



“TRAINING FOR QUALITY SERVICES”

Parte II

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

Alumno: Julissa Martínez

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, mayo de 2018

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. Oportunidad de Negocio (Resumen).....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes (Resumen).....	7
Industria de la Educación en Panamá.....	7
Competidores.....	7
Clientes.....	7
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor (Resumen).....	8
Modelo de Negocios	8
Descripción de la Empresa.....	8
Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	8
RSE y Sustentabilidad.....	8
IV. Plan de Marketing (Resumen)	9
Estimación de la Demanda , Proyecciones de Crecimiento Anual, Presupuesto de Marketing y Cronograma	9
V. Plan de Operaciones	10
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones	11
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	14
5.4. Dotación.....	15
VI. Equipo del Proyecto.....	17
6.1 Equipo Gestor	17
6.2 Estructura Organizacional.....	18
6.3 Incentivos y Compensaciones:.....	18

VII Plan Financiero	19
7.1 Estimación de Ingresos	20
7.2 Estimación de Costos y Gastos	20
7.3 Capital de Trabajo	21
7.4 Estimación de Estado de Resultado	22
7.4 Balance General	23
7.5 Flujo de Caja	24
7.6 Evaluación Financiera	25
7.7 Razones Financieras	25
VIII Riesgos Críticos	26
IX Propuesta Inversionista	27
X Conclusiones	28
INFOGRAFÍA	29
Referencias	29
ANEXOS	32

TABLA DE CONTENIDO

<i>Tabla 1 Descripción de procesos internos y de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia</i>	13
<i>Tabla 2 Detalle de actividades inicio de la operación. Fuente: Elaboración propia.</i>	14
<i>Tabla 3 Supuestos para la estimación del plan financiero. Fuente: Elaboración Propia.</i>	19
<i>Tabla 4 Estimación de precios de acuerdo con la capacitación a ofrecer. Fuente: Elaboración Propia.</i>	20
<i>Tabla 5 Costos y Gastos asociados a cinco años de operación. Fuente: Elaboración propia.</i>	20
<i>Tabla 6 Capital de trabajo. Elaboración: Fuente Propia.</i>	21
<i>Tabla 7 Utilidad Neta Estimada. Fuente: Elaboración propia.</i>	22
<i>Tabla 8 Balance General de inicio TQS. Fuente: Elaboración Propia.</i>	23
<i>Tabla 9 Flujo de caja. Fuente: Elaboración Propia.</i>	24
<i>Tabla 10 Razones Financieras</i>	25
<i>Tabla 11 Posibles riesgos que se presentan a lo largo del proyecto.</i>	26

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios denominado Training for Quality Services fue diseñado con el objetivo de crear un Centro de Capacitación y Certificación en Normas Técnicas Internacionales. Dicha entidad, pretende suplir la necesidad de educación complementaria que tienen las personas interesadas en mejorar los procesos y la gestión de calidad dentro de sus organizaciones.

En Panamá, el crecimiento sostenido de 5.4% en el PIB 2017 contrasta con la falta de mano de obra técnica calificada; más aún, mostrando una carencia significativa de personal con conocimiento en Normas Técnicas Internacionales. Según información del Ministerio de Comercio e Industria de Panamá, en el 2006 solo existían un total de 92 empresas que habían logrado obtener la certificación 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.

TQS se perfila como una de las instituciones de mayor recordación en Panamá, Centro América y el Caribe, gracias a la calidad de las capacitaciones y su alcance regional a través de la oferta virtual de sus entrenamientos. TQS innova al ser 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/. 144,810.58, una TIR de 42%, considerando una tasa de descuento de 14.42% a través de un escalamiento progresivo.

I. Oportunidad de Negocio (Resumen)

Panamá y su continuo desarrollo económico promueve oportunidades en diferentes industrias para las empresas nacionales y extranjeras, generando así beneficios para los inversionistas y también para el país, entre estos beneficios en generación de empleo.

Sin embargo, este crecimiento contrasta con la falta de recurso humano panameño capacitado y calificado en áreas técnicas, aunado con el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad exigidos, lo cual ha provocado la importación de mano de obra extranjera. Aprox. 41%.

Para determinar cuáles son las certificaciones internacionales en competencias técnicas que mayormente están familiarizados los profesionales, técnicos y estudiantes universitarios, se realizó una encuesta dando como resultado que 50% demostraba conocimiento o experiencia previa con alguna norma ISO.

En una segunda muestra el 88% de los encuestados indicaron que sí considera que es necesario contar con capacitación en procesos y gestión de calidad. Adicionalmente, se realizaron 2 búsquedas en los portales de empleo por un término de 20 días, dando como resultado un promedio de 69 plazas de trabajo requerían conocimiento en dichas normas.

Training for Quality Services aportará significativamente al desarrollo de este capital humano, por medio de capacitaciones presenciales y virtuales, con el objetivo de contar con un mayor alcance en la formación tanto en Panamá y otros países hispanohablantes.¹

¹ En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis de este capítulo

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes (Resumen)

Industria de la Educación en Panamá

En este capítulo se detalla los principales responsables y garantes del sector de la Educación en Panamá.

El análisis PESTEL realizado determina los aspectos relevantes a considerar dentro del Sector de la Educación, los cuales arrojaron los siguientes aspectos a considerar: Panamá invierte en el sector educativo el 3.3% del producto interno bruto (PIB), un porcentaje inferior al promedio de Latinoamérica y el Caribe. Las barreras de entrada son media, sin embargo las regulaciones emitidas por el poder político y legislativo impactan las ofertas educativas de los centros de capacitación.

Competidores

Se identificaron en la Ciudad de Panamá once competidores que ofrecen capacitación en normas ISO 9001, sin embargo solo uno está acreditado por IRCA para realizar el examen y certificar auditores externos. Los principales competidores son los siguientes: SGS Panama Control Services Inc., International Global Certification, UTP y UIP. Entre la competencia no se evidencia oferta virtual, lo que significa que es una oportunidad innovadora para que TQS desarrolle

Clientes

Los dos tipos de clientes que resultaron atractivos para el tipo de negocio se identificaron bajo las siguientes características, en primer lugar, profesionales y técnicos. 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 capacitación del capital humano responsable para la ejecución.²

² En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis de este capítulo

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor (Resumen)

Modelo de Negocios

El modelo de negocio de Training for Quality Services ofrecerá el servicio de enseñanza de buenas prácticas de las normas internacionales de la International Standard Organization (ISO), por medio de capacitaciones presenciales y virtual. Los roles y personas que involucran la estructura del modelo de negocio lo podemos observar en la figura 2 de la parte I del plan de negocio.

Descripción de la Empresa

Training for Quality Services fue creado con el objetivo de satisfacer la necesidad de entrenamiento y formación de competencias técnicas en normas y estándares internacionales para clientes empresariales y particulares.

Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

Se propone ofrecer capacitaciones en la norma internacional ISO 9001:2015 para auditores internos y externos durante el primer año. La visión global se enfoca en alcanzar estudiantes que tengan acceso a Internet, a través de capacitaciones e-learning y b-learning, (virtual y semipresencial). En la figura 3 se muestra el plan estimado de escalabilidad de la parte I del plan de negocio.

RSE y Sustentabilidad

La RSE tiene como objetivo de impartir el conocimiento a estudiantes de último año de secundaria y empresas pymes de forma gratuita, a través de voluntariado de nuestro egresados y profesores.³

³ En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis de este capítulo

IV. Plan de Marketing (Resumen)

Se establecen cuatro objetivos estratégicos de marketing: Participación de mercado (capturar 4% en 5 años), Recordación de marca (alcanzar los tres (3) primeros lugares), Calidad del servicio ofrecido (lograr 95% de satisfacción del cliente), Crecimiento (lograr un crecimiento del 0.8% durante primeros 5 años).

Estrategia de Segmentación, Producto, Precio, Plaza y Promoción

En la estrategia de segmentación se utilizaron aspectos fundamentales a nivel económico y personal para definir los potenciales clientes, tanto a nivel individual como empresarial: mercado individual y mercado empresas.

En cuanto a la estrategia de servicio, las capacitaciones serán impartidas de manera presencial, entrenadores de alto nivel y tutorías al final del curso. Los precios de las capacitaciones estarán en la media del mercado, con tarifas diferenciadas individuo – grupo (empresarial).

Se realizarán clases presenciales y convocatorias a través de redes sociales, y contenido compartido vía MOOC. Se utilizarán los medios de comunicación de acuerdo a los segmentos definidos.

Estimación de la Demanda, Proyecciones de Crecimiento Anual, Presupuesto de Marketing y Cronograma

Se estimó la demanda sobre graduandos de los últimos 14 años Ingenierías, Administración de Empresas y carreras afines, de igual forma se prevé un crecimiento en la demanda del 10% anual. El inicio de operaciones requiere de un presupuesto de marketing significativo, para generar la atención necesaria de nuestros futuros clientes. ⁴

⁴ En la parte I del Plan de Negocios se encuentra el detalle del análisis de este capítulo

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La operación de TQS tendrá el aval de Meduca como ente de control sobre las instituciones educativas en Panamá y el aval de IRCA como líder mundial en capacitación de auditores y centros de entrenamiento.

Dentro del alcance de TQS se plantea una estrategia basada en la calidad del entrenamiento entregado a los estudiantes, desde que tienen el primer contacto con nuestra institución, pasando por todo el ciclo de vida del servicio, hasta que están listos para tomar el examen de certificación IRCA.

TQS se orientará a la formación continua de los estudiantes y a ganar participación en el mercado del 4% durante los primeros 5 años, a través de la preventa, venta, seguimiento y divulgación de información para promover el aprendizaje en otras normas ISO, además de las actualizaciones que se requieren a medida que se van publicando nuevas versiones.

Cada sesión de entrenamiento para Auditor Interno en normas ISO 9001 tiene una duración entre una o dos semanas, dependiendo de la cantidad de horas de capacitación diaria. Para el primer año, se tomará en consideración dos aulas de clase y un aula o salón de conferencias para reuniones informativas que se realizarán previas a la apertura de cada ciclo formativo. Se estima atender 15 estudiantes simultáneamente en una misma aula de clase en la modalidad presencial y un 10% del total de matriculados al mes, que se matriculen en la oferta e-learning o b-learning.

5.2 Flujo de Operaciones

Se contempla un flujo de operaciones que va desde los procesos internos hasta la atención y relación con el estudiante. Las capacitaciones se ofrecerán dentro un periodo de 10 meses (enero - octubre) en modalidad presencial y virtual durante todo el año. Se debe contar con el recurso más importante que son los profesores o entrenadores para poder realizar el calendario de capacitaciones y luego realizar el marketing, ventas y seguimiento al nuevo cliente.

Los entrenadores son profesionales con varios años (mínimo 5 años) de experiencia en la implementación de las normas ISO; por ejemplo, profesores universitarios, consultores y gestores dentro de empresas, los cuales deben contar con avales y certificaciones reconocidas como auditores. Se cuenta como entrenador referente al ingeniero Pastor Ramos, director comercial de SGS para Panamá además de su círculo profesional y consultor, puesto que este recurso humano no está accesible de manera local, mantener una relación profesional con el ingeniero Ramos permitirá tener a primera mano acceso a profesionales idóneos para tal fin.

Para proveer un buen servicio al cliente y mantener una relación de mejora continua con los proveedores que, en este caso, serán los capacitadores, las variables para tener en cuenta son:

Cantidad de entrenadores necesarios a lo largo de 10 meses: nuestra propuesta para ellos será contratarlos por el tiempo que dura la capacitación y se pagará la hora de entrenamiento sobre la media del mercado y una contratación que permita una relación a largo plazo sujeta a la evaluación de los estudiantes. El esquema de pago será bajo honorarios profesionales, que es la modalidad aplicable dentro de la ley laboral panameña.

Disponibilidad estimada de los capacitadores a lo largo del año: debido a la agenda de los entrenadores, esta disponibilidad puede variar durante los 10 meses; por lo tanto, se hace necesario hacer un estimado del tiempo, con el fin de identificar cual instructor podría estar disponible para iniciar un grupo.

Espacio físico: inicialmente se buscará tener en alquiler una locación con una oficina y dos salones, los cuales permitan el desarrollo de la gestión administrativa, comercial y educativa. De acuerdo a la demanda estimada, al tercer año será necesario darle una ampliación física a TQS; por tal razón se buscará tener en alquiler una locación con dos oficinas y tres salones.

Cantidad de estudiantes a atender: A través de los esfuerzos de marketing y venta, se espera atender un mínimo de 10 estudiantes por grupo, que deben asegurar su inscripción y asistencia antes de la fecha de inicio de curso.

Materiales incluidos en el valor del entrenamiento: Como los materiales son los mismos a lo largo del año, se debe tener listo al momento de la capacitación, ya sea que se tenga en inventario o se mande a reproducir en el momento que se necesite para el grupo a iniciar.

Infraestructura Tecnológica: Se requiere de la plataforma Schoology, la implementación de la herramienta Webinar de los desarrolladores Go to Webinar, la digitalización de la información, el dominio y el hosting para gestionar el todo el contenido del portal Web de TQS, además de la creación y edición del contenido MOOC, así como el soporte necesario para el mantenimiento correspondiente. La siguiente tabla muestra el proceso de la operación interna y la operación de cara al cliente:

PROCESO INTERNO Y DE CARA AL CLIENTE		
PROCESO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1. Selección de los entrenadores (expertos en la norma ISO 9001).	De acuerdo con la base de datos de los capacitadores, se escogen los que cuenten con la mayor experiencia, habilidad de enseñanza y disponibilidad.	Administrador
2. Organización de entrenadores y calendarización de capacitaciones presenciales y virtuales.	Organizar y Distribuir las Capacitaciones a lo largo del mes y de manera semanal de acuerdo a la disponibilidad de los profesores o capacitadores.	Administrador
3. Confección de Material Publicitario, FLYER u otros para distribución en lugares y eventos de interés (ferias empresariales, académicas, entre otras)	Seleccionar los detalles relevantes para la confección del material de manera que la información a utilizar en la ventas y publicidad de las capacitaciones sea llamativa y generar una primera impresión positiva.	Administrador
4. Venta de Capacitaciones a nivel presencial, telefónica y Redes Sociales	Dar a conocer las capacitaciones horarios y fechas de inicio tanto al mercado objetivo como a demás interesados.	Administrador / Vendedor
5. Captación y seguimientos de clientes	Dar seguimientos a los estudiantes contactados en la gestión de venta para las capacitaciones y futuras por medio de la herramienta de CRM.	Vendedor y Asistente Administrativo
6. Inscripción de los estudiantes presenciales y virtuales.	Al cerrar la venta se debe realizar un contrato o formulario de inscripción para dar mayor responsabilidad de ambas partes en cumplir con lo ofrecido y lo adquirido.	Asistente Administrativo
7. Métodos de pago	Luego de la formalización de la venta el estudiante tiene la facilidad de realizar los pagos a través de banca en línea, depósitos bancarios o tarjeta de crédito.	Asistente Administrativo
8. Mantenimientos de las aulas y el portal web (Schoology & GotoWebinar)	Antes y después de cada capacitación se realiza una revisión de las aulas para verificar que estén aptas para el desarrollo de la clase y así brindar un servicio de calidad en el desarrollo de las capacitaciones (sillas, wifi, computadoras, proyectores y todo lo relacionado al acondicionamiento de las aulas).	Asistente Administrativo
9. Entrega de material impreso, usuarios y contraseñas para el portal web.	De acuerdo con la cantidad de participantes a asistir, se debe contar con el material impreso a entregar tanto para el facilitador como para los participantes.	Asistente Administrativo
10. Atención al cliente	Confirmar asistencia de los participantes, Carta de bienvenida para las personas que entran a las capacitaciones y obsequios durante las capacitaciones (refrigerio)	Asistente Administrativo
11. Aplicación de encuestas de satisfacción	Para medir la satisfacción y oportunidades de mejora se les colocara a los estudiantes encuestas de satisfacción y poder tener una métrica	Asistente Administrativo
12. Entrega de certificados	Luego de la realización de las capacitaciones se le hace entrega de certificados de participación a los estudiantes.	Asistente Administrativo
13. Inscripción y venta de tutorías	Se les brinda a los estudiantes tutorías para la realización del examen de certificación	Vendedor
14. Pagos a proveedores, honorarios, planilla	Se realiza los pagos correspondientes a los compromisos ante los proveedores y administrativos.	Administrador

Tabla 1 Descripción de procesos internos y de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Las actividades y recursos son los elementos clave para el inicio de las operaciones del proyecto, porque determinarán si las metas en tiempo y desarrollo son cumplidas. Además, nos dan un indicador sobre qué mejoras o cambios implementar en caso de que no se estén cumpliendo. En el siguiente diagrama de Gantt se menciona la relación entre tiempo y actividades a realizar:

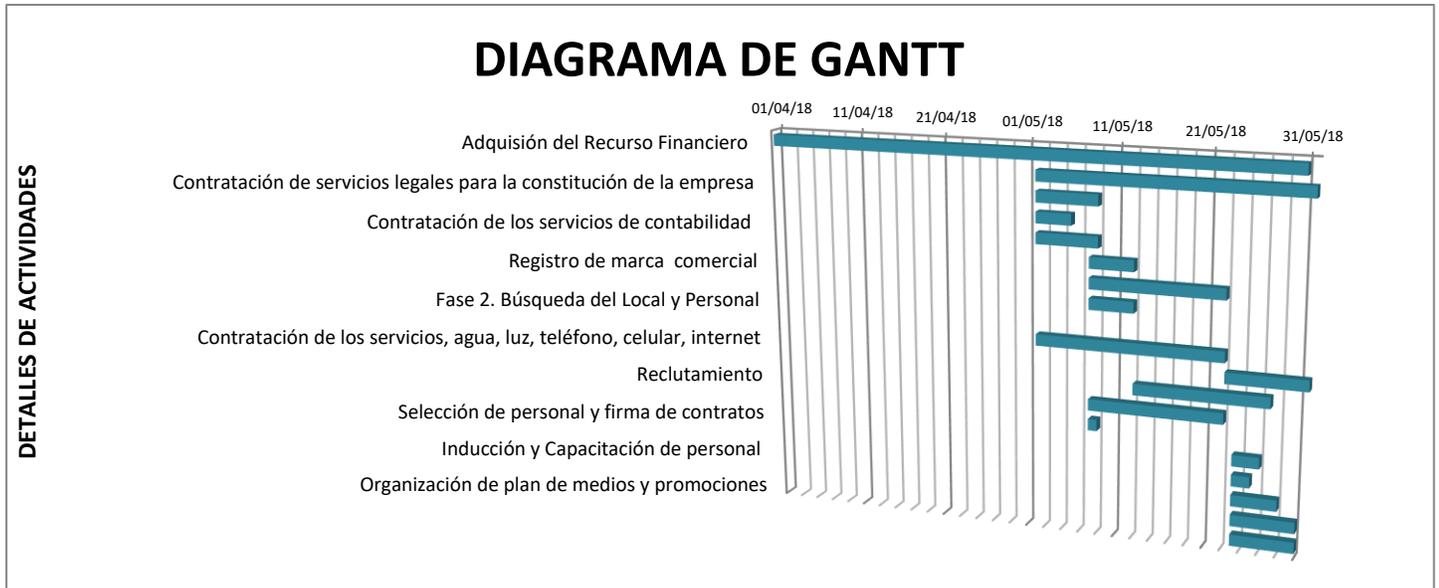


Figura 1 Diagrama de Gantt, actividades para el inicio de la operación. Fuente: Elaboración propia.

Detalles de Actividades	INICIO	TIEMPO (Días)	FINAL
Adquisición del Recurso Financiero	1-Apr	60	1-Jun
Fase 1. Constitución de la Empresa	2-May	60	1-Aug
Contratación de servicios legales para la constitución de la empresa	2-May	7	8-May
Permiso de operaciones o Aviso de operaciones	2-May	4	6-May
Contratación de los servicios de contabilidad	2-May	7	8-May
Permisos en municipio	8-May	5	13-May
Registro de marca comercial	8-May	15	24-May
Apertura de cuenta bancaria	8-May	5	13-May
Fase 2. Búsqueda del Local y Personal			
Alquiler del local que sirve como centro logístico y estacionamiento	2-May	21	23-May
Contratación de los servicios, agua, luz, teléfono, celular, Internet	23-May	15	8-Jun
Contratación de Capacitadores y Profesores	13-May	15	28-May
Reclutamiento	8-May	15	24-May
Compra de materiales y herramientas	8-May	1	9-May
Selección de personal y firma de contratos	24-May	3	27-May
Registros de contratos laborales ante el Ministerio de Trabajo e Inscripción patronal ante la Caja de Seguro Social	24-May	2	26-May
Inducción y capacitación de personal	24-May	5	29-May
Organización para apertura, inauguración	24-May	7	1-Jun
Organización de plan de medios y promociones	24-May	7	1-Jun

Tabla 2 Detalle de actividades inicio de la operación. Fuente: Elaboración propia.

5.4. Dotación

Se estimó la dotación de personal para operar de manera eficiente y eficaz durante los primeros cinco (5) años, de acuerdo a la demanda estimada y los procesos a establecer en el desarrollo e implementación de las capacitaciones a ofrecer.

Dentro de la planilla regular:

- Gerente de Administración: encargado del desarrollo, implementación y seguimiento del proyecto aunado a las áreas a cargo, pagos a proveedores, confección de cheques de planilla.
- Asistente administrativo(a): soporte del área administrativa, ventas y operaciones, realización de reportes, encargado(a) de la recolección y cobro de las capacitaciones, apoyo al área de soporte técnico y encargado(a) de todo lo referente a la logística de las capacitaciones para los estudiantes y los capacitadores.
- Vendedor(a): realizará las ventas por medio de las bases de datos o CRM de los segmentos objetivos. Su función principal es la captación de nuevos clientes y seguimiento a estudiantes que requieran actualizar sus certificaciones.
- Recepcionista: Encargada de recibir las llamadas, apoyar en la realización de documentos de las otras áreas como: imprimir y organizar materiales, colocar y recopilar las encuestas de satisfacción de los estudiantes, así como la confección de certificados entre otros.

Se utilizarán como servicios profesionales los siguientes cargos:

- Contador(a): realizará los servicios de estados de cuenta, presentación de reportes hacia la Dirección General de Ingresos y otras actividades relacionadas.

- Capacitadores: encargados del desarrollo de los entrenamientos, los cuales asumen una de las funciones angulares, gracias a su experiencia y metodología para la enseñanza a los estudiantes.
- Servicios generales de limpieza: este servicio lo realizará una empresa outsourcing y se encargará del suministro de limpieza del centro de capacitación, lo cual será un servicio por media jornada o cuando se requiera.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

Julissa Martínez:

- Conocimiento del área administrativa y de programas académicos.
- Conocimiento de las instituciones académicas de Panamá.
- Conocimiento de la normativa de contratación con el Estado (en caso de ofrecer cursos para entidades gubernamentales).
- Conocimiento del mercadeo de programas de entrenamiento, capacitación y su ciclo de cobro.
- Conocimiento de Cursos de educación no formal y sus procesos internos establecidos, de manera que se abra el espacio para este tipo de educación en competencias técnicas transversales.

Arley Manrique:

- Conocimiento la industria de tecnologías de la información desde hace doce 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.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Training for Quality Services está bajo un esquema de estrategia funcional. A medida que va creciendo la empresa y se asumen avances tecnológicos que promuevan el cambio en la estructura, se irá acondicionando con el fin de hacer eficiente la operación y la entrega del servicio al cliente.



Figura 2 Organigrama inicial de TQS. Elaboración propia.

6.3 Incentivos y Compensaciones:

La referencia salarial para cada rol que se estará requiriendo durante los primeros 5 años del negocio, se obtuvo a través de los portales de empleo (konzerta, mastrabajo.com y computrabajo). Se determinó dentro de un escenario conservador un ajuste salarial para los colaboradores del 2% a partir del tercer año de operación.

Se deben tomar en consideración las obligaciones del patrono o empleador como: el pago del Seguro Social, Seguro Educativo, decimotercer mes.

VII Plan Financiero

El inicio de operaciones de Training for Quality Services requiere una inversión inicial de B/.63.240.00; dicha inversión incluye el valor de Activos Fijos B./13.270.00 (20%), Activos Diferidos B./12.230.00 (20%) y el Capital de Trabajo B./ 37.740.00 (60%), el cual se destinará a cubrir los gastos administrativos, costos variables y fijos para el primer año de funcionamiento. Ver detalle en ANEXO L.

Dentro del plan financiero se tiene en cuenta las necesidades que tiene TQS tanto a nivel operativo como de capital de trabajo, gastos de administración y ventas. Se traza un estimado de ventas, que permita entender la meta establecida en términos de ingresos obtenidos a través de las capacitaciones ofrecidas desde el primer hasta el quinto año de operación.

A partir de la demanda estimada hallada en la investigación socioeconómica y asociada a la encuesta realizada (Anexo E), los supuestos correspondientes están en la tabla 3 a continuación:

Variable	Valor	Referencia	Descripción
Precio de los Cursos	Variable	Flujo de Caja	se estima precios por encima de la media del mercado.
Cantidad de Estudiantes	649	Flujo de Caja	Se estima brindar capacitaciones en las normas Iso a 649 estudiantes al término de 5to año.
Servicios Profesionales	Variable	Flujo de Caja	Se estima como servicios profesionales a los capacitadores.
Cuentas por cobrar	0	Balance General	Los servicios se pagan de contado por lo que no se tienen políticas de cuentas por cobrar.
Salarios	Variable	Flujo de Caja	Aumento salarial del 2% cada a partir del año 3.
Alquiler Local	Variable	Flujo de Caja	Los 2 primeros años es de B/.1,800.00, al año 3 se realizara una ampliación, dando como resultado un alquiler mensual de B/.3500.00.
Tasa de Impuesto	Variable	Flujo de Caja	Tasa de impuesto sobre la renta es de 25%.

Tabla 3 Supuestos para la estimación del plan financiero. Fuente: Elaboración Propia.

7.1 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se calcula tomando como referencia la demanda anual proyectada de capacitaciones a ofrecer durante los primeros 5 años, dando como resultado para el primer año ingresos por \$81.264.00 dólares empezando con la capacitación de auditor interno ISO 9001 desde el primer mes en adelante y a partir del octavo mes ofreciendo Auditor Líder ISO 9001; a partir del segundo año se aumentará la oferta de capacitaciones.

CAPACITACIONES	Descripción en tiempo	Base Precios
Capacitación Auditor Interno ISO 9001	32 horas de clase	B/. 750.00
Capacitación Auditor Líder ISO 9001	40 horas de clases	B/. 1,000.00
Capacitación Auditor interno ISO 14001, ISO 9001, ISO 18001	144 horas de clase	B/. 1,200.00
Capacitación Auditor interno ISO 27001	32 horas de clase	B/. 850.00
Capacitación Auditor Interno ISO28001	32 horas de clase	B/. 850.00

Tabla 4 Estimación de precios de acuerdo con la capacitación a ofrecer. Fuente: Elaboración Propia.

7.2 Estimación de Costos y Gastos

Se realizaron 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. 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.

ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

PRESUPUESTO DE COSTOS							
Costo	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Tipo de costo
Planilla		B/. 48,750.00	B/. 61,750.00	B/. 64,857.87	B/. 65,773.00	B/. 66,705.74	G Fijo
Prestaciones		B/. 6,471.00	B/. 8,196.60	B/. 8,609.13	B/. 8,730.61	B/. 8,854.42	G Fijo
Servicios Profesionales Capacitaciones		B/. 16,960.00	B/. 39,244.89	B/. 62,885.52	B/. 91,073.54	B/. 124,893.28	C. variable
Servicios Generales		B/. 4,800.00	G Fijo				
Alquileres		B/. 21,600.00	B/. 21,600.00	B/. 42,000.00	B/. 42,000.00	B/. 42,000.00	G Fijo
Servicios Públicos		B/. 5,700.00	G Fijo				
Costo de materiales impreso		B/. 425.00	B/. 927.84	B/. 1,503.11	B/. 2,164.48	B/. 2,922.04	C. variable
Mantenimiento de herramientas virtuales		B/. 1,800.00	C. Fijo				
Publicidad		B/. 4,609.00	B/. 9,197.55	B/. 14,357.98	B/. 19,112.91	B/. 24,712.02	C. variable
Apertura del negocio	B/. 12,230.00						
Total Costos Directos	B/. 12,230.00	B/. 111,115.00	B/. 153,216.88	B/. 206,513.61	B/. 241,154.53	B/. 282,387.50	

Tabla 5 Costos y Gastos asociados a cinco años de operación. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Capital de Trabajo

Para realizar 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

CAPITAL DE TRABAJO												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	-	-	7,125.00	7,125.00	7,125.00	7,125.00	7,125.00	9,250.00	7,125.00	7,125.00	7,125.00	7,125.00
Costos y Gastos	7,144.25	9,311.25	8,882.75	10,132.75	9,257.25	10,632.75	8,882.75	10,132.75	8,882.75	8,882.75	8,882.75	10,090.25
Flujo de Efectivo	(7,144.25)	(9,311.25)	(1,757.75)	(3,007.75)	(2,132.25)	(3,507.75)	(1,757.75)	(882.75)	(1,757.75)	(1,757.75)	(1,757.75)	(2,965.25)
Flujo de Efectivo Acumulado	(7,144.25)	(16,455.50)	(18,213.25)	(21,221.00)	(23,353.25)	(26,861.00)	(28,618.75)	(29,501.50)	(31,259.25)	(33,017.00)	(34,774.75)	(37,740.00)
Capital de Trabajo	(37,740)											

Tabla 6 Capital de trabajo. Elaboración: Fuente Propia.

7.4 Estimación de Estado de Resultado

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.

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos	B/. 81,263.64	B/. 183,951.03	B/. 287,159.65	B/. 382,258.11	B/. 494,240.37
<i>Capacitación Auditor Interno Iso 9001</i>	B/. 57,375.00	B/. 111,341.37	B/. 135,279.77	B/. 194,802.86	B/. 262,983.87
<i>Capacitación Auditor Interno Iso 9001 Virtual</i>	B/. 7,500.00	B/. 7,732.04	B/. 10,020.72	B/. 14,429.84	B/. 19,480.29
<i>Capacitación Auditor Líder Iso 9001</i>	B/. 8,500.00	B/. 18,556.90	B/. 30,062.17	B/. 43,289.53	B/. 58,440.86
<i>Capacitación Auditor Líder Iso 9001 Virtual</i>	B/. -	B/. 4,123.75	B/. 5,010.36	B/. 7,214.92	B/. 9,740.14
<i>Capacitación Auditor interno Iso 14001, Iso 9001, Iso 18001</i>	B/. -	B/. 22,268.27	B/. 22,268.27	B/. 22,268.27	B/. 22,268.27
<i>Capacitación Auditor interno Iso 14001, Iso 9001, Iso 18001 Virtual</i>	B/. -	B/. 7,422.76	B/. 6,012.43	B/. 8,657.91	B/. 11,688.17
<i>Capacitación Auditor interno Iso 27001</i>	B/. -	B/. -	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84
<i>Capacitación Auditor interno Iso 27001 Virtual</i>	B/. -	B/. -	B/. 4,258.81	B/. 6,132.68	B/. 8,279.12
<i>Capacitación Auditor Interno Iso28001</i>	B/. -	B/. -	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84
<i>Capacitación Auditor Interno Iso28001 Virtual</i>	B/. -	B/. -	B/. 4,258.81	B/. 6,132.68	B/. 8,279.12
<i>Capacitación Empresarial</i>	B/. 7,650.00	B/. 11,475.00	B/. 17,212.50	B/. 25,818.75	B/. 38,728.13
<i>Tutorías</i>	B/. 238.64	B/. 1,030.94	B/. 1,670.12	B/. 2,404.97	B/. 3,246.71
Costos	B/. 17,385.00	B/. 40,172.73	B/. 64,388.62	B/. 93,238.02	B/. 127,815.33
<i>Costo de materiales impreso</i>	B/. 425.00	B/. 927.84	B/. 1,503.11	B/. 2,164.48	B/. 2,922.04
<i>Servicios Profesionales Capacitaciones</i>	B/. 16,960.00	B/. 39,244.89	B/. 62,885.52	B/. 91,073.54	B/. 124,893.28
<i>Margen de Contribución</i>	B/. 63,878.64	B/. 143,778.30	B/. 222,771.03	B/. 289,020.09	B/. 366,425.05
<i>Mantenimiento de las herramientas virtuales</i>	B/. 1,800.00				
<i>Planilla</i>	B/. 48,750.00	B/. 61,750.00	B/. 64,857.87	B/. 65,773.00	B/. 66,705.74
<i>Prestaciones</i>	B/. 6,471.00	B/. 8,196.60	B/. 8,609.13	B/. 8,730.61	B/. 8,854.42
<i>Servicios Generales</i>	B/. 4,800.00				
<i>Alquileres</i>	B/. 21,600.00	B/. 21,600.00	B/. 42,000.00	B/. 42,000.00	B/. 42,000.00
<i>Servicios Públicos</i>	B/. 5,700.00				
<i>Publicidad</i>	B/. 4,609.00	B/. 9,197.55	B/. 14,357.98	B/. 19,112.91	B/. 24,712.02
EBITDA	-B/. 29,851.36	B/. 30,734.15	B/. 80,646.05	B/. 141,103.58	B/. 211,852.87
<i>Depreciación</i>	B/. 3,511.67	B/. 3,511.67	B/. 5,478.33	B/. 3,511.67	B/. 3,091.67
<i>Amortización</i>	B/. 1,000.00				
EBIT	-B/. 34,363.02	B/. 26,222.48	B/. 74,167.71	B/. 136,591.91	B/. 207,761.21
<i>Impuesto (25%)</i>	B/. -	B/. 6,555.62	B/. 18,541.93	B/. 34,147.98	B/. 51,940.30
Utilidad Neta Retenidas	-B/. 34,363.02	B/. 19,666.86	B/. 55,625.79	B/. 102,443.94	B/. 155,820.90

Tabla 7 Utilidad Neta Estimada. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Balance General

La fuente de financiación proviene de recursos propios de los emprendedores y de los inversionistas; por tal razón, el balance general no muestra endeudamiento, ni gasto financiero durante el periodo evaluado.

	Mes 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
ACTIVOS						
Activos Circulantes	B/. 37,740.00	B/. 7,888.64	B/. 38,202.79	B/. 105,973.22	B/. 228,114.87	B/. 405,819.77
Banco	B/. 37,740.00	B/. 7,888.64	B/. 38,202.79	B/. 105,973.22	B/. 228,114.87	B/. 405,819.77
Cuentas por cobrar		B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -
Inventario		B/. -	B/. -	B/. -	B/. -	B/. -
Activos fijos	B/. 25,500.00	B/. 20,988.33	B/. 16,896.67	B/. 16,738.33	B/. 12,646.67	B/. 8,555.00
Equipo de Computo y otros	B/. 10,200.00	B/. 10,200.00	B/. 10,200.00	B/. 16,100.00	B/. 16,100.00	B/. 16,100.00
Equipo de Oficina	B/. 420.00	B/. 420.00	B/. 840.00	B/. 1,260.00	B/. 1,680.00	B/. 1,680.00
Mobiliario de Oficina	B/. 2,650.00	B/. 2,650.00	B/. 2,650.00	B/. 2,650.00	B/. 2,650.00	B/. 2,650.00
Apertura del negocio	B/. 12,230.00	B/. 12,230.00	B/. 12,230.00	B/. 12,230.00	B/. 12,230.00	B/. 12,230.00
Depreciación Acumulada		B/. 3,511.67	B/. 7,023.33	B/. 12,501.67	B/. 16,013.33	B/. 19,105.00
Amortización mejora del Local		B/. 1,000.00	B/. 2,000.00	B/. 3,000.00	B/. 4,000.00	B/. 5,000.00
TOTAL ACTIVOS	B/. 63,240.00	B/. 28,876.98	B/. 55,099.46	B/. 122,711.55	B/. 240,761.54	B/. 414,374.77
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos circulantes		B/. -	B/. 6,555.62	B/. 18,541.93	B/. 34,147.98	B/. 51,940.30
Impuestos por pagar		-	6,555.62	18,541.93	34,147.98	51,940.30
TOTAL PASIVOS	-	-	6,555.62	18,541.93	34,147.98	51,940.30
PATRIMONIO						
Capital	B/. 63,240.00	B/. 63,240.00	B/. 63,240.00	B/. 63,240.00	B/. 63,240.00	B/. 63,240.00
Utilidad del Ejercicio		- 34,363.02	19,666.86	55,625.79	102,443.94	155,820.90
Utilidad Acumulada		- 34,363.02	- 14,696.16	40,929.62	143,373.56	299,194.46
TOTAL PATRIMONIO	B/. 63,240.00	28,876.98	48,543.84	104,169.62	206,613.56	362,434.46
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	B/. 63,240.00	28,876.98	55,099.46	122,711.55	240,761.54	414,374.77

Tabla 8 Balance General de inicio TQS. Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos		B/. 81,263.64	B/. 183,951.03	B/. 287,159.65	B/. 382,258.11	B/. 494,240.37
Capacitación Auditor Interno Iso 9001		B/. 57,375.00	B/. 111,341.37	B/. 135,279.77	B/. 194,802.86	B/. 262,983.87
Capacitación Auditor Interno Iso 9001 Virtual		B/. 7,500.00	B/. 7,732.04	B/. 10,020.72	B/. 14,429.84	B/. 19,480.29
Capacitación Auditor Líder Iso 9001		B/. 8,500.00	B/. 18,556.90	B/. 30,062.17	B/. 43,289.53	B/. 58,440.86
Capacitación Auditor Líder Iso 9001 Virtual		B/. -	B/. 4,123.75	B/. 5,010.36	B/. 7,214.92	B/. 9,740.14
Capacitación Auditor interno Iso 14001, Iso 9001, Iso 18001		B/. -	B/. 22,268.27	B/. 22,268.27	B/. 22,268.27	B/. 22,268.27
Capacitación Auditor interno Iso 14001, Iso 9001, Iso 18001 Virtual		B/. -	B/. 7,422.76	B/. 6,012.43	B/. 8,657.91	B/. 11,688.17
Capacitación Auditor interno Iso 27001		B/. -	B/. -	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84
Capacitación Auditor interno Iso 27001 Virtual		B/. -	B/. -	B/. 4,258.81	B/. 6,132.68	B/. 8,279.12
Capacitación Auditor Interno Iso28001		B/. -	B/. -	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84	B/. 25,552.84
Capacitación Auditor Interno Iso28001 Virtual		B/. -	B/. -	B/. 4,258.81	B/. 6,132.68	B/. 8,279.12
Capacitación Empresarial		B/. 7,650.00	B/. 11,475.00	B/. 17,212.50	B/. 25,818.75	B/. 38,728.13
Tutorías		B/. 238.64	B/. 1,030.94	B/. 1,670.12	B/. 2,404.97	B/. 3,246.71
Costos		B/. 17,385.00	B/. 40,172.73	B/. 64,388.62	B/. 93,238.02	B/. 127,815.33
Costo de materiales impreso		B/. 425.00	B/. 927.84	B/. 1,503.11	B/. 2,164.48	B/. 2,922.04
Servicios Profesionales Capacitaciones		B/. 16,960.00	B/. 39,244.89	B/. 62,885.52	B/. 91,073.54	B/. 124,893.28
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		B/. 63,878.64	B/. 143,778.30	B/. 222,771.03	B/. 289,020.09	B/. 366,425.05
Mantenimiento de las herramientas virtuales		B/. 1,800.00				
Planilla		B/. 48,750.00	B/. 61,750.00	B/. 64,857.87	B/. 65,773.00	B/. 66,705.74
Prestaciones		B/. 6,471.00	B/. 8,196.60	B/. 8,609.13	B/. 8,730.61	B/. 8,854.42
Servicios Generales		B/. 4,800.00				
Alquileres		B/. 21,600.00	B/. 21,600.00	B/. 42,000.00	B/. 42,000.00	B/. 42,000.00
Servicios Públicos		B/. 5,700.00				
Publicidad		B/. 4,609.00	B/. 9,197.55	B/. 14,357.98	B/. 19,112.91	B/. 24,712.02
EBIT		-B/. 29,851.36	B/. 30,734.15	B/. 80,646.05	B/. 141,103.58	B/. 211,852.87
Depreciación		B/. 3,511.67	B/. 3,511.67	B/. 5,478.33	B/. 3,511.67	B/. 3,091.67
Amortización		B/. 1,000.00				
EBITDA		-B/. 34,363.02	B/. 26,222.48	B/. 74,167.71	B/. 136,591.91	B/. 207,761.21
Impuesto (25%)		B/. -	B/. 6,555.62	B/. 18,541.93	B/. 34,147.98	B/. 51,940.30
Utilidad Neta Retenidas		-B/. 34,363.02	B/. 19,666.86	B/. 55,625.79	B/. 102,443.94	B/. 155,820.90
Depreciación		B/. 3,511.67	B/. 3,511.67	B/. 5,478.33	B/. 3,511.67	B/. 3,091.67
Amortización		B/. 1,000.00				
Resultado Operacional Neto		-B/. 29,851.36	B/. 24,178.53	B/. 62,104.12	B/. 106,955.60	B/. 159,912.57
Gastos de Puesta en Marcha		-B/. 25,500.00				
Capital de Trabajo		-B/. 37,740.00				
Inversiones		-B/. 420.00	-B/. 420.00	-B/. 6,320.00	-B/. 420.00	B/. -
Valor de desecho						1325.00
Flujo Neto	-B/. 63,240.00	-B/. 30,271.36	B/. 23,758.53	B/. 55,784.12	B/. 106,535.60	B/. 161,237.57
VAN		B/. 145,119.13				
TIR		42%				
PAYBACK		Año 3.				

Tabla 9 Flujo de caja. Fuente: Elaboración Propia.

7.6 Evaluación Financiera

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/.144,810.58 balboas, 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.

7.7 Razones Financieras

Se calcularon el ROA, ROE y margen neto de utilidad; el primer año son negativos, pero al año siguiente debido a la demanda crecen positivamente:

RAZONES FINANCIERAS					
Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	-119.00%	35.69%	45.33%	42.55%	37.60%
ROE	0.00%	13.50%	17.80%	16.53%	14.33%
Margen Neto de Utilidad	-42.29%	10.69%	19.37%	26.80%	31.53%
EBITDA	(29,851.36)	30,734.15	80,646.05	141,103.58	211,852.87

Tabla 10 Razones Financieras

VIII Riesgos Críticos

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:

Riesgo	Impacto	Plan de mitigación
Falta de entrenadores altamente capacitados que se diferencien del mercado dispuestos a trabajar enseñando en TQS en los horarios ofrecidos al público y Rotación de personal administrativo	Clientes insatisfechos, baja la calidad del entrenamiento ofrecido, Respuestas contraproducentes en las encuestas de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una red de contactos de profesionales experimentados y constante búsqueda de buenos entrenadores. - Considerar tener un personal temporal disponible para vacaciones y casos de urgencia en el área administrativa. - En caso de que un entrenador falte, se le pueda reemplazar con anticipación para no cancelar el grupo.
Competencia con precios más bajos que los de TQS	Disminución de participación de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevos entrenamientos en la oferta de servicios. - Programa de referidos para que los entrenados por TQS recomienden a otros estudiar con nosotros a cambio de un incentivo económico o comisión. - Activar plan de comunicación y redes sociales, dando énfasis a los testimoniales de clientes satisfechos.
Expansión de plataformas MOOC que incluyan el contenido de la capacitación en Normas Técnicas.	Disminución de estudiantes presenciales Ser poco atractivos dentro de nuestra oferta y nuestra captura de valor.	- Ofrecer los entrenamientos de manera intencional y relacional donde se refuerce las ventajas de la interacción tutor-estudiante y entre estudiantes, aprender de la experiencia de otros profesionales enriquece la formación.
Aumento del salario mínimo por Decreto Ejecutivo	Disminución del margen de ganancias	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del gasto y el costo asociado a la operación - Diversificar entrenamientos ofrecidos para aumentar ingresos.
Aumento de tasas impositivas debido al gasto fiscal del estado	Aumento de costos	- Fuentes alternas de financiamiento

Tabla 11 Posibles riesgos que se presentan a lo largo del proyecto.

IX Propuesta Inversionista

La inversión inicial es de \$63,240.00 Nuestra estrategia de financiamiento está estimada en 40% recursos propios y 60% provenientes de capital Ángel u otro interesado en invertir en la educación universitaria no formal en Panamá; se ofrece un Retorno Sobre la Inversión de 30% en el segundo año y una tasa interna de retorno del 42% en los primeros cinco años proyectados.

TQS ha sido creada con el ánimo de responder a una necesidad latente de educación en competencias técnicas transversales, siendo las Normas técnicas Internacionales de total 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, donde la inversión a largo plazo sea la llave para consolidar una institución que responda a todas las necesidades de educación en Normas Técnicas Internacionales que deben aportar al desarrollo económico de la región.

Tal como dice Theodore W. Schultz, en su libro: *"Investing in people. The economics of population quality"*, se propone "tratar la educación como una inversión en el hombre y tratar sus consecuencias como una forma de capital. Como la educación viene a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como capital humano" (1985).

X Conclusiones

- Es importante para efectos de confiabilidad de los estudiantes y empresas contar con los avales o acreditaciones de los entes regentes, el Ministerio de Educación a nivel nacional e IRCA a nivel internacional.
- Contar con entrenadores que tengan capacidades pedagógicas es determinante para el desarrollo de las sesiones de clase, dado a que su experiencia adquirida en los procesos de implementación deben ser transmitidos de la mejor manera a los estudiantes, ya que al ser un tema tan especializado, se requiere dominio absoluto que demuestre la calidad en la enseñanza.
- Las capacitaciones son realizadas durante el periodo de 10 meses, lo cual permite un periodo de 2 meses de planificación del contenido, la metodología y la convocatoria a los nuevos ingresos.
- El primer año las utilidades son negativas, sin embargo, a partir del segundo año las utilidades crecen dando como resultado márgenes positivos, que aunque no se tengan datos oficiales en el sector educativo panameño, varios líderes de opinión han encontrado este tipo de comportamiento en los flujos de caja dentro de su experiencia administrativa en centros de capacitación.

INFOGRAFÍA

Referencias

- ANP. (01 de Noviembre de 2012). *Agencia Nacional de Noticias de Panamá*. Obtenido de www.anpanama.com: <http://www.anpanama.com/382-Registran-49949-micros-pequenas-y-medianas-empresas-en-Panamá.note.aspx>
- Banco Mundial. (10 de Octubre de 2017). *Overview Panama*. Obtenido de Banco Mundial <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](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-primero-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-micibuscan-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/>

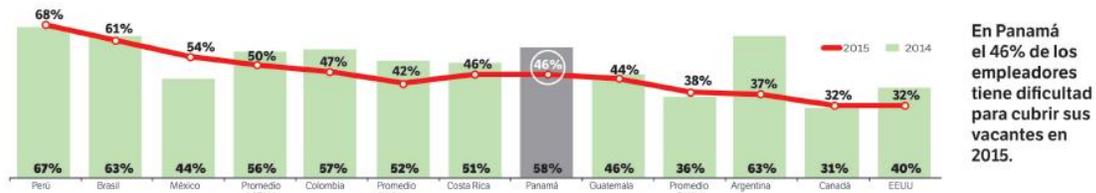
ANEXOS

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

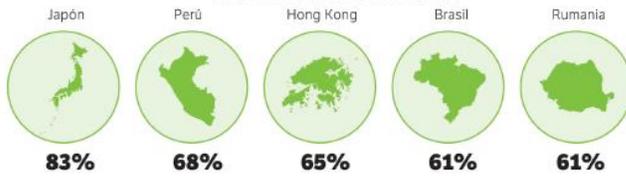
Anexo B: Dificultad de las empresas en Panamá para cubrir sus vacantes, estudio realizado por Manpower en el 2015

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 Panama	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 Panama	2006
47	Instituto de Formación	2001
48	Industria Panameña de	2004
49	Instituto de Marina Mercante	2004
50	INTERNACIONAL DE ISTHMIAN TRADING CENTER	2003
51	Internacional Maritime Bureau.	
52	Islamorada, S.A.	2004
53	Isthmus Bureau of Shipping Inc.	1996
54	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 Panama, S.A.	2005
84	Star Security Panama	
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 Vitravio 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?

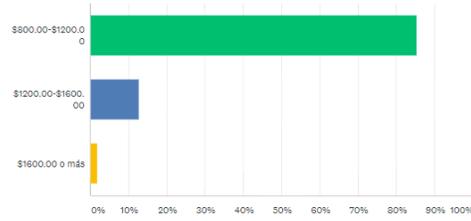
Answer Choices	Responses	
SI	89.09%	49
NO	10.91%	6
Answered		55
Skipped		0



P9

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

Respondidas: 55 Omitidas: 0

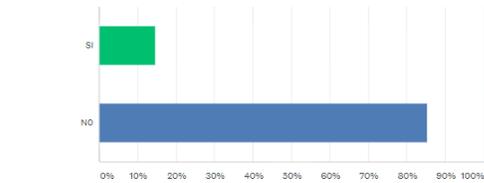


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
\$800.00-\$1200.00	85,45%	47
\$1200.00-\$1600.00	12,73%	7
\$1600.00 o más	1,82%	1
TOTAL		55

P8

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

Respondidas: 55 Omitidas: 0

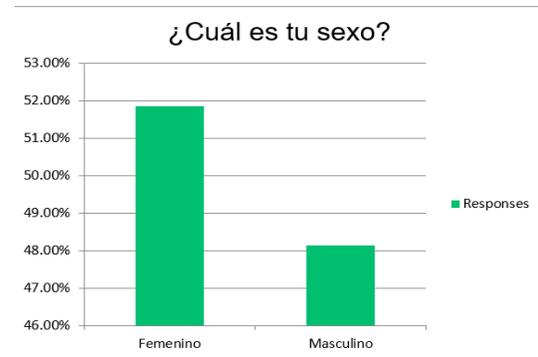


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	14,55%	8
NO	85,45%	47
TOTAL		55

¿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

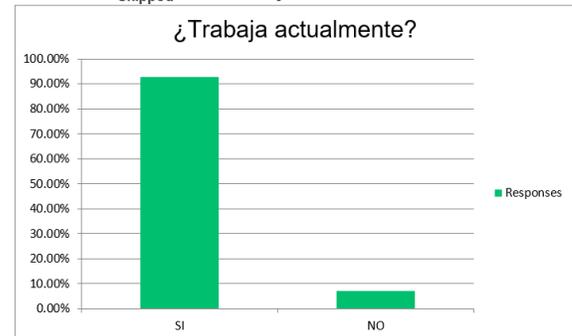
18-25	10.91%	6
26-35	58.18%	32
36-45	21.82%	12
46 o más	9.09%	5
Answered		55
Skipped		0



¿Trabaja actualmente?

Answer Choices Responses

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



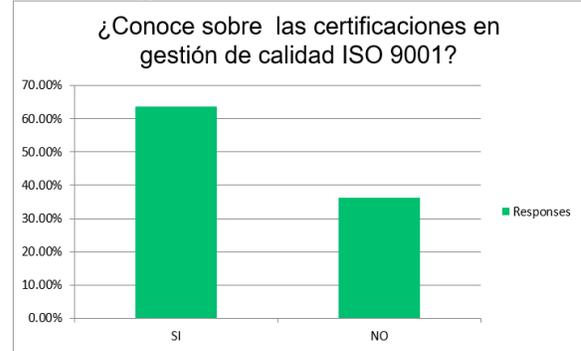
¿Cuál es su rango salarial?

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



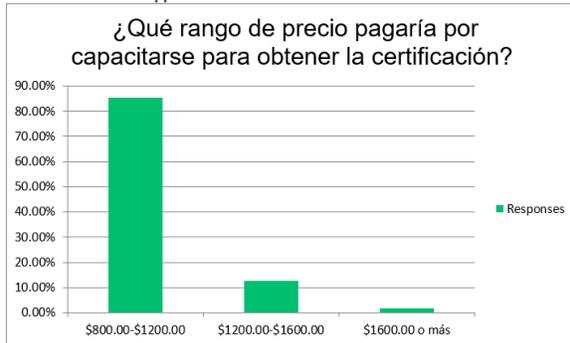
¿Conoce sobre las certificaciones en gestión de calidad ISO 9001?

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



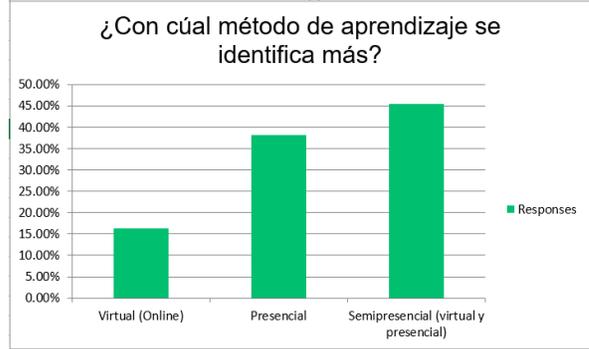
¿Qué rango de precio pagaría por capacitarse para obtener la certificación?

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%		

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

donde:

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

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

Reemplazando en la formula tenemos:

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

12.82%

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

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

14.42%

Fuente: Elaboración Propia.