalizar el curso.

En base a lo anterior, la propuesta de la forma de trabajar de la empresa sería la siguiente:

- Se contrata a diseñadores de cursos virtuales con énfasis en Excel para las diferentes tareas que se realizan en las empresas Pymes y se hacen diversos módulos con los temas respectivos. Es importante aclarar que esta fase no representa un gasto económico para la empresa ya que no se debe cancelar ningún monto a los diseñadores por este trabajo inicial. La forma en la que se trabaja es mediante un contrato en el cual por cada curso vendido el diseñador tiene una ganancia del 30% de lo cobrado al estudiante, también debe tener la disposición de atender las dudas que surjan por parte de los participantes. Los tiempos máximos de respuesta a los estudiantes también está estipulado en el contrato para los cursos 100% virtuales, autodidactas. Para los cursos virtuales con tutor se dispone de un horario específico para conectarse al curso. En este caso el monto a cancelar a los tutores es de 15 000 colores por hora. Monto que de igual forma se cancela a los tutores hasta que den el curso competo, según se estipula en el contrato.
- Se realiza publicidad en redes sociales y se realizan pautas en anuncios de páginas como Google (Servicio Kolbi) y se envían correo electrónico con información de los cursos a las Pymes identificadas (tareas de la asistente administrativa).

- Al obtener un cliente interesado en el servicio se conversa con este para conocer bien sus necesidades y preferencias en los tipos de cursos disponibles.
- El cliente cancela el monto total el curso en la página de la empresa.
- La Asistente administrativa coordina el curso que se ajuste a lo requerido por el cliente.
- Se le informa al diseñador del curso, para que esté disponible para cualquier consulta. O bien se le informa al tutor para que se conecte a la hora y día de la semana pactadas para dar el curso.
- El cliente realiza la capacitación, ya sea autodidacta o con tutor.
- Una vez adquirido y finalizado el servicio, se planea mantener un contacto con el cliente para conocer cómo fue su experiencia y poder de esta forma obtener retroalimentación para la mejora continua.

4.6.3. Localización

Debido a que el producto principal es un producto virtual, no se ocupa de instalaciones amplias.

Se planea una oficina en la casa de una de las socias, la cual está ubicada en San Antonio de Coronado y ya cuenta con los servicios básicos de agua, luz, teléfono e internet.

Se dispone de correo electrónico, número telefónico para que los interesados nos puedan contactar.

Aparte se maneja página digital de la empresa y publicidad en redes sociales.

La asistente administrativa se encarga de mandar información vía digital a las posibles empresas que quieran contratar nuestros servicios, así como visitas presenciales en caso de ser posible.

La oficina también dispone de un espacio para recibir los clientes que deseen llegar a consultar por nuestros servicios.

4.6.4. Organización técnico- funcional

Las tareas de la empresa se dividirán de la siguiente manera:

Gerente administrativa:

- Encargada en los procesos de marketing (pago Facebook, Google)
- Estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, según datos obtenidos de entrevista previa.
- Pago de salario a los capacitadores y contador.
- Cobro de los servicios a los clientes por las capacitaciones recibidas.
- Encargado de la parte contable con ayuda de un contador.
- Contratación de los servicios profesionales del capacitador y de contador.

Asistente administrativa:

- Apertura de cuentas.
- Presentación de propuesta de capacitación al cliente.
- Servicio al cliente post venta para retroalimentación de mejora.
- Estudio de mercado continuo para análisis de la competencia tanto nacional como internacional.

- Visita de las Pymes para ofrecer el servicio

Capacitadores:

- Definir los videos a realizar para la capacitación.
- Definir los temas relevantes para capacitar según los datos aportados por los clientes.
- Dar la capacitación de manera virtual.
- Atender cualquier consulta por parte de los clientes.
- Realizar los exámenes o asignaciones según cada curso.

Contador

- Realizar la declaración de renta y cualquier informe financiero solicitado por Tributación.
- Asesoría tributaria en normas y reformas.

4.6.5. **Organigrama**

Es importante hay que aclarar que la empresa cuenta con solo 2 colaboradores permanentes, la gerente y la asistente administrativas, cuyas funciones están detalladas en el apartado anterior.

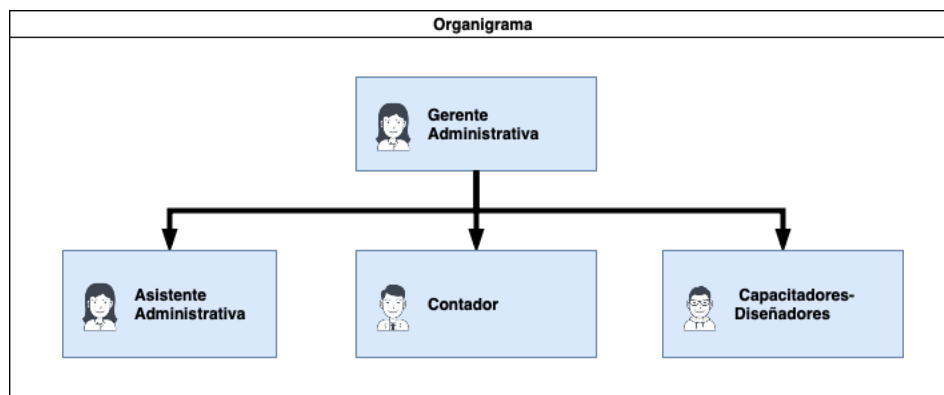
Los servicios de contador se pagarán por servicios profesionales y no está incluido dentro de planilla.

Los capacitadores también se contratan por servicios profesionales. Los capacitadores o diseñadores de cursos firman un contrato de inicio en el que ellos se comprometen a realizar los videos respectivos para la realización de los cursos y cuando estos son adquiridos por un usuario, el diseñador recibe un 30% del costo del curso.

A pesar de que tanto el contador como los diseñadores no forman parte de la planilla oficial de la empresa, si se muestran en el organigrama para mostrar la jerarquización, en la que ambos puestos reportan a la gerente administrativa.

Es importante mencionar que el número de capacitadores o diseñadores puede variar según la demanda que vaya presentando la empresa.

Figura 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

4.6.6. Promoción de los servicios

Según la encuesta realizada los principales medios por los que las personas que trabajan de Pymes buscan información sobre cursos virtuales son Google (80,3%), YouTube (47%) y Facebook (39,4%).

Se planea tener una página personalizada de la empresa, donde los usuarios puedan encontrar toda la información relevante sobre los cursos, sus costos y características.

Se contratará a un diseñador Web para la elaboración del Sitio, así como del entorno virtual. La página tendrá un enlace con el banco (Nacional o BAC) para que

los clientes que así lo deseen puedan pagar directamente desde este enlace (Plataforma tecnológica Cardinal).

Se contratará a la empresa Kolbi servicios para el manejo de publicidad. Se espera con esto ayudar a la generación de LEADS (clientes potenciales), generación de tráfico y posicionamiento de marca.

Se selecciona en los paquetes de Social Media el SM Bronce el cual contiene: 1 perfil de redes sociales, 4 reuniones estratégicas anuales, Boost Post (promoción de una publicación) y 8 publicaciones mensuales para que las personas conozcan nuestros servicios y reportes.

Adicionalmente para el servicio de Google Adds también con Kolbi negocios, se opta por el paquete denominado SEM 1, que está diseñado hacer publicidad en Google y ser de las primeras empresas al realizar búsqueda en Google, los mismos generan reportes para ver el tránsito y perfiles de clientes que hacen la búsqueda.

Como medida de apoyo la Asistente Administrativo realizara visitas a las Pyme identificadas para ofrecer los paquetes de capacitación, esperando lograr que los dueños o socios muestren interés en capacitarse no solo ellos sino a todo el personal administrativo de la empresa. De esta forma corroborar el dato obtenido de la encuesta en el que el 57, 8% de los tomadores de decisiones muestran interés en capacitarse ellos y sus colaboradores.

Se mandarón correos masivos a todas las Pymes de las que se dispongan direcciones electrónicas para intentar abarcar la mayor cantidad de posibles clientes, sobre todo aquellas empresas que quedan en ubicaciones más distante al lugar de la oficina de la empresa.

4.6.7. Capacidad de la empresa

Dentro de las ventajas que presenta este tipo de negocio, es que no tiene límite de crecimiento, ya que los cursos son elaborados por diferentes diseñadores. Conforme los clientes van solicitando más temas, se van contratando más diseñadores en caso de que estos no den abasto con la demanda.

Hay que tomar en cuenta que como se explicó anteriormente la mayoría de los cursos se elaboran con anticipación, según estudios de mercado y análisis de competencia para que estén listos en el momento que el cliente quiera recibir la capacitación, por este motivo podemos contar con una gran variedad de cursos para ofrecer desde inicio sin que esto represente un costo inicial para la empresa.

Se desea iniciar con capacitaciones para personal de empresa Pymes con el tema de uso de aplicaciones Microsoft, principalmente Excel, para de esta forma poder dar foco inicial a la empresa, conocer con más detalle este tipo de negocio y hacer un mejor estudio de la competencia. Sin embargo, se espera con el tiempo poder seguir desarrollando más cursos de diversos temas de interés y pensar en un futuro hasta dar capacitaciones a personas que residan en otros países.

Al ser cursos virtuales no se ocupan de un espacio físico para dar las clases, ya que cada uno lleva el curso en el momento y en el lugar que prefieran. Por lo tanto, se pueden realizar gran cantidad de cursos al mismo tiempo sin tener un limitante por el espacio físico. En el caso de que se ocupe dar una gran cantidad de cursos al mismo tiempo, se contrata más diseñadores de cursos al igual que se puede pagar para aumentar el espacio disponible en el servidor o hosting. Por lo que el factor tiempo tampoco representa un limitante del proyecto, a medida que el negocio crece el número de diseñadores también puede ir aumentando.

El modelo de negocio inicia con solo 2 empleados fijos, el gerente y la asistente administrativos, por lo que la única limitante sería el número de contacto de empresas Pymes que se puedan visitar para dar a conocer el servicio, así como la capacidad de poder contestar correos, buscar capacitadores, realizar estudios de mercado, contratación de diseñadores, entre otros. Sin embargo, esta limitante, se puede corregir fácilmente, contratando otro asistente en caso de ocuparlo y así sucesivamente conforme crece la empresa ir contratando más personal.

4.6.8. **Plataforma y Contenido**

Para la adquisición de la Plataforma Tecnológica se consideró el sistema llamado MOODLE, el cual es una herramienta muy utilizada para la gestión de aprendizaje, Learning Content Management (LCMS).

La Herramienta Moodle tiene la ventaja que permite ser manejada por el usuario de tal forma que se pueda subir toda la información que requiera para desarrollar su propia plataforma digital.

Solo se requiere contar con el material necesario es decir toda la información pertinente para la construcción de los diferentes módulos que se implementaran en la plataforma.

Moodle se distribuye de manera gratuitamente como Software Libre (Open Source), bajo Licencia pública GNU esto significa que Moodle tiene derechos de autor (copyright), pero que se tienen algunas libertades: se puede copiar, usar y modificar Moodle siempre que se acepte proporcionar el código fuente a otros, no modificar la licencia original y los derechos de autor, y aplicar esta misma licencia a cualquier trabajo derivado de él.

Puede ser instalado en Windows, Mac, Linux de manera que es de fácil ejecución ya que la mayor parte de las personas en el país manejan estos tipos de sistemas operativos, lo que hace que sea un Software accesible.

Para la realización del diseño de la plataforma educativa enfocada a la enseñanza de las aplicaciones Microsoft (iniciando con Excel), se requiere diferentes módulos de aprendizaje, por lo que se debe contratar por servicios profesionales a personal experto en el uso y enseñanza de estas aplicaciones para poder establecer los contenidos de la plataforma.

4.6.9. **Análisis de la Competencia**

En la actualidad se pueden encontrar gran cantidad de plataformas digitales, las cuales ofrecen diferentes clases de servicios que permiten al usuario final acceder a diferentes capacitaciones según sus intereses. Dependiendo del tipo de contenido y la población meta se pueden encontrar plataformas comerciales, educativas y corporativas.

Las plataformas educativas han mostrado un aumento en la oferta y la demanda, ya que estas son herramientas que ayudan tanto a los estudiantes como a los capacitadores. La mayor parte de estas plataformas ofrecen servicios de apoyo a los usuarios que les permite no solo desarrollarse y aprender, sino que también facilita la evaluación y la retroalimentación que favorecen a una experiencia más agradable para el estudiante y una forma de obtener información de parte de los docentes para la mejora continua.

Al ser plataformas virtuales, los estudiantes pueden acceder a clases en diversos países, sin que el factor geográfico represente una limitante. Es por este

motivo que al ofrecer cursos virtuales se deben considerar la competencia no solo nacional sino también internacional.

A continuación, se muestra diferentes empresas o posibles competidores del mercado internacional, los datos obtenidos son de la página web de cada empresa mencionada.

Tabla 19. Análisis de la competencia Internacional

Variables a analizar	Cámara de Comercio Exterior (México)	Udemy (Estados Unidos)	
Descripción del producto	Cursos virtuales de diversos temas	Cursos virtuales de diversos temas.	
Canales de venta	Plataforma Virtual	Platafoma virtual	
Rango de precios	\$270 con descuento puede salir en \$69	\$129,99 con descuentos puede salir en \$12,99	
Comunicación	Facebook (anuncios de publicidad)	Facebook, Google	
Alcance geográfico	Internacional	Internacional	
Fortalezas y debilidades	<p>Fortalezas 100% virtual con acceso 24 horas 7 días a la semana. Profesores altamente capacitados y con experiencia en formación. Certificación internacional. Un único pago, sin mensualidades o matrícula.</p>	<p>Fortalezas. Más de 5000 cursos disponibles. Más de 1500 profesores acreditados y altamente capacitado. Precios accesibles.</p> <p>Debilidades. No son clases personalizadas para las funciones de los negocios.</p>	<p>Fortalezas. Más de 5000 cursos disponibles. Más de 1500 profesores acreditados y altamente capacitado. Precios accesibles.</p> <p>Debilidades. La mayoría de los cursos de dan en idioma inglés, los comentarios de estudiantes mencionan que los cursos en español son de menor calidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

En base a esta información podemos ver que la competencia internacional maneja precios muy accesibles, usualmente utilizan publicidad para atraer a compradores con frases como: “precios de oferta limitada”, los paquetes que ofrecen son muy completos, incluye muchas horas de videos, no se especifica cuánto dura cada cursos, sino que se promociona con frases tipo: “más de 600 videos” , tienen gran cantidad de capacitadores acreditados y certificación internacional, estas ventajas las pueden ofrecer ya que tienen gran cantidad de participantes en sus cursos, por lo que el precio lo pueden poner muy competitivo.

En nuestro caso, el enfoque no puede ser en precio, ya que al estar iniciando probablemente no se cuente con tantos participantes para diluir el costo. En este caso nos queremos enfocar en la calidad de los cursos, los cuales tienen aplicaciones prácticas a las labores diarias del trabajo, ayudando a los participantes a que el conocimiento adquirido pueda ser aplicado para facilitar o mejorar el rendimiento de la empresa en la que se trabaja. De igual manera, el curso se da en español, lo que ayuda a una mejor comprensión para la población meta que es habla hispana, motivo que ha sido criticado por personas que manejan principalmente el idioma español y matriculan un curso internacional, que en su mayoría se dan en inglés. Otro punto a favor que se desea hacer énfasis es tener un contacto y oficinas en el país, lo cual puede dar seguridad a las empresas de que es un negocio real y cualquier consulta o sugerencia es más fácil de realizar.

Entre las principales empresas nacionales que ofrecen capacitaciones virtuales tenemos las siguientes:

Tabla 20. Análisis de la competencia

Análisis de la competencia						
Variables a analizar	Grow up		Academia de Formación empresarial		Camara de Comercio de Costa Rica	
Descripción del producto	Cursos virtuales relacionados a análisis de datos.		Cursos virtuales de diversos temas		Cursos virtuales de diversos temas.	
Canales de venta	2 modalidades: plataforma virtual o capacitación presencial.		Presencial, Virtual y a Domicilio		Plataforma 100% virtual	
Rango de precios	Varia según curso y número de participantes. Para cursos virtuales \$29 por mes durante 12 meses.		49000 curso virtual 30 horas Domicilio y presencial precio varia según numero de personas costo por persona entre los 345000 a los 60000		Cursos 100% virtuales desde los 50000 hasta los 150000mil.	
Comunicación	Facebook y visita empresas para ofrecer servicios		Facebook, Google		Google	
Alcance geográfico	Territorio Nacional		Territorio Nacional		Territorio Nacional	
Fortalezas y debilidades	<p>Fortalezas</p> <p>Oficinas en el país. Convenios con empresas. Dirigido a empresas. Pueden ser virtuales o presenciales.</p>		<p>Fortalezas</p> <p>Oficinas en el país, disponibilidad para variedad de horarios, precios se ajustan a numero de personas. Diversos tipos de capacitaciones personalizadas.</p> <p>Debilidades. La mayor parte de los cursos son de pago mensual y se debe concretar 1 año de pagos.</p>		<p>Debilidades</p> <p>Precios elevados.</p> <p>Fortalezas</p> <p>Cursos enfocado en tareas empresariales</p> <p>Debilidades</p> <p>Poca variedad de cursos con horarios ya establecidos</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

Para definir el precio del producto se hizo un análisis de mercado de los precios promedio, de la competencia nacional. Según estudios de mercado en relevancia al costo de los cursos se encontró, que para los cursos virtuales 100% autodidactas:

Empresa	Curso	Duración en horas	Costo
Grow up	Microsoft Excel Intermedio	8	40000
Academia de Formación Empresarial	Microsoft Excel Intermedio	30	24500

Según estos datos se define el monto de 16500 para los cursos autodidactas de 16 horas y 29500 para los cursos de 30 horas, como medidas que se consideran competitivas en el mercado y de acuerdo a los costos implicados.

Para los cursos virtuales pero que cuentan con un tutor para clases sincrónicas tenemos los siguientes datos:

Empresa	Curso	Duración en horas	Costo
Grow up	Microsoft Excel Intermedio	15	56100
Academia de Formación Empresarial	Microsoft Excel Intermedio	30	73000
Cámara de Comercio de Costa Rica	Microsoft Excel Nivel Intermedio	30	52000

Se define el monto de 56100 colones por persona (grupo de 10 participantes) para este tipo de capacitación sincrónica con tutor, este monto debido a que entre las empresas que analizamos solo una de ellas da cursos con tutor por 15 horas por el mismo precio y nuestro curso sería de 16 horas dándonos una pequeña ventaja sobre la competencia. También brindaremos otro curso en la misma modalidad en línea con un tutor por un costo de 65000 colones por persona en grupos de 10 participantes, dicho precio representa un monto intermedio entre las empresas analizadas y ofrecen 30 horas de capacitación.

Se tendrán dos modalidades de capacitación, una asincrónica (autodidacta 24/7) donde el cliente podrá ingresar al curso, en el horario que más le convenga 24 horas al día, 7 días de la semana, estarán las prácticas y materiales necesarios para su desarrollo y en caso de tener alguna duda, tendrá un chat para hacer consultas donde un tutor especialista le puede atender, bajo esta modalidad se

ofrecerán capacitaciones de 16 horas o de 30 horas, según el cliente lo requiera.

Adicionalmente se ofrecerán cursos sincrónicos del mismo tema, con un tutor virtual en un horario a convenir, que pueden ser de 16 o 30 horas, donde se necesita una participación mínima de 10 estudiantes para la rentabilidad del producto, esto debido a que el tutor está el 100% de la capacitación.

Se establece como metas de venta iniciar con 10 espacios mensuales para la capacitación asincrónica de 16 horas e ir aumentando poco a poco, con una disminución en el mes de diciembre de 13 espacios, esto debido a la salida de vacaciones de muchas empresas. Se proyecta una cantidad anual de 223 participantes para el curso asincrónico de 16 horas. Para el curso asincrónico de 30 horas la meta es completar 197 participantes al terminar el año. Con respecto a los cursos sincrónicos con tutor las metas de curso de 16 horas y de 30 horas son lograr 28 y 22 grupos de diez personas perspectiva mente. Y 3 cursos virtuales sincrónicos de 16 horas y 2 cursos virtuales sincrónicos de 30 horas.

La empresa se enfocará en la búsqueda de colaboradores y empresas y Pymes que estén dispuestos a pagar por capacitación virtual de Excel donde al final de cada capacitación se entregará un certificado de participación. El precio se establece basado en: el benchmarking realizado, análisis de costos de operación y márgenes de rentabilidad deseada. Se consideró como base principal los precios ofertados de empresas nacionales ya que el enfoque es ofrecer el servicio a empresas en el territorio de Costa Rica por lo que lo consideramos más acorde a nuestro mercado meta.

4.6.10. Cronograma

Tabla 21. Cronograma

Tareas	Cronograma																				Responsables					
	Setiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre						Enero				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Análisis de mercado.	■	■	■																							Gerente y asistente
Inscripción en Hacienda				■																						Gerente
Inscripción en la Caja Costarricense del Seguro Social				■																						Gerente
Compra de equipo y mobiliario					■	■	■	■	■	■																Gerente y asistente
Amueblado de la oficina.					■	■	■	■	■	■																Gerente y asistente
Contratación de Diseñador para página Web (kolbi)										■	■	■	■	■											Gerente	
Diseño de página Web										■	■	■	■	■											Kolbi - Gerente	
Contratación de Diseñadores para realizar los cursos										■	■	■	■	■											Gerente	
Plazo para el diseño de los cursos										■	■	■	■	■											Diseñadores contratados	
Revisión de los cursos y adaptaciones										■	■	■	■	■											Agencia de publicidad Five	
Visita a entidades financieras										■	■	■	■	■											Diseñadores-Gerente	
Contratación de Contador										■	■	■	■	■											Gerente	
Contratación de servicios de mercadeo Kolbi										■	■	■	■	■											Gerente	
Inicio de publicidad digital																								Kolbi		
Visita a empresas																								Asistente		
Envío de correos electrónicos a empresas Pymes identificadas																								Gerente		
Inicio de actividades																								Gerente y asistente		
Análisis post venta.																								Asistente		

Fuente: Elaboración Propia.

4.7. Análisis Financiero

Inversión Inicial:

Tabla 22. Inversión Inicial Año 0
(En colones)

Descripción	Absoluto	Porcentual
Diseño de entorno virtual y diseño del sitio Webb	₡693 780,00	31%
Capital de trabajo	600 000,00	27%
Equipo de cómputo y mobiliario	492 935,00	22%
Campaña redes sociales para captación de instructores	360 000,00	16%
Adquisición de servicios bancarios	107 625,00	5%
Total	₡2 254 340,00	100%

Fuente: Elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 23. Entorno Virtual y Diseño del Sitio Web Año 0
(En colones)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Diseño del Sitio Webb (4 meses)	1	₡423 780,00	₡423 780,00
Diseño del entorno virtual (4 meses)	1	₡270 000,00	₡270 000,00
Total		₡693 780,00	₡693 780,00

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 24. Capital de Trabajo Año 0
(En colones)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Imprevistos de gastos Administrativos (3 meses)	1	€600 000,00	€600 000,00
Total		€600 000,00	€600 000,00

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 25. Equipo de Cómputo y Mobiliario Año 0
(En colones)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Escritorio	1	€62 730,00	€62 730,00
Silla	1	41 205,00	41 205,00
Computadora	1	389 000,00	389 000,00
Total		€492 935,00	€492 935,00

Fuente: elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 26. Campaña de Redes Sociales Año 0
(En colones)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Campaña redes sociales captación de instructores (4 meses)	1	€360 000,00	€360 000,00
Total		€360 000,00	€360 000,00

Fuente: elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 27. Servicios Bancarios
(En colones)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Plataforma tecnológica Cardinal	1	€107 625,00	€107 626,00
Total		€107 625,00	€107 626,00

Fuente: elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Como se aprecia en los cuadros anteriores el total de inversiones se estima en 2.254,340 colones del cual el porcentaje mayor es 31 % responderá a la inversión al diseño del entorno virtual y del diseño del sitio Web. La página web es lo más importante para cualquier estrategia online, por este medio se conoce, la marca, la empresa y los servicios que se ofrecen. Con respecto al Capital de Trabajo por 600,000 colones, equivalente al 22% corresponde a gastos administrativos básicos e imprevistos para la puesta en marcha el negocio, como el negocio está enfocado a trabajar virtualmente, la puesta en marcha del mismo y reuniones con proveedores se pueden manejar de la misma forma.

En relación con el mobiliario y equipo de oficina, un monto de $\text{¢}492,935$, se considera lo necesario para acondicionar una pequeña área en la casa, para la administración del negocio, por el enfoque del negocio no es necesario el alquiler de un local. El equipo y mobiliario será para el Gerente Administrativo. Todo el personal adicional que se incluya en planilla o bien se contrate por servicios profesionales tendrá que aportar su equipo y mobiliario.

Para desarrollar el negocio, se necesitan diseñadores de las capacitaciones, para poder reclutar a estos socios estratégicos es necesario invertir en las redes sociales, para eso se definió un presupuesto de 360,000 colones que equivale a un 16% de la inversión inicial. Que se distribuirá en un pago único de 20000 colones a una diseñadora para el arte y diseño del anuncio y un presupuesto mensual de 85000 colones para invertir en Facebook, Instagram, etc.

Cuando se habla de Servicios Bancarios se trata del servicio de e-commerce con un presupuesto de 107,600 colones, que el 5% del presupuesto de la inversión

inicial, es para las plataformas tecnológicas de procesamiento de transacciones de comercio electrónico, se utilizará, la plataforma Carninal Commerce. El servicio lo brinda un Banco Privado, la principal característica de Cardinal es su seguridad y reportaría detallada a través de una plataforma web de acceso al comercio. El 3D Secure es un protocolo de seguridad ofrecido por las marcas Visa y MasterCard para evitar el fraude electrónico verificando la identidad del comprador durante la transacción en línea.

Tabla 28. Proyección de Ingresos Año 1

(En colones)

Proyección de Ventas por mes																
Productos	Precio de venta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad anual	Ingreso anual	% Ingresos
Capacitación virtual asincrónica 16 horas	₡16 500,00	10	15	15	18	20	20	25	25	20	22	20	13	223	₡3 679 500,00	9,3%
Capacitación virtual asincrónica 30 horas	₡29 500,00	8	13	15	15	18	20	20	23	15	20	20	10	197	₡5 811 500,00	14,7%
Capacitación virtual sincrónica 16 horas (g	₡561 000,00	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	28	₡15 708 000,00	39,8%
Capacitación virtual sincrónica 30 horas (g	₡650 000,00	0	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	22	₡14 300 000,00	36,2%
Total		19	30	34	38	43	45	51	54	39	47	45	25	470	₡39 499 000,00	100,0%

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 29. Proyección de los Ingresos Años 1-5

(En colones)

Descripción	1	2	3	4	5	Total	
Capacitación virtual asincrónica 16 horas							
Capacitación virtual asincrónica 30 horas							
Capacitación virtual sincrónica 16 horas (grupo de 10 personas)							
Capacitación virtual sincrónica 30 horas (grupo de 10 personas)	-						
Volumen anual - ventas cursos virtuales asincrónicos 16 horas	223	241	260	281	303	1308	
Volumen anual- ventas curso virtuales asincrónicos de 30 horas	197	213	230	248	268	1156	
Volumen anual- ventas curso virtual sincrónica 16 horas (grupo 10 per)	28	30	33	35	38	164	
Volumen anual-ventas virtual sincrónica 30 horas (grupo 10 per)	22	24	26	28	30	36	
Valumen anual de servicios	Precios de Cursos	470	508	548	592	639	2757
Precio Capacitación virtual asincrónica 16 horas	₡16 500,00	₡3 679 500	₡3 973 860	₡4 291 769	₡4 635 110	₡5 005 919	₡21 586 158
Precio Capacitación virtual asincrónica 30 horas	29 500,00	5 811 500,00	6 276 420,00	6 778 533,60	7 320 816,29	7 906 481,59	34 093 751,48
Precio Capacitación virtual sincrónica 16 horas (grupo de 10 pers.)	561 000,00	15 708 000,00	16 964 640,00	18 321 811,20	19 787 556,10	21 370 560,58	92 152 567,88
Precio Capacitación virtual sincrónica 30 horas (grupo de 10 pers.)	650 000,00	14 300 000,00	15 444 000,00	16 679 520,00	18 013 881,60	19 454 992,13	83 892 393,73
Total Ingresos anuales		₡39 499 000	₡42 658 920	₡46 071 634	₡49 757 364	₡53 737 953	₡231 724 871

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020

Para proyectar los ingresos y hacer un escenario apegado a la realidad, se hace entrevista al dueño de la empresa TFC Profesionales, el Ing. Rodrigo Arce, quien tiene una empresa de capacitación virtuales con la misma modalidad de los cursos que presentan en este estudio desde hace más de un año el señor Arce nos indicó los meses cíclicos de venta y la cantidad de cursos que él vende en su empresa, dando mucha relevancia al crecimiento exponencial que ha tenido su empresa este año.

Para el primer año se espera un ingreso 39.499,000 colones, dichos ingresos se generan de los 4 productos que se venderán como una primera etapa del proyecto en estudio, las ganancias se distribuye porcentualmente de la siguiente forma curso asincrónico de 16 horas 9,3%, curso asincrónico de 30 horas 14,7%, curso sincrónico de 16 horas 39,8% y curso asincrónico de 30 horas 36,2%. Se proyectaron meses de mayor venta y otros de disminución de ingresos, Adicionalmente se establece una inflación del 3% basado en la proyección del Banco Central para la inflación del 2020 y 2021.

Para este estudio se hace una proyección de crecimiento de un 8% anual en volumen de cursos, por lo que se espera un aumento del 8% en el número de participantes en ambas modalidades de curso, esto dada la situación mundial de Pandemia donde se sabe que la tendencia de la virtualidad a nivel mundial ha aumentado de forma importante y se cuenta con un potencial nicho de mercado. Dato que se corrobora en la encuesta aplicada, donde se demuestra que más del 50% de las personas entrevistadas consideraban que tenían un conocimiento nulo o básico de la herramienta Excel, a pesar de ser una aplicación que usan o podrían

usar en sus funciones diarias laborales. Además de la alta disposición de un 57,8% de los encuestados de querer llevar una capacitación sobre este tema y en caso de los dueños un 57% menciona también interés en querer capacitar a sus colaboradores.

**Tabla 30. Proyección de Costos Operacionales
(En colones)**

Descripción de Costos Operacionales	Mesual	Anual
Salario de Asistentel servicio al cliente	₡350 000,00	₡4 200 000,00
Salario de Gerente administrativo	₡700 000,00	₡8 400 000,00
Aporte CCSS personal servicio al cliente	₡92 750,00	₡1 113 000,00
Aporte CCSS personal administrativo	₡185 500,00	₡2 226 000,00
Aguinaldo personal servicio al cliente	₡29 166,67	₡350 000,00
Aguinaldo personal administrativo	₡58 333,33	₡700 000,00
Póliza de riesgos de trabajo	₡1 583,33	₡19 000,00
Póliza de riesgos de trabajo	₡3 166,67	₡38 000,00
Contador	₡30 000,00	₡360 000,00
Servicios públicos	₡70 000,00	₡840 000,00
Servicio de Internet	₡26 691,00	₡320 292,00
Sitio web y mantenimiento	₡22 000,00	₡264 000,00
Servicio de gestión de redes sociales, campañas publicitarias	₡50 000,00	₡600 000,00
Servicio de gestión de Google Ads	₡20 500,00	₡246 000,00
Cuota de servicios bancarios y facturación	₡30 750,00	₡369 000,00
Remuneración capacitador (30% por curso asincrónico 16 horas)	NA	₡1 103 850,00
Remuneración capacitador (30% por curso asincrónico 30 horas)	NA	₡1 743 450,00
Remuneración capacitador (₡240K por curso sincrónico 16 horas)	NA	₡6 720 000,00
Remuneración capacitador (₡450K por curso sincrónico 30 horas)	NA	₡9 900 000,00
Total	₡3 845 441,00	₡39 512 592,00

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Los costos operacionales conllevan la suma de 3.845,441 colones, mensuales adicionalmente dependiendo de la meta de ventas por mes así será el porcentaje a pagar a los capacitadores, como la meta es variable por mes no se puede incluir dicho rubro en el resumen. Para el primer año los gastos serán de

39.512,592 colones. De acuerdo a la estructura organización se tendrán dos personas como responsables de ventas y de administrar el negocio. Uno es el Gerente Administrativo a quien se le pagará la suma de 700,000 colones mensuales, tendrá principalmente la relación con las empresas y la búsqueda diseñadores de los cursos para el crecimiento del negocio, inicialmente se inicia con un salario fijo, pero dependiendo del crecimiento del negocio se puede llevar a un salario variable por cumplimiento de objetivo de ventas. Adicionalmente, se incluirá en la planilla el asistente administrativo quien tendrá una remuneración de 350,000 colones, entre sus responsabilidades principales es mantener actualizados los estudios de mercado con la competencia y revisar las encuestas de satisfacción de los clientes y dar seguimiento a planes de acción.

En el caso del contador, diseñadores de los cursos y capacitadores se contratarán por servicios profesionales.

Según consultas realizadas a varios contadores privados se dispone de presupuesto mensual de 30,000 colones, para el pago al contador de la empresa. Los costos de servicios públicos por 70,000 colones y el costo de internet 26,671 colones serán para cubrir el costo que generan para realizar las tareas del Gerente Administrativo in situ.

El Mantenimiento del Sitio Web, tiene un costo de 22,000 colones, esta es una provisión para el mantenimiento de la misma o ajustes que se le tengan que hacer cada 6 meses. Para los gastos de Publicidad se tendrá un presupuesto asignado a este rubro de 50,000 colones, para este efecto se contratan los servicios de Kolbi Negocios, se selecciona en el paquete de Social Media el SM Bronce.

Adicionalmente se tiene un presupuesto mensual de 20,500 colones para el servicio de Google Adds también con Kolbi negocios, se opta por el paquete denominado SEM 1.

Se presupuesta la suma de 30,750 colones mensualmente para el mantenimiento de la Plataforma Cardinal, explicada ampliamente en la inversión inicial, para el pago de los cursos por parte de los participantes.

Los diseñadores de curso asincrónico no tienen ninguna remuneración inicial por desarrollar el curso, sino hasta que el mismo inicia su venta es que se les remunera el 30% del costo de cada curso y ellos mismo se encargan de atender las consultas de los clientes y revisar las tareas en un tiempo específico, todo esto plasmado en el contrato que se firma entre las dos partes en el momento en que se entrega el curso para subirlo a la página de la empresa o bien se le habilita a los diseñadores para que ellos la suban y lo arman. Los cursos sincrónicos son desarrollados por los tutores, quienes brindan el servicio de capacitación virtual y se les remunera 15,000 colones la hora.

En el siguiente cuadro se resume el flujo de efectivo proyectado para el período operativo de cinco años, además del año cero que es cuando se realizan las inversiones.

Tabla 31. Flujo de efectivo proyectado Escenario normal
(En colones)

Supuestos	
Tasa de crecimiento anual	8%
Tasa de inflación anual	3%
Costo de capital	7%

Tabla de Impuestos		
Límite Inferior	Límite Superior	% de Impuesto
0	3 732 000	0%
3 732 000	5 573 000	10%
5 573 000	9 296 000	15%
9 296 000	18 631 000	20%
18 631 000	o más	25%

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-2 254 340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos	0,00	39 499 000,00	42 658 920,00	46 071 633,60	49 757 364,29	53 737 953,43
Costos operacionales	0,00	-39 512 592,00	-40 697 969,76	-41 918 908,85	-43 176 476,12	-44 471 770,40
Pago de inversión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen bruto	-2 254 340,00	-13 592,00	1 960 950,24	4 152 724,75	6 580 888,17	9 266 183,03
Impuesto valor agregado	0,00	-400 634,00	-432 684,72	-467 299,50	-504 683,46	-545 058,13
Impuesto renta	0,00	0,00	0,00	-42 072,47	-335 283,23	-738 077,45
Margen neto	-2 254 340,00	-414 226,00	1 528 265,52	3 643 352,77	5 740 921,49	7 983 047,44

VAN	11 738 964,33	• VAN > 0 = ✓ Buena inversión.	• VAN < 0 = ✗ Mala inversión.
TIR	70,44%	• TIR > TD = ✓ Buena inversión.	• TIR < TD = ✗ Mala inversión.

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Para desarrollar el Flujo de efectivo proyectado se utilizó una proyección de inflación del 3%, según la proyección del Banco Central de Costa Rica para el año 2020). Se calcula el impuesto de renta anual según el rango de ingresos, se adjunta en el flujo el detalle de la tabla de los impuestos con su límite inferior y su límite superior, adicionalmente se debe sumar a los impuestos un 2% del valor agregado por capacitaciones privadas. Se utiliza el supuesto de un crecimiento de 8% anual. El costo de Capital sería del 6,75% (7%), ese sería el rédito del dinero si se invirtiera en un certificado de inversión en un banco privado.

De acuerdo a lo observado en el flujo de caja efectivo se puede observar que los dos primeros años las salidas de efectivo son mayores que los ingresos dando

resultados negativos lo cual es normal en el inicio de una empresa; y hasta el tercer año se puede observar que los ingresos de efectivo superan a los egresos, arrojando resultados positivos.

Es conocido que para la evaluación de proyectos, se consideran dos indicadores básicos, los cuales son: la Tasa Interna de Retorno, TIR, el Valor Actual Neto, VAN. En este análisis los indicadores arrojaron resultados que se consideran muy buenos. El VAN es positivo es por 11.738, 964,33 colones y la Tasa interna de retorno es de 70.44%

Relativo a la TIR, el análisis indicó 70,44%, lo cual como ya se dijo se considera muy bueno ya que supera considerablemente el Costo de Capital estimado para este proyecto es de 7%, técnicamente hablando implica la recomendación y aprobación del proyecto.

Con respecto al VAN, este es 11,738,964,33 colones lo que también se considera bueno pues además de ser positivo, parece una cantidad apropiada para un proyecto de esta naturaleza y que sugiere su aprobación.

Tabla 32. Punto de Equilibrio Escenario normal
(En colones)

Ítem	% Ingresos	Aporte costos fijos año 1	Precio venta unitario	Costo venta unitario	Margen de ganancia	Punto equilibrio
Cursos asincrónicos 16h	9,3%	₡1 867 304,28	₡16 500,00	₡4 950,00	₡11 550	162
Cursos asincrónicos 30h	14,7%	₡2 949 269,97	₡29 500,00	₡8 850,00	₡20 650	143
Cursos sincrónicos 16h	39,8%	₡7 971 630,84	₡561 000,00	₡240 000,00	₡321 000	25
Cursos asincrónicos 30h	36,2%	₡7 257 086,90	₡650 000,00	₡450 000,00	₡200 000	36
Total	100,0%					366

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.

. La fórmula es $PEU = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})$. Aplicando dicho fórmula y dado a que el negocio propuesto tiene 4 productos que ofrecer se determina que lo mínimo que debe vender anualmente en la empresa para llegar al punto de equilibrio son 366 cursos anuales entre asincrónicos y sincrónicos de acuerdo al siguiente detalle: 162 cursos asincrónicos de 16 horas, 143 cursos asincrónicos de 30 horas, 25 curso sincrónicos de 16 horas y 36 cursos sincrónicos de 30 horas.

Sensibilización

Se consideraron dos escenarios adicionales que implican una disminución y un incremento de la cantidad de cursos vendidos lo cual afecta los ingresos y la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 33. Flujo de efectivo proyectado, Escenario Pesimista
(En Colones)**

Supuestos		Tabla de Impuestos					
Tasa de crecimiento anual	8%	Límite Inferior	Límite Superior	% de Impuesto			
Tasa de inflación anual	3%	0	3 732 000	0%			
Costo de capital	7%	3 732 000	5 573 000	10%			
		5 573 000	9 296 000	15%			
		9 296 000	18 631 000	20%			
		18 631 000	o más	25%			

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-2 254 340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos	0,00	35 233 500,00	38 052 180,00	41 096 354,40	44 384 062,75	47 934 787,77
Costos operacionales	0,00	-37 691 142,00	-38 821 876,26	-39 986 532,55	-41 186 128,52	-42 421 712,38
Pago de inversión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen bruto	-2 254 340,00	-2 457 642,00	-769 696,26	1 109 821,85	3 197 934,23	5 513 075,39
Impuesto valor agregado	0,00	-351 753,00	-379 893,24	-410 284,70	-443 107,48	-478 556,07
Impuesto renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-178 107,54
Margen neto	-2 254 340,00	-2 809 395,00	-1 149 589,50	699 537,15	2 754 826,75	4 856 411,78

VAN	251 190,52	• VAN > 0 = ✓ Buena inversión.	• VAN < 0 = ✗ Mala inversión.
TIR	8,22%	• TIR > TD = ✓ Buena inversión.	• TIR < TD = ✗ Mala inversión.

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

**Tabla 34. Punto de Equilibrio
Escenario Pesimista. (En colones)**

Ítem	% Ingresos	Aporte costos fijos año 1	Precio venta unitario	Costo venta unitario	Margen de ganancia	Punto equilibrio
Cursos asincrónicos 16h	8,5%	1 699 100,70	16 500,00	4 950,00	11 550	147
Cursos asincrónicos 30h	14,6%	2 920 302,66	29 500,00	8 850,00	20 650	141
Cursos sincrónicos 16h	38,2%	7 660 034,10	561 000,00	240 000,00	321 000	24
Cursos asincrónicos 30h	38,7%	7 765 854,54	650 000,00	450 000,00	200 000	39
Total	100,0%					351

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

El escenario normal tiene como meta la venta de 470 espacios en cursos mensuales, entre asincrónicos y sincrónicos, para el escenario pesimista se considera una reducción de ventas a 3 cursos, lo cual representa una disminución en un 15% de la venta de cursos, aún con esta disminución de cantidad de cursos

vendidos se obtiene un VAN de 251,190.52 colones y un TIR de 8,22%, este resultado es superior al costo de capital mencionado anteriormente, pero la con esta reducción en la cantidad de cursos vendidos se inicia con el recupero de la inversión hasta el tercer año y los dos primeros años los réditos son negativos.

El punto de equilibrio donde se determina el volumen mínimo de ventas que la empresa debe cumplir, en un escenario pesimista el punto de equilibrio es de 351 participantes de cursos entre asincrónicos y sincrónicos de acuerdo al siguiente detalle: 147 cursos asincrónicos de 16 horas, 141 cursos asincrónicos de 30 horas, 24 curso sincrónicos de 16 horas y 39 cursos sincrónicos de 30 horas.

Tabla 35. Flujo de efectivo proyectado Escenario Optimista. (En colones)

Supuestos	
Tasa de crecimiento anual	8%
Tasa de inflación anual	3%
Costo de capital	7%

Tabla de Impuestos		
Límite Inferior	Límite Superior	% de Impuesto
0	3 732 000	0%
3 732 000	5 573 000	10%
5 573 000	9 296 000	15%
9 296 000	18 631 000	20%
18 631 000	o más	25%

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-2 254 340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos	0,00	44 951 000,00	48 547 080,00	52 430 846,40	56 625 314,11	61 155 339,24
Costos operacionales	0,00	-42 494 892,00	-43 769 738,76	-45 082 830,92	-46 435 315,85	-47 828 375,33
Pago de inversión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen bruto	-2 254 340,00	2 456 108,00	4 777 341,24	7 348 015,48	10 189 998,26	13 326 963,91
Impuesto valor agregado	0,00	-450 028,00	-486 030,24	-524 912,66	-566 905,67	-612 258,13
Impuesto renta	0,00	0,00	-104 534,12	-450 352,32	-921 349,65	-1 548 742,78
Margen neto	-2 254 340,00	2 006 080,00	4 186 776,88	6 372 750,50	8 701 742,94	11 165 963,01

VAN	23 079 152,22	• VAN > 0 = ✓ Buena inversión.	• VAN < 0 = ✗ Mala inversión.
TIR	148,11%	• TIR > TD = ✓ Buena inversión.	• TIR < TD = ✗ Mala inversión.

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Tabla 36. Punto de Equilibrio Escenario Optimista (En colones)

		ano 1	unitario	unitario	ganancia	
Cursos asincrónicos 16h	8,9%	Q1 780 624,48	Q16 500,00	Q4 950,00	Q11 550	154
Cursos asincrónicos 30h	15,9%	Q3 183 540,74	Q29 500,00	Q8 850,00	Q20 650	154
Cursos sincrónicos 16h	36,2%	Q7 254 941,06	Q561 000,00	Q240 000,00	Q321 000	23
Cursos asincrónicos 30h	39,0%	Q7 826 185,73	Q650 000,00	Q450 000,00	Q200 000	39
Total	100,0%					370

Fuente elaboración propia en el mes de noviembre, 2020.

Para el escenario optimista, vamos a utilizar un incremento en el número de ventas de los cursos en un 15%, en el escenario normal se venden 470 cursos, con el incremento lo cual conlleva a vender 540 cursos anuales entre asincrónicos y sincrónicos. Con este incremento en la cantidad de cursos vendidos se obtiene un VAN de 23.079, 152,22 colones y un TIR de 148%, lo cual duplica el margen neto del proyecto. Dicho escenario da resultados muy positivos para la empresa.

Y el punto de equilibrio donde la empresa no pierde, ni gana para el escenario optimista es de 370 cursos entre asincrónicos y sincrónicos de acuerdo al siguiente detalle: 154 cursos asincrónicos de 16 horas, 154 cursos asincrónicos de 30 horas, 23 cursos sincrónicos de 16 horas y 39 cursos sincrónicos de 30 horas.









4.7 Canvas.

Luego que la fase investigativa determinara que si existe un mercado que demande los servicios de capacitación de Excel de forma virtual para los dueños y administradores de las Pymes, el estudio financiero afirmara que es rentable el proyecto. Se realiza un plan de implementación para la puesta en marcha de la empresa, para alcanzar dicho objetivo se realizó un modelo Canvas, la cual es una

herramienta que ayuda a crear una guía y una estrategia adecuada para la creación de un modelo de negocio.

Según el modelo la propuesta se basa en: El segmento de los clientes, este va a estar dirigido a todas las personas que requieran del servicio de capacitación virtual de la herramienta de Excel de Microsoft. La propuesta de valor son las capacitaciones prácticas para aplicar a las tareas laborales, en el esquema de preferencia, con la comodidad de elegir el lugar y el momento de capacitarse con cursos dirigido específicamente a personal Pymes. Los canales que se van a utilizar son las redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter, página web propia, envío de correo electrónico a empresas identificadas, visita a empresas cercanas. La relación con el cliente es información directa y constante mediante correo electrónico, visitas y llamadas telefónicas y encuestas de servicio post venta. Los cursos virtuales de Excel que se brinden a los clientes van a generar los ingresos de este modelo de negocios, estos se podrán recibir en efectivo, tarjeta de crédito o pagos tasa cero. Las actividades claves son; realizar Página Web, contratar diseñadores de Cursos Excel, envío de correos a empresas y Marketing Digital para invitar a los interesados a participar, visitas a varias empresas para dar a conocer el servicio. Los aliados claves son Diseñadores de cursos virtuales, Kolbi negocios para publicidad y todas las alianzas que se puedan lograr futuro con empresas como Cámara de Comercio de Costa Rica Exterior , Cámara de Industria, etc. Finalmente, los costes van a ser la publicidad en redes sociales, Diseño de página Webb, Capital de trabajo Equipo de cómputo y mobiliario, plataforma de pagos (plataforma Cardinal).

Figura 12. Modelo CANVAS

ALIANZAS CLAVES 	ACTIVIDADES CLAVES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIÓN CON CLIENTES 	SEGMENTO DE CLIENTES 
<p>Diseñadores de cursos virtuales. Kolbi negocios para publicidad. Camara de Comercio de Costa Rica Exterior, Cáara de Industria</p>	<p>1. Realizar Página Web . 2. Contratar diseñadores de Cursos Excel. 3. Envío de correos a empresas y Marketing Digital para invitar a los interesados a participar 4. Visitas a varias empresas para dar a conocer el servicio. 5. Análisis y coordinación de cursos . 6. Visita post venta para retroalimentación 7. Análisis constante de retroalimentación de clientes y comportamiento de la competencia.</p> <p>RECURSOS CLAVES </p> <p>Diseñadores altamente capacitados para diseñar cursos prácticos dirigidos al interés del personal Pymes. Plataforma Digital robusta para dar las clases en línea. Pagina Web para promocionar y pagar los cursos.</p>	<p>Capacitaciones prácticas para aplicar a las tareas laborales, en el esquema de preferencia, con la comodidad de elegir el lugar y el momento de capacitarse. Cursos dirigido específicamente a personal Pymes.</p>	<p>información directa y constante mediante correo electrónico, visitas y llamadas telefónicas. Contacto pre y post venta.</p> <p>CANALES </p> <p>redes sociales, página web propia, envío de correo electrónico a empresas identificadas, visita a empresas cercanas</p>	<p>Dueño o personal administrativo de empresas Pymes en todo el territorio de Costa Rica. Personas mayores de 18 años, tanto hombres como mujeres. Nivel académico alcanzado no es relevante sino su interés en capacitarse en aplicaciones Microsoft (Excel) para su uso en tareas administrativas en la empresa que laboran.</p>
			INGRESOS 	
<p>1. Diseño de página Web 693 780. 2. Capital de trabajo: 600 000 destinado para viáticos e imprevistos. 3. Equipo de computo y mobiliario: 492 000 4. Plataforma de pagos : 107 625 (plataforma Cardinal) 5. Publicidad: 110 000 (kolbi)</p>			<p>Se pueden realizar los pagos de los cursos directamente en la pagina Web, mediante una aplicación relacionada a un Banco Privado, también se puede realizar pago por transferencia electrónica.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las conclusiones de una investigación son la respuesta al problema presentado; por lo que podemos afirmar que los análisis y resultados de esta investigación alcanzan el objetivo general del estudio realizado, el cual es establecer un modelo de negocio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de PYME costarricenses, durante el segundo semestre de 2020.

También podemos concluir que, por medio del objetivo general, se cumplieron todos los objetivos específicos planteados en el estudio, para lo cual se presentan las siguientes conclusiones principales.

5.1.1 Conclusiones sobre el primer objetivo específico

Respecto al primer objetivo del estudio, correspondiente a determinar cuál de las aplicaciones Microsoft tiene mayor demanda de servicios de formación virtual, esto enfocado al personal encargado de labores administrativas de PYME costarricenses, se concluye que:

- La aplicación de Microsoft con mayor demanda es Excel; esto se afirma con base en la recopilación de los datos y las entrevistas realizadas. Se aplicó la herramienta del mapa de empatía con el objetivo de conocer el perfil del cliente, entenderlo y saber cómo relacionarse con él; dicha herramienta determinó la necesidad de los dueños y colaboradores administrativos de las PYME entrevistadas de aumentar el conocimiento de Excel, por medio de

capacitaciones virtuales, con precios accesibles y en horarios que se adapten a sus necesidades.

- La afirmación correspondiente a que Excel es una de las aplicaciones Microsoft con mayor demanda de servicios de formación virtual, también se sustenta en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la técnica de Árbol de Problemas. Esta metodología permitió determinar que dueños y personal administrativo de las PYME, utilizan la herramienta Excel como principal ayuda para desarrollar las tareas diarias de su empresa, pero tienen poco conocimiento de esta; lo que les conduce a tener poca oportunidad de competitividad por falta de automatización en sus procesos, altos costos operativos y toma de decisiones con información no actualizada o errada.
- Adicionalmente, los resultados de la encuesta llevada a cabo para evaluar las opiniones y percepciones del personal administrativo de PYME, con respecto al ofrecimiento de capacitaciones virtuales de Excel, develaron una aceptación del 100% entre las personas entrevistadas, quienes afirmaron que estarían dispuestos a capacitarse en esta herramienta, incluyendo dueños de las PYME y sus colaboradores administrativos.
- Se concluye, por tanto, que una de las principales características del mercado costarricense, en el cual el modelo de negocio bajo estudio se enfoca, corresponde a la necesidad generalizada de mejorar habilidades en Excel para la administración eficiente y eficaz de su PYME. Con ello, se

deben dirigir esfuerzos a la comercialización de capacitaciones virtuales sobre Excel.

5.1.2 Conclusiones sobre el segundo objetivo específico

Como parte de las características que especifican y concretan el valor del modelo de negocio bajo estudio, a continuación se presentan las conclusiones asociadas al objetivo número dos del estudio, correspondiente a analizar la viabilidad técnica proyecto:

- A partir de la elaboración de la ficha técnica del modelo de negocio objeto de estudio, se establece que el servicio de capacitación virtual ofrecido cuenta con características de gran relevancia, las cuales, bajo una adecuada administración, pueden convertirse en garantes de éxito de una compañía que se desempeñe bajo esta metodología comercial. El producto que se al público corresponde a cursos virtuales sobre aplicaciones Microsoft, con singular relevancia en Excel y cuyo componente vital es el material didáctico fundamentado en videotutoriales y la asistencia de instructores contratados por servicios profesionales para que faciliten tales recursos, califiquen asignaturas y atiendan consultas de participantes.
- El análisis técnico también demuestra una fortaleza importante del modelo de negocio corresponde al mecanismo digital que utiliza para comercializar e impartir los cursos, y que, a su vez, corresponde a un elemento diferenciador dentro del mercado costarricense. La solución virtual propuesta, incluye una integración entre el sitio web donde la clientela busca

y compra sus cursos, y el centro virtual de aprendizaje Moodle que alberga el material didáctico de los cursos, de modo que exista un puente entre ambas plataformas y permita que los clientes adquieran e inicien su proceso de capacitación de forma inmediata.

- Los componentes detallados en los puntos anteriores, conducen a que el modelo de negocio cuente con una amplia capacidad para funcionamiento y crecimiento. Al ser cursos soportados en servidores web contratados a terceros, sin requerimiento de espacio físico o equipo especializados, no existe un límite en cuanto a la cantidad de cursos que se puedan albergar en el centro virtual de aprendizaje, ni tampoco un cupo máximo de clientes que puedan adquirir las capacitaciones. Esto devela una cualidad importante del modelo de negocio, la cual corresponde a la mejora continua y la adaptación a las fluctuaciones del mercado. La propagación de los servicios digitales en el ámbito educativo, convierte el mercado costarricense en un ambiente propicio para un negocio que se desenvuelva bajo el modelo propuesto, pero que a su vez evoluciona con el paso del tiempo acorde con las tendencias internacionales.

5.1.3 Conclusiones sobre el tercer objetivo específico

Como parte de la investigación, a continuación se presentan las conclusiones asociadas al objetivo número tres del estudio, correspondiente a realizar mediante un benchmarking un análisis de las principales competencias del mercado nacional y hacer referencia algunas internacionales.

- Los servicios de capacitación virtual comercializados en este modelo de negocio, permiten establecer precios accesibles para la clientela PYME costarricense. A través del benchmarking aplicado, se evidencia que los precios establecidos para cursos asincrónicos (₡16.500 para cursos de 16 horas y ₡29.500 para cursos de 30 horas) y síncronos (₡56.100 cursos de 16 horas y ₡65.000 colones cursos de 30 horas), se encuentran en el rango medio respecto a los competidores nacionales e internacionales que ofrecen servicios en Costa Rica, lo cual deja abierta la posibilidad de aumentar la cartera de clientes a través de mecanismos que devalen mayor beneficio para el consumidor, como promociones, convenios con empresas y asociaciones, mecanismos interactivos de capacitación, entre otros.
- Se concluye que el segmento de clientes del modelo de negocio propuesto, corresponde a todas las personas que requieran servicios de capacitación virtual de la herramienta de Excel de Microsoft. La propuesta de valor son las capacitaciones prácticas para mejorar el conocimiento de Excel y así agilizar las tareas diarias que realizan los clientes, con la comodidad de elegir el lugar y el momento de capacitarse, con cursos dirigido específicamente a personal PYME utilizando las redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter, página web propia, envío de correo electrónico a empresas identificadas, visita a empresas cercanas; la relación con el cliente con información directa y constante mediante correo electrónico, visitas, llamadas telefónica y encuestas de servicio post venta.

- Los cursos virtuales de Excel que se entreguen a los clientes van a generar los ingresos de este modelo de negocios; estos se podrán recibir en efectivo, tarjeta de crédito o pagos tasa cero. Las actividades claves son; realizar Página Web, contratar diseñadores de Cursos Excel, envío de correos a empresas y Marketing Digital para invitar a los interesados a participar, visitas a varias empresas para dar a conocer el servicio. Los aliados claves son Diseñadores de cursos virtuales, Kolbi negocios para publicidad y todas las alianzas que se puedan lograr futuro, diseño de página Webb, Equipo de cómputo y mobiliario, plataforma de pagos (plataforma Cardinal).

5.1.4 Conclusiones sobre el cuarto objetivo específico

A través de la presente investigación, se obtienen y procesan datos que permite alcanzar el cuarto objetivo de investigación, el cual se enmarca en analizar la viabilidad financiera del modelo de negocio propuesto. Las principales conclusiones obtenidas al respecto, corresponden a las siguientes:

- La inversión inicial del proyecto es de ₡2.254.340, y se destina principalmente al diseño web y del entorno virtual de aprendizaje, así como al capital de trabajo requerido para la búsqueda y reclutamiento de instructores, dejando así una inversión baja en equipo. Con ello, el monto total de inversión es considerado como bajo y accesible para la creación de una empresa que prevé un crecimiento en sus servicios.
- Al analizar el panorama financiero de una empresa que se desarrolle bajo el modelo de negocio establecido en este estudio, se realiza una valoración de

3 escenarios: normal, pesimista y optimista, estos dos últimos bajo una sensibilización de $\pm 15\%$. En todos los escenarios valorados se obtuvo valores de VAN y TIR positivos, alcanzando resultados en un panorama normal de $\text{C}\$11.738.964.33$ y $70,44\%$, respectivamente. Estos parámetros de rentabilidad se consideran excelentes, y son propicios para el desempeño del negocio.

- El escenario normal mostró problemas de flujo de efectivo solamente en el primer año de funcionamiento, con un monto de $-\text{C}\$414.226$, pero los demás años presentó cifras positivas, cerrando el año 5 con un margen neto de $\text{C}\$7.983.047$. Por su parte, el escenario pesimista mostró condiciones negativas en cuanto al flujo de efectivo en los años 1 y 2, con márgenes netos de $-\text{C}\$2.809.395$ y $-\text{C}\$1.149.589$, respectivamente, pero el año 5 cierra con $\text{C}\$4.856.111$. Se reitera que, a pesar de estas condiciones en los escenarios presentados, los valores de VAN y TIR resultan positivos para los 5 años de proyección financiera, por lo cual, siempre y cuando la empresa pueda sobrellevar y administrar de forma prudente y eficiente los primeros 2 años de negocio, la empresa de servicios de capacitación virtual saldrá adelante.

5.2 Recomendaciones

Una vez establecidas todas las conclusiones del trabajo, se procede con la descripción de las recomendaciones que surgen del estudio llevado a cabo. Para mantener coherencia con las conclusiones plasmadas en el apartado anterior, se mantiene el mismo orden al empleado para la descripción de las ideas conclusivas, por tanto se presentan recomendaciones que surgen del análisis de cada objetivo del estudio:

5.2.1 Recomendaciones sobre el primer objetivo específico

- En primera instancia, se le recomienda al Gerente Administrativo desarrollar más cursos de Excel dirigidos a la PYME de acuerdo a sus necesidades específicas, como presupuesto, cuentas por cobrar, hacer un Dashboard para el seguimiento de sus ventas y objetivos empresariales, con el fin de que la ruta de captación de clientes sea claramente definida bajo características que conduzcan a que la decisión de compra de este segmento respecto sus necesidades específicas.
- Se sugiere al Gerente Administrativa, destinar recursos que permitan llevar a cabo una expansión publicitaria digital masiva, de forma tal que los principales productos que la compañía distribuye cuenten con presencia en los medios de mayor alcance. Para ello, se necesita conocer a fondo las plataformas y potenciar su uso y los datos que se pueden obtener de cada una, tales como Google Ads, YouTube, Waze, Facebook, Instagram y otras plataformas de difusión publicitaria digital. Con ello, se propicia a su vez la

recolección y análisis de resultados de cada campaña publicitaria para la generación de crecimiento en ventas de la empresa.

- Se le recomienda al personal encargado la dirección de la compañía, emprender una estrategia fuerte y sobresaliente en torno a la calidad y la garantía que ofrece la empresa a través de los cursos que ofrece. Es importante destacar que la presente investigación muestra aborda clientela cautelosa y con presupuestos limitados como las PYME, quienes prefieren en adquirir productos y servicios de gran calidad y respaldo, pero manteniendo accesibilidad en el precio, lo cual permite a la compañía direccionar métodos de mercadeo que sobresalten esas cualidades de sus capacitaciones y que hagan comprender a los clientes el valor de los servicios que la compañía ofrece.

5.2.2 Recomendaciones sobre el segundo objetivo específico

- Se sugiere al Gerente Administrativo realizar alianzas estratégicas con empresas que puedan generar mayor volumen en ventas, tales como Cámara de Comercio Exterior, Colegios de Profesionales como el Colegio de Arquitectos, Colegio de Farmacéuticos, Colegio de Enfermeros, etc., de modo que saque el máximo provecho y logre un aumento progresivo y sostenido de su alcance y posicionamiento en el mercado.
- Se debe analizar qué valores adicionales puede ofrecer la empresa para ser un oferente más interesante al mercado y que los competidores no puedan copiar tan rápido. Se podría analizar crear una red de contacto entre las

PYME que ingresen a los cursos para lograr contactos entre los participantes generando encadenamientos y poder compartir experiencias

5.2.3 Recomendaciones sobre el tercer objetivo específico

- Se recomienda actualizar constantemente el benchmarking para conocer las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y tener muy claro que ofrece su competencia y así mejora los precios y calidad, plataformas con que se trabaja en la empresa, tanto a nivel nacional como internacional para comparar con los producto y servicios que se ofrecen y valorar las mejoras que se deben hacer a lo interno de la empresa.
- Se recomienda realizar un análisis constante de las necesidades de los clientes en el ámbito de capacitación, para que, de esta manera, incorporar más cursos a la oferta de la empresa. Esto permite no solo que los estudiantes que ya llevaron los cursos tengan oportunidad de seguir capacitándose es el mismo lugar, sino que también abre la oportunidad a realizar paquetes que incluyan varios cursos, generando mayor rentabilidad a la empresa.

5.2.4. Recomendaciones sobre el cuarto objetivo específico

- Se recomienda a los inversionistas del proyecto, valorar la creación de una sociedad anónima con el objetivo de evaluar cuál de las dos figuras físicas o jurídicas es más conveniente para este tipo de proyecto. Lo cual propicia mejores réditos para la empresa.

- A la administración de la empresa, se recomienda invertir y captar capital humano instructor de capacitaciones que genere capacitaciones de alto grado de calidad y atractivas al público meta. Es importante mantener la fidelidad de los colaboradores que brindan la capacitación bajo la figura de servicios profesionales, ya que es un recurso imprescindible para garantizar la estabilidad de la compañía conforme transcurre el tiempo del desempeño del negocio.
- Por último, se le recomienda a la dirigencia de la compañía que se desenvuelve bajo el modelo de negocio desarrollado en esta tesis, que mantenga activos sus procesos de búsqueda y captación de personal instructor, ya que el crecimiento de la empresa depende de aumentar la cantidad de clientes que adquieren los cursos con el paso del tiempo, y esto se logra, en buena parte, incrementando la gama de servicios de capacitación atractivos para el público meta, y a través de la adaptación de los procesos de formación según la demanda Nacional.

CAPÍTULO VI PROPUESTA DE NEGOCIO

6.1 Modelo Canvas

Después de realizar la fase investigativa con las encuestas y las entrevistas, se determina que el mercado meta si muestra interés en adquirir el producto ofertado. El testeo del prototipo fue positivo tanto para los cursos autodidactas como para los cursos con tutor sincronico. El estudio financiero evidencia resultados positivos por lo que se considera un modelo de negocio rentable. La propuesta se basa en la creación de un modelo de negocios para establecer la puesta en marcha de una empresa de servicios de formación virtual bajo demanda de las aplicaciones Microsoft, dirigidas al personal encargado de labores administrativas de Pymes costarricenses durante el primer semestre del 2021.

Se utiliza el modelo de Canvas, como guía para la creación del modelo de negocios.

El segmento de los clientes está compuesto por las personas dueñas de PYMES, así como personal dedicado a labores administrativas de las Pymes costarricenses que tienen como necesidad capacitación en la herramienta Excel de Microsoft y que esta formación sea de manera virtual. Se propone iniciar con capacitaciones referentes a Excel ya que es una herramienta muy versátil que cuenta con usos y plantillas que se puede aprovechar para la gestión administrativa y financiera de los negocios, sin embargo, se deja la posibilidad de crecimiento de la empresa este diversifique a otros programas de Office o temas administrativos de interés para para la población meta.

La propuesta de valor es el desarrollo de contenido en el proceso de capacitación con metodología pedagógica práctica y que sea aplicables a las tareas periódicas

en la gestión administrativa o financiera, que ayuden a las PYMES a ser sostenibles a través del tiempo gracias a un correcto registro y control de información para la toma de decisiones. El modelo de capacitación permite flexibilidad en el producto seleccionado, con la comodidad de elegir el lugar y el momento de capacitarse.

La comercialización de los productos aprovecharía los canales digitales como redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter y a través de una página web propia; de igual forma se estaría promoviendo por medio de envíos a correos electrónicos de empresas identificadas y visitas a empresas.

La relación con el cliente es fundamental para la sostenibilidad del negocio, se propone generar un canal de comunicación que permita información directa y constante mediante correo electrónico, visitas y llamadas telefónicas y encuestas de servicio post venta.

El cierre del proceso de compra de los cursos virtuales por parte de las personas o compañía se puede realizar de forma directa por medio de la página web de la empresa, para lo cual la acción generada por redes sociales sería re direccionar a la página empresarial. Los pagos se pueden realizar por medio de: tarjetas de crédito o débito y acepta la opción de tasa cero; de igual forma se puede cancelar en efectivo o transferencia a la cuenta bancaria.

Las actividades claves son:

- Diseño Página Web,
- contratar diseñadores de Cursos Excel,
- prospección y contacto inicial con empresas prospecto
- desarrollo de campaña de Marketing para medios digitales
- visitas a varias empresas para dar a conocer el servicio.

Los aliados claves son:

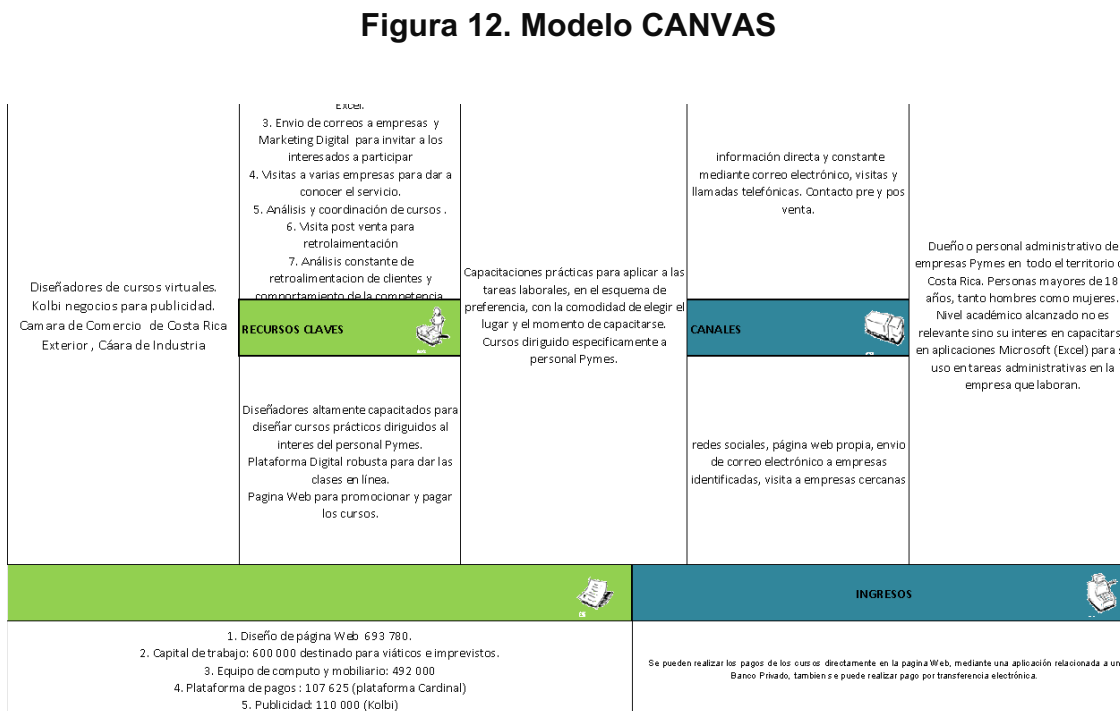
- Diseñadores de cursos virtuales,
- Kolbi negocios para publicidad y;
- todas las alianzas que se puedan lograr en el futuro con empresas como Cámaras empresariales y colegios de profesionales.

Finalmente, los costes relacionados son:

- Diseño de la campaña publicidad en redes sociales,
- Diseño de página Web,
- Capital de trabajo: labores previas a la puesta en marcha.
- Equipo de cómputo y mobiliario, plataforma de pagos (plataforma Cardinal).

6.2 Producto

Figura 12. Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración Propia.

Con base a la investigación de mercado se define el siguiente producto para la puesta en marcha del negocio:

- Se ofrecen tanto cursos con la modalidad de 100% autodidacta como cursos con tutor en línea ya que ambos son buscados según los gustos y necesidades de las personas.
- Se propone como estrategia la venta de **paquetes empresariales**, lo que representa una gran oportunidad de negocio, ya que genera mayor rentabilidad al ser más participantes, por lo que también se debe hacer énfasis en visitar empresas para dar a conocer los servicios.

Figura 9 Producto




Nombre de la Empresa



EXCEL PARA PYMES

100% Virtual

<div style="background-color: white; color: #008000; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <h3><i>Tutor</i> en línea</h3> </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">Horas: 16</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Costo total: 56.100 colones</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Material Disponible 24/7</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Acompañamiento personalizado</p>	<div style="background-color: white; color: #8BC34A; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <h3><i>Tutor</i> en línea</h3> </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">Horas: 30</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Costo total: 65.000 colones</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Material Disponible 24/7</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">Acompañamiento personalizado</p>
---	---

Capacitate con un tutor en línea

¡Escogé los temas de tu capacitación!

Temáticas principales

- Fundamentos sobre manejo de listas o tablas de datos en Excel.
- Creación de gráficos velocímetro, cascada, radial, batería y muchas más.
- Funciones y herramientas esenciales para el trabajo en tablas de datos en Excel.
- Creación de dashboards impactantes, utilizando conexiones y relaciones con Power Query y Power Pivot.
- Manejo a profundidad de tablas y gráficos dinámicos



Excel te ayuda con el control de:

Planillas
Objetivos organizacionales
Ingresos y gastos
Inventarios



Automatización
Ventas
Presupuesto
Proveedores

Procesos Administrativos



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Descubrí por qué este es el curso ideal para vos

[DESCARGAR PDF](#) ↓

¿Por qué elegir nuestra capacitación?



Material didáctico descargable

Manuales, videos, prácticas, tareas... ¡todo! Queremos que podás repasar en el futuro.



Certificado de aprovechamiento

Por 30 horas de curso. Acorde con los requisitos de la Resolución DG-165-2017 del Servicio Civil.



Modalidad intensiva y acceso 24/7

Habilitamos todo el material al inicio del curso, y tenés hasta 6 semanas finalizar. Podés entregar las tareas en menos tiempo y finalizar antes.



Instructor certificado por Microsoft

Ing. Rodrigo Arce Madrigal, certificación Office Excel@ 2016 Expert, código wnuYu-45oG.



Chat y foro de dudas

Atendido por el instructor del curso. Tendrás respuesta en un promedio de 24 horas hábiles.



Evaluación y retroalimentación

4 Tareas (valor 15% c/u) y un Trabajo Final (valor 40%). Si fallás algo podés enviar la corrección y obtener todos los puntos.



Fuente: Elaboración Propia.

6.3 Pasos de Implementación

La propuesta de la forma de trabajar de la empresa sería la siguiente:

- Durante los primeros 4 meses se contrata a las personas que estarían diseñando los cursos y a las personas que serán los instructores. El producto serían videos didácticos correspondientes a cada curso para modalidades asincrónicas.
- Se realiza publicidad en redes sociales (manejo de redes subcontratado por Kolbi, paquete Social Media Bronce)
- Se contrata la pauta en anuncios de páginas como Google (se paga servicio Google Adds) y se envían correo electrónico con información de los cursos a las Pymes identificadas (información obtenida de diferentes páginas de internet)
- Al obtener un cliente interesado en el servicio se conversa por medio de una llamada o videollamada con este para conocer bien sus necesidades y preferencias en los tipos de cursos disponibles.

- Una vez que el cliente acepta la propuesta, deberá cancelar el monto total del curso ya sea en la página de la empresa o por transferencia electrónica.
- La persona de la asistencia administrativa coordina el curso con la persona instructora que se ajuste a lo requerido por el cliente.
- Se le informa al instructor del curso, para que esté disponible en caso de consultas relacionadas con el contenido del curso o la metodología. O bien se le informa al instructor el horario definido para impartir el curso.
- El cliente realiza la capacitación, ya sea autodidacta o con tutor.
- Una vez adquirido y finalizado el servicio, se contacta con el cliente para evaluar la experiencia, contenido, calidad del instructor, atención a consultas y otras observaciones que den retroalimentación para implementar la mejora continua.
- Finalizado el proceso y si todo está de acuerdo con lo estipulado, se estaría solicitando al instructor la factura para su debido pago.

6.4 Valor de los cursos

Con base a los estudios de mercado y estudio técnico, que incorporan un benchmarking, estudio de costos se definen los siguientes valores a los productos:

- Curso autodidacta de 16 horas: c16.500 por participante
- Curso autodidacta de 30 horas: c29.500 por participante
- Curso sincrónico con tutor de 16 horas: c56.100 por participante
- Curso sincrónico con tutor de 30 horas: c65.000 por participante

Los cursos sincrónicos con tutor requieren un mínimo de 10 participantes para abrir.

6.5 Inversión inicial

Cuadro No. 18
Inversión Inicial
Año 0
(En colones)

Descripción	Absoluto	Porcentual
Diseño de entorno virtual y diseño del sitio Webb	¢693 780,00	31%
Capital de trabajo	600 000,00	27%
Equipo de cómputo y mobiliario	492 935,00	22%
Campaña redes sociales para captación de instructores	360 000,00	16%
Adquisición de servicios bancarios	107 625,00	5%
Total	¢2 254 340,00	100%

Fuente: Elaboración Propia.

La inversión inicial es de ¢ 2.254.340,00. Este monto cubre:

- el diseño de la página web principal de la empresa, desde la cual pueden ingresar las personas a consultar por los cursos, así como hacer los pagos de estos mediante la plataforma del banco (rubro adquisición de servicios bancarios)
- La compra de mobiliario es el equipo necesario para amueblar la oficina de la gerente administrativa para realizar sus funciones.
- Diseño de la campaña para medios digitales.

En este rubro no se contemplan los pagos a instructores ya que estos se estarían contratando contra demanda por cada curso vendido y dicho pago es al finalizar los cursos.

6.6 Proyección de ingresos durante del primer año

Para realizar la proyección del primer año se considera información que se obtiene gracias a una entrevista con el Ing. Rodrigo Arce, quien administra una empresa de capacitaciones en línea.

Con el objetivo de ser realistas se utiliza el dato de número de cursos mensuales vendidos en la empresa donde el señor Arce; con esta información se observa un comportamiento de meses de alta demanda de cursos como julio, agosto y meses de baja demanda como diciembre.

Se utiliza un supuesto de un escenario más conservador por ser esta propuesta un negocio en su etapa inicial.

Cuadro No.24
Proyección de Ingresos
Año 1
(En colones)
Cuadro No.

Proyección de Ventas por mes																
Productos	Precio de venta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cantidad anual	Ingreso anual	% Ingresos
Capacitación virtual asincrónica 16 horas	€16 500,00	10	15	15	18	20	20	25	25	20	22	20	13	223	€3 679 500,00	9,3%
Capacitación virtual asincrónica 30 horas	€29 500,00	8	13	15	15	18	20	20	23	15	20	20	10	197	€5 811 500,00	14,7%
Capacitación virtual sincrónica 16 horas (€	€561 000,00	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	28	€15 708 000,00	39,8%
Capacitación virtual sincrónica 30 horas (€	€650 000,00	0	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	22	€14 300 000,00	36,2%
Total		19	30	34	38	43	45	51	54	39	47	45	25	470	€39 499 000,00	100,0%

Fuente: Elaboración Propia.

Se define como supuesto un crecimiento anual de un 8% en la cantidad de cursos vendidos en ambas modalidades (asincrónicos y sincrónicos). Se considera que este es una proyección conservadora dado que los cursos virtuales son una tendencia del mercado y que se cuenta con la tecnología y la transformación en el mercado, mucho como consecuencia de la pandemia.

6.7 Costos de Operación.

Cuadro No. 25
Proyección de Costos Operacionales
(En colones)

Descripción de Costos Operacionales	Mesual	Anual
Salario de Asistentel servicio al cliente	₡350 000,00	₡4 200 000,00
Salario de Gerente administrativo	₡700 000,00	₡8 400 000,00
Aporte CCSS personal servicio al cliente	₡92 750,00	₡1 113 000,00
Aporte CCSS personal administrativo	₡185 500,00	₡2 226 000,00
Aguinaldo personal servicio al cliente	₡29 166,67	₡350 000,00
Aguinaldo personal administrativo	₡58 333,33	₡700 000,00
Póliza de riesgos de trabajo	₡1 583,33	₡19 000,00
Póliza de riesgos de trabajo	₡3 166,67	₡38 000,00
Contador	₡30 000,00	₡360 000,00
Servicios públicos	₡70 000,00	₡840 000,00
Servicio de Internet	₡26 691,00	₡320 292,00
Sitio web y mantenimiento	₡22 000,00	₡264 000,00
Servicio de gestión de redes sociales, campañas publicitarias	₡50 000,00	₡600 000,00
Servicio de gestión de Google Ads	₡20 500,00	₡246 000,00
Cuota de servicios bancarios y facturación	₡30 750,00	₡369 000,00
Remuneración capacitador (30% por curso asincrónico 16 horas)	NA	₡1 103 850,00
Remuneración capacitador (30% por curso asincrónico 30 horas)	NA	₡1 743 450,00
Remuneración capacitador (₡240K por curso sincrónico 16 horas)	NA	₡6 720 000,00
Remuneración capacitador (₡450K por curso sincrónico 30 horas)	NA	₡9 900 000,00
Total	₡3 845 441,00	₡39 512 592,00

Fuente: Elaboración Propia.

6.10 Objetivos estratégicos

6.10.1 Cumplir con la meta definida de cursos vendidos:

Para lograr este punto se define como estrategias:

- Posicionamiento en redes sociales y en páginas de búsqueda; se determinó que son los medios donde más información busca nuestra población meta.
- Invertir en Google Addis para tener prioridad en la búsqueda se contrata manejo de redes sociales para tener presencia constante también con publicidad pagada.
- Envíos de correos masivos a las empresas que se dispongan del correo electrónico para dar a conocer nuestro servicio.
- Visitas o solicitudes de reuniones virtuales a empresas para poder hablar de una forma personal con los encargados de las empresas y tomadoras de decisiones, buscando que estas contraten los paquetes empresariales para sus colaboradores.
- Generar alianzas con empresas como Cámaras empresariales, Colegios profesionales, entre otros: el realizar alianzas nos permite poder acceder a más posibles clientes, así como dar a conocer nuestra empresa; de igual forma alianzas con Colegios Profesionales como Farmacéuticos, Abogados, Dentistas, entre otros nos da acceso a más contactos que quieran aprender herramientas que les ayude en su empresa.

6.10.2 Ampliar la cartera de productos

Contar con mayor variedad de cursos, permite la atención a nuevos segmentos de mercado o bien atender de forma integral a los clientes que ya han utilizado los productos de la empresa.

El modelo de negocio virtual permite un crecimiento ilimitado, ya que de ser necesario solo se contrata más diseñadores de cursos y se paga más espacio en la plataforma.

6.10.3 Sitio web atractivo y fácil de utilizar

Mantener y mejorar el sitio web, que sea muy fácil de utilizar y que sea agradable y atractivo para los clientes, lo que permite un espacio seguro, que genere confianza y facilite la decisión de compra para los clientes. La actualización continua de la página estaría en función de mejorar la experiencia de compra.

6.10.4 Alta satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes establece un vínculo con las empresas, presenta una experiencia positiva y volverá a los clientes embajadores de la marca sin saberlo ya que recomendarán la compra de los servicios y productos. Por esto se debe medir siempre la satisfacción de los clientes por medio de una encuesta post-servicio al 100% de las personas que compran los cursos y se deberán hacer planes de acción en caso de insatisfacción de los clientes, valorando aplicar un descuento importante en el siguiente curso o bien otorgar un curso gratis.

6.10.5 Rentabilidad financiera

El asegurar la rentabilidad y la salud financiera de la empresa implica estar pendientes del comportamiento de los objetivos anteriores, para realizar los ajustes en su estructura de costos o inclusive en la estrategia de precio definida.

Es claro que al ser un negocio en su primera etapa deberá realizar ajustes conforme se estaría consolidando; y parte de la flexibilidad que permite la estructura liviana, es revisar de forma mensual la respuesta del mercado sin sacrificar la calidad.

Referencias Bibliográficas

Alcaraz, M. (2017). *¿Qué es y para qué sirve un Moodboard?*. Recopilado de:

https://baetica.com/que-es-moodboard/?cli_action=1603606550.587

Aquino, R. (2008). *Teoría de la oferta y la demanda*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-oferta-y-la-demanda/>

Arias, E. (s.f). *Viabilidad*. Recopilado de

<https://economipedia.com/definiciones/viabilidad.html>

Baca Urbina, G. (2010) *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill. Córdoba

Padilla, M. (2011) *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Amaya Amaya, Jairo. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Ecoe Ediciones.

Bembibre, C. (2011). *Definición de Infografía*. Recopiado de:

<https://www.definicionabc.com/comunicacion/infografia.php>

Benitez, Y (2019), *Personal administrativo: ¿qué funciones y tareas desempeñan?*

Recopilado de <https://www.qualitytemporal.com/blog/personal-administrativo-funciones-y-tareas/>

Bermúdez, Carrillo. (2014). *Necesidades de Capacitación de las Pymes del Cantón de Bagaces*. Recuperada:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/17869/17408>

Bermúdez Carrillo, Luis Alberto. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25. Recuperado:, http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582015000100001&lng=en&tlng=es.

Bustos, J. (2015). "Diseño de un modelo de evaluación y de proyección financiera para la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica". Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Caja de Herramientas Comunitarias de la Universidad de Kansas. (2020). *Realizar encuestas de evaluación de necesidades*. Recopilado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/conducir-necesidades-de-valoracion-en-las-encuestas/principal>

Camarena, María Elena. (2019). Capacitación de las PYME dirigidas por mujeres en la Ciudad de México. Recuperado: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206005/html/index.html>

Cantera, I. (2019). *Punto de equilibrio*. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo. Escuela Superior De Zimapán. Recopilado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/zimapan/contaduria/2019/sistemas-objeto-ap-jd19.pdf

Carazo, J. (2019). *El modelo canvas*. Recopilado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 123-149.

Castañeda Mayra, Hernández Lourdes, Ramos J (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial.

Castro, Julio. (2015). La importancia de la información para la toma de decisiones en una empresa. Recuperado: <https://blog.corponet.com.mx/la-importancia-de-la-informacion-para-la-toma-de-decisiones-en-la-empresa>

Castro, Julio. Principales causas del fracaso de las empresas en crecimiento. 16 enero 2018 Recuperado: <https://blog.corponet.com.mx/principales-causas-del-fracaso-de-las-empresas-en-crecimiento>

Chesbrough, Henry y Rosenbloom, Richard (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, **Industrial & Corporate Change**, Vol. 11, N°. 3. Pp. 529-555.

Chino, E. (2018). "Costos De Producción Y La Fijación De Precios De Los Productos De Cerámica En Arcilla En La Asociación De Artesanos Virgen Del Carmen Pucará-2017". Universidad de Cusco. Perú.

Córdoba Padilla, M. (2011) *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Cortez, M y Cortez, P. (2016). *Análisis de Mercado para determinar la Viabilidad de Ofertar un Postgrado en UACyA Norte*. Proceedings Universidad Autónoma de Nayarit ©ECORFAN-México, Nayarit.

Custódio, M. (2017). Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad.

Recopilado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>

Crua, C. (2018). *20 herramientas de prototipado y usabilidad web*. Recopilado

de: <https://www.iebschool.com/blog/herramientas-prototipado-analitica-usabilidad/>

Delgado Saavedra, I. G., Pantoja Cabello, D. F., Gusukuma Lozano, Y. Y., & Atoche

Arévalo, M. Y. (2019, May 24). Plan de negocio para la implementación de una

plataforma online de venta de cursos de gestión empresarial para la pequeña y

mediana empresa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Universidad

Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperada:

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626059>

Díaz, Jorge Enrique, Repertorio de Medicina, Volumen 29, 2020.

Recuperado: [https://revistas.fucsalud.edu.co/index.php/repertorio/article/view/1089/](https://revistas.fucsalud.edu.co/index.php/repertorio/article/view/1089/1268)

[1268](https://revistas.fucsalud.edu.co/index.php/repertorio/article/view/1089/1268)

Duque, A. (2015). *Estado de flujos de efectivo: aplicación de razonamientos*

algebraicos y de la NIC 7. vol. 16. Universidad de Medellín. Colombia.

ESDESIGN - Escuela Superior de Diseño de Barcelona. (2019). ¿Qué es y

cómo crear un storyboard?. Recopilado de:

<https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/que-es-y-como-crear-un-storyboard>.

Ferrer, B (2013), Competencia nacional e internacional de los mercados. Recopilado de [https://prezi.com/b715vgcnibbz/competencia-nacional-e-internacional-de-los-](https://prezi.com/b715vgcnibbz/competencia-nacional-e-internacional-de-los-mercados/?frame=995467926691a19467711572f92b54c6268900ef)

[mercados/?frame=995467926691a19467711572f92b54c6268900ef](https://prezi.com/b715vgcnibbz/competencia-nacional-e-internacional-de-los-mercados/?frame=995467926691a19467711572f92b54c6268900ef)

Fornero, R. (s.f). *Formulacion De Proyecciones Financieras*. Recopilado de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap10%20Proyecciones%20financieras.pdf

García, A; Pineda, D y Andriade, M. (2015). *Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura*. Universidad & Empresa, 17(29), 257-278. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.11)

González, A; Rojas, O y Ruelas, I. (2017). *Viabilidad técnica, financiera, social y de mercado de un sistema de acceso por huella dactilar basado en una metodología mixta*. Vol.4 No.13 57-63. Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. México.

González S y Vallejo, J. (2017). *Estudio De Viabilidad Técnica, Ambiental Y Económica Para La Implementación Del Proyecto De Reversión Tecnológica Del Sistema Convencional De Iluminación Pública A Sistema Fotovoltaico Y Luz Led, En El Municipio De Guatavita, Cundinamarca*. Universidad Distrital Francisco José De Caldas Facultad De Medio Ambiente Y Recursos Naturales Proyecto Curricular De Administración Ambiental. Bogotá D.C.

Granollers, T. (2014). Prototipos de Papel (Paper Prototyping). Recopilado de: <https://mpiua.invid.udl.cat/prototipos-de-papel-paper-prototyping/>

Hambrick, D. C., Fredrickson, W. C. 2001. "Are you sure you have a strategy?". *Academy of Management Executive* 15 (4): 48-60.

Higuerey, E. (2020). *Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes*. Recopilado de: <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>

Huertas, A. (2020). *Design Thinking*. Recopilado de: <https://www.udemy.com/course/como-crear-productos-y-servicios-con-design-thinking/?referralCode=A7F3A05839192134DAF1>

Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. 2007. *New business models for the knowledge economy*. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group.

Labarca, A. (s.f). *La Técnica De Observación*. U.M.C.E. Facultad. de Filosofía y Educación. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación - Chile.

León, F. (2015). ¿Sabes qué es un “key visual”? Recopilado de: <https://www.merca20.com/sabes-que-es-un-key-visual/>

Máxima, J. (2020). "Demanda"Para: *Características.co*. Última edición: 10 de marzo de 2020. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/demanda/>. Botero, V. (2014). *Estudio De Mercado Para Cuantificar La Demanda Potencial De Una Tienda Multi-Marca En La Ciudad De Montería*. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

Medina, Mauricci (2014). *“Factores Que Influyen En La Rentabilidad Por Línea De Negocio En La Clínica Sánchez Ferrer En El Periodo 2009-2013”* Trujillo.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019) “Informe del Estado de la Situación de las PYME en Costa Rica” Recuperado:

<https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>

Montoya, C; Boyero, M. (2016) *El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.

Morris, Michael; Schindehutte, Minet y Allen, Jeffrey (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, **Journal of Business Research**, Vol. 58. Pp. 726-735.

Murcia Murcia, J. D., Díaz Piraquive, F. N. y Medellín Duarte, V. (2009). *Proyectos, formulación y criterios de evaluación*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Nares, G. (2018). *6 factores básicos para considerar en un proyecto de inversión*. Recopilado de: <https://blog.izabc.com.mx/considera-un-proyecto-de-inversion>

Nuño, P. (2017). *Costes variables*. Recopilado de: <https://www.emprendepyme.net/costes-variables.html>

OBS Business School. (2020). *Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo*. Universidad de Barcelona. <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>

Organización de las Naciones Unidas (ONU); Strategy for Disaster Reduction . Documento de apoyo Infraestructura. Recopilado de <https://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/6-Infraestructura.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO). (2017). *Expresiones Culturales*. Recopilado de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%20es,relaciones%20de%20tipo%20causa%2Defecto.>

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers**, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. 288p.

Pérez, J; Gardey, A. (2019). *Definición de perfil de usuario*. Recopilado de: <https://definicion.de/perfil-de-usuario/>

PYMES Costa Rica (2020). Ventana Única PYME. Recuperado: <https://www.pyme.go.cr/cuadro6.php?id=1>

Prieto Herrera, J. E. (2009) *Proyectos: enfoque gerencial*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Riquelme, M. (2019). *Oferta (tipos, definición, características y la ley de oferta)*. Recuperado de:

<https://www.webyempresas.com/oferta/#:~:text=Oferta%20oligop%C3%B3lica%3A%20El%20mercado%20est%C3%A1,la%20calidad%20y%20la%20cantidad>.

Riquelme, M. (2019). *Oferta (tipos, definición, características y la ley de oferta)*.

Recuperado de:

<https://www.webyempresas.com/oferta/#:~:text=Oferta%20oligop%C3%B3lica%3A%20El%20mercado%20est%C3%A1,la%20calidad%20y%20la%20cantidad>

Rodríguez. (s.f). *Punto de Equilibrio*. Recopilado de

<http://rome.coolpage.biz/files/Punto%20de%20Equilibrio.pdf>

Sánchez, J. (s.f): "Análisis de Rentabilidad de la empresa". Recopilado de

<https://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Rojas, Walter. (2017) Capacitación e- learning: cinco razones para su implementación. Recuperado:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/07/31/capacitacion-e-learning-cinco-razones-para-su-implementacion/>

Santos, Bárbara. (2019) ¿Qué es la educación a distancia y cuáles son sus ventajas?

Recuperado: <https://blog.hotmart.com/es/que-es-la-educacion-a-distancia/>

Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. 2005. "Managerial cognition, action and the business model of the firm". *Management Decision*, 43 (6):789-809.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, (UAEH). *Mapa Mental*.

Recopilado de:

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/educ_continua/curso_formador/LECT59.pdf

Vizcaino, R. (2019), Funciones Administrativo. Recopilado de <https://www.campustraining.es/noticias/funciones-administrativo/>

Wagner, Vivian. (2020). Classroom of the Future: The Rise of Online Learning.

Recuperado:

https://www.ecommercetimes.com/story/86666.html?__hstc=8228397.3ecd7c9674ba06f08984886db67907ba.1590451200163.1590451200164.1590451200165.1&__hssc=8228397.1.1590451200166&__hsfp=1990433506

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario: (Se desarrollará en Google Forms)

El siguiente es un cuestionario que forma parte un estudio de mercado que evalúa la viabilidad de acceder a capacitaciones virtuales de las aplicaciones de Microsoft: Word, Excel y Power Point para empresas Pymes en Costa Rica. Sus respuesta serán manejadas de manera confidencial y con cautela. Para responder a las preguntas, seleccione la opción que desea y pase a la siguiente pregunta. En el caso de encontrarse con una pregunta de selección múltiple rellene las casillas como se le indique. Agradecemos su disposición y colaboración para responder el mismo.

Antes de iniciar este cuestionario es importante tomar en cuenta la siguiente definición: Microsoft Office: Se trata de una herramienta que nos permite **crear, acceder y compartir documentos de Word, Excel y PowerPoint entre otros.**

1. ¿Utiliza usted las aplicaciones de Microsoft Office antes mencionadas para desarrollar sus funciones profesionales?

Si ()

No ()

2. Seleccione el nivel de su conocimiento a la hora de utilizar los programas de Microsoft. (Seleccione 1 por casilla).

Word	() Nulo o muy bajo	() bajo	() intermedio	() Alto	() Muy Alto
Excel	() Nulo o muy bajo	() bajo	() intermedio	() Alto	() Muy Alto
Power point	() Nulo o muy bajo	() bajo	() intermedio	() Alto	() Muy Alto

3. Elija las actividades que usted desempeña con regularidad con los programas de Microsoft: Puede elegir más de una opción (selección múltiple).

- Preparación de Comunicados.
- Toma de Minutas
- Informes Escritos
- Reportes de ingresos y gastos
- Informes de Ventas
- Informes de Inventarios
- Presentaciones de Comités
- Planes de Marketing
- Presentaciones Nuevas estrategias de ventas
- Otras responsabilidades Actividades

- 4. Clasifique por orden de prioridad del 1 a 3 el programa de Microsoft que más frecuente en sus labores diarias, donde 3 es el programa que más utiliza y 1 la que menos usa: Se recomienda leer todas las opciones y luego seleccionar.**

Word ()

Excell ()

PowerPoint ()

- 5. ¿De qué forma estaría usted dispuesto a capacitarse virtualmente para optimizar el uso de estas herramientas en sus responsabilidades diarias?**

Videos autodidactas, (acceso las 24 horas) ()

Capacitación Virtual con un tutor en un horario definido ()

- 6. Es relevante para su toma de decisión de acceder a una capacitación virtual si la misma emite un título oficial.**

() sí, con certificado

() Me es indiferente

- 7. ¿Cuáles plataformas utiliza usted para buscar información en caso de necesitar una capacitación virtual? Puede elegir más de una opción.**

Facebook ()

Instagram ()

YouTube ()

Google ()

otros _____

Muchas gracias por su tiempo, ha terminado cuestionario con éxito.

Anexo 2

Entrevista:

Introducción: La participación en la siguiente entrevista es voluntaria y forma parte un estudio de mercado que evalúa la viabilidad de acceder a capacitaciones virtuales de las aplicaciones de Microsoft: Word, Excel y Power Point para empresas Pymes en Costa Rica. Sus respuestas serán manejadas de manera confidencial y con cautela. En caso de sentirse incómodo con alguna pregunta por favor informar o abstenerse de contestar. Tienen la libertad de retirarse en el momento en que lo crea conveniente Para iniciar la entrevista es necesario que se repase la definición de Microsoft Office: Se trata de una herramienta que nos permite **crear, acceder y compartir documentos de Word, Excel y PowerPoint entre otros.**

Preguntas:

Parte I Presentación de la persona entrevistada (Perfil)

- Nombre del entrevistado
- Lugar de trabajo
- Número de colaboradores en la empresa
- Uso de herramientas aplicaciones Microsoft (Excel)

Parte II Preguntas abiertas a comentarios.

- ¿Qué tanto le ayudaría a usted el Prototipo de este curso para alcanzar los objetivos empresariales?
- ¿Estaría usted dispuesto a adquirir uno de los cursos virtuales que le estamos presentando en el prototipo?
- Si la respuesta a la anterior pregunta es negativa, ¿Por qué no estaría dispuesto a adquirirlo?
- ¿Cuál de las dos capacitaciones estaría dispuesto a adquirir?
- ¿Cuál es su impresión general del prototipo presentado?