



“TRAINING FOR QUALITY SERVICES”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Arley Antonio Manrique Quevedo

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, abril de 2018

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
2.1 Industria de la Educación en Panamá.....	5
2.2 Competidores.....	8
2.2.1 Fortalezas	9
2.2.2 Debilidades	9
2.2.3 Mapa de Posicionamiento	10
2.3 Clientes.....	10
2.3.1 Cliente Individual.....	10
2.3.2 Cliente Empresas	11
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	13
3.1 Modelo de Negocios	14
3.2 Descripción de la Empresa	15
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global	17
3.4 RSE y Sustentabilidad.....	19
IV. Plan de Marketing	20
4.1 Objetivos de Marketing	20
4.2 Estrategia de Segmentación	20
4.2.1 Segmentación Mercado Individual	20
4.2.2 Segmentación Mercado Empresas	21
4.3 Estrategia de Servicio.....	22
4.4 Estrategia de Precio	22
4.5 Estrategia de Distribución.....	23

4.6 Estrategia de Comunicación Ventas	24
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	25
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	26
V. Plan de Operaciones (Resumen).....	27
VI. Equipo del Proyecto (Resumen)	28
VII. Plan Financiero (Resumen)	29
VIII. Riesgos Críticos (Resumen)	30
IX. Propuesta Inversionista (Resumen).....	30
X. Conclusiones	31
INFOGRAFÍA	32
ANEXOS	35

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Número de instituciones de educación superior no universitaria entre el 2010 – 2014. (INEC, 2014)..</i>	6
<i>Tabla 2 Global review maps the state of MOOC in 2014. (Ruiz, 2016).....</i>	7
<i>Tabla 3 Canvas del modelo de negocio de TQS. Fuente: Elaboración propia.....</i>	13
<i>Tabla 4 Lista de precios estimada en base a los competidores y nuestros elementos diferenciadores del mercado. Fuente: Elaboración Propia.....</i>	23
<i>Tabla 5 Mercado vigente de profesionales a fines a la Gestión de Calidad y procesos, la mayoría de la muestra son Ingenieros Industriales. Fuente: Elaboración propia.</i>	25
<i>Tabla 6 Crecimiento estimado de la demanda para los próximos 5 años. Fuente: Elaboración propia.</i>	26
<i>Tabla 7 Presupuesto en marketing estimado al primer año. Fuente: Elaboración propia</i>	26

Índice de Anexos

<i>Anexo A: Países de origen de las empresas multinacionales establecidas en Panamá desde el 2007 hasta el 2017.....</i>	<i>35</i>
<i>Anexo B: Dificultad de las empresas en Panamá para cubrir sus vacantes, estudio realizado por Manpower en el 2015.....</i>	<i>36</i>
<i>Anexo C: Empresas en Panamá Certificadas con ISO 9001 hasta 2008</i>	<i>37</i>
<i>Anexo D: Avisos de vacantes que se publicaron en un rango de 15 días calendario, entre el 15 y 30 de noviembre de 2017</i>	<i>38</i>
<i>Anexo E: Resultados de la encuesta para el estudio de mercado.....</i>	<i>39</i>
<i>Anexo F: Características de los cursos ofrecidos por la competencia actual en Panamá</i>	<i>42</i>
<i>Anexo G Acciones concretas para llevar a cabo nuestra RSE en TQS.....</i>	<i>43</i>
<i>Anexo H : Contenido programático curso ISO 9001</i>	<i>44</i>
<i>Anexo I: Métricas y KPI Establecidos para gestionar el desarrollo del Marketing.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexo J: Cronograma de actividades de marketing.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexo L Inversión Inicial.....</i>	<i>49</i>
<i>Anexo M Estimación de la Tasa de Descuento:.....</i>	<i>49</i>

Tabla de Figuras

<i>Figura 1</i> Mapa de Posicionamiento entre los atributos Precio vs Brand Awareness. Fuente: Elaboración propia.	10
<i>Figura 2.</i> Roles involucrados en el servicio de capacitación en Normas ISO:9001. Fuente: Elaboración propia.	15
<i>Figura 3.</i> Plan estimado de escalabilidad. Fuente: Elaboración propia.....	18

RESUMEN EJECUTIVO

Training for Quality Services es un Centro de Capacitación y Certificación en Normas Técnicas Internacionales, el cual tiene como objetivo, suplir la de educación necesaria para la implementación la gestión de calidad y procesos al interior de las empresas.

El crecimiento económico del PIB de Panamá (5.4% en el 2017), contrasta con la falta de mano de obra técnica calificada; incluida la carencia de personal con conocimiento en Normas Técnicas Internacionales. Hasta el 2006 solo existían un total de 92 empresas certificadas con ISO 9001, (MICI Panamá, 2006) lo cual representa una evidente oportunidad de implementación de buenas prácticas con estándares internacionales en las diferentes industrias del país.

Gracias a la calidad de las capacitaciones y su alcance regional a través de la oferta virtual de sus entrenamientos, Training for Quality Services se perfila como una de las instituciones de mayor recordación en Panamá y la región, además es la primera institución 100% panameña que ofrece Capacitaciones de Normas Técnicas Internacionales online, en vivo y tutorías en tiempo real incluidas en la metodología b-learning.

TQS estima ingresos a cinco años por un valor de B/.495.000.00, un aporte inicial de B/.63.240.00 (40% recursos propios y 60% inversionista), un VAN de B/. 140,585.32, una TIR de 42%, considerando una tasa de descuento de 14.42% a través de un escalamiento progresivo.

I. Oportunidad de Negocio

Actualmente Panamá goza de un continuo desarrollo económico; según datos del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2017 Panamá reportó un crecimiento en el PIB del 5.4% (Banco Mundial, 2017) y proyecta que siga aumentando. De igual forma, la Contraloría General de la República en el 2016 destacó que los sectores con mayor aportación a este crecimiento del PIB fueron: el sector de suministro de electricidad, gas y agua (10.6%), la construcción (8.3%) y la enseñanza privada (10.9%), entre otros. (Rodríguez M. , 2017)

Este crecimiento ha dado paso a que surjan nuevas empresas nacionales tan solo en el año 2012 se registraron un total de 49.949 (ANP, 2012). Entre el 2007 y 2017 se registraron 150 empresas multinacionales gracias a la creación de la Ley 41 que establece el régimen especial para el establecimiento de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM) generando un aproximado de 6000 empleos. De acuerdo con el Ministerio de Comercio e Industrias. (Ministerio de Comercio e Industria, 2017) Estados Unidos aporta el 20% de las multinacionales establecidas en el país (Capital Financiero, 2017). ANEXO A.

Sin embargo, este desarrollo económico contrasta con la falta de Recurso Humano capacitado y calificado en áreas técnicas que las empresas nacionales y multinacionales exigen. Según estimaciones de la Alta Comisión de la Política Pública de Empleo de Panamá, la demanda de empleo estimada entre 2015 y 2020, es de 232,289 plazas en los sectores de: agricultura, construcción, comercio, logística y turismo entre otras, esto ha dado paso a importar cerca de 41% de mano de obra calificada (Garcia, 2017)

Una encuesta (ANEXO B) realizada en el 2015 por la empresa Manpower, dio como resultado que las empresas panameñas tienen un 46% de dificultad en la búsqueda de personal, lo cual coincide con el Informe de la ACPPEP que reafirma

la carencia de personas capacitadas y certificadas en competencias técnicas (empleo, 2014).

De acuerdo a la noticia publicada por Nacional FM el 10 de abril del año en curso, dentro de las competencias técnicas que carece la mano de obra en Panamá, está la falta de personal con conocimiento en Normas Técnicas Internacionales (SerTV, 2018). Una de las certificaciones más reconocidas a nivel mundial es la Norma ISO 9001; que establece sistemas de calidad que garantizan la satisfacción de necesidades y expectativas de los consumidores, así como la reducción de costos y el aumento de la optimización de procesos en las empresas. Solo en el 2014 se emitieron 1,609,294 certificados en todo el mundo (Global STD Certification, 2015). En Panamá, según datos recopilados por el Ministerio de Comercio e Industria, hasta el 2008 se contaba con más de 90 empresas certificadas en Normas ISO, (ANEXO C).

Para identificar cuantos profesionales, técnicos y estudiantes universitarios están familiarizados con las certificaciones internacionales asociadas a sus industrias o campos de estudio, se realizó una encuesta en la Universidad Tecnológica de Panamá tomando una muestra de 80 personas, dando como resultado que 50% de los encuestados demostraba algún tipo de conocimiento o experiencia previa con las normas ISO.

Se realizaron búsquedas en portales de ofertas de empleo tales como: KONZERTA, ESTASCONTRATADO.COM, entre otras (ANEXO D) durante diez días consecutivos en dos momentos diferentes. La primera búsqueda en noviembre 2017, dio como resultado un promedio de 40 plazas de empleo que requerían personas con certificaciones ISO o que tuvieran conocimientos relacionados con las mismas. En la segunda búsqueda, en marzo 2018 se obtuvo un promedio de 29 plazas de trabajo que requerían conocimiento en dichas normas.

Adicionalmente se realizó una encuesta a 55 personas de las siguientes profesiones: ingenieros industriales, contadores, administradores y carreras afines, dando como resultado que 88% de los encuestados indicó que sí considera que es necesario contar con capacitación en procesos y gestión de calidad para ser más competitivos en el mercado laboral (ANEXO E). Sin embargo, 85% de los encuestados no conoce centros capacitadores que ofrecen estos entrenamientos en la ciudad de Panamá.

Con la investigación de campo y la observación del entorno se evidencia no solo la necesidad de personal con competencias técnicas certificadas que requieren las empresas, sino también la oportunidad que las personas tendrían al contar con entrenamientos o capacitaciones en Normas Técnicas Internacionales.

Training for Quality Services aportará significativamente a la formación de personas en Panamá, Centroamericana y el Caribe en Normas Técnicas Internacionales que sean necesarias en las diferentes industrias que mueven la economía regional a través de entrenamientos presenciales y semipresenciales con modalidad virtual, la cual permite llegar a más interesados sin tener en cuenta barreras geográficas o limitantes de tiempo.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria de la Educación en Panamá

El Sector de la Educación en Panamá está bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación (MEDUCA), Universidad Nacional de Panamá, Universidad Tecnológica de Panamá e Instituto Nacional de Desarrollo del Recurso Humano (INADEH). Se realizó un análisis PESTEL, para evaluar el entorno y comportamiento del sector de la educación superior no universitaria.

Según datos suministrados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Panamá invierte en el sector educativo el 3.3% del producto interno bruto (PIB), un porcentaje inferior al promedio de Latinoamérica y el Caribe. (Loo, 2017).

La sociedad panameña ha tenido alta afluencia de personas de diversas nacionalidades que aportan al desarrollo del país, sin embargo, a la falta de un proyecto de país y una adecuada política de desarrollo en diferentes estamentos sociales, se debe impulsar la búsqueda de identidad del panameño, además de reforzar la educación como pilar de la institucionalidad, infraestructura, personal técnico capacitado y encadenamientos productivos, que promuevan al país a incrementar su competitividad. (Sotelo, 2014).

La oferta educativa de los centros de educación superior está relacionada con las regulaciones y leyes que emiten las entidades gubernamentales y el poder legislativo. Los centros de educación superior no universitaria para iniciar operaciones requieren estar bajo el marco legal del artículo 34 de la ley 47 de 1946, de la ley Orgánica de Educación. De igual forma, la base legal que reglamenta el funcionamiento de los centros de enseñanza superior, oficiales y particulares está contenida en el Decreto Ejecutivo No 50 (De 26 de marzo de 1999). Las personas interesadas buscan de manera voluntaria aumentar su conocimiento y habilidades, para lograr capacitarse e ingresar como profesional al sector productivo.

En la tabla 1, de acuerdo con datos de la contraloría general durante el año 2010 y 2014, se reportaron 131 Instituciones de educación no universitarias, las cuales atienden diferentes ramas de la educación. (Escobar, 2016).

**NÚMERO DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR NO
UNIVERSITARIAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN AL
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO,
AÑOS: 2010 – 2014**

Año	Fecha de Publicación	Total	Instituciones	
			Oficial	Particular
2010	4 de abril de 2012	55	6	49
2011	18 de junio de 2013	23	1	22
2012	16 de abril de 2014	29	1	28
2013	9 de julio de 2015	24	1	23

Fuente: Contraloría General de la República. Instituto Nacional de Estadística y Censo. Comentarios. Educación. Años 2009-13.

Tabla 1: Número de instituciones de educación superior no universitaria entre el 2010 – 2014. (INEC, 2014)

Panamá cuenta con buena infraestructura telefónica y de Internet en las ciudades más grandes del país, con acceso a Internet por parte del 80% de la población dado que existen 5 operadores de telecomunicaciones, lo que permite que la mayoría de la población tenga acceso a la información y desde luego a educación virtual en sus diferentes ofertas. La educación virtual representa alternativas de inclusión educativa como acceso en igualdad de oportunidades para las personas discapacitadas, promoción de la equidad de género e impulsa la movilidad social económica y transcultural.

Existe una demanda creciente en programas de educación virtual de calidad lo que responde a la presente realidad, hay estudiantes panameños que cuentan con poco tiempo para asistir a la universidad. (Vidal, 2016)

Una de las tendencias dentro del sector educativo es la educación virtual, los MOOC (Massive Open Online Courses), cuya esencia está en proporcionar educación gratuita al mayor número de estudiantes y ofreciendo la mejor calidad posible, para lo que deben entregar una formación personalizada, mejorar el contacto entre profesores y alumnos, buscar formas de evaluación adecuadas,

medir la asistencia y avalar el grado de cumplimiento mediante certificados. (Fundación Telefónica, 2015). (Fuente, 2017)

En la tabla No. 2 se mencionan las principales plataformas que proveen este tipo de educación, solo hasta el año 2014 en ellas se reportaban más de 17 millones de estudiantes.

Proveedor	Número de estudiantes
Coursera	Más de 11 millones
edX	Más de 3 millones
Udacity	Más de 1.5 millón
Mirada X	Más de 1 millón
FutureLearn	Más de 800 mil

Tabla 2 Global review maps the state of MOOC in 2014. (Ruiz, 2016)

Según el artículo "Higher Education in Latin America: Trends and Explanations" (Educación Superior en América Latina: Tendencias y Explicaciones), publicado en 2013, solo alrededor del 15 % de las personas de América Latina que alguna vez se matricularon en la educación superior ha obtenido títulos técnicos (frente al 25 % en todo el mundo). (Székely, 2017).

Dadas estas condiciones en Panamá, la calidad es un valor en alza cada vez más demandado por los consumidores y usuarios que exigen servicios y productos que cubran sus necesidades, expectativas y logren la satisfacción del cliente. Por esta razón, se hace relevante tener personas capacitadas, tanto gestores como auditores de las normas ISO 9001 entre otras normas y buenas prácticas dentro de las normas internacionales.

2.2 Competidores

Dentro de la investigación realizada, se identificaron once empresas que ofrecen capacitación en normas ISO 9001 en la ciudad de Panamá, entre ellas, cuatro institutos capacitadores en Normas ISO y siete consultoras que dentro de su portafolio de servicios ofrecen capacitación en diferentes normas. Los principales competidores son los siguientes: SGS Panama Control Services Inc., International Global Certification, UTP y UIP. En el ANEXO F se encuentran las características más importantes de la oferta de sus servicios de formación en competencias técnicas.

Los centros de capacitaciones actualmente cuentan con una oferta entre entrenamiento, inspección, verificación y certificación en el sistema de gestión de calidad ISO, adicionalmente brindan asesoría en las áreas de recursos humanos, capacitación, consultorías a empresas tanto públicas como privadas y orientación en la implementación de estrategias que permitan un fortalecimiento organizacional a través del crecimiento que experimenta el recurso humano.

De los once competidores directos que tiene TQS, solo uno está acreditado por IRCA para realizar el examen y certificar a los estudiantes como auditores externos. Los precios están en un rango de B/.250.00 (curso de 8 horas) hasta B/.1,230.00 (52 horas), con un promedio de B/.27.00 la hora/clase.

Entre la competencia no se evidencia hasta el momento iniciativa u oferta virtual, lo que significa que de manera innovadora TQS es la primera institución panameña en entregar la capacitación de manera b-learning. (virtual y semipresencial)

2.2.1 Fortalezas

- La presencia en el mercado que data de varios años les permite demostrar su experiencia y conocimiento de los clientes, capacitadores experimentados y la industria de la educación superior no universitaria.
- El portafolio de servicios es variado, incluyendo la capacitación en habilidades blandas necesarias.
- La posibilidad que tienen algunos para realizar las clases en las locaciones de los clientes, lo que les permite dar un mejor precio.

2.2.2 Debilidades

- No gozan de Brand awareness, (Reconocimiento de marca) debilidad confirmada en la encuesta realizada a profesionales con carreras afines a la gestión de calidad y procesos, 80% de los encuestados no conocen centros o instituciones que ofrezcan estos entrenamientos y capacitaciones en las normas ISO (Anexo C).
- No cuentan con clases virtuales o semipresenciales, por consiguiente, deben esperar a que se complete la cantidad mínima necesaria para abrir un grupo que cubra con su matrícula los gastos de operación.
- La limitada divulgación de sus ofertas y publicidad desactualizada a través de Internet en el caso de los consultores.
- Ninguno cuenta con tutorías adicionales a precios módicos a los estudiantes previamente y durante sus implementaciones de la norma ofertada.
- En la calidad del servicio al cliente para el primer contacto, vía telefónica o vía correo electrónico se evidencia la falta de manejo de la información del portafolio de servicios, solo se logran los datos necesarios a la segunda o tercera llamada.
- No cuentan con oferta de educación virtual, ni e-learning, ni b-learning.

2.2.3 Mapa de Posicionamiento

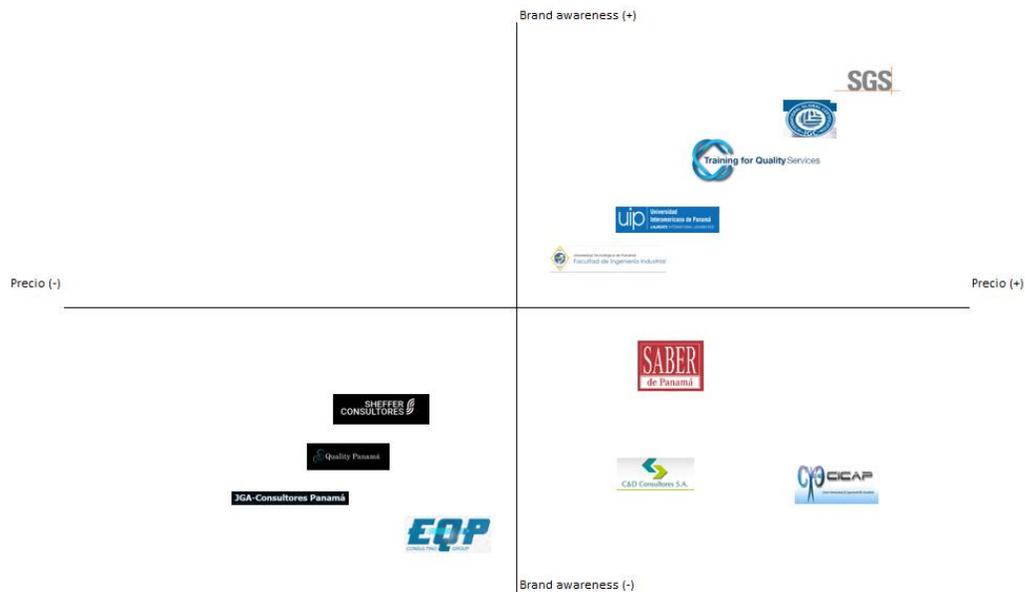


Figura 1 Mapa de Posicionamiento entre los atributos Precio vs Brand Awareness. Fuente: Elaboración propia.

2.3 Clientes

Se identificaron dos segmentos de clientes, en primer lugar, profesionales y técnicos que de manera voluntaria desean estar actualizados y siempre en la búsqueda de incrementar las herramientas que contribuyan a su superación y crecimiento tanto a nivel personal como laboral. En segundo lugar, empresas que desean implementar o continuar con la actualización de sus sistemas de gestión de calidad en sus procesos y requieran invertir en la formación de su recurso humano delegado para dicha implementación (Panamá América, 2015).

2.3.1 Cliente Individual

El primer segmento de clientes se encuentra identificado con las siguientes características (Anexo C):

- Adultos entre las edades de 22 a 40 años aproximadamente.
- Ambos sexos.

- Nivel adquisitivo: ABCD poblacional
- Estudiantes de educación superior, técnicos, profesionales en las áreas de Ingeniería Industrial, Administración y carreras afines con la gestión de calidad.
- Desarrollo profesional: En búsqueda de enseñanza de calidad y superación personal.
- Automotivadas por la educación voluntaria.
- Profesionales de cualquier área que estén interesados en aprender a gestionar los procesos internos de su empresa y la gestión de la calidad.

2.3.2 Cliente Empresas

El segundo segmento son empresas que requieren que su personal se capacite y tienen las siguientes características:

- Empresas que cuentan con la certificación de la norma técnica de su interés y necesitan mantenerla o actualizarla.
- Empresas que dentro de sus planes está el certificarse en otra norma técnica internacional diferente a la que ya tiene, con el objetivo de seguir aumentando la calidad dentro de sus procesos internos y posicionarse en el mercado.
- Empresas de las industrias: marítima, banca, comercio, agrícola, comercial, construcción, logística, turismo e instituciones estatales.
- Empresas que reconozcan en estas buenas prácticas, un instrumento de competitividad y de apertura a nuevos mercados.
- Empresas que sean conscientes de la necesidad de garantizar mejores productos y servicios a sus clientes.
- Pymes y startups que quieran desde sus inicios fomentar las buenas prácticas dentro de su iniciativa de negocios y aseguren la correcta gestión de procesos.

Training for Quality Services le brinda a sus clientes una experiencia de calidad, debido a que parte de sus objetivos es que el cliente perciba que su inversión de tiempo y dinero sea gratificante y aporte al logro de sus objetivos.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

En el Canvas de la tabla No. 3 se encuentra el lienzo del modelo de negocio, donde se muestra un panorama general de todos los elementos que lo componen.

Team or Company Name: TRAINING FOR QUALITY SERVICES		Date: 30 / 4 / 2018		Primary Canvas		
Lienzo de Modelo de Negocio		Lienzo de Modelo de Negocio		Alternative Canvas		
Asociados Claves <ul style="list-style-type: none"> ENTIDADES REGENTES DE LAS CERTIFICACIONES INTERNACIONALES (ISO). MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MEDUCA). INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO (INADEH). AUTORIDAD INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL (AIG). SENACYT (Servicio Nacional de Ciencia y Tecnología). IFARHU (Instituto para la Formación y Aprovechamiento del Recurso Humano). A TRAVÉS DE ALIANZAS CON LAS INSTITUCIONES Y EMPRESAS. 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> OFRECER CAPACITACIONES Y CERTIFICACIONES EN LAS ÁREAS DE ISO. VENTAS Y MERCADEO EN FERIAS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LABORALES. ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DE CIUDAD DEL SABER. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA COMO: PUESTA EN MARCHA DE L ESTANDAR INTERNACIONAL Y ANÁLISIS DE CASOS DE LA INDUSTRIA. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> ENTRENAMIENTOS CON PROFESIONALES DE ALTO NIVEL, QUE HAYAN IMPLEMENTADO EN DIFERENTES INDUSTRIAS (ISO 9001) QUE CONTEXTUALICEN LA TEORIA. BRINDAR ENTRENAMIENTOS EN MODALIDAD VIRTUAL DESDE WEBINAR O CREACION DE APLICACION PROPIA. TUTORÍAS PERSONALIZADAS PARA REFORZAR CONOCIMIENTO PREVIO Y DURANTE LA IMPLEMENTACION DE REALIZAR UN PROCESOS DE GESTION DE CALIDAD. INSTALACIONES CÉNTRICAS Y CÓMODAS (ESTACIONAMIENTOS, ACCESO A TRANSPORTE PUBLICO, ETC.) ORIENTACIONES GRATUITAS PRESENCIALES PARA ESTUDIANTES DE BACHILLERATO (BANCO DE CONOCIMIENTO) Y PYMES. DONACION DE TIEMPO EN ORIENTACION VOCACIONAL. 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> LINEA DIRECTA DE INFORMACION, ASESORIA VIRTUAL Y TELEFÓNICA CRM SEGUIMIENTOS PARA OFRECER FUTURAS CAPACITACIONES MAS AVANZADAS. ENVIOS DE ACTUALIZACIONES DE LAS CAPACITACIONES POR MEDIO DE REDES SOCIALES. 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> PROFESIONALES, TÉCNICOS Y ESTUDIANTES EN ÁREAS DE LAS CARRERAS DEL NÚCLEO DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS ENTRE EL RANGO DE EDADES 22 A 40 AÑOS APROXIMADAMENTE EN EL ÁREA DE LA CIUDAD DE PANAMÁ, PANAMÁ OESTE Y SAN MIGUELITO CON NIVEL ADQUISITIVO MEDIO ALTO. EMPRESAS DE LAS INDUSTRIAS: MARITIMA, BANCA, COMERCIO, AGRICOLA, COMERCIAL, TURISMO E INSTITUCIONES ESTATALES, QUE CUENTAN CON LA CERTIFICACION DE LA NORMA TECNICA DE SU INTERES Y DESEA MANTENERLA O ACTUALIZARLA. PYMES Y STARTUPS CON DESEOS DE FOMENTAR DESDE SUS INICIOS LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTION DE PROCESOS. 	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> PROFESORES Y CAPACITADORES ESPECIALIZADOS EN ISO 9001. INSTALACIONES CÉNTRICAS Y CON EQUIPOS ADECUADOS PARA LAS CAPACITACIONES. TECNOLOGÍA DE PUNTA. PLATAFORMAS PARA WEBINARS. BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES 	Canales <ul style="list-style-type: none"> LAS CAPACITACIONES SE IMPARTIRÁN DE MANERA PRESENCIAL. CONTACTO DIRECTO A TRAVÉS DE REDES SOCIALES.
Estructura de Costos Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> PERSONAL ADMINISTRATIVO, INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO Costos variables: <ul style="list-style-type: none"> PLANILLA DE PROFESORES. PUBLICIDAD Y MERCADEO. TRAMITES LEGALES LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO. MATERIAL IMPRESO (LIBROS OFICIALES). 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> 80% VENTA DE LA CAPACITACIÓN. 20% TUTORIAS PERSONALIZADAS PARA REFORZAR CONOCIMIENTO PREVIO Y DURANTE LA IMPLEMENTACION DE UN PROCESOS DE GESTION DE CALIDAD. 				

Tabla 3 Canvas del modelo de negocio de TQS. Fuente: Elaboración propia

3.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocio de Training for Quality Services se basa en ofrecer a ingenieros industriales, administradores, técnicos y estudiantes de carreras afines a la gestión de calidad y procesos, que desean capacitarse de manera voluntaria, así como a las empresas que buscan que su personal cuente con este tipo de conocimiento, el servicio de enseñanza de buenas prácticas de las normas internacionales de la International Standard Organization (ISO). La primera capacitación se hará sobre la norma ISO 9001:2015 que es un referente en la Gestión de la Calidad en las organizaciones y busca la eficiencia en sus prácticas y procesos internos.

Para que las empresas implementen correctamente los principios de Gestión de Calidad de la ISO, los interesados (independientemente del nivel o rol dentro de la organización) bien sean técnicos, asistentes, profesionales, gerentes o directivos relacionados con este objetivo de certificación, deben conocer cuál es su papel y el del Auditor Interno en medio de todo el proyecto de transición y cambio que se requiere.

Training for Quality Services se encarga de formar a los estudiantes con la teoría, los casos de estudio y la experiencia de los tutores y orientadores para que, a través de un riguroso proceso de aprendizaje y evaluación, desarrollen las habilidades y competencias que requieren para ser Gestores y/o Auditores de los procesos de Gestión de Calidad y sean candidatos a la Certificación de Auditores que entrega la IRCA (International Register of Certificated Auditors).

En la siguiente figura se resume los roles y personas involucradas en la estructura del modelo de negocio:

Roles involucrados en el proceso



Figura 2. Roles involucrados en el servicio de capacitación en Normas ISO:9001. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripción de la Empresa

Training for Quality Services es un centro de entrenamiento y formación para el desarrollo de competencias profesionales y laborales fundado por Julissa Martínez y Arley Manrique con el objetivo de satisfacer la necesidad existente de capacitación en normas y estándares internacionales entre clientes empresariales y particulares que desean aumentar sus niveles de conocimiento en Normas Técnicas Internacionales.

Dentro de las capacidades que se tienen para poner en marcha este centro de capacitación se tienen:

- Entrenamientos con profesionales de alto nivel, que han implementado en diferentes industrias la norma ISO 9001 que contextualicen la teoría.
- Instalaciones céntricas y cómodas (estacionamientos, acceso a transporte público, equipos de cómputo con tecnología de punta, etc.)
- Tutorías personalizadas para reforzar conocimiento previo y durante la implementación de realizar un proceso de gestión de calidad.
- Orientaciones gratuitas presenciales para estudiantes de bachillerato (banco de conocimiento) y PYMES. Donación de tiempo en orientación vocacional.

- Espacios habilitados para tomar el examen de certificación para Auditores otorgado por IRCA; IRCA tiene varias líneas de negocio. En primer lugar, ofrece el servicio de certificación de auditor(a), generando reconocimiento mundial y mayor credibilidad en su desempeño. Una segunda línea de negocio es acreditar a Entidades de Formación independientes para que impartan cursos bajo su reconocimiento y como resultado el alumno obtenga un certificado de formación bajo el amparo IRCA.

Además, los socios fundadores cuentan con amplia experiencia en:

- Conocimiento de la industria de tecnologías de la información desde hace 12 años.
- Conocimiento de la carencia de calidad de servicio que en ocasiones se presta al usuario final y la brecha entre la filosofía del servicio diseñado y el recibido por el cliente final.
- Capacidad de enseñanza de ITIL y certificado en este estándar.
- Conocimiento de profesionales certificados en ISO 9001 con habilidades de enseñanza.
- Conocimiento de la creciente demanda de mano de obra calificada en todas las industrias de servicios que hay en Panamá.
- Conocimiento del área administrativa de programas académicos.
- Conocimiento del sector educativo de Panamá.
- Conocimiento de la normativa de contratación con el estado (en caso de ofrecer cursos para entidades gubernamentales).
- Conocimiento del mercadeo de programas académicos y su ciclo de cobro.
- Conocimiento de los procesos internos establecidos en las Organizaciones Educativas, lo cual genera la oportunidad para este tipo de educación en competencias técnicas transversales a la profesión.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

La visión global de TQS se enfoca en alcanzar estudiantes de habla hispana que tengan acceso a Internet a través de capacitaciones e-learning y b-learning, (virtual y semipresencial) por medio de las plataformas www.schoology.com y Webinar, que facilitan la interacción con el estudiante, ya que las clases se recibirían virtualmente y en tiempo real.

A partir del segundo año, en otras normas internacionales, como por ejemplo la **ISO 14001:2015** que se encarga de estandarizar la gestión del medio ambiente en las prácticas de cualquier empresa que tenga un impacto significativo en su quehacer. En Panamá solo existe una empresa, La Casa de las Baterías (2016), que tiene esta certificación en su versión más actualizada.

Para los encargados de los sistemas de información y su seguridad, además del estable crecimiento que tienen las empresas en Panamá, se hace necesario que adopten estándares internacionales de la norma **ISO 27001:2013**, el crecimiento poblacional del país más el crecimiento del uso de Internet y la masificación de la banda ancha y los servicios de valor agregado que se encuentran sobre Internet, sugieren que para que el país esté a la vanguardia debe capacitar personas en esta norma (ISO Tools Excellence, 2016).

Los nuevos proyectos de infraestructura del país también requieren personas que se capaciten en normas internacionales de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Laboral; la norma **ISO 18001:2007** ayudará a las empresas a proporcionar un lugar de trabajo seguro para los empleados y el resto de las personas, evitando fallecimientos, lesiones y problemas de salud relacionados con el trabajo y accidentes laborales (R&D Consulting, 2017).

Como parte integral de las operaciones comerciales, portuarias y marítimas de Panamá, su cadena de suministro necesita una gestión cuidadosa a fin de

garantizar la calidad y consistencia, minimizar los riesgos y la corrupción, así como para cumplir con las normas internacionales. la norma **ISO 28001** lo cubre todo sobre la gestión de seguridad de la cadena de suministro, la cadena de custodia (CoC) y la Alianza para el comercio en aduanas contra el terrorismo (C-TPAT).

Si bien es cierto, Panamá es un país de aproximadamente cuatro millones de habitantes, a nivel regional es vista como una fuente de oportunidades en diferentes industrias, sobre todo en la de servicios, de tal forma que para todas las actividades económicas emergentes se hace necesario identificar y potenciar las prácticas y la gestión de todas las áreas de la empresa a la luz de las Normas Internacionales. (Fajardo, 2016)

Con el potencial de crecimiento anteriormente visto, la posibilidad de ofrecer nuevas certificaciones se evidencia en que el negocio de la educación en competencias técnicas y normas internacionales es escalable porque identifica las necesidades de profesionales y empresas que quieren capacitarse para lograr la certificación para su empresa y la visión global que representa estar al nivel de instrucción y capacitación que requieren las organizaciones que apuntan a ser competitivas regionalmente.

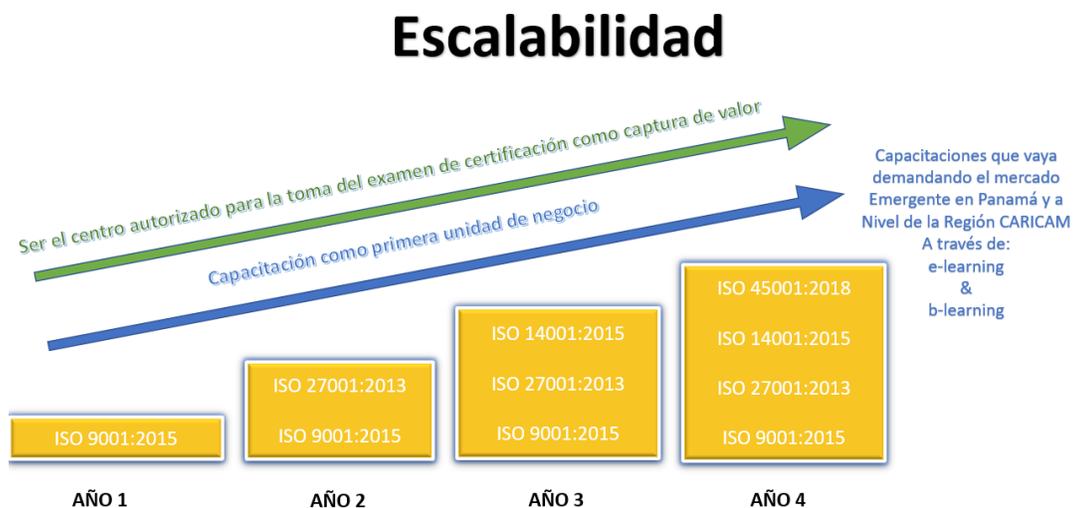


Figura 3. Plan estimado de escalabilidad. Fuente: Elaboración propia.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Training for Quality Services asume su papel dentro del contexto que se desenvuelve y promueve iniciativas para que tanto estudiantes, entrenadores, personal administrativo y demás involucrados se comprometan a llevar a cabo acciones concretas que hagan de este espacio formativo un ejemplo para otras organizaciones de la industria.

La RSE cuenta con varios programas que tienen como objetivo llevar el conocimiento que se imparte en la institución a través de los entrenadores, consultores y personas que hayan tomado la capacitación de ISO 9001 y que se identifiquen con el llamado al trabajo voluntario, a realizar tutorías personalizadas a gestores de la norma para reforzar conocimiento previo y durante la implementación de realizar un proceso de gestión de calidad.

De igual manera, lleva a cabo orientación vocacional a estudiantes de los últimos dos años de secundaria con el fin de motivarlos desde temprana edad a entender la importancia de la Gestión de Calidad en la industria.

Las Pymes, al inicio de sus operaciones, no cuentan con suficientes recursos para pagar un Auditor de procesos. El trabajo voluntario de consultores y personas que han tomado las capacitaciones en ISO, les brinda asesoría inicial sin costo a los emprendedores que tienen interés en la Norma ISO y quieren implementar los principios de la Gestión de Calidad con normas internacionales, para ser altamente competitivos con el entorno y sepan responder a los embates de la competencia con calidad y criterio de estándares internacionales. (The British Standards Institution, 2018)

Dentro de la iniciativa de Sustentabilidad, Training for Quality Services realiza actividades en pro de la conservación del medio ambiente y la mitigación del impacto que tiene la huella de carbono. Ver ANEXO G.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

- Capturar el 4% del mercado objetivo (personas y empresas) durante los primeros 5 años de operación descritos en el punto 2.3. (Anexo E).
- Lograr estar dentro de los tres (3) primeros lugares de recordación de centros de capacitación en competencias técnicas en el mercado panameño al final del primer año de operación.
- Lograr el 95% de satisfacción en la calidad del servicio ofrecido.
- Lograr un crecimiento anual sostenido del 0.8% durante los primeros 5 años.

En el ANEXO I se encuentran las métricas correspondientes al plan de marketing y los KPI correspondientes.

4.2 Estrategia de Segmentación

El alcance esperado por Training for Quality Services es el de entregar su servicio de educación a ingenieros industriales, administradores, técnicos y estudiantes de carreras afines a la gestión de calidad dentro de sus organizaciones sin importar el rol dentro de su organización. Para segmentar el mercado, se realizó un análisis donde se establecieron ciertos parámetros y características de los interesados:

4.2.1 Segmentación Mercado Individual

Segmentación Geográfica:

Para la investigación se tomó como unidad geográfica los distritos que conforman el Área Metropolitana de la Ciudad de Panamá (Panamá, San Miguelito, La Chorrera y Arraiján).

Segmentación Demográfica:

- Edad: entre 22 y 40 años aproximadamente

- Género: Hombres y Mujeres
- Ocupación: directores, gerentes, gestores, asistentes administrativos o de operaciones que estén relacionados con la implementación de los procedimientos y la gestión de la calidad dentro de sus organizaciones.

Segmentación por Nivel Educativo:

- Profesionales o técnicos que estén ejerciendo algún rol asociado a la gestión de la calidad y la implementación de procesos con buenas prácticas de normas internacionales, independientemente de su grado de instrucción académica o cargo en su organización: asistente, técnico, profesional, coordinación, jefatura, gerencia o dirección.

Segmentación por Nivel Socioeconómico:

- Profesionales o técnicos con poder adquisitivo medio y medio alto, que estén en busca de ampliar su conocimiento, que tengan automotivación para el aprendizaje (por ejemplo: ingenieros industriales, administradores de empresas, contadores, encargados de la logística, ingenieros comerciales, ingenieros en sistemas, entre otros). Ver Anexo E.

4.2.2 Segmentación Mercado Empresas

Segmentación por actividad económica:

- Empresas de las industrias: marítima, banca, comercio, agrícola, comercial, construcción, logística, turismo.

Segmentación por fuente de capital:

- Empresas privadas.
- Empresas públicas.

Segmentación por el tipo de inversión (país de origen):

- Empresas con inversión extranjera.

- Empresas con capital panameño.

Segmentación por tamaño:

- Pymes.
- Grandes.
- Multinacionales.

4.3 Estrategia de Servicio

- En el primer año se ofrecerán capacitaciones en ISO 9001, las cuales se desarrollarán de dos formas: la primera, presencial durante dos semanas en el horario de lunes a jueves de 6 pm a 10 pm para acumular 32 horas de entrenamiento y a medida que la demanda lo requiera, se ofrecería horario sabatino de 8 am a 12 pm para cubrir igualmente 32 horas. La segunda, de manera virtual, con el material disponible las 24 horas, pero la clase en vivo será a la misma hora que la clase presencial.
- Se contará con salas de aprendizaje dotadas de la última tecnología, para estimular la interacción entrenador – estudiante.
- Se ofrecerá la grabación del video tipo Webinar en nuestra plataforma Schoology para consultas referentes al material expuesto en clase.
- Dentro de los dos siguientes meses a la finalización de la capacitación, se realizará junto a los tutores, el servicio de acompañamiento y reforzamiento de conceptos, para el examen de certificación previa cita con el tutor.

4.4 Estrategia de Precio

Los precios están definidos para estar en la media del mercado; la estrategia está en dar mejor servicio incluyendo los mencionados en la estrategia de servicio y no

competir desde un precio menor al de la competencia. En Panamá los servicios educativos de calidad no están por debajo de la media del mercado y dentro de la escalabilidad del negocio se definió dar tarifas corporativas que faciliten el acceso de varias personas de una misma empresa al mismo tiempo y directamente en las instalaciones de la empresa. En el segmento individual, el precio estimado será el mismo tanto para la oferta presencial como para la oferta virtual.

PRECIOS TRAINING FOR QUALITY SERVICES				
ENTRENAMIENTO	PRECIO INDIVIDUAL		PRECIO EMPRESAS	
	AUDITOR INTERNO B./	AUDITOR LIDER EXTERNO B./	AUDITOR INTERNO B./	AUDITOR LIDER EXTERNO B./
ISO 9001	750	1000	850	1100
TRINORMA ISO 9001, 14001, 18001	1200	1200	1300	1300
ISO 27001	850		950	
ISO 28001	850		950	

Tabla 4 Lista de precios estimada en base a los competidores y nuestros elementos diferenciadores del mercado. *Fuente: Elaboración Propia.*

4.5 Estrategia de Distribución

Training for Quality Services hará entrega del servicio de forma presencial con clases en las instalaciones de TQS, en las instalaciones de las empresas y virtualmente por medio de la plataforma Schoology y Webinar para los dos segmentos del punto 2.3.

Otra estrategia de distribución de muestras del contenido programático serán pequeños trailers de las clases y también como acción de marketing serán a través de las redes sociales (YouTube, Facebook, Instagram, Twitter), correo electrónico y compartir contenido básico vía MOOC, además de una breve explicación telefónica para que el cliente tenga acceso a la información que requiera tanto para el primer contacto, como para las tutorías o cualquier apoyo que necesite al momento de las implementaciones del desarrollo de procesos o Gestión de Calidad.

4.6 Estrategia de Comunicación Ventas

Al ser un servicio educativo, las siguientes estrategias son válidas para llegar al mercado objetivo:

- Para edades afines a los medios de comunicación digitales: banners en redes sociales y páginas de Internet de mayor alcance, como los periódicos digitales de mayor seriedad y circulación a nivel local y nacional (La Prensa, El Siglo, Panamá América.) donde los interesados llenen un pequeño formulario y se les contactará vía telefónica y por las redes sociales, debido a que ambos medios son los de mayor alcance y donde se encuentran los clientes potenciales. Para edades relacionadas con los medios de comunicación tradicionales, se utilizará medios escritos como El Financiero y Martes Financiero.
- Utilizar programas como CRM, para venta y seguimiento del cliente después de haber logrado el primer contacto.
- Otorgar un descuento del 10% por pagos anticipados (Pronto pago).
- Realizar sesiones informativas gratuitas divulgadas por redes sociales y correo electrónico ético que es aquel donde la gente pone sus datos para recibir voluntariamente información acerca de los servicios de TQS, para dar a conocer los beneficios de obtener una capacitación y a su vez una certificación en normas ISO.
- Realizar alianzas con empresas y estar en su lista de beneficios para que sus empleados o familiares se puedan capacitar.
- Asistir a ferias de empleos y congresos relacionados con nuestros futuros clientes.
- Colocar información en muppies y vallas digitales sobre nuestros servicios.
- Utilizar influenciadores (líderes de opinión) o personajes de reconocimiento, para que brinden testimonio del servicio recibido. Realizar canje, servicio de capacitación por publicaciones en sus redes sociales.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

De acuerdo con los datos obtenidos en el último censo del 2010, la población en el área metropolitana de la ciudad de Panamá es de 1,577,959 de personas.

Se toma la muestra poblacional de graduados de Ingeniería industrial, administradores de empresas y carreras afines (INEC, 2016) que recibieron su título los últimos 14 años; de igual manera, se debe tomar en cuenta las zonas aledañas a la ciudad de Panamá ya que son áreas de influencia directa de la capital. Las personas se desplazan todos los días desde dichas zonas para estudiar y trabajar; la estimación de mercado incluye el supuesto de que el 80% ve como importante tomar alguna capacitación en ISO. El estimado crecimiento de mercado del 10% se basa en que la cantidad de graduados de las carreras en mención crece en el mismo porcentaje. En la tabla 4 se establece que se tendrá una penetración en el mercado del 4% como parte de los objetivos de marketing con un crecimiento anual de 0.8%, empezando el primer año con una participación del 0.8% tanto en la oferta presencial como en la oferta b-learning, esto con el fin de tener en cuenta a los estudiantes que aprovecharan las tutorías complementarias a la información entregada de manera virtual.

DISTRITO	HABITANTES*
Panamá	880,691
San Miguelito (Área anexa a la metropolitana)	315,019
La Chorrera (Área anexa a la metropolitana Panamá Oeste)	161,470
Arraiján (Área anexa a la metropolitana Panamá Oeste)	220,779
TOTAL HABITANTES	1,577,959
TOTAL DE PROFESIONALES Y TÉCNICOS EN CARRERAS A FINES	18,644
%TOTAL DE PROFESIONALES Y TÉCNICOS EN CARRERAS A FINES	1.18% ¹

Tabla 5 Mercado vigente de profesionales a fines a la Gestión de Calidad y procesos, la mayoría de la muestra son Ingenieros Industriales. Fuente: Elaboración propia.

¹https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=41&ID_PUBLICACION=835&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=6

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ANUAL DE LA CAPACITACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de Mercado con un 8% de crecimiento*	18,644	20,136	21,746	23,486	25,365
Demanda estimada *	14,915	16,108	17,397	18,789	20,292
% Participación de mercado	0.80%	1.60%	2.40%	3.20%	4.00%
Total de clientes	95	206	334	481	649

*Cifras de la contraloría nacional de las graduaciones de estudiantes de los años 2002 al 2015 de la segmentación.

* Supuesto de la demanda obtenido de la encuesta realizada (ANEXO E)

Tabla 6 Crecimiento estimado de la demanda para los próximos 5 años. Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Actividades de Marketing	Cantidad	Valor Unitario	Sub Total	Mes Base	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
Diseño Pagina Web	1	1000.00	1000.00	1000.00													1000.00
Diseño e impresión de Flyer	700	0.50	350.00	350.00													350.00
Publicidad en Redes Sociales (instagram)	12	30.00	360.00		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
Publicidad en Medios Impresos	2	374.50	749.00			374.50		374.50									749.00
Publicidad en Muppies	2	1750.00	3500.00			1750.00				1750.00							3500.00
TOTAL			5959.00	1350.00	30.00	2154.50	30.00	30.00	404.50	1780.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	5959.00

Tabla 7 Presupuesto en marketing estimado al primer año. Fuente: Elaboración propia

Al ser una empresa de servicio educativo, se deben realizar esfuerzos amplios de marketing en la primera etapa del proceso de entrada al mercado; por tal razón el impacto en el presupuesto general del proyecto es significativo.

V. Plan de Operaciones (Resumen)

La estrategia de Training for Quality Services está basada en la calidad del entrenamiento entregado a los estudiantes, desde que tienen el primer contacto con nuestra institución, hasta que están listos para tomar el examen de certificación IRCA.

La operación orientará sus actividades con el fin de ganar participación en el mercado del 4% durante los primeros 5 años, se ofrecerá sesiones de entrenamiento para Auditor Interno en normas ISO 9001 con duración entre una o dos semanas dependiendo de la intensidad horaria, con una ocupación máxima de quince estudiantes por sala de manera presencial y disponibilidad 24x7 de manera e-learning.

La entrega del servicio incluye los siguientes elementos: cantidad de entrenadores necesarios a lo largo de 10 meses, disponibilidad estimada de los capacitadores a lo largo del año, espacio físico (número de salas o salones), cantidad de estudiantes a atender, materiales incluidos en el valor del entrenamiento, e infraestructura tecnológica.

En el primer año se contará con los siguientes roles contratados directamente: gerente de administración, asistente administrativo(a), vendedor(a), recepcionista. A través de contratación como servicios profesionales: contador(a), capacitadores, diseñador de páginas web y servicios generales de limpieza.

Con el objetivo de poner en marcha el primer entrenamiento de manera presencial, se estiman 4 meses de actividades previas relacionadas en el diagrama de Gantt; dicho diagrama, los recursos y los tiempos necesarios al inicio de la operación, se detallan en la parte II del presente documento.

VI. Equipo del Proyecto (Resumen)

El equipo gestor de Training for Quality Services está compuesto por:

Julissa Martínez, profesional en administración de empresas con mas de 10 años de experiencia en el sector educativo, administrativo y financiero.

Arley Manrique, profesional en Ingeniería en Telecomunicaciones con mas de 10 años de experiencia en la industria de las TIC, levantamiento de procesos, gestión de calidad y diseño de servicios internos y externos.

Organizacionalmente Training for Quality Services tendrá una estructura funcional y dinámica que responda a las necesidades y el crecimiento esperado, apoyados del equipo administrativo, el área operativa compuesta por los capacitadores y el diseñador web, generarán todo el contenido y programación de los entrenamientos para que el área comercial tenga claridad del servicio a ofrecer además de los próximos cursos tanto en oferta presencial, como b-learning y e-learning.

La asignación salarial de TQS se encuentra en la media del mercado, se busca lograr una equidad interna y externa que esté dentro de la banda de salarios del sector educativo, se contempla un ajuste salarial para los colaboradores del 2% a partir del tercer año de operación, así mismo, se toma en consideración las obligaciones del patrono o empleador como: el pago del Seguro Social, Seguro Educativo, decimotercer mes, el detalle de la estructura organizacional se encuentra en la parte II del presente documento.

VII. Plan Financiero (Resumen)

Con una inversión de B/.63.240.00; distribuida: Activos Fijos B./13.270.00 (20%), Activos Diferidos B./12.230.00 (20%) y el Capital de Trabajo B./ 37.740.00 (60%), se cubrirán los gastos administrativos, costos variables y fijos para el primer año de funcionamiento. Ver detalle en ANEXO L.

Los ingresos de TQS corresponden a las matrículas por estudiante, el material impreso que el estudiante deberá adquirir antes de que empiece la capacitación, el primer año se proyecta un ingreso de B/. 81,263.64, esta cifra irá aumentando en función de la cantidad de nuevos estudiantes y nuevas capacitaciones en normas internacionales, al año cinco se espera un ingreso de B/. 494,240.37.

Para calcular el capital de trabajo se utilizaron los ingresos estimados (que representan la liquidez a corto plazo de la compañía), los costos y gastos (obligaciones a corto plazo de la compañía). Durante los primeros dos meses la compañía no cuenta con ingresos suficientes para hacer frente a sus obligaciones. Esto genera un capital de trabajo requerido de B/. 37.740.00

Los cálculos de gastos e inversión para realizar la apertura del negocio, el cálculo del costo directo de los capacitadores y los materiales a utilizar en el desarrollo de las capacitaciones el primer año ascienden a B/. 111,115.00. Se estima el aumento del gasto en general para el segundo año y consecuentes, debido a los esfuerzos realizados en la contratación de personal, al aumento de la oferta en entrenamientos en otras Normas ISO y también en el gasto de la publicidad.

Para el primer año de funcionamiento se estima obtener una utilidad negativa de -B/. 34,363.02; sin embargo, para los siguientes años, se espera que la utilidad sea positiva. En el segundo año se estima una utilidad neta de B./ 19.666.86.

Para realizar la evaluación financiera se utilizaron los siguientes elementos:

La Tasa de Descuento de 14.42% se debe a que el proyecto no tiene deuda; se financia con recursos propios y de accionistas, para evaluar el retorno se utilizó la fórmula CAPM.

Utilizando la tasa de descuento calculada de 14.42%, el VAN es de B/.204.106.43 dólares, lo que indica que el plan de negocio tiene un VAN positivo, y que el proyecto es rentable; el proyecto presenta una tasa de retorno de la inversión inicial (TIR) 42%, para calcular el Payback se utilizó la fórmula $\text{Payback} = 1 + (\text{último flujo de caja acumulado negativo} / \text{el primer flujo de caja después del último negativo})$ dando como resultado un retorno al tercer año de la inversión. El detalle de este apartado se encuentra en la Parte II de este documento.

VIII. Riesgos Críticos (Resumen)

Debido a la dinámica educativa presente en Panamá y sus riesgos asociados, se hizo un análisis de los que podrían estar presentes e impactarían a TQS:

Carencia de recursos capacitados que se diferencien del mercado dispuestos a trabajar en el sector educativo y también dispuestos a proveer sus servicios en los horarios ofrecidos al público, esto puede influir en la expectativa que tenga el estudiante al comienzo, baja la calidad del entrenamiento ofrecido y se llegarían a obtener respuestas contraproducentes en las encuestas de satisfacción. Para minimizar los riesgos críticos en esta área se debe: mantener una red de contactos de profesionales experimentados y constante búsqueda de buenos entrenadores; además de considerar tener un personal temporal disponible para vacaciones y casos de urgencia en el área administrativa.

Precios más bajos de los competidores traería como consecuencia la disminución de participación de mercado. Personas que hayan tomado la capacitación podrían recomendar a TQS a cambio de un incentivo económico o comisión.

Las plataformas MOOC gratuitas o de bajo costo, traerían una disminución en la matrícula de estudiantes presenciales y en b-learning, por tal razón se ofrecerá la metodología e-learning con grabación de clases en vivo tipo webinar.

El salario mínimo y los aumentos decretados por ley obligarían a TQS a replantear los precios para no sacrificar margen y calidad en el servicio entregado.

El detalle de este apartado se encuentra en la Parte II de este documento.

IX. Propuesta Inversionista (Resumen)

Con una inversión inicial de B/.63.240.00 distribuidos así: 40% recursos propios y 60% provenientes de capital Ángel u otro interesado; se ofrece un ROA de 35.69% en el segundo año y una tasa interna de retorno del 42% en los primeros cinco años proyectados.

Training for Quality Services es un plan de negocio que obedecer a la necesidad de educación en Normas técnicas Internacionales de interés, no solamente para Panamá y todos los servicios que el país presta como HUB comercial para el mundo, sino también para ingresar a los países de Centroamérica y el Caribe.

Otros detalles de la Propuesta al Inversionista pueden ser revisados en la Parte II de este Plan de Negocios.

X. Conclusiones

- La industria de la educación en Panamá debe responder a la necesidad existente en las demás industrias productivas, ya sea en la industria naviera, portuaria, transporte, servicios bancarios, seguros, agricultura, empresas SEM, entre otros.
- TQS quiere suplir la necesidad de capital humano capacitado en Normas Técnicas Internacionales que capturen valor y realicen el aporte a la economía del país.
- Las empresas dedicadas a la educación deben tener un alto gasto en publicidad y marketing el primer año de existencia porque de lo contrario no lograrán captar la atención de su potencial mercado.
- Inicialmente TQS fue planteada como una unidad de negocio nueva en una institución de educación superior; sin embargo, al empezar de cero una implementación de este tipo, el expertís se va adquiriendo para consolidar una empresa individual.
- Reconociendo la importancia de la visión global que tiene este tipo de trabajos, se puede empezar a bajo costo e ir escalando en dos frentes: expansión geográfica y también en aumentar el contenido de los entrenamientos con nuevas normas técnicas necesarias en el mercado panameño.
- Al realizar la implementación de educación virtual se generan ingresos adicionales a los generados por los estudiantes presenciales, porque existe un alcance que no se limita al geográfico.

INFOGRAFÍA

- ANP. (01 de Noviembre de 2012). *Agencia Nacional de Noticias de Panamá*. Obtenido de [www.anpanama.com](http://www.anpanama.com/382-Se-registran-49949-micros-pequenas-y-medianas-empresas-en-Panama.note.aspx): <http://www.anpanama.com/382-Se-registran-49949-micros-pequenas-y-medianas-empresas-en-Panama.note.aspx>
- Banco Mundial. (10 de Octubre de 2017). *Overview Panama*. Obtenido de Banco Mundial Panama: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Capital Financiero. (11 de 12 de 2017). *Top News*. Recuperado el 09 de 04 de 2018, de <https://elcapitalfinanciero.com/seis-nuevas-multinacionales-estableceran-sus-sedes-regionales-en-panama/>
- empleo, A. c. (2014). *Aumentar el empleo, la productividad y la inclusión social con más y mejor formación técnica y profesional*. Panamá: M y F S.A.
- Escobar, V. d. (2016). *Educación superior en iberoamérica*. Santiago de Chile: Universia - CINDA.
- Fajardo, L. (7 de abril de 2016). *BBC Mundo*. Obtenido de [bbc.com](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160406_panama_diferencias_america_latina_panama_papers_ep): http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160406_panama_diferencias_america_latina_panama_papers_ep
- Fuente, A. G. (18 de 1 de 2017). *¿Te gusta aprender online? Las tendencias de 2017 vienen llenas de regalos*. Obtenido de www.miriadax.net: https://miriadax.net/en/blog/-/blogs/%C2%BFte-gusta-aprender-online-las-tendencias-de-2017-vienen-llenas-de-regalos;jsessionid=5BD0FE1438184475DB9FF82D8B1A66B0.node2?_33_redirect=https%3A%2F%2Fmiriadax.net%2Fen%2Fblog%3Bjsessionid%3D5BD0FE1438184475DB9FF8
- Fundación Telefónica. (02 de Febrero de 2015). *Los MOOC en la educación del futuro: la digitalización de la formación*. Obtenido de Fundación telefónica: <http://fundaciontelefonica.com.ec/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/324/>
- Fundación Telefónica. (7 de marzo de 2016). *Educación online vs Educación presencial*. Obtenido de Fundación telefónica: <http://fundaciontelefonica.com.ec/2016/03/07/educacion-online-vs-educacion-presencial/>
- García, A. (27 de Julio de 2017). *El siglo Panamá*. Recuperado el 11 de 04 de 2018, de <http://elsiglo.com.pa/panama/empresas-requieren-personal-calificado/24014646>

- Global STD Certification. (20 de 10 de 2015). *Global STD Certification - Estadísticas*. Obtenido de <http://www.globalstd.com/certificacion:>
<http://www.globalstd.com/certificacion/estadisticas-iso-2014>
- INEC. (4 de noviembre de 2016). *Panamá en cifras*. Obtenido de Contraloría General de la República de Panamá: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=45&ID_PUBLICACION=473&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=17
- ISO Tools Excellence. (31 de 05 de 2016). *Los documentos de Panamá en relación con ISO 27001*. Obtenido de Blog especializado en Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información: <https://www.pmg-ssi.com/2016/05/los-documentos-de-panama-en-relacion-con-iso-27001/>
- ISOTools. (31 de enero de 2016). *Blog de Calidad y Excelencia*. Obtenido de ¿Qué cambios ha experimentado ISO 9001 desde su primera versión?: <https://www.isotools.org/2016/01/31/que-cambios-ha-experimentado-iso-9001-desde-su-primera-version/>
- José Raúl Blandón. (2017). Análisis de la educación en Panamá. *La estrella de Panamá*, <http://laestrella.com.pa/opinion/columnistas/analisis-educacion-panama/23984814>.
- La casa de las baterías. (10 de 10 de 2016). *Los primeros certificados*. Obtenido de la casa de las baterías: <http://casabat.com/panama/blog/iso-140012015-los-primeros-certificados/>
- Loo, M. V. (13 de 11 de 2017). Informe del BID: Panamá solo invierte el 3.3% del PIB en educación. *La Prensa - Sociedad*, pág. 1.
- Medina, M. A. (2005). *La educación superior No universitaria en la República de Panamá*. Panamá: Universidad Tecnológica de Panamá.
- MICI Panamá. (06 de Junio de 2006). *Documentación MiCi*. Obtenido de mici.gob.pa:www.mici.gob.pa/documentos/dgnti/normasisoenpanama.xls
- Ministerio de Comercio e Industria. (23 de 08 de 2017). *Sedes de Empresas Multinacionales*. Recuperado el 09 de 04 de 2018, de <http://sem.mici.gob.pa/>
- Molina, U. C. (02 de mayo de 2015). *La prensa, Sociedad*. Obtenido de Diario La Prensa: https://www.prensa.com/sociedad/Deficit-profesionales-tecnicos-Panama_0_4198830225.html
- OEA. (2018). *Grupo de revisión de la implementación de Cumbres, GRIC*. Panamá: Organización de los Estados Americanos.
- Panamá América. (16 de 05 de 2015). Economía. *Panamá América*, <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/norma-iso-9000-certifica-52-empresas-13692>. Obtenido de Panamá América: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/norma-iso-9000-certifica-52-empresas-13692>
- R&D Consulting. (4 de 12 de 2017). *Blog R y D Consulting*. Obtenido de ISO 45001 podría ser publicada en primer trimestre de 2018:

- <http://www.rd.com.pa/2017/12/04/iso-45001-podria-ser-publicada-en-primer-trimestre-de-2018/>
- Redacción Digital la estrella. (27 de 11 de 2014). *Nacional*. Obtenido de Diario La Estrella: laestrella.com.pa/panama/nacional/economia-panmena-demandara-creacion-230-empleos-desde-2015/23824106
- Rivera, S. A. (2010 de Febrero de 2010). *La Prensa - Economía*. Obtenido de La Prensa de Panamá: https://impresa.prensa.com/economia/Certificado-ISO-exportar_0_2781471945.html
- Rodriguez, M. (27 de enero de 2017). *Economía - Diario la estrella de Panamá*. Obtenido de [laestrella.com.pa: http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1038889-330/hay-134-sedes-de-empresas-multinacionales-en-panam%C3%A1](http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1038889-330/hay-134-sedes-de-empresas-multinacionales-en-panam%C3%A1)
- Rodriguez, M. (07 de 11 de 2017). *Tomar la decisión de certificarse en ISO 9001:2015*. Obtenido de [Normas9000.com: http://www.normas9000.com/Company_Blog/tomar-la-decision-de-certificarse-en-ISO-9001-2015.aspx](http://www.normas9000.com/Company_Blog/tomar-la-decision-de-certificarse-en-ISO-9001-2015.aspx)
- Ruiz, I. I. (2016). Los MOOC en números, un análisis para comenzar la reflexión. *Revista Digital Universitaria UNAM*, Digital.
- SCHULTZ, T. W. (1985). *Investing in people. The economics of population quality*. España: Editorial Ariel.
- SerTV. (10 de 04 de 2018). *Noticias Nacionales*. Obtenido de Nacional FM: <http://sertv.gob.pa/noticias-nacional-fm/item/49263-autoridades-del-mici-buscan-fortalecer-la-gestion-de-calidad-en-panama>
- Sierra, A. C. (21 de noviembre de 2015). *La estrella de Panamá - Economía*. Obtenido de La estrella de Panamá: <http://laestrella.com.pa/economia/gobierno-solucion-deficit-tecnicos/23905213>
- Sotelo, R. (2014). *Actualidad Industrial, económica y ambiental*. Panamá: Sindicato de Industriales de Panamá.
- Székely, M. (2017). Higher Education in Latin America: Trends and Explanations. *Macrothink Institute*, 27.
- The British Standards Institution. (12 de enero de 2018). *ISO 9001 Para PyMes*. Obtenido de [bsigroup.com: https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/ISO-9001-para-PYMEs/](https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/ISO-9001-para-PYMEs/)
- Vidal, L. (03 de 05 de 2016). *Actualidad*. Obtenido de El Capital Financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/educacion-virtual-un-reto-para-los-paises-de-la-region/>

ANEXOS

Anexo A: Países de origen de las empresas multinacionales establecidas en Panamá desde el 2007 hasta el 2017.

País de Origen	Cant. Empresas
Estados Unidos de América	32
Suiza	13
China	10
Holanda	10
Dinamarca	8
Alemania	7
Corea del Sur	7
Francia	7
Japón	7
España	5
Panamá	5
Colombia	3
Islas Vírgenes Británicas (BVI)	3
México	3
Países Bajos	3
Suecia	3
Venezuela	3
Canadá	2
Reino Unido	2
República de China (Taiwán)	2
Antigua & Barbuda	1
Australia	1
Austria	1
Brasil	1
Filipinas	1
Finlandia	1
Gibraltar	1
Grecia y Venezuela	1
Luxemburgo	1
Perú	1
Singapur	1

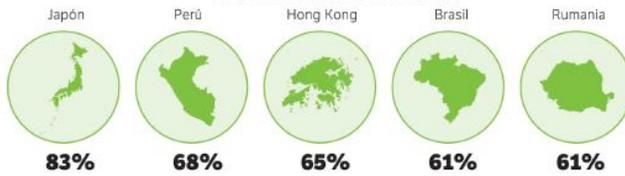
Anexo B: Dificultad de las empresas en Panamá para cubrir sus vacantes, estudio realizado por Manpower en el 2015

Encuesta de escasez de talento



En Panamá el 46% de los empleadores tiene dificultad para cubrir sus vacantes en 2015.

Países con mayor dificultad para cubrir sus vacantes en 2015



Países con menor dificultad para cubrir sus vacantes en 2015



Los puestos más difíciles de cubrir en Panamá

- 1 ▲  Personal de Apoyo en Oficina
- 2 ▼  Técnicos
- 3 ▲  Representantes de Ventas
- 4 ▲  Trabajadores Certificados en algún Oficio (especialmente mecánicos, electricistas y chefs/ reposteros/camioneros)
- 5 ▼  Personal de Contabilidad y Finanzas (especialmente para registro de movimientos, contadores certificados y analistas financieros)
- 6 ▲  Personal de Tecnología de la Información (especialmente desarrolladores de programas, administradores de bases de datos y líderes/gerentes de IT)
- 7 ▶  Ingenieros (especialmente ingenieros mecánicos, eléctricos)
- 8 ▼  Choferes
- 9 ▶  Gerentes de Ventas
- 10 ▲  Gerentes/Ejecutivos

Anexo C: Empresas en Panamá Certificadas con ISO 9001 hasta 2008

No.	Empresas Certificadas ISO 9001-2000	Año de certificación
1	Adecco Panamá	2000
2	Asociación Panameña de Crédito	2006
3	ASSA Compañía de Seguros S.A.	2002
4	Administración Zona Libre de Colón	2005
5	Alcoholes del Istmo y Alcoholes del Istmo Int'l S.A.	2004
6	Amanco Panamá	2003
7	Autoridad del Canal de Panamá	2003 - 2005
8	Autoridad Marítima de Panamá	
9	Azucarera Nacional	2005
10	Bac Network (Banco)	2002
11	Banco do Brasil - Sucursal Panamá	1999
12	Barwil Agencies, S.A.	2004
13	Belize Register Corporation	
14	BNP Paribas	2003
15	Bristol Laboratorios	2001
16	Business & Solutions Consulting	2003
17	C.B. Fenton and Company, S.A.	1999
18	Café Ruiz	
19	Call Center Telemarketing (Star Contact)	2003
20	Cemex Panamá Concreto Cemex Panamá Cemento	2005
21	CentralBureau of Shipping Panama	2005
22	Central Industrial Carta Vieja Chiricana	2005
23	Centro de Formación Marítima Juan Sebastián Elcano	2004
24	Cervecería Nacional	2004
25	Cibernetica S.A.	2006
26	Constructora Urbana S.A. (CUSA)	2003
27	Contraloría Nacional	2006
28	COOPCAFEB (Panamá)	
29	COOPEDUC, R.L.	2005
30	Cooperativa de Servicios Múltiples E.Ca.Se.So., Chiriquí	2004
31	Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Café, Boquete R.L.	
32	COPEG	2004
33	Corporación Industrial, S.A.	2001
34	CPS Seguro	2002
35	Dimar S.A.	2004
36	Durman Esquivel	
37	EDIOACC (Cooperativa de Ahorro)	2005

38	Hidroeléctrica la Fortuna S.A.	2004
39	Electra Noreste	2005-2003
40	Ericsson de Panamá, S.A.	1999
41	Farmazona	2003
42	Gate Computers and Parts	2003
43	Grupo Semusa	2005
44	Hacienda la Esmeralda	
45	Hi Tek Maritime	2002
46	IBS Panamá	2006
47	Instituto de Formación	2001
48	Industria Panameña de	2004
49	Instituto de Marina Mercante	2004
50	INTERNACIONAL DE ESTIBAJE	2003
51	INTERNACIONAL TRADING CENTER	
52	Internacional Maritime Bureau	
53	Islamorada, S.A.	2004
54	Isthmus Bureau of Shipping Inc. J. Cain & Co. Zona Libre de Colón	1999
55	John Dewey Training Institute	2000
56	Kam & Asociados	2004
57	Koyo Latin America S.A.	2002
58	L.R. Ducruet & Hijos	2003
59	Laboratorio Raly	2002
60	Manzanillo International Terminal	2004
61	Mc Marine, S.A.	
62	Misal, S.A.	
63	Moldeados Panameños, S.A.	2005
64	National Shipping Adjuster Inc.	1996
65	Normeisa	2003
66	Panama Bureau of Shipping Inc.	1996
67	Panama Marine Survey / Certification Services Inc.	1996
68	Panama Maritime Training Services	2003
69	Panama Maritime Surveyor Bureau, Inc.	1999
70	Envases del Istmo	
71	Panama Pilot Services Corporation	1998
72	Panama Shipping Registrar, Inc.	2003
73	Panasonic	2004
74	Petroterminal de Panamá	2003
75	Pisemar, S.A.	
76	Profuturo	2004

77	Promed	2005
78	Publicar de Panamá, S.A.	2000
79	Rotoflex, S.A.	
80	Engliscon	2005
81	Sertrans	2004
82	Sociedad de Alimentos de Primera (BONLAC)	2006
83	Sony Corporation of Panamá, S.A.	2005
84	Star Security Panamá	
85	Talleres Industriales	
86	Tele-communications	
87	The Louis Berger	2006
88	The Shell Company	1999
89	Transcanaleros, S.A. (Transcanal)	
90	Unigreen Marine	2001
91	Inversiones Vitraviv Vidrios Panameños, S.A.	2005
92		2005

Anexo D: Avisos de vacantes que se publicaron en un rango de 15 días calendario, entre el 15 y 30 de noviembre de 2017

PORTAL	ROLES CON NECESIDAD EN CONOCIMIENTOS EN ISO 9001
Konzerta	Coordinador de Calidad -Truck Logists Gerente de operaciones - Empresa de distribución de productos de consumo masivo Gerente de Sistemas Analisis de Información IT- Mi Bus Gerente de Mercadeo SupervISOR de Calidad Gerente de Operaciones-Truck Logists Jefe de Control de Calidad- ECADE Analista de procesos Coordinador de Calidad - Empresa de telecomunicaciones Jefe de Distribución SupervISOR de Planta Asesor Medio ambiente - Femsa CocaCola
Estascontratado.com	Supervisión de Operaciones (EXPERIENCIA EN MANEJO DE FLOTA) Químico - Colchones Ramguiflex Metrólogo - empresa confidencial SupervISOR de operaciones - empresa confidencial Cobrador Ejecutivo - BAC Truckslogic. Encargado de calidad y procesos - Panama Legal Collection
Computrabajo.com.pa	Coordinador del Sistema Integrado de Gestión de Calidad ISO 9001 -El poblado s.a
mercadojobs.com	Qhse Coordinator For Central America And Caribbean Supervisión de Operaciones y Transporte Técnico en organización y métodos Gerente Administrativo, Gerente General PANAMÁ – Coordinador de Almacén y Logística Especialista de Proyectos - Arquitecta
encuentra24.com	Levantamiento de Procesos ISO 9001-2015 - Empresa logística Ingeniero ciberseguridad - Levantamiento de procesos Sector Bancario Encargado de Inventarios y Almacén - Zona franca
neuvoo.com.pa/empleos	Responsable de Calidad - KeySolution Ejecutivo de Ventas -Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología ASISTANTE RESPONSABLE QSE - Soprema Gerente de Mercadeo - UIP SupervISOR de operaciones - empresa confidencial Especialista de Calidad - Cableonda Consultor de Infraestructura Aeroportuaria - Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
pa.indeed.com	Oficial de Seguridad y Salud Laboral Técnico en organización y métodos - SHB Coaching Ass Corp - Panamá Coordinador Calidad - Sofratesa de Panama Coordinador de Aseguramiento de Calidad

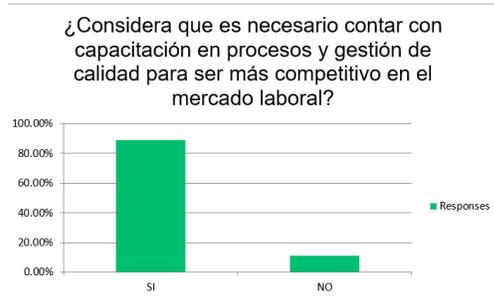
Entre el 20 y 30 de marzo de 2018.

PORTAL	ROLES CON NECESIDAD EN CONOCIMIENTOS EN ISO 9001
Konzerta	Supervisión de Limpieza – Grupo roble. Supervisión de Operaciones – Trucks Logic. Encargado de gestión documental de procesos – Consorcio agua para Gamboa. Analista Procesos industriales – Empresa Multinacional. Salud Ocupacional. – Colón. Oficial de seguridad y salud ocupacional – Liderazgo Empresarial. Gerente de producción farmacéutica – Manpower. Analista de salud y seguridad ocupacional. - Mi bus Analista de Datos BI – Mi bus. Analista de Calidad. – Empresa confidencial. Gerente de Auditoría Interna. Analista químico. – Empresa confidencial. Supervisor de Calidad – TCP RAIL. INC. Coordinador de talento – ARKA Servicios de RRHH.
Estascontratado.com	Community Manager. Jefe de Almacén – Colón. Coordinador de formación y desarrollo. - Empresa confidencial Inspector de Seguridad Aeroportuaria. – COPS Panamá.
mercadojobs.com	Sub-Jefe de línea de producción – Laboratorios Rigar. Coordinador logístico - Empresa confidencial. Coordinador de almacén y logística.
encuentra24.com	Ejecutivo de venta – Pinturas AYA.
neuvoo.com.pa/empleos	Ejecutivo de ventas – Federal Security. Analista de procesos – Grupo Rafael. Ejecutivo de ventas – Universidad Metropolitana.
pa.indeed.com	Coordinador de producción – DQSA Panamá Product Manager Surveillance & Access control. Quality engineer. Responsable de Gestión de Calidad.

Anexo E: Resultados de la encuesta para el estudio de mercado

¿Considera que es necesario contar con capacitación en procesos y gestión de calidad para ser más competitivo en el mercado laboral?

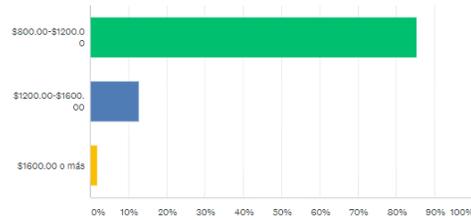
Answer Choices	Responses	
SI	89.09%	49
NO	10.91%	6
Answered		55
Skipped		0



P9

¿Qué rango de precio pagaría por capacitarse para obtener la certificación?

Respondidas: 55 Omitidas: 0

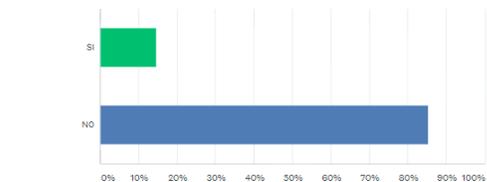


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
\$800.00-\$1200.00	85,45%	47
\$1200.00-\$1600.00	12,73%	7
\$1600.00 o más	1,82%	1
TOTAL		55

P8

¿Conoce usted centros capacitadores que ofrecen estas certificación en la actualidad?

Respondidas: 55 Omitidas: 0

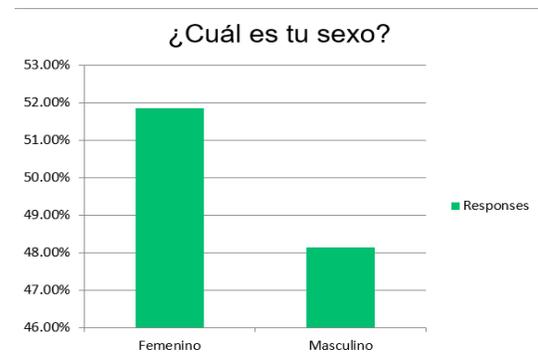


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	14,55%	8
NO	85,45%	47
TOTAL		55

¿Cuál es tu sexo?

Answer Choices Responses

Femenino	51.85%	28
Masculino	48.15%	26
Answered		54
Skipped		1



¿Cuál es tu grupo de edad?

Answer Choices Responses

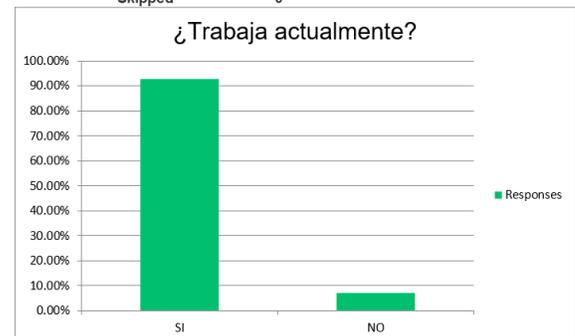
18-25	10.91%	6
26-35	58.18%	32
36-45	21.82%	12
46 o más	9.09%	5
Answered		55
Skipped		0



¿Trabaja actualmente?

Answer Choices Responses

SI	92.73%	51
NO	7.27%	4
Answered		55
Skipped		0



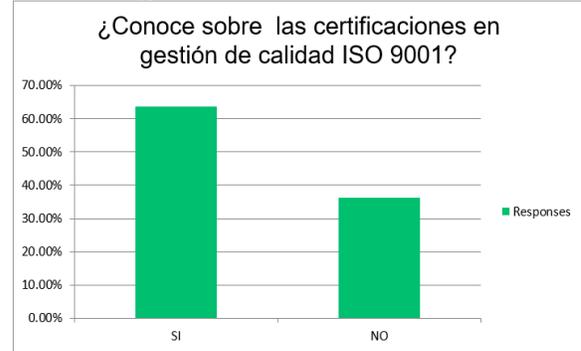
¿Cuál es su rango salarial?

Answer Choices	Responses	
\$600 a \$1000	27.78%	15
\$1001 a \$1500	16.67%	9
\$1501 a \$2000	12.96%	7
\$2000 a \$2500	14.81%	8
\$2501 o más	27.78%	15
Answered		54
Skipped		1



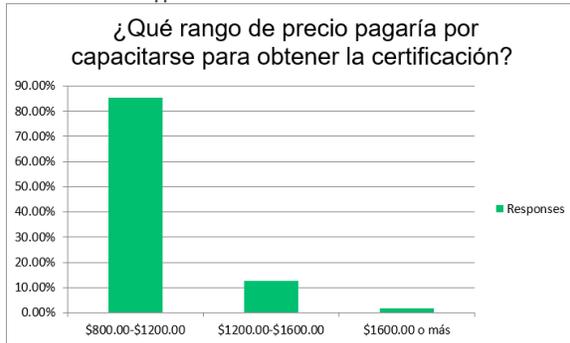
¿Conoce sobre las certificaciones en gestión de calidad ISO 9001?

Answer Choices	Responses	
SI	63.64%	35
NO	36.36%	20
Answered		55
Skipped		0



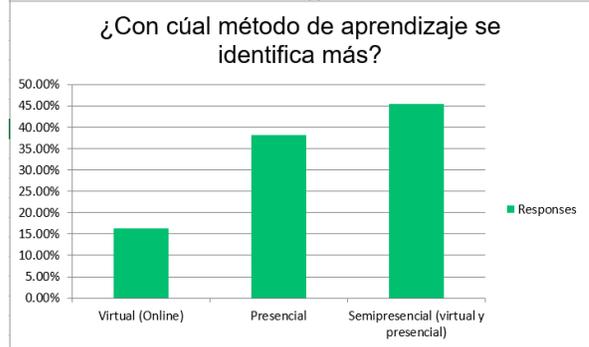
¿Qué rango de precio pagaría por capacitarse para obtener la certificación?

Answer Choices	Responses	
\$800.00-\$1200.00	85.45%	47
\$1200.00-\$1600.00	12.73%	7
\$1600.00 o más	1.82%	1
Answered		55
Skipped		0



¿Con cuál método de aprendizaje se identifica más?

Answer Choices	Responses	
Virtual (Online)	16.36%	9
Presencial	38.18%	21
Semipresencial (virtual y presencial)	45.45%	25
Answered		55
Skipped		0



Anexo F: Características de los cursos ofrecidos por la competencia actual en Panamá

#	CENTROS DE CAPACITACIÓN	UBICACIÓN	OFERTA	HORARIOS	INVERSIÓN	BENEFICIOS
1	 Cicap & consultores, s.a	Panamá, Vía Ricardo J. Alfaro. Edificio Century Tower, Piso 9 oficinas 911 y 912 /Tel. (507) 209-2900 (507) 209-2901	Cursos y Diplomados en Gestión de Calidad, Prevención de Riesgo y seguridad, Gestión de Recursos Humanos	*Los cursos son dictados en un horario de 6:30 a 9:00 p.m. Por un plazo de 4 días. *Los Diplomados son dictados en un término de 3 meses (13 Sábados)	*Diplomado de Gestión de Calidad \$1230.50 Curso de orientación de Gestión de Calidad \$455.00	* Ubicación Céntrica / Variedad de Modalidad de Enseñanza/ Facilidades de Pago
2	 SGS Panama control services inc	Clayton, Ciudad del Saber, Cl Alberto O Tejada, No 353 /Tel: (507) 3174800	Capacitación y certificación de sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 140001, OHSAS 18001 ISO 22000, FSC, Euregap entre otras).	*Cursos básicos de Interpretación de las normas Duración: 16 horas Modalidad: Presencial *Curso de Auditor Interno ISO 9001:2015 - ISO 14001:2015 - OHSAS 18001:2007 Duración 36 horas en horario de 5:00 a 9:00 p.m.	* Cursos 16 horas inversión de \$1000.00 +ITBMS. *Cursos de Auditor Líder \$2500.00	Ubicada en la Ciudad del Saber/ Amplia gama de capacitaciones relacionadas a la gestión de calidad/Variedad de modalidad de enseñanza
3	 International global certification	Calle 54 este, Atrium Tower, piso 24, oficina # 02. Ciudad de Panamá./Tel: (507) 203-2196/97/ info@certificacioglob.com	Capacitación y certificación en sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 140001, 18001, 17020, 22000, 27001, 30300).	No tienen horario establecidos, realizan el reclutamiento para luego determinar horario	Los precios se definen a partir de curso y horas de capacitación. Los precios van desde \$450 en adelante	Ubicación Céntrica / Escuela de Auditores
4	 Quality Panama	Dirección: Ciudad Panama, Panama/Móvil: +507 6236-8511 / 6254-1517 /Website: www.qualitypanama.com	Consultorías, auditorías y capacitaciones Normas Iso, Seguridad, Salud ocupacional, GMP, 5S, HACCP, Bodega y Productividad	No cuentan horario establecidos, realizan capacitaciones tanto a nivel personalizado como grupal	Los precios se encuentran desde \$250.00 por 8 horas de clases en adelante, según solicita el cliente	Amplia oferta de capacitaciones y consultoría
5	 Saber de panamá	Calle 56 Este (Entrando por ASSA) Edificio 95, Piso 1, Local 3 (507) 269-8678/79 info@saberdepanama.com	Consultorías y capacitaciones Normas Iso 9001, 18001, 270001 entre otras	Se define en el momento de realizar la inscripción	Variable dependiendo del tiempo y el contenido que el estudiante quiera ver.	Ubicación Céntrica
6	 C&D Consultores S.A.	Brisas del Golf, Plaza Providence, Piso 3, Local 302. Cel. (507)388-5892, Tel. (507)388-5891	Norma ISO 9001:2015, ISO 19011, ISO 14001	Se define en el momento de realizar la inscripción	Variable dependiendo del tiempo y el contenido que el estudiante quiera ver.	
7	 Universidad Interamericana de Panamá	Ave. Ricardo J. Alfaro, Tumba Muerto	Diplomado en Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Se define en el momento de realizar la inscripción	*Diplomado de Gestión de Calidad \$650.00/ 48 horas Presencial *precio	Prestigio de la institución
8	 Facultad de Ingeniería Industrial UTP	Avenida Universidad Tecnológica de Panamá, Vía Puente Centenario,	Diplomado en Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2018	tres meses y medio. Lunes a viernes de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. (Jornada por definir)		Prestigio y experiencia de la institución y del cuerpo docente
9	 EQP Consulting Group	Sin información de ubicación física.	Asesoría en implementación de ISO 9001	Se define en el momento de realizar la inscripción	Variable dependiendo del tiempo y el contenido que el estudiante quiera ver.	Solo se paga la cantidad de tiempo que el estudiante quiera tomar la asesoría.
10	 Sheffer Consultores	Panamá: (507)6738-6985	ISO 9001:2015 Gestión de Calidad, ISO 14001:2015, Gestión Ambiental OHSAS 18001:2007	No tienen horario establecidos, realizan el reclutamiento para luego determinar horario	Variable dependiendo del tiempo y el contenido que el estudiante quiera ver.	Variable de acuerdo a la norma que se quiera estudiar.
11	 Justino Consultores	Móvil (507) 61123684 Oficina (507) 399 6279	ISO 9001:2000 ISO 14001:2004 OHSAS 18001:2007 Seguridad y Salud Ocupacional Auditorías Ambientales (PAMA), ISO, 9001, 14001 y OHSAS 18001	No tienen horario establecidos, realizan el reclutamiento para luego determinar horario	\$500 por persona a domicilio	Variable de acuerdo a la norma que se quiera estudiar.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo G Acciones concretas para llevar a cabo nuestra RSE en TQS

<ul style="list-style-type: none">• Uso adecuado de las impresiones, solo se imprime lo necesario, la entrega de material para las clases se hará de manera electrónica y solo se hará entrega impresa cuando sea por fuerza mayor o la actividad lo requiera.
<ul style="list-style-type: none">• Se hará uso eficiente de las instalaciones, oficinas, salones, y áreas comunes y se mantendrá control sobre el uso de la energía eléctrica con interruptores con detectores de movimiento con el fin de evitar consumo innecesario, al igual que la grifería con sensores que solo se activen cuando una persona lo requiera y no se queden grifos abiertos.
<ul style="list-style-type: none">• Al ofrecer cursos en las instalaciones de nuestros clientes en caso de agrupar la cantidad de personas que se requiere, nuestra institución estaría ahorrando recursos como la energía y el agua potable.
<ul style="list-style-type: none">• El parking en una ciudad como Panamá es extremadamente importante, por tal razón aparte de ser un valor agregado que llame la atención de los estudiantes que vendrán a nuestras instalaciones, se divulgará información constante que incentive el uso compartido del vehículo para llegar a clase, se optimiza el espacio en el parking y se reduce el consumo de combustible.
<ul style="list-style-type: none">• Para el servicio de cafetería divulgaremos información para que los estudiantes traigan su recipiente para el consumo de bebidas, en Panamá por el clima y las costumbres es muy frecuente la ingesta de agua, café y té, aparte de darle confianza al usuario, ya que está usando su propio recipiente, se reduce significativamente el uso de utensilios desechables que no son biodegradables.
<ul style="list-style-type: none">• Periódicamente se pondrá en la recepción un mueble donde se deposite el reciclaje tecnológico, tales como baterías de celular, de computadoras, celulares que no funcionen, computadoras, impresoras y demás material electrónico que ya no se use, en alianza con Recicla Panamá que los envía en gran volumen a China para ser reprocesados, se promoverá la disposición responsable de estos residuos sólidos que mal desechados crean un impacto negativo a mediano y largo plazo en la corteza terrestre y el mar.

Anexo H : Contenido programático curso ISO 9001

CURSO AUDITOR INTERNO ISO 9001

Certificación:

*Certificado de Asistencia al Curso Auditor Interno 9001

*Auditor Interno ISO 9001 si aprueba el examen internacional.

Duración:

32 Horas

Tipo de Curso:

Presencial

Idioma:

Se imparte en español, material y examen en español.

CONTACTO

CONTENIDO TEMÁTICO

MÓDULO I: Fundamentación

- Interpretación de la Norma ISO 9001
- Introducción a la Gestión de la Calidad
- Antecedentes
- Uso y Aplicación de ISO 9001
- Identificación de requisitos de ISO 9001

MÓDULO II: Auditorías Internas de Calidad

- Principios y fundamentos de la Auditoría ISO 19011
- Conceptos generales de la auditoría
- Habilidades y competencias de un auditor
- Gestión de un programa de auditoría siguiendo el PHVA
- Taller de Aplicación

MÓDULO III: Desarrollo de la Auditoría

- Planeación y preparación de la auditoría
- Ejecución de la auditoría – Técnica de Entrevistas
- Identificación y redacción de hallazgos
- Elaboración e informe de Auditoría
- Taller – análisis de casos
- Taller – juego de roles

CURSO AUDITOR LÍDER ISO 9001

Certificación:

*Certificado de Asistencia al
Curso Auditor Líder 9001

*Lead Auditor ISO 9001 por
IRCA® si aprueba el examen
internacional.

Duración:

5 Días (40Hs)

Tipo de Curso:

Presencial

Idioma:

Se imparte en español,
material y examen en
español.

CONTACTO

CONTENIDO TEMÁTICO

DIA 1

Aspectos generales:

- Objetivos del curso y programa
- Alcanzar sus objetivos personales
- Proceso de evaluación del asistente
- Técnicas y criterios de desempeño

ISO 9001:2015:

- Introducción a la norma
- Propósito y visión general
- Requisitos de las cláusulas
- Requisitos de las cláusulas y evidencias
- Conclusiones

DIA 2

Funciones y Responsabilidades en la Auditoría:

- Funciones y Responsabilidades de los Auditores y Auditores Líder
- Representantes de la Dirección, guías y expertos
- Visión general del Proceso de Auditoría:
- Actividades de pre-auditoría
- Visión general de las auditorías de fase 1 y de fase 2

Actividades de Pre-auditoría y Alcances:

- Actividades de pre-auditoría
- Alcances de la Auditoría
- Planificación de los recursos

Auditorías de Fase 1:

- Plan para la Auditoría de fase 1
- Entrevista con la Alta Dirección
- Revisión de la documentación del sistema
- Planificación de la Auditoría de Fase 2
- Métodos de Auditoría

Revisión y cierre del día 2

DIA 3

Reuniones:

- Tipos de reuniones
- Reuniones de Apertura – propósito y agenda
- Reuniones de Equipo (revisión del equipo) y Reuniones Internas
- Agenda para la Reunión de Cierre

Auditorías a Procesos:

- ISO 9001 – Enfoque al proceso
- Planificación de las auditorías a procesos
- Desarrollo de una lista de comprobación de una auditoría a procesos
- Planes de muestreo

Informes de Auditoría y de no-conformidades:

- Propósito del informe de auditoría
- Identificación de no-conformidades y categorización
- Redacción de las no-conformidades y rutas de auditoría
- Informe de la auditoría – Contenido adicional
- Informe verbal
- Reunión de cierre

Revisión y cierre del día 3

DIA 4

Acción correctiva y Seguimiento:

- Acción correctiva
- Actividades de seguimiento y Revisión de las acciones correctivas
- Auditorías de mantenimiento

Técnicas de Auditoría:

- Entrevistas
- Muestreo
- Toma de notas

Enfoques de auditoría:

- Acción correctiva y Seguimiento
- Informe de la Auditoría
- ISO 9001 - Prueba

Caso de estudio:

- Preparación del caso de estudio
- Desarrollo caso de estudio

Revisión y cierre del día 4

CONTENIDO TEMÁTICO

DIA 5

Planificar la Acción:

- Esquema(s) para el registro como auditor IRCA
- DPC- Desarrollo Profesional Continuo del Auditor

Consolidación de lo aprendido:

- Grupo de Ejercicios

Examen Internacional

Revisión del curso

Cierre del curso

Nota: Todos los tiempos programados son aproximados, el temario está sujeto a variaciones por SGS garantizando el alcance y objetivos del curso.

Anexo I: Métricas y KPI Establecidos para gestionar el desarrollo del Marketing

- *Cantidad de dinero invertido en medios de comunicación para hacer publicidad / Cantidad de personas que solicitan información de los entrenamientos. *KPI de eficiencia en gastos.*
- *Cantidad de dinero invertido en medios de comunicación para hacer publicidad / Cantidad de personas que ingresan a los entrenamientos. *KPI de eficiencia en gastos.*
- *Cantidad de personas que solicitan información del entrenamiento y certificación / Cantidad de personas que ingresan a tomar el entrenamiento.*
- *Cantidad de personas que terminan el entrenamiento / Cantidad de personas que comienzan el entrenamiento.*
- *Cantidad de personas que una vez toman el entrenamiento presentan el examen de certificación / Cantidad de personas que terminan el entrenamiento.*
- *Cantidad de personas referidas por otros estudiantes e ingresan a tomar el entrenamiento / Cantidad de personas referidas.*
- *Cantidad de matriculados particulares cada mes.*
- *Cantidad de cursos realizados en empresas / Cantidad de cursos cotizados por empresas.*
- *Encuesta de satisfacción, se espera tener el 95% de satisfacción de nuestros clientes el primer año.*
- *Cantidad de estudiantes que volverían a tomar otro entrenamiento con nosotros en otra norma ISO que sea de su interés.*

Anexo J: Cronograma de actividades de marketing

Actividades de Marketing	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Diseño Pagina Web	■											
Diseño e impresión de Flyer	■											
Publicidad en Redes Sociales (instagram)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad en medios impresos			■			■						
Publicidad en Muppies			■				■					

Anexo K Inversión Inicial

INVERSIÓN	Año 0	
INVERSIÓN FIJA		
Equipo de computo y otros	B/.	10,200.00
Equipo de oficina	B/.	420.00
Mobiliario de oficina	B/.	2,650.00
TOTAL ACTIVO FIJOS	B/.	13,270.00
Inversiones Amortizables		
Mejoras y adecuación al local	B/.	5,000.00
Gastos de Constitución	B/.	1,580.00
Gastos de Investigación	B/.	500.00
Gastos Preoperativos	B/.	3,800.00
Gastos de Publicidad y Mercadeo	B/.	1,350.00
TOTAL INVERSIONES AMORTIZABLES	B/.	12,230.00
TOTAL DE ACTIVOS	B/.	25,500.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	B/.	37,740.00
TOTAL INVERSIONES	B/.	63,240.00

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo L Estimación de la Tasa de Descuento:

TASA DE DESCUENTO

Para el calculo de la Tasa de Descuento, se utilizo la formula CAPM

Datos de Referencia		Fuente	
Tasa Libre de Riesgo	4.95%	Bono de Tesoro de los Panamá	https://www.panabolsa.com/es/emisor/rpme/?RPMa0495000524A
Premio de Riesgo del Mercado	7.27%	Prima de Riesgo de Mercado para Panamá	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrvprem.html
Beta desapalancado	0.89	Beta desapalancado de la industria "Education"	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Premio por emprendimiento	3%		

$$CAPM = r_f + PRM * \beta p^{S/D} + Remp$$

donde:

$$r_f = \text{Tasa Libre de Riesgo} = 4.95\%$$

$$PRM = \text{Prima de Riesgo Mercado} = 7.27\%$$

Reemplazando en la formula tenemos:

$$CAPM = 4.95\% + (7.27\% * 0.89) =$$

$$CAPM = 12.82\% + \text{Premio por emprendimiento}$$

$$CAPM = 12.82\% + 3\% =$$

12.82%

14.42%

Fuente: Elaboración Propia.