



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA NUEVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE PREGRADO PARA LA UDLA,
EN LA CIUDAD DE QUITO**

PROFESOR

JESENIA VERDEZOTO

AUTOR

CÉSAR DAVID PACHECO BOLAÑOS

2023

RESUMEN

El presente proyecto se enfoca en analizar los factores para la apertura de una nueva carrera en Contabilidad y Auditoría para la Universidad de las Américas desde una perspectiva de gestión empresarial y financiera. Para cumplir con dicho propósito se realizó un análisis de las tendencias para la profesión, la demanda en empresas, así como un estudio de factibilidad financiera para determinar su viabilidad.

En los hogares ecuatorianos se impulsa a que los jóvenes se formen con una profesión que le permitirá potenciar sus habilidades, mejorar las opciones de empleo y contribuir con el desarrollo del hogar y del país. Por ello, existe una fuerte demanda de estudiantes que buscan avanzar con sus estudios en educación superior, sin embargo, la demanda no es satisfecha entre la oferta pública y privada.

Por ello, se analiza la oportunidad de incorporar dentro de la oferta actual una nueva carrera que permitirá aumentar la oferta de la institución y atender la demanda insatisfecha.

ABSTRACT

This project focuses on analyzing the factors for opening a new career in Accounting and Auditing for the Universidad de las Américas from a business and financial management perspective. In this way, the present investigation includes an analysis of the trends, demands in companies, and a financial feasibility.

The Ecuadorian families usually encouraged your teenagers to obtain a profession that will enhance their skills, improve employment options, and contribute to the development of the family and country. For this reason, in Ecuador there is a strong demand from students searching a quota in local universities, however, the offer is insufficient.

Therefore, this project pretends to take the opportunity to incorporate a new career within the current offer that will increase the internal quota and satisfied demand.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Introducción	1
2.	Revisión De Literatura Relacionada Al Problema.....	2
2.1.	HALLAZGOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA.....	2
2.2.	PROYECTOS SIMILARES QUE SE HAYAN DISEÑADO PREVIAMENTE.....	3
3.	Identificación Del Objeto De Estudio.....	6
4.	Planteamiento Del Problema	7
5.	Objetivo General.....	8
6.	Objetivos Específicos	9
7.	Justificación Y Aplicación De La Metodología	10
7.1.	ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO	10
7.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	10
7.2.1.	<i>Tamaño De La Industria.....</i>	<i>12</i>
7.2.2.	<i>Ciclos Económicos.....</i>	<i>13</i>
7.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	14
7.3.1.	<i>Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores</i>	<i>16</i>
7.3.2.	<i>Rivalidad Entre Competidores.....</i>	<i>16</i>
7.3.3.	<i>Fuerza De Negociación En Los Clientes.....</i>	<i>17</i>
7.3.4.	<i>Posición De Fuerza De Proveedores.....</i>	<i>17</i>
7.3.5.	<i>Amenaza De Llegada De Nuevos Productos Sustitutos.....</i>	<i>17</i>
7.3.6.	<i>Contexto Institucional.....</i>	<i>18</i>
7.4.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	18

7.4.1. Población Objetivo	18
7.4.2. Objetivo De La Investigación De Mercado	19
7.4.3. Metodología	20
7.4.4. Análisis De Resultados	20
7.5. ANÁLISIS FODA.....	25
7.6. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA ESPECÍFICA DEL NEGOCIO	26
8. Resultados	27
8.1. NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO Y ESTILO CORPORATIVO	27
8.1.1. Naturaleza Y Filosofía Del Negocio	27
8.1.2. Estilo Corporativo	27
8.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	27
8.2.1. Misión	27
8.2.2. Visión	27
8.2.3. Valores.....	27
8.3. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS.....	28
8.4. INFORMACIÓN LEGAL	28
8.4.1. Tipo De Empresa	28
8.4.2. Legislación Vigente.....	28
8.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
8.6. UBICACIÓN	29
8.7. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO.....	29
8.8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	30
8.8.1. Producto O Servicio.....	30
8.8.2. Estrategias De Distribución	31

8.8.3.	<i>Estrategias De Precios</i>	31
8.8.4.	<i>Estrategias De Promoción Y Comunicación</i>	32
8.9.	PRESUPUESTO	33
8.10.	PROYECCIONES DE VENTAS.....	34
9.	Discusión De Los Resultados Y Propuesta De Solución.....	35
9.1.	GESTIÓN TÁCTICA DE OPERACIONES.....	35
9.1.1.	<i>Segmentación - A Quien Va Dirigido</i>	35
9.1.2.	<i>Diferenciación Y Posicionamiento – Cómo Genero Valor</i>	36
9.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	36
9.3.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	40
9.4.	PLAN DE PRODUCCIÓN	40
9.5.	PLAN DE COMPRAS.....	41
9.5.1.	<i>Gasto Docente</i>	41
9.6.	KPI'S DE DESEMPEÑO.....	41
9.7.	SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO	
	42	
9.8.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	43
9.8.1.	<i>Estado De Pérdidas Y Ganancias</i>	43
9.8.2.	<i>Balance General</i>	45
9.8.3.	<i>Estado De Flujos De Efectivo</i>	46
9.8.4.	<i>Análisis De Relaciones Financieras</i>	47
9.9.	IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	49
9.9.1.	<i>Análisis Del Impacto Económico</i>	49
9.9.2.	<i>Análisis Del Impacto Social</i>	50

9.9.3. <i>Análisis Del Impacto Ambiental</i>	51
10. Conclusiones Y Recomendaciones	52
11. Referencias.....	55
12. Anexos	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Pestel	10
Tabla 2: Universidades Del Ecuador, Modalidad Presencial.....	11
Tabla 3: Facturación Por Tipo Del Sector Educación Superior.....	13
Tabla 4: Facturación Sector Educación Superior 2019 – 2022 (Ene A Oct).....	13
Tabla 5: Facturación Sector Educación Superior Vs PIB	13
Tabla 6: Matriz Porter	15
Tabla 7: Resultados De La Matriz Porter	16
Tabla 8: Nivel Socioeconómico Quito (%).....	19
Tabla 9: Matriz FODA.....	25
Tabla 10: Valores UDLA.....	28
Tabla 11: Presupuesto del Proyecto	34
Tabla 12: Indicadores de Desempeño	42
Tabla 13: Estado de Pérdidas y Ganancias	45
Tabla 14: Balance General.....	46
Tabla 15: Estado de Flujo de Efectivo.....	47
Tabla 16: Valor Actual Neto, TIR	48
Tabla 17: Periodo de Retorno de la Inversión	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipo De Usuario	20
Figura 2: Tiempo En La Actividad	21
Figura 3: Tipo De Empresa / Trabajo (Actual)	21
Figura 4: Ciudad En La Que Trabaja	22
Figura 5: Aspectos A Valorar En Procesos De Contratación O Trabajo	22
Figura 6: Aspectos Que Influyen Para Contratar Un Profesional	23
Figura 7: Impresión De Desempeño	23
Figura 8: Aspectos Del Profesional De Contabilidad	24
Figura 9: Formación Profesional	24
Figura 10: Tiempo Última Capacitación.....	25
Figura 11: Cadena de Valor – UDLA (2020)	37
Figura 12: Actividades Primarias.....	38
Figura 13: Actividades De Soporte.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama.....	59
Anexo 2: Evolución Alumnos.....	60

1. Introducción

El presente proyecto tiene como fin realizar un estudio de factibilidad para la creación de un nuevo programa de Contabilidad y Auditoría para la Universidad de las Américas. Para lograr dicho objetivo se realizó un análisis exhaustivo de las tendencias actuales del mercado laboral y la demanda de profesionales en diferentes áreas, así como un estudio de factibilidad económica para determinar la viabilidad de la creación de una nueva carrera.

En la primera parte del estudio se analizó la dinámica de la oferta y demanda de cupos para la universidad, el marco legal y normativo en el que se desenvuelve la educación superior en Ecuador, así como los requisitos que se necesitan para desarrollar un programa académico. Se encontró que, si bien existen programas académicos en estas áreas, no hay una oferta suficiente para satisfacer la creciente demanda para los estudiantes de bachillerato.

En la segunda parte del estudio se realizó una investigación de mercado para determinar los aspectos diferenciadores para la nueva carrera de Contabilidad y Auditoría. Se aplicaron encuestas a empresas, profesionales y potenciales contratistas para obtener información acerca de sus necesidades y preferencias en cuanto a lo que buscan de un profesional en esta área. Con ello se definieron las actividades operativas, plan de compras, producción, entre otros elementos, para incluirlo en el presupuesto.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis financiero para evaluar la viabilidad económica de la creación de la nueva carrera. Se evaluaron los costos de inversión, los ingresos esperados y los indicadores financieros relevantes para determinar si la nueva carrera sería rentable a largo plazo.

En conclusión, se determinó que la creación de la nueva carrera de Contabilidad y Auditoría en Ecuador es factible y representa una oportunidad de inversión rentable.

2. Revisión De Literatura Relacionada Al Problema

2.1. Hallazgos De La Revisión De La Literatura Académica

El presente proyecto busca, principalmente, desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de un nuevo programa de pregrado, por este motivo, es importante tener claro el concepto ya que permitirá definir las estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

Un proyecto de factibilidad se trata de una “propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (Arias, 2006).

El estudio de mercado “es el punto de partida de la presentación detallada del proyecto, sirve para los análisis técnicos, financieros y económicos. También, abarca variables sociales y económicas, recopila y analiza antecedentes para ver la conveniencia de producir y atender una necesidad”. (Córdoba, 2011)

El análisis financiero “especifica las necesidades de recursos a invertir, con detalles de las cantidades y fechas para los diversos ítems señalados, su forma de financiación y las estimaciones de ingresos y egresos para el período de vida útil del proyecto” (Córdoba, 2011).

La educación superior comprende "todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior” (UNESCO, 1999)

Según el Reglamento de Régimen Académico (2017), describe la formación de tercer nivel como “las carreras de licenciaturas y afines son profesionales capaces de analizar, planificar, gestionar, evaluar y resolver modelos y estrategias en los campos profesionales asociados a las ciencias básicas, sociales, de la educación, económicas, de la salud,

humanidades y artes” (Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, 2017, artículo 8).

2.2. Proyectos Similares Que Se Hayan Diseñado Previamente.

Según el estudio de Mendoza (2018), cuyo objetivo es “la creación de la carrera de gastronomía para su aplicación en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera como aporte a la soberanía alimentaria y al desarrollo de la matriz productiva del país”, en la ciudad de Quito, Ecuador, se usó un diseño de datos cuantitativos y según información del INEC, de un mercado potencial de 17.000 estudiantes, 40% pertenecen a Pichincha y el 12.5% se matriculan en el Instituto, lo que generaría un VAN positivo, TIR de 119% y un punto de equilibrio de 29 alumnos por ciclo.

Pineda y Huiracocha (2018), refiere “un estudio de factibilidad para la creación de la carrera en Educación Musical Modalidad a Distancia, en la Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja”, se definió una muestra de 113 personas, a través de 4 grupos a quienes se aplicaron entrevistas y encuestas, con lo que concluyó que: 100% considera importante la creación del programa, 91.67% estaría dispuesto a ingresar.

En el estudio de Machado, Castro, Moreno (2021), cuyo propósito es “diseñar un programa de Posgrado de Maestría en Marketing para el Instituto de Investigación y Posgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador”, mediante el diseño de datos cuantitativos de las variables para definir el nivel de aceptación del programa, de una población objetiva de 1645 personas, el 73.29% presenta interés, el 46.9% estaría dispuesto a pagar un valor entre USD \$5.500 a 6.000.

En el trabajo de Vargas (2020), quien plantea la “creación de la Unidad Curricular Nutrición Deportiva en la Carrera Nutrición y Dietética de la Universidad de Los Andes”, mediante un enfoque cualitativo, a través de 4 entrevistas, reportó que 100% de los

participantes, vieron necesaria la inclusión de la Unidad Curricular, 75% señaló como obligatoria, el 75% señalaron que se debe incluirse la unidad en el tercer año.

En el estudio de Brook (2020), propone “implementar y evaluar la coproducción de una intervención para aumentar la retención de enfermeras al principio de su carrera”, mediante métodos mixtos para evaluar la aceptabilidad y viabilidad del proceso de coproducción en una universidad del Reino Unido; las estadísticas descriptivas se informaron como frecuencia de elección de respuesta para cada pregunta, el análisis temático siguió las seis fases descritas por Braun y Clarke. El grupo de coproducción estaba formado por 12 miembros, dos hombres y 10 mujeres. Dos miembros eran enfermeros principiantes y 10 eran estudiantes de enfermería; 2 en el primer año de su programa, 1 en el segundo año y 7 en el último año. El grupo de coproducción se reunió 6 veces con una asistencia promedio de 5 integrantes (máximo 8, mínimo 3). Los estudiantes de primer y segundo año asistieron solo a la primera reunión. Los hallazgos indican que los institutos de educación superior deben trabajar con socios clínicos para desarrollar la capacidad, el conocimiento y las habilidades que permitan facilitar la coproducción, incluida la escucha activa, la alfabetización emocional y la comprensión de las dinámicas y estrategias de poder para igualar las relaciones de poder. Esto reconocería las ventajas únicas de este proceso inclusivo y eficaz para los participantes, para el producto final y para mejorar la comprensión y la colaboración entre las dos organizaciones. La coproducción tiene una utilidad particular en relación con la retención de las enfermeras al comienzo de su carrera, ya que los resultados indican que la inclusión de las que tienen más probabilidades de abandonar la profesión o su función engendrará en sí misma una perspectiva más positiva hacia su actividad profesional. En el contexto de enfermería del Reino Unido

Según el estudio de Paredes (2020), quien propone “elaborar un estudio de prefactibilidad para la creación de un instituto de enseñanza del idioma inglés en el D.M. de

Quito” usó un diseño de técnicas cuantitativas, a través de encuestas a 190 personas de las cuales el 49% están dispuestos a pagar \$200 a \$300 por módulo, sin embargo, planteó un precio de \$150 para competir por precio. Con ello genera un punto de equilibrio en la facturación de \$194.400 anual, o equivalente a 1296 inscripciones anualmente.

Con 1800 inscripciones anuales promedio, generaría un VAN de \$24.093 y un TIR de 36%.

3. Identificación Del Objeto De Estudio

Normalmente ir a una universidad es el siguiente paso después de la secundaria; suele ser parte de esencial del desarrollo personal. La educación de tercer nivel no apoya exclusivamente para desarrollar habilidades profesionales, sino también aporta con educación continua, necesaria, para los profesionales.

Los autores del documento de “The Benefits of Higher Education for Individuals and Society” describen que:

La educación superior mejora la calidad de vida en una variedad de otras formas, sólo algunas de las cuales pueden ser fácilmente cuantificado. Por ejemplo, reducción de la pobreza, aumenta el nivel de vida material y mejora el bienestar general de la población; las implicaciones psicológicas del desempleo también son significativas (Baum & Ma, 2007).

En el Ecuador, dentro del sector de Educación Superior, existen múltiples ofertas de carreras de pregrado. Según el CES existen 1169 carreras vigentes de tercer nivel de grado.

En el 2019, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el país existían 665 mil alumnos, distribuidos un 59% en universidades del sector público (393 mil alumnos) y 41% en el privado (272 mil alumnos).

Sin embargo, aunque la mayoría de los estudiantes están en el sector público, este no logra atender a toda la demanda.

4. Planteamiento Del Problema

En el Ecuador, según la nota publicada por el diario El Comercio (2022), 85 000 personas se quedaron sin cupo para la Universidad, pero este problema se ha venido generando por varios años y provoca un déficit de cupos cada vez más amplio. Por ello, es necesario el apoyo del sector privado para proveer a un mayor número de personas la oportunidad de avanzar con estudios universitarios.

En este sentido, se propone la creación de una carrera para aumentar la oferta académica y contribuir formando profesionales de excelencia.

En UDLA, al momento de la realización de este estudio, no cuenta con la carrera de Contabilidad y Auditoría, sin embargo, es una profesión con demanda constante y por ello se propone impulsarla adicional a la oferta actual.

5. Objetivo General

Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de un nuevo programa de Contabilidad y Auditoría para la Universidad de las Américas para el año 2023

6. Objetivos Específicos

- Determinar la demanda existente de estudiantes interesados en el programa de Contabilidad y Auditoría, en la ciudad de Quito, para aumentar al menos el 1% del enrollment vigente para UDLA dentro de 5 años plazo.
- Asignar un precio para la carrera de Contabilidad y Auditoría que sea al menos un 5% menor al promedio de la competencia directa de UDLA previo al lanzamiento del programa.
- Establecer las propuestas de valor para mejorar la retención de los estudiantes para mantener una deserción final hasta un máximo del 50% al término de la Carrera en UDLA, al plazo de 5 años.
- Captar el 0.5% adicional del mercado de estudiantes de colegio de Quito, en el plazo de un año.
- Elaborar un plan financiero para la carrera de Contabilidad y Auditoría, para UDLA, que consiga un Valor Actual Neto positivo en un plazo de 5 años.

7. Justificación Y Aplicación De La Metodología

7.1. Entorno Macroeconómico Y Político

Para iniciar el análisis se describirá el entorno macroeconómico a través de la matriz PESTEL, que se presenta a continuación.

Tabla 1: Matriz Pestel

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE			TIPO DE IMPACTO		
			Corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg (5 - +)	(+)	(-)	n/a
POLITICO	Política pública al Sector	Según la nota de prensa de diario El Comercio (2022), "el presidente de la República, Guillermo Lasso, estaría trabajando en una reforma de la Ley de Educación Superior, donde, entre algunos temas, se pretende eliminar la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), este organismo está encargado de crear la política pública de educación superior".	X			X		
	Estabilidad Política País	Actualmente en el Ecuador se vive una inestabilidad política en el gabinete presidencial desde su posesión. También el país, en 2022, sufrió de 2 semanas de paralización por las manifestaciones indígenas y en el 2023 se enfrenta a un juicio político	X				X	
	Servicio como de interés público	Las actuales políticas estatales han impuesto un riguroso accionar y manejo de las Instituciones de Educación Superior	X			X		
ECONÓMICO	Lenta recuperación económica	El Banco Mundial (2021) dice que "las economías de América Latina y el Caribe van camino a una recuperación tras la pandemia de Covid-19, aunque las secuelas de la crisis sanitaria persisten." El organismo proyecta que: PIB aumentará 4,3% en 2022		X		X		
	Tasa de Empleo	El gobierno no ha logrado estructurar una adecuada política para la generación de trabajo; aunque el empleo ha mejorado levemente con respecto a 2021, este todavía muestra una fuerte informalidad. El desempleo en Ecuador se redujo en 1.3 % durante el último año. Así lo demuestran los recientes resultados INEC. A julio de 2022, esta cifra se ubicó en 3,9 % de personas que se encuentran en el desempleo, en comparación con julio de 2021 cuando esta cifra se encontraba en 5,2 %.	X			X		
	Inflación	La tasa de variación anual, a 2022, fue del 3,74%. Sin embargo, a nivel mundial, se está experimentando una fuerte inflación, lo que está provocando subida de las tasas de interés en EEUU (moneda dueña del dólar) y reflejará en el encarecimiento del endeudamiento en dólares hacia futuro	X				X	
	Presupuesto General del Estado (PGE)	Actualmente el déficit fiscal se viene agravando con la caída de los precios del petróleo, caída en recaudación de impuestos y aumento de gastos.			X		X	

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE			TIPO DE IMPACTO		
			Corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg (5 - +)	(+)	(-)	n/a
SOCIAL	Tasa de crecimiento de la población	La educación superior constituye uno de los instrumentos fundamentales como fuente de desarrollo de los países viéndolo como inversión de futuro. El crecimiento demográfico ha venido contrayéndose en los últimos años. Según datos del último censo del INEC, en la ciudad de Quito han nacido menor número de niños, por lo que cada vez será más complicado el mercado para la educación superior		X			X	
	Tasa de Matriculación Senescyt	Al 2018 la tasa de matriculación bruta llegó al 27.9% y con proyecciones al 2020 pero desactualizadas a consecuencia de la pandemia causada por el COVID-19, por el momento no se tienen mas cifras oficiales		X			X	
	Reforma Laboral	Las reformas laborales presentadas a partir de la Aprobación de la Ley Humanitaria: disminución de los gastos por despido intempestivo	X					X
	Cifras desactualizadas	La ausencia de cifras en varios aspectos como por ejemplo el Censo (a realizarse por el momento a finales de 2022) impide una correcta planificación en varios sectores estratégicos, tales como educación, salud, etc).			X		X	
	Impacto Nivel de Educación	Al ser una institución educativa nos impacta el nivel de preparación que se tenga en tiempos actuales. Las familias tratan de brindar un apoyo a sus hijos queriendo lo mejor para sus vidas, los profesionales por otro lado que ya cuentan con tercer nivel buscan sacar su Maestría con el fin de crecer profesionalmente y no estancarse.			X	X		
	Cultura Idiosincrasia	El conocer la cultura que vive nuestro país y el tipo de idiosincrasia en el que se desarrolla nos permitirá buscar estrategias efectivas para llamar la atención de nuestro público objetivo analizando sus gustos, su nivel de conocimientos etc.			X	X		
TECNOLÓGICO	Acceso a internet	Los datos oficiales del Ministerio de Telecomunicaciones (2019) indican que "8 de cada 10 ecuatorianos accedían a Internet hasta finales del 2019". A raíz de la pandemia, muchas instituciones de educación superior comenzó a ofrecer programas online y de modalidad híbrida. Ha habido una preferencia por los alumnos de mantener este modelo, sin embargo, también dio acceso a nuevos competidores que ofrecen programas online	X				X	
	Desarrollo de las redes sociales	Sara Calvo, coordinadora Académica del MBA (2019) señala que "el uso de redes sociales es indispensable para interactuar con el público y atraer a nuevos clientes. Las empresas o emprendedores deberán seleccionar que red social utilizar dependiendo del sector en el que trabajen".		X		X		
ECOLÓGICO	Cultura Reciclaje - Manejo de Desperdicios y Desechos	La cultura de reciclaje en la Universidad de las Américas nos permite conocer el grado de responsabilidad que las Instituciones Educativas tienen al educar a los jóvenes y adultos sobre el cuidado de nuestro mundo.	X					X
LEGAL	Regulaciones	Sector regulado por varios entes: SENESYT, CES, CEAACES. Estos administran el sistema de educación superior			X			X
	Regulaciones	Mejor tiempo en la creación de nuevas carreras donde tendrán un tiempo de máximo de 90 días para pasar por los tres entes reguladores SENESCYT, CES,CEAACES.	X			X		
	Regulaciones	En el caso de las ganancias de las universidades esta nueva reforma busca que no solo se dirija a la inversión en infraestructura, si no también en el crecimiento del patrimonio.	X			X		
	Regulaciones	Se eliminó el examen único de ingreso a las universidades para 2023.	X			X		

7.2. Análisis Del Sector

El sector de la Educación Superior en el Ecuador es supervisado por el Consejo de Educación Superior (CES), el cual regula la actividad y las instituciones que pueden ofrecer el servicio. A la fecha del análisis de este proyecto se identificaron 62 instituciones, público y privadas, que brindan servicios de educación de tercer nivel y cuarto nivel a nivel presencial. Sin embargo, es necesario indicar que actualmente este sector también compite con universidades virtuales o distancia, pero su cuantificación no fue posible, pero según notas de prensa existirían sobre las 26 mil a nivel mundial, y en Ecuador sobrepasarían las 116 aprobadas por el CES. Por lo cual se puede considerar que este sector tiene una alta competencia, y en el caso de Ecuador, existe una amplia oferta distribuida en varias provincias en el país, pero con mayor presencia en las provincias de Pichincha y Guayas, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 2: Universidades Del Ecuador, Modalidad Presencial

PROVINCIA	TOTAL
Pichincha	17
Guayas	15
Manabí	5
Azuay	4
Tungurahua	3
Imbabura	3
Loja	2
Chimborazo	2
Los Ríos	2
Santa Elena	1
Pastaza	1
Cañar	1
Esmeraldas	1
Bolívar	1
El Oro	1
Cotopaxi	1
Carchi	1
Napo	1
Total general	62

Nota: Muestra el número de universidades en el Ecuador, adaptado de CES

Con relación a la tendencia del sector, a raíz del confinamiento por la pandemia en 2020, las universidades ecuatorianas y de todo el mundo tuvieron que migrar rápidamente a la educación online, afectando los procesos de aprendizaje, dinámica comercial, infraestructura, entre otros temas. Si bien esta tendencia existe desde hace varios años, se aceleró durante la pandemia del covid (Colman, 2021). Sin embargo, muchas instituciones del mundo han ido regresando del confinamiento y la dinámica actualmente se ha convertido en un esquema de aprendizaje híbrido; del Foro Económico Mundial (2022) que refiere que “no solo significa combinar un aula virtual y física, sino que permite un aprendizaje verdaderamente inmersivo y experiencial, lo que permite a los estudiantes aplicar los conceptos aprendidos en el aula en el mundo real”.

Las características de esta tendencia han motivado cambios en las distintas áreas de trabajo, la parte académica y administrativa. También ha provocado una mayor competencia con universidades en línea.

7.2.1. Tamaño De La Industria

En el sector de Educación Superior, con base a la información estadística del Servicio de Rentas Internas (SRI), entre 2019 y actual, se reporta un deterioro anual en la facturación total del 11% al 2020 con respecto al 2019, que se puede relacionar con la pandemia, sin embargo, para octubre 2022 (última información analizada) se evidencia una recuperación del sector con respecto a octubre 2019 del 3% (año previo a pandemia), tal como se muestra en la tabla 3.

Por otra parte, dentro del sector el 41% de los alumnos se encuentran en universidades privadas, quienes son las que mayoritariamente generan ingresos en el sector. Por ello, este análisis de la evolución de ventas se basará en esencia sobre este grupo (privado). En la siguiente tabla se puede ilustrar la evolución de ingresos por tipo.

La facturación del sector de Educación Superior con respecto al PIB nacional ha sido relativamente similar entre los años 2019 a 2021, representando aproximadamente el 1.1%.

Tabla 3: Facturación Por Tipo Del Sector Educación Superior

GRUPO	2019	2020	2021	2022*
SECTOR PRIVADO	1,048,759,919	954,097,323	1,051,656,545	990,129,511
SECTOR PÚBLICO	53,417,628	29,621,936	50,243,705	41,080,819
OTROS SECTORES	118,731,951	104,190,541	117,398,870	68,780,538
FACTURACIÓN TOTAL	1,220,909,498	1,087,909,800	1,219,299,121	1,099,990,869

* 2022 hasta Octubre

Expresado en USD

Nota: Adaptado de: Servicio de Rentas Internas (2022)

Tabla 4: Facturación Sector Educación Superior 2019 – 2022 (Ene A Oct)

GRUPO	2019	2020	2021	2022
SECTOR PRIVADO	946,242,879	841,434,794	933,345,137	990,129,511
SECTOR PÚBLICO	47,529,478	24,517,400	41,343,381	41,080,819
OTROS SECTORES	70,844,955	59,661,972	69,229,542	68,780,538
FACTURACIÓN TOTAL	1,064,617,312	925,614,166	1,043,918,060	1,099,990,869

Expresado en USD

Nota: Adaptado de: Servicio de Rentas Internas (2022)

Tabla 5: Facturación Sector Educación Superior Vs PIB

DESCRIPCIÓN	2019	2020	2021
FACTURACIÓN IES (en miles USD)	1,220,909	1,087,910	1,219,299
PIB Nominal (en miles USD)	108,108,009	99,291,124	106,165,866
Facturación IES / PIB (%)	1.13%	1.10%	1.15%

Nota: Adaptado de: SRI y BCE

7.2.2. Ciclos Económicos

El modelo de atención se basa en estudios por semestres académicos, cuyos ciclos son:

- Ciclo 1: Septiembre a febrero
- Ciclo 2: Marzo a agosto

Esto obedece a que el sector de educación superior se acopla a la finalización de los periodos académicos de colegios de sierra y oriente (ciclo 1), y costa (ciclo 2).

En el caso de la UDLA, el mercado principal corresponde a la ciudad Quito, que está con el ciclo 1, y que representará el mayor nivel de admisión en el año.

Por otra parte, el sector es sensible a la dinámica de la producción del país; esto se evidencia en la variación de las ventas del sector que han variado de similar manera al PIB nacional. En los 3 periodos analizados, de 2019 a 2021, la tendencia porcentual es similar entre la facturación del sector con relación al PIB nacional.

7.3. Análisis De La Competencia

Para realizar el análisis de la competencia se presenta a continuación la Matriz Porter, para evaluar el riesgo de cada elemento.

Tabla 6: Matriz Porter

VARIABLES		INTERPRETACIONES	Ponderación (1, 2 o 3)	Evaluación			PUNTAJE
				Me perjudica, me afecta negativamente	NI me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia, me afecta positivamente	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Tamaño de la institución (número de alumnos e infraestructura)	3		1	3
		Diferenciación de producto	Mallas innovadoras / Doble titulación	3		0	0
		Identificación/lealtad de marca	Reconocimiento de la marca / exclusividad	2		1	2
		Acceso canal de distribución	Presencial / Telemática / Mixta	1		1	1
		Necesidades de capital	Inversión en activos fijos: campus, laboratorios, equipos, etc	3		1	3
		Acceso a nueva tecnología	ERP para instituciones universitarias / nuevas inversiones tecnológicas	2		1	2
		Acceso a productos de primera necesidad	Se considera un bien público, pero no de primera necesidad	1		0	0
		Protección gubernamental/regulación de la industria	Regulación CES / CEAACES / Senescyt	2		1	2
	BARRERAS DE SALIDA	Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	Años de experiencia / reconocimiento	1		1	1
		Costes de cambio de cliente	Cambio de institución solo se puede homologar hasta 4to semestre	2		1	2
		Especialización de activos	Infraestructura especializada	2		1	2
		Coste de salida	Nivel alto, en la recuperación de capital	2		1	2
		Valorización del activo	Nivel alto, en la recuperación de capital	2		1	2
		Barreras emocionales	Identidad de imagen	1		0	0
		Restricciones de gobierno	Regulación CES / CEAACES / Senescyt	2		1	2
		Restricciones sociales	Presión social o psicológica de abandonar o cambiar la universidad nueva	1		0	0
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	Existen 62 instituciones de educación superior a nivel país (no incluye institutos tecnológicos). De ellos 17 están en la provincia de Pichincha. Sin embargo, existe una amplia oferta online internacional que compite directamente	3	-1		-3	
	Crecimiento del sector	Crecimiento lento. En 2015 se cerraron varias universidades que no cumplieron con los requisitos de los órganos reguladores	2		0	0	
	Variedad de competidores	Oferta similar, aunque existen universidades que tienen sus facultades insignia o especializadas	2	-1		-2	
Posición de fuerza de clientes	Nº compradores importantes sobre el total	Población estudiantil con bachillerato	3		0	0	
	Disponibilidad de sustitutos	Otros títulos de especialización, como el Contador de Bachiller Autorizado o carreras similares (ej. Adm. De Empresas)	2	-1		-2	
	Costes de cambio para el comprador	Requiere convalidar materias, y solo se puede homologar hasta 4to semestre	2		1	2	
	Possibilidad de integración hacia atrás del comprador	En Ecuador, títulos de pregrado solo pueden ser autorizados por el órgano regulador	1		1	1	
	Possibilidad de integración hacia adelante en el sector	En Ecuador, títulos de pregrado solo pueden ser autorizados por el órgano regulador	1		1	1	
	Contribución del sector a la calidad del producto	Nivel de empleabilidad, educación complementaria	2		1	2	
Posición de fuerza de proveedores	Poder de negociación	Precio influye principalmente en la compra inicial. Una vez matriculado, se vuelve más complicado cambiar de universidad o carrera	1		1	1	
	Nº Suministradores importantes	El principal concepto de gasto es la docencia	1		0	0	
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	No hay muchas opciones para sustitutos	1		0	0	
	Diferencia o costes de cambio de los productos de los suministradores	No hay muchas opciones para sustitutos	1		0	0	
	Amenaza de integración adelante del suministrador	Requiere cumplir con todos los requisitos del órgano regulador	1		1	1	
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Requiere cumplir con todos los requisitos del órgano regulador	1		1	1	
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Deben garantizar la provisión al menos por el tiempo que demora un programa	1		0	0	
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Los principales gastos corresponde a personal, infraestructura, tecnología	1		0	0	
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Suelen ser proveedores especializados	1		0	0	
	Calidad del producto	Se mide la calidad del servicio mediante modelos especializados	3		1	3	
	Relación	Alianzas estratégicas con otras universidades y proveedores tecnológicos	2		1	2	
Amenaza de llegada de nuevos prod. sustitutos	Grado de confianza	Alta confianza	2		0	0	
	Disponibilidad de sustitutos próximamente	Para el programa de Contabilidad, el principal sustituto son ERP's más automatizados, sin embargo, se prioriza que aprendan a analizar los datos	2	-1		-2	
	Costes de cambio para el usuario	Alta. Cambio de carrera o universidad requiere pagos. Mientras más adelantado esté el alumno, más alto resultará el cambio	2		1	2	
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	Bajo a moderado. En la especialidad podría haber otras carreras que sustituyen ciertos trabajos o la auditoría, pero la firma de balances en empresas medianas y grandes podría enfrentar observaciones por lectores interesados	3		0	0	
	Ratio precio/valor del sustituto en el sector	Los costos de carreras sustitutas serán similares. Sin embargo, podría haber mejor precio de la competencia en carreras sustitutas, pero la percepción de valor será diferente. Principal amenaza con universidades públicas, que normalmente el costo es cero.	3	-1		-3	
	Contraste relación valor-precio	Principal amenaza con universidades públicas, que normalmente el costo es cero.	3	-1		-3	
	Agresividad del marketing del producto	Moderada. Sin embargo el plan de marketing se enfoca más en el posicionamiento	2		0	0	
Contexto institucional	Nivel legislativo en el sector	Fuerte esquema regulatorio	2		1	2	
	Tasas e impuestos soportados en el sector	Se consideran las universidades exentas de ingresos, y por ende no realiza pago de impuesto a la renta. El servicio no genera IVA.	2		1	2	
	Nivel de corrupción	Afectación baja	1		0	0	
	Presión social hacia la regulación del sector	Alto interés de la población por garantizar el acceso a la educación superior. Se compite principalmente con el sector público	2		0	0	
	Apoyos institucionales al sector	Convenios con instituciones privadas y sociales	1		0	0	

Nota: Análisis Porter del Sector de Educación Superior

Tabla 7: Resultados De La Matriz Porter

CONCEPTO	PUNTAJE	RIESGO
Amenaza nuevos competidores	24	Bajo
Rivalidad competidores	-5	Medio
Fuerza clientes	5	Bajo
Fuerza proveedores	7	Bajo
Amenaza productos sustitutos	-6	Medio
Contexto institucional	4	Bajo

Nota: Adaptado de: fuente propia

7.3.1. Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores representa un riesgo bajo. A su vez corresponde a la principal ventaja a razón de que para abrir una nueva universidad se requieren varios requisitos normativos, fuerte inversión y capital financiero a los cuales muy pocos competidores tienen acceso. El sector es altamente regulador por 3 entes, que son: Consejo de Educación Superior (CES), Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y, Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Educación Superior (CEAACES). Cumplir con los requisitos legales para su creación, así como la instalación de infraestructura física, inversión en equipos, etc., hace complicado el acceso a nuevos competidores. Además, es un modelo de negocio de largo plazo, lo que obliga a cualquier universidad a asegurar ante el ente de control el suficiente presupuesto para poder graduar a los alumnos hasta el término de su carrera, que al menos será dentro de 4.5 años.

7.3.2. Rivalidad Entre Competidores

La rivalidad entre competidores representa un riesgo medio. El principal elemento para considerar es la amplia oferta online internacional y que podría no depender del control del ente regulador local. Sin embargo, para poder inscribir el título internacional es necesario la aprobación del Senescyt, de lo contrario, no se registrará en las bases públicas. El modelo

de negocio se enfoca para atender principalmente el mercado local, que corresponde a la ciudad de Quito.

7.3.3. Fuerza De Negociación En Los Clientes

La fuerza de negociación en los clientes representa un riesgo bajo. Esto obedece al hecho de que la oferta académica está regulada para que todas las universidades cumplan con requisitos mínimos que garanticen la profesionalización. Los clientes no pueden integrar ni realizar cambios sobre el tipo de educación directamente, a menos de que exista un cambio específico en la malla académica. Por ello es importante que las universidades diseñen correctamente la malla para asegurar una educación de excelencia y permita desarrollar al alumno la mayor cantidad de competencias. Por otra parte, cuando un alumno decide cambiar de carrera o universidad, por normativa debe convalidar o repetir las materias en la nueva universidad o carrera. Por otra parte, solo es posible homologar hasta el 4to semestre.

7.3.4. Posición De Fuerza De Proveedores

La fuerza de proveedores representa un riesgo bajo. Al ser un servicio generado principalmente por la planta docente propia, la dependencia con proveedores es baja. Sin embargo, sobre del resto de compras para el programa de contabilidad, estas representan un bajo impacto dentro de los gastos globales de la carrera

7.3.5. Amenaza De Llegada De Nuevos Productos Sustitutos

La amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos representa un riesgo medio. En este apartado, uno de los principales riesgos es la automatización de la contabilidad a través de sistemas cada vez más especializados y con menor dependencia de mano de obra. En este sentido, es importante reforzar las habilidades de análisis en vez de la operación o registro contable. También ayudará la interpretación de resultados y toma de decisiones. Por otra parte, existe también la amenaza de migrar a carreras similares, en las cuales se podría trabajar dentro del campo laboral de la contabilidad. Sin embargo, en otras carreras es

probable que no se desarrollen las habilidades técnicas propias de un programa de contabilidad.

7.3.6. Contexto Institucional

Para el contexto institucional, el nivel de riesgo es bajo. Como se mencionó en puntos anteriores, el sector es altamente regulado por varios entes de control, quienes se encargan de velar por distintos objetivos. Por ello, las universidades que ya están constituidas tienen una importante ventaja para seguir desarrollando nuevos programas aprovechando el conocimiento y experiencia.

7.4. Análisis Del Mercado

7.4.1. Población Objetivo

Según el Ministerio de Educación (2020) “en la región Sierra-Amazonía durante el periodo 2019-2020 se graduaron alrededor de 150 mil alumnos de bachillerato. Y en la región Costa-Galápagos durante el calendario académico 2020-2021 se graduaron 152 mil”. Con base a estas cifras el total de estudiantes graduados suman aproximadamente 302 mil al año.

De acuerdo con la Senescyt (2020), el “primer semestre de 2020 se ofertaron 110 mil cupos de acceso a las universidades en el país. Mientras que, para el segundo semestre de 2020 la oferta de cupos para el ingreso a las universidades fue de 105 mil”. Lo que significa que anualmente existe una oferta estimada de 215 mil cupos, lo que genera una diferencia aproximada de 87 mil cupos versus bachillerato, es decir, existe un déficit del 29% de cupos, pero que se sigue acumulando cada año. Según la Senescyt, en su publicación de 2020, estimaba que para 2021 existiría una demanda insatisfecha de 1,491,287 cupos, y de los cuales 60,007 corresponderían a la provincia de Pichincha.

La propuesta está enfocada para atender la población estudiantil de la ciudad de Quito, principalmente enfocado en jóvenes recién graduados del colegio, del segmento económico medio a alto.

Con relación al nivel socioeconómico de la ciudad de Quito, según un estudio publicado por el Escuela Politécnica Nacional (2014), con base al censo 2010, aproximadamente el 56% de las personas de la ciudad de Quito pertenecen a la clase media típica o mayor.

Tabla 8: Nivel Socioeconómico Quito (%)

Clase Social	Censo 2010 (%)
0: Indigencia	0.44
1: Pobreza	7.95
2: Clase Media Baja	35.27
3: Clase Media Típica	38.11
4: Clase Media Alta	16.34
5: Clase Alta	1.89

Nota: Información referido de la revista EPN

Por otra parte, según el artículo publicado por el portal Primicias.ec (2019), refiere que “el sistema de educación superior ecuatoriano se enfrenta a una paradoja, ya que cada año 133 mil estudiantes que quieren ingresar a la universidad pública no lo logran, mientras que de los que sí, 23 mil optan por desertar”.

Por todo lo anterior expuesto, el problema del proyecto priorizará la deserción estudiantil, y no tanto la ampliación de la oferta, ya que actualmente existe un déficit a nivel nacional. Si bien hay múltiples factores que pueden incidir en la deserción, para el presente estudio se enfocó principalmente los aspectos que estarán más relacionados con la calidad de la formación, ya que el segmento socioeconómico se considera menos elástico a precio.

7.4.2. Objetivo De La Investigación De Mercado

El objetivo de la investigación de mercado es obtener información relevante sobre los principales aspectos que se valoran y diferencian a un profesional que estudia la carrera de Contabilidad y que valoran las empresas o personas que contratan a este profesional.

También valorar la frecuencia de actualización de estudios para diseñar estrategias que permitan mejorar la retención y apoyar en la factibilidad del proyecto.

7.4.3. Metodología

Para realizar la investigación de mercado, se desarrolló una encuesta dirigida a las empresas, profesionales de Recursos Humanos, y personas de la profesión de Contabilidad o afines para valorar los aspectos que pueden generar una diferenciación o valor para el profesional de contabilidad.

El tamaño de la población es de un total de 24,369 personas, que corresponde al total de personas graduadas de la carrera de contabilidad o afines, en la ciudad de Quito, según registro del Senescyt. Aplicando un nivel de confianza del 95%, precisión del 3% y probabilidad de éxito del 95%, la muestra total es de 201 encuestas.

7.4.4. Análisis De Resultados

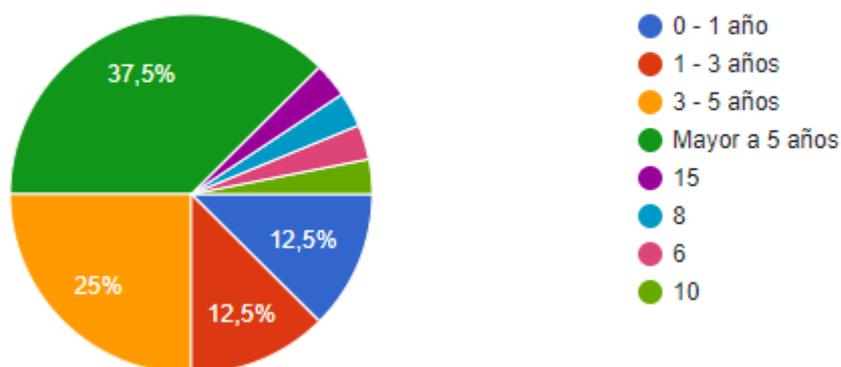
Pregunta 1: Tipo de Usuario

Figura 1: Tipo De Usuario

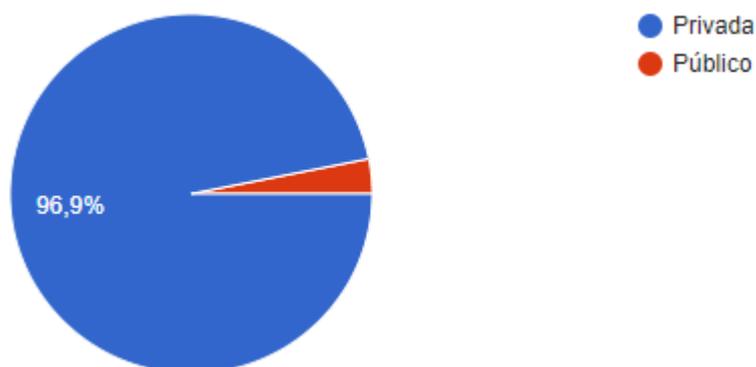


Nota: Aproximadamente el 81% de las respuestas corresponden a usuarios que trabajan directamente en el área de contabilidad o afines.

Pregunta 2: Tiempo en la actividad

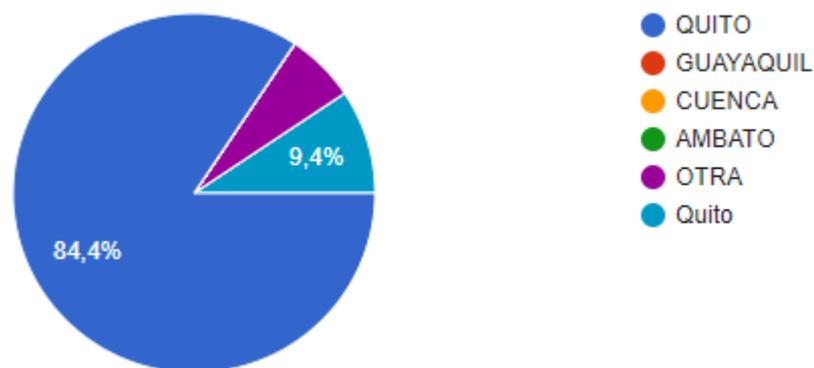
Figura 2: Tiempo En La Actividad

Nota: Aproximadamente el 75% de las respuestas corresponden a usuarios que tienen una experiencia de 3 años o más.

Pregunta 3: Tipo de Empresa / Trabajo (Actual)**Figura 3: Tipo De Empresa / Trabajo (Actual)**

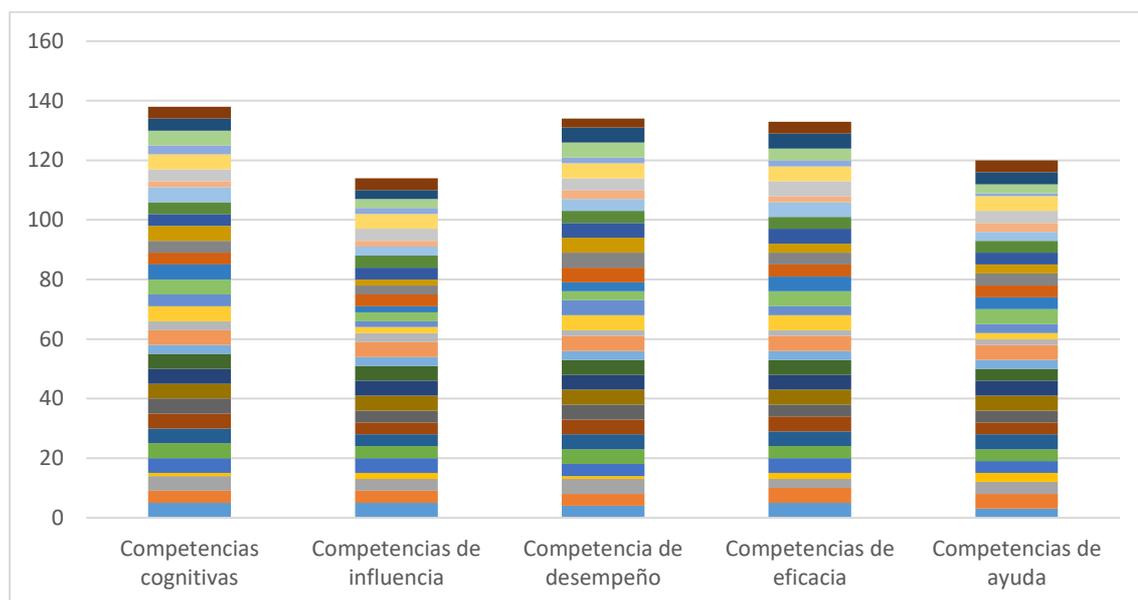
Nota: Casi el 97% de los profesionales están en empresas del sector privado.

Pregunta 4: Ciudad en la que trabaja

Figura 4: Ciudad En La Que Trabaja

Nota: Aproximadamente el 94% de los profesionales laboran en la ciudad de Quito.

Pregunta 5: ¿Cuál de los siguientes aspectos valora al contratar / trabajar con un profesional del área de contabilidad?

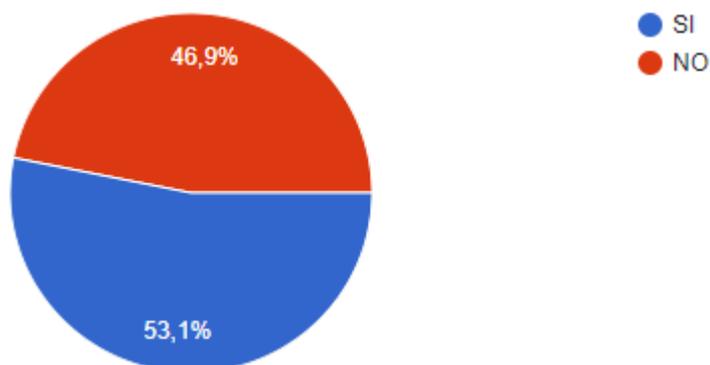
Figura 5: Aspectos A Valorar En Procesos De Contratación O Trabajo

Nota: Las 3 competencias que más destacaron son:

- Competencia cognitiva: capacidad técnica, pensamiento conceptual.
- Competencia de desempeño: orientación a resultado, atención a la calidad, iniciativa.
- Competencias de eficacia: confianza, flexibilidad, compromiso organizacional.

Pregunta 6: ¿Existe alguna influencia o preferencia de contratar / trabajar con un profesional de una Universidad en específico?

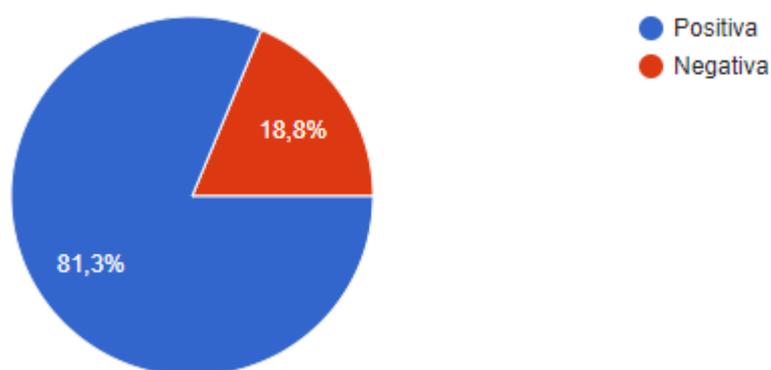
Figura 6: Aspectos Que Influyen Para Contratar Un Profesional



Nota: Aproximadamente 53% de las personas refieren tener preferencia por contratar o trabajar con un profesional de una Universidad en específico. A razón de que UDLA tiene un fuerte posicionamiento, podrá representar una ventaja competitiva.

Pregunta 7: En su apreciación personal, ¿cuál es su impresión del desempeño de los profesionales que laboran en el área de contabilidad?

Figura 7: Impresión De Desempeño

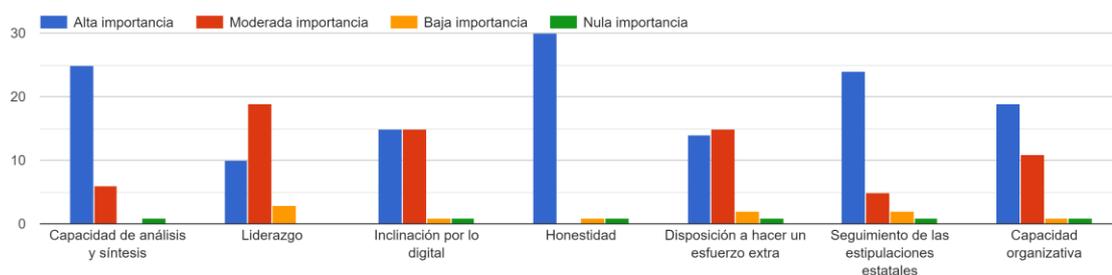


Nota: Aproximadamente el 81% tienen una impresión positiva de la calidad de profesional que está actualmente laborando.

Pregunta 8: Seleccione los aspectos del profesional de contabilidad o auditoría, entre alta a ninguna importancia, según su apreciación.

Figura 8: Aspectos Del Profesional De Contabilidad

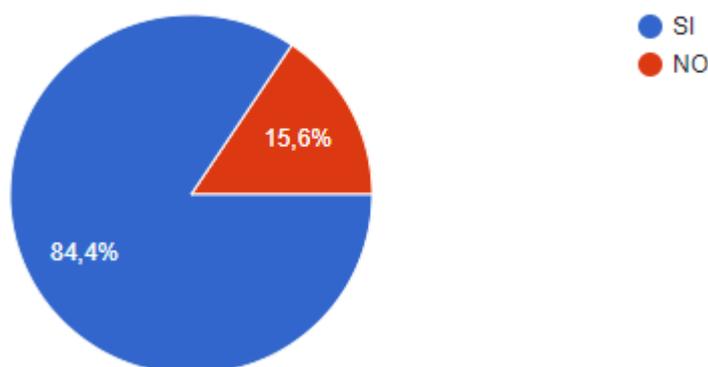
Seleccione los aspectos del profesional de contabilidad o auditoría, entre alta a ninguna importancia, según su apreciación



Nota: La principal virtud dentro de los encuestados es la honestidad, seguido de la capacidad de análisis, y tercero, capacidad de seguimiento de las estipulaciones estatales.

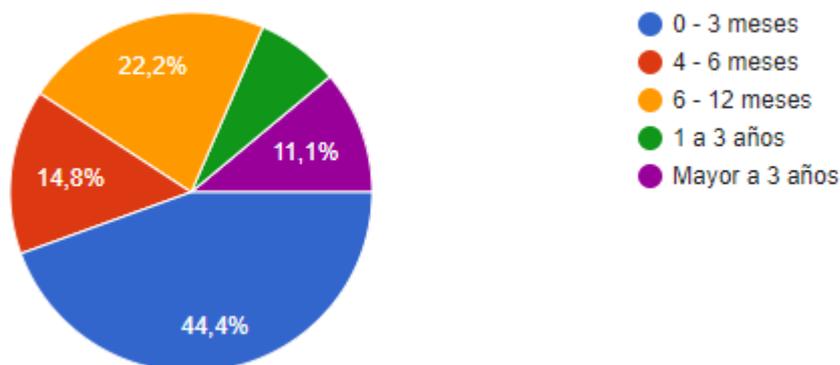
Pregunta 9: Culminada la carrera, ¿ha continuado con su formación profesional u ofrecido capacitación a su personal?

Figura 9: Formación Profesional



Nota: La mayor parte de los encuestados (84%) ha realizado cursos de formación continua.

Pregunta 10: ¿Hace cuánto tiempo fue la última actualización / capacitación de conceptos contables o afines para su equipo o su persona (contadores)?

Figura 10: Tiempo Última Capacitación

Nota: Más del 80% ha realizado cursos dentro del último año.

7.5. Análisis FODA

Según Sanchez (2020), el FODA “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (p. 1)

Para describir las interacciones de los 4 factores, se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 9: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Institución de Educación Superior Privada más grande del país	Malla académica nueva (Contabilidad), sin experiencia previa
Infraestructura de vanguardia, con certificación edge	Se requiere buscar docentes para la carrera	
Acreditación internacional WASC	Normas Internacionales de Información Financiera cambian regularmente. Estudios pueden desactualizarse tan pronto se gradúa	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Todas las empresas requieren manejar estados financieros	- Aprovechar el reconocimiento de la institución para realizar alianzas con empresas para ofrecer profesionales directamente y asegurar su posicionamiento	- Validar con empresas las necesidades puntuales que buscan en los profesionales (o la profesión) para incluirlo dentro del plan académico
Profesión se puede aplicar a cualquier industria / sector económico		- Ofrecer cursos cortos como complemento o materias optativas para la formación académica
Profesión complementa con otras carreras de Administración de empresas y emprendimientos		- Vincular la nueva carrera dentro del facultad de ciencias administrativas para aprovechar la estructura existente y vincular con materias ya creadas
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Existe una amplia oferta de la carrera de contabilidad a nivel país	- Aprovechar las economías de escala ya creadas para ofrecer el programa a un precio más conveniente y explotando la marca institucional	- Generar una oferta de cursos cortos para la formación continua y evitar la desactualización de la carrera
Empleo formal es bajo a nivel país.	- Potenciar las habilidades de los alumnos formándolos en los elementos que más buscan o demandan las empresas.	- Potenciar la malla académica con materias o desarrollo de habilidades blandas para los alumnos para formar un profesional más cotizado hacia el sector real
Compite con programas online u profesiones similares	- Formar a los alumnos como analistas para generar valor en la toma de decisiones para las empresas o emprendimientos	
Sistemas y automatización de registros desplaza el empleo		

Nota: elaborado del análisis del proyecto

7.6. Definición De La Estrategia Genérica Específica Del Negocio

Para la creación del nuevo programa de Contabilidad se utilizará una estrategia de enfoque, el cual “formar profesionales competentes con alta comprensión cognitiva, capacidad de análisis, orientación a resultado, atención a la calidad, iniciativa y honestidad.”

8. Resultados

8.1. Naturaleza, Filosofía Del Negocio Y Estilo Corporativo

8.1.1. Naturaleza Y Filosofía Del Negocio

Universidad de las Américas, inicia su funcionamiento en 1995, y ha venido incluyendo una amplia oferta académica de carreras de pregrado, posgrado, educación continua.

Dentro del plan estratégico 2020 – 2025, UDLA (2020) refiere el siguiente propósito: “Transformamos vidas, generamos cambios en la sociedad” (p. 29).

8.1.2. Estilo Corporativo

Actualmente la universidad se enfoca en que el alumno de hoy sea el mejor profesional del mañana, de ahí su eslogan: “Mañana es lo que haces hoy”.

8.2. Misión Y Visión

8.2.1. Misión

Según se describen en el plan estratégico 2020 – 2025 la misión de la institución es: “Formar personas competentes, emprendedoras y con visión internacional-global, comprometidas con la sociedad, y basadas en principios y valores éticos.” (p. 29).

8.2.2. Visión

Según se describen en el plan estratégico 2020 – 2025 la visión de la institución es: “Ser un modelo de referencia en la educación superior ecuatoriana, que sirva a un público amplio y diverso a través de la excelencia académica, la gestión de calidad y el servicio excepcional, con tecnología de vanguardia. Generar, principalmente, conocimiento relevante para el desarrollo del país” (p. 29).

8.2.3. Valores

En el plan estratégico 2020 – 2025 se detallan los siguientes valores:

Tabla 10: Valores UDLA

VALORES UDLA	
1. LIBERTAD ACADÉMICA	6. INTEGRIDAD
2. BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA	7. RESILIENCIA
3. INNOVACIÓN	8. INCLUSIÓN
4. HUMANISMO	9. RESPETO AL MEDIO AMBIENTE
5. RESPETO	

Nota: tomado del plan estratégico 2020 - 2025

8.3. Objetivos De Crecimiento Y Financieros

- Captar el 0.5% adicional del mercado de estudiantes de colegio de Quito, en el plazo de un año.
- Generar con el nuevo programa un Valor Actual Neto (VAN) positivo en un plazo de 5 años.
- Aportar a través del presente programa un incremento del 1% sobre el enrollment vigente para UDLA dentro de 5 años plazo

8.4. Información Legal

8.4.1. Tipo De Empresa

En estatuto UDLA (2020), describe como “Es una institución de educación superior particular, de derecho privado y sin fines de lucro” (p. 3).

La UDLA (2020) “se regirá bajo los principios de autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable” (p. 5).

8.4.2. Legislación Vigente

La legislación aplicable para UDLA (2020):

La Constitución de la República del Ecuador (la “Constitución”), la Ley Orgánica de Educación Superior (la “Ley”) y su correspondiente Reglamento General; los reglamentos y resoluciones que se expidan, de conformidad con la

Constitución y la Ley y en el ámbito y alcance de sus competencias, los organismos públicos de planificación, regulación, aseguramiento de calidad y coordinación del sistema de educación superior, y, su estatuto, sus reglamentos y demás normativa interna expedida por los órganos competentes de la Universidad en concordancia con su misión, visión y espíritu fundacional. (Estatuto de la Universidad de las Américas, 2020, Artículo 3)

8.5. Estructura Organizacional

Su estructura organizacional se describe en el anexo 1. Se puede observar que UDLA posee una estructura con jerarquías. Tiene como autoridad máxima al Consejo Universitario. También cuenta con un Consejo de Regentes. La UDLA posee un canciller-presidente, cuya designación está a cargo por el Consejo de Regentes.

La primera autoridad es el Rector y quien es escogido por el Consejo de Regentes.

Debajo del Rector, se dividen 2 vicerrectorados. El Vicerrector Académico y Administrativo.

8.6. Ubicación

El domicilio es la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

8.7. Ventaja Competitiva Y Propuesta De Posicionamiento

Dentro de las Universidades Públicas, según el portal de ‘Universidades de Ecuador’, la más demandada fue la Universidad Central del Ecuador. Mientras que, en el grupo de las privadas, fue la Universidad de las Américas (UDLA).

En la ciudad de Quito UDLA representa también la institución de educación superior con mayor número de alumnos.

También cuenta con una infraestructura de vanguardia, con certificación ‘Edge’ y es la única institución con acreditación internacional de WASC.

La institución mantiene como ventaja posicionamiento de mercado, logrado a través de varios años y que ha ido creciendo.

Con base a las ventajas competitivas, se definió una estrategia genérica basada en enfoque, el cual consiste en formar profesionales competentes con alta comprensión cognitiva, capacidad de análisis, con habilidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas.

8.8. Estrategias De Mercadeo

8.8.1. *Producto O Servicio*

La institución tiene como principales actividades económicas:

- Educación de tercer nivel.
- Educación de cuarto nivel o de posgrado.

CIU: P8530.02.01 / P8530.03.01

Tipo de Bien: Enseñanza Superior

UDLA es considerada una de las universidades con muchos reconocimientos a nivel nacional e internacional, entre estos reconocimientos se destacan acreditadoras internacionales, como WASC, ABET, así como de otros rankings: Scimago, Webometrics, QS, lo que le permite mantener un fuerte posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Todo el sistema de educación superior es regulado por distintos entes que son: CES, CEAACES y la Senescyt, que administran el sistema de educación superior del Ecuador. Por ello todas las universidades deben cumplir las mismas regulaciones, razón por la cual muchos diseños curriculares resultan similares, sin embargo, el aseguramiento de la calidad académica, aprendizaje, entre otros aspectos, dependen de cada institución. Por otra parte, los entes de control no regulan a universidades del exterior y tampoco se homologa necesariamente a modelos internacionales, por lo que la competencia de programas online o

de universidades del extranjero podrían tener mayor libertad o agilidad para implementar cambios o diseños curriculares.

8.8.2. Estrategias De Distribución

El sistema de distribución es B2C (Business-to-Consumer).

El servicio se entrega directamente a los estudiantes. La institución reside y atiende principalmente al mercado de la ciudad de Quito, aunque también existe una proporción de estudiantes fuera de la provincia que acceden a través de sistemas telemáticos para las carreras flex y online.

Todos los programas tienen una malla académica que se reparte en varios periodos. La visión del servicio es de largo plazo, ya que los programas más extensos pueden durar al menos 6 años, y los más cortos, como un posgrado, al menos 1 año.

En este sentido, la entrega del servicio se la realiza directamente y debe adecuarse para un largo plazo, estableciendo costos fijos y variables que deben ser cubiertos por los ingresos que a su vez se afectan por deserción.

8.8.3. Estrategias De Precios

8.8.3.1. Análisis de costos del producto o servicio.

El costo del servicio está compuesto de gastos directos e indirectos.

Dentro de los gastos directos corresponden a aquellos relacionados directamente con el programa. Es decir, los gastos que se ejecutan específicamente para la carrera.

Los gastos indirectos, corresponde a gastos de soporte y administrativos que se disponen para todas las carreras, por ejemplo: infraestructura, servicios básicos, gasto personal administrativo, entre otros.

Un programa de pregrado dura aproximadamente 4.5 años, razón por la cual es necesario especificar todos los necesarios para asegurar la entrega del servicio durante la vigencia de la carrera e incluir la proporción de gastos indirectos.

8.8.3.2. Análisis del precio del producto o servicio

El modelo de precios utilizará 3 aspectos: modelo por costeo, precio de la competencia y demanda.

El modelo por costeo se refiere que buscar un precio que asegure cubrir los gastos futuros del programa y asumiendo una deserción promedio de estudiantes. Normalmente un programa inicia con un número alto de alumnos, pero a medida que avanza el tiempo, van desertando de la carrera, por lo que al final el ingreso disminuye mucho con relación al primer periodo, sin embargo, los costos suelen ser bastante estables, con lo que se debe buscar un equilibrio.

El modelo de precios de competencia es aquel que compara el precio del proyecto con relación a la competencia, es decir, el precio del programa con respecto a otras universidades. Lo más importante es mantener un precio relativamente similar o promedio al del mercado, al menos si el programa tuviera pocos diferenciadores propios.

Finalmente, el precio por demanda se relaciona al esquema de discriminación de precios. La discriminación de precios, Pindyck (2009), se describe como “la práctica de cobrar a cada cliente su precio de reserva”. Para describirlo de otra manera, es la práctica de cobrar por el mismo bien o servicio a distintos precios según el tipo de cliente. Esta práctica permite a los productores a maximizar sus beneficios al aumentar el acceso del bien o servicio. En el caso de las universidades es muy común el otorgamiento de ayudas financieras a los alumnos dependiendo de su situación personal. Esto índice que se debe proyectar un valor promedio de ayudas financieras para el programa total.

8.8.4. Estrategias De Promoción Y Comunicación

Corresponden a las actividades que comunican las cualidades del servicio e incitan al mercado a adquirirlo.

Como parte de las estrategias de promoción y comunicación, se trabajará principalmente en 3 canales:

- Publicidad tradicional. Corresponde a medios masivos de comunicación, tales como: televisión, radio, etc. Este modelo busca dirigirse principalmente a los padres de familia, quienes suelen ser el cliente que paga por el servicio, aunque no lo consuma.
- Publicidad en redes sociales: especialmente en Instagram, LinkedIn, Facebook, entre otros, ya que tienen mucha oportunidad de filtrar al público objetivo e incrementar la cantidad de leads. Esto atenderá principalmente al alumno o segmento meta.
- Prospección: Consiste en crear alianzas con los colegios, especialmente con aquellos de la ciudad de Quito que otorgan la mayor cantidad de alumnos tradicionalmente. Como parte de las alianzas se concederá descuentos específicos para los colegios de la base de prospección.

8.9. Presupuesto

El nuevo programa se desarrolla bajo la estrategia genérica de enfoque, sobre la cual potenciará habilidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas para diferenciarlo del resto de la oferta global, y que será parte de la malla académica.

Además, como parte de los objetivos específicos, es establecer las propuestas de valor para mejorar la retención de los estudiantes para mantener una deserción final. Sobre ello se desarrollaron las siguientes tácticas operativas:

- Generar semestre a semestre una base de prospección de alumnos, en base al perfil más idóneo para el programa, para la generación de afluencia y posterior documentación. Para ello se destinará, como parte del gasto indirecto, un presupuesto para marketing y prospección. Lo relevante es generar una base de leads suficiente para asegurar la demanda.

- Para los alumnos documentados, reforzar la atención a través del programa mentor Udla. También es parte del gasto indirecto. Para ello la universidad tiene un área destinada para la atención personalizada de los alumnos, quienes apoyarán en todo el ciclo estudiantil.
- Adecuar espacios funcionales para la recepción de clases y apoyar con el modelo flex. Es parte de la inversión de tecnología, que cada carrera y aula tiene para adaptarse a este nuevo modelo académico. Se lo incluye como parte de los costos de arranque.
- Hacer un seguimiento de los graduados para brindar cursos de actualización y seguir potenciando sus habilidades profesionales. Es parte de los gastos indirectos.
- Malla académica con materias para el desarrollo de habilidades blandas. Esto es parte del gasto directo, y se relaciona principalmente sobre la ejecución del gasto docente, quienes imparten la educación de calidad para el alumno.

8.10. Proyecciones De Ventas

Para el proyecto se esquematizo la siguiente simulación, para desarrollar el proyecto hasta su estabilización, dentro de 5 años.

Tabla 11: Presupuesto del Proyecto

ENROLLMENT PROMEDIO		42	84.5	119.5	151.5	166.5
AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESO NETO	0	241,920	486,720	688,320	872,640	1,002,240
TOTAL GASTO DIRECTO	0	225,994	329,700	428,041	524,237	596,343
TOTAL GASTO INDIRECTO	0	40,939	95,390	147,892	203,406	243,724
COSTOS DE ARRANQUE	194,850	0	0	0	0	0

Para el proyecto se define un enrollment de 30 alumnos en cada inicio de semestre, con una deserción estimada final del 50% hasta final de la carrera, por ello cada ciclo ingresan 30 alumnos, y desertan otros, lo que genera un volumen de enrollment promedio anual.

9. Discusión De Los Resultados Y Propuesta De Solución

9.1. Gestión Táctica De Operaciones

La institución fue fundada en 1995. Ha mantenido su operación y liderazgo por más de 27 años y se proyecta a ser entre las más representativas a nivel nacional, entre las instituciones privadas.

La institución posee un modelo de trabajo establecido, con procesos y esquemas propios para cada carrera, adicionalmente, cualquier programa académico deberá ser calificado por el CES, y para ello se deberá cumplir con base a la guía metodológica para la presentación de carreras y programas, publicada por el mismo órgano de control referido.

Sin embargo, adicional al cumplimiento de la guía, el nuevo programa se desarrolla bajo la estrategia genérica de enfoque, sobre la cual potenciará habilidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas para diferenciarlo del resto de la oferta global, y que será parte de la malla académica.

Además, como parte de los objetivos es establecer las propuestas de valor para mejorar la retención de los estudiantes para mantener una deserción final

Según Kotler y Armstrong (2013), la estrategia de marketing implica dos preguntas fundamentales: ¿A qué clientes atenderemos? y ¿Cómo crearemos valor para ellos?

9.1.1. Segmentación - A Quien Va Dirigido

- Factores sociodemográficos
- Sexo: masculino y femenino
- Edad: 17-24 años
- Nivel de estudios: Bachiller
- Zona geográfica: Quito, zona urbana
- Factores Socioeconómicos
 - Ingresos: familias con ingresos superiores o iguales a los USD \$1800

- Clase social: medio a alto
- Ocupación: estudiantes

9.1.2. Diferenciación Y Posicionamiento – Cómo Genero Valor

Para diferenciar la oferta del nuevo programa, con relación a la competencia, se basará en la potenciación de habilidades profesionales en elementos que demandan las empresas o el mercado laboral como parte de la malla académica. En la carrera de Contabilidad se busca formar profesionales competentes con alta comprensión cognitiva, capacidad de análisis, con habilidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas.

Además, según se detalla en la nota de prensa de Primicias, la institución se enfoca en una educación en que el alumno de hoy sea el mejor profesional del mañana, de ahí su eslogan “Mañana es lo que haces hoy”.

Según el informe de Udey (2020), refiere que “las habilidades del futuro, de Udey for Business, como el trabajo en equipo, liderazgo o de resolución de conflictos son percibidas por los trabajadores como las más difíciles de aprender”.

En base a lo anteriormente descrito, se describen las siguientes tácticas operativas, se detallan las siguientes:

- Generar semestre a semestre una base de prospección de alumnos, en base al perfil más idóneo para el programa, para la generación de afluencia y posterior documentación
- Para los alumnos documentados, reforzar la atención a través del programa mentor Udla.
- Adecuar espacios funcionales para la recepción de clases y apoyar con el modelo flex.

9.2. Descripción Del Proceso

De acuerdo con Porter (1991), “la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor”

El objetivo es mejorar los resultados de la institución de manera compatible entre los grupos de interés.

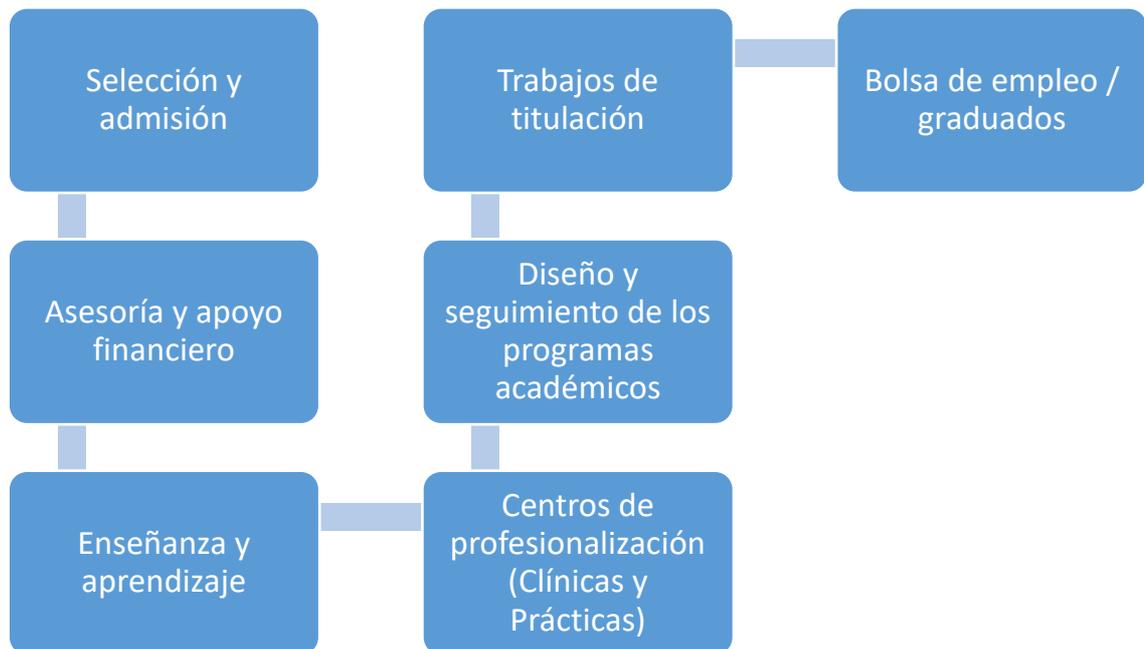
A continuación, se presenta la cadena de valor de la Universidad de las Américas, descrita en su plan estratégico 2020 – 2025.

Figura 11: Cadena de Valor – UDLA (2020)



Nota: La cadena de valor identifica los responsables en cada actividad para mantener un adecuado flujo y cumplimiento de procesos para asegurar la satisfacción a los clientes internos y externos.

Dentro de las actividades primarias se destacan las siguientes:

Figura 12: Actividades Primarias

En las actividades primarias, la universidad inicia con un proceso de selección y admisión. Dentro de este proceso, se valora que los alumnos reconozcan la vocación y habilidad por la carrera. Un adecuado proceso de selección mitigará la deserción en el futuro.

Otro de los puntos destacables corresponde a la asesoría y apoyo financiero. Los alumnos y/o padres del alumno pueden asegurar la continuidad de los estudios si poseen financiamiento. De acuerdo con el portal Collegestats los estudiantes “subestiman los costos de la universidad y se dan cuenta demasiado tarde de que carecen de los fondos para cubrirlo”. Por ello, la universidad apoya con múltiples esquemas de fondeo para sus alumnos.

Mientras el estudiante avanza en su proceso educativo, la universidad se asegura en que los procesos de enseñanza y aprendizaje se vayan perfeccionando. Para ello mantiene un esquema de capacitación docente continuo, procesos de evaluación y apoyo de las acreditaciones.

Dentro de la malla académica, se incluyen materias de formación práctica. Para ello la universidad posee centros de prácticas estudiantiles, donde se aplica a la realidad los conocimientos en beneficio de la sociedad.

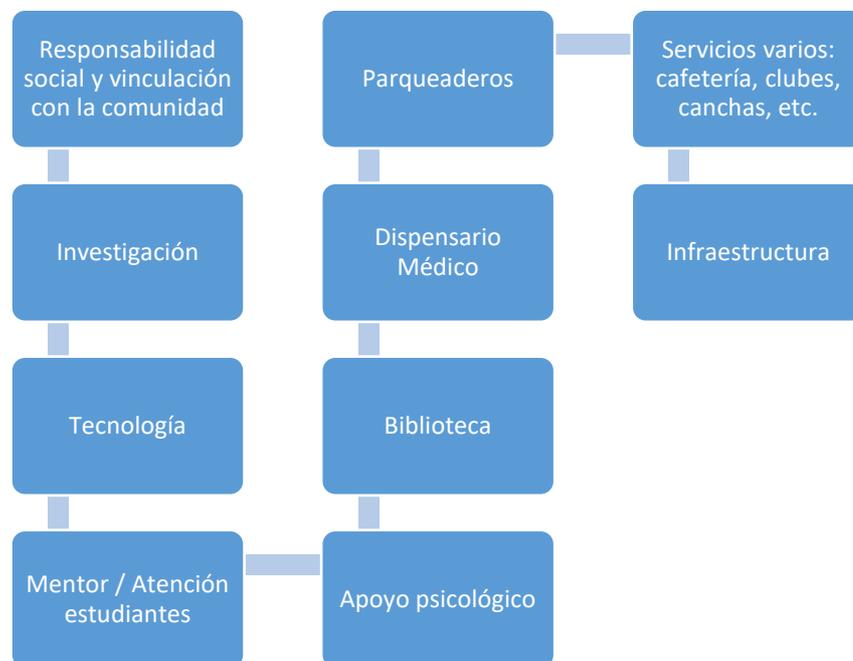
El diseño de los programas académicos es realizado con base a las disposiciones de los entes reguladores, pero adicionalmente son validados con la acreditadora internacional. También se busca que la malla sea motivante, y mantener la interacción de calidad con profesores y orientadores.

El proceso de titulación es aquel que demuestra la capacidad del alumno para el desarrollo de su profesión. Por ello es muy importante brindar acompañamiento.

Finalmente, se hace un seguimiento de los alumnos graduados y apoyo en programas de empleabilidad. A través del área de relaciones externas, se revisa la percepción de los alumnos en el ámbito laboral.

Dentro de las actividades de soporte se destacan las siguientes:

Figura 13: Actividades De Soporte



Las actividades de soportes tienen el objetivo de ayudar para que las actividades primarias se lleven a cabo.

9.3. Necesidades y requerimientos

Los recursos necesarios para la creación del programa se basan con la referencia de la guía metodológica para la presentación de carreras y programas publicada por CES; el objetivo del ente regulador es la institución de educación superior asegure el adecuado proceso formativo de los profesionales, contando los suficientes recursos para graduar al menos la primera cohorte.

Estos se dividen en gastos corrientes e inversión. Para ambos conceptos se incluyen: la provisión de educación superior, fomento de desarrollo científico y específico, y, vinculación con la sociedad.

Dentro de los gastos corrientes:

- **Gasto personal académico:** se refiere al gasto relacionado al docente
- **Gasto personal administrativo:** se refiere al gasto del personal de soporte administrativo, tanto directo como indirecto
- **Bienes y servicios de consumo:** corresponden a servicios educativos.
- **Becas y ayudas financieras:** corresponden a las becas y/o descuentos sobre la colegiatura.

Dentro de la inversión:

- **Infraestructura:** Corresponde a la inversión relacionada a la infraestructura. En este punto se incluye la construcción, adecuaciones, mobiliario, entre otros temas.
- **Equipamiento:** Corresponde a los equipos para laboratorios, tecnológicos, enseres, entre otros.
- **Biblioteca:** La base bibliográfica, así como la adquisición de libros digitales, bases de datos, entre otros.

9.4. Plan De Producción

Para realizar el plan de producción, se parte del hecho de que el servicio será brindado en la ciudad de Quito, con la intención de ampliar la oferta educativa actual.

Para poder cumplir con el servicio, es necesario brindarlo por 4,5 años, dividido en 9 semestres. Según el reglamento vigente, las “licenciaturas y sus equivalentes, requieren 7.200 horas en un plazo de nueve períodos académicos ordinarios” (Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior, 2017, artículo 17).

Para ello se van a adecuar aulas para cada semestre y contará con docentes que impartirán las clases para cada materia y nivel.

El plan se desarrolla asumiendo que el número inicial de admisión es de 30 alumnos, y posterior deserción, hasta terminar con el 50% del enrollment original.

9.5. Plan De Compras

9.5.1. Gasto Docente

El gasto docente corresponde al principal gasto dentro del proyecto.

Según la ley que administra a este sector, como parte de los requisitos para la creación de una universidad o escuela politécnica, describe que las instituciones de Educación Superior requieren una “planta docente básica con al menos un 50% o más con dedicación a tiempo completo y con grado académico de posgrado debidamente certificado por el Consejo de Educación Superior” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018, artículo 109), lo que significa que al menos el 50% del personal docente debe ser de tiempo completo.

Dentro del proyecto, los docentes serán el principal insumo para la operación. Por ello es importante asegurar la calidad docente mediante proceso de selección, evaluación, capacitación, entre otros temas.

9.6. KPI's De Desempeño

Los indicadores de desempeño se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 12: Indicadores de Desempeño

OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
Determinar la demanda existente de estudiantes interesados en el programa de Contabilidad y Auditoría, en la ciudad de Quito, para aumentar al menos el 1% del enrollment vigente para UDLA dentro de 4 años plazo.	1% Enrollment (alumnos)	Alumnos	# de alumnos carrera / total alumnos T-4	Informe de enrollment
Asignar un precio para la carrera de Contabilidad y Auditoría que sea un 5% menor al promedio de la competencia directa de UDLA previo al lanzamiento del programa.	5% arancel menor a competencia	Arancel promedio del mercado Universidades ciudad de Quito	Arancel promedio mcd. * 95% Universidades que compiten directamente en el segmento de UDLA	Estudio de precios de mercado referente
Establecer las propuestas de valor para mejorar la retención de los estudiantes para mantener una deserción final hasta un máximo del 50% al término de la Carrera en UDLA, al plazo de 4 años.	Deserción menor o hasta del 50%	# de alumnos	# de alumnos graduados / # alumnos nuevos	Informe de enrollment
Captar el 0.5% adicional del mercado de estudiantes de colegio de Quito, en el plazo de un año.	Incrementar 0.5% market share en Quito		# de alumnos nuevos / # de estudiantes de colegio	Información de mercado
Elaborar un plan financiero para la carrera de Contabilidad y Auditoría, para UDLA, que consiga un Valor Actual Neto positivo en un plazo de 5 años.	Flujo de caja	Ingresos	Volumen de ventas	Proyección de flujos
		Egresos	Gastos e inversiones del programa	Proyección de flujos

Nota: Los indicadores están relacionados con cada objetivo estratégico.

9.7. Supuestos A Considerar Para La Elaboración Del Plan Financiero

Esta propuesta se elabora con el afán de desarrollar un estudio de factibilidad financiera para la creación de un nuevo programa de Contabilidad y Auditoría en pregrado.

Para ello se elaborará un flujo de caja proyectado a 5 años, que corresponde el tiempo mínimo hasta estabilizar las ventas y números de alumnos del programa.

Como parte del ingreso se establecen:

- Metas de admisión para cada nuevo inicio de semestre: 30 alumnos
- Porcentaje estimado de retención final: 50%
- Valor de arancel: USD \$3200
- Matrícula: 10% del valor del arancel
- Beca promedio: 20%.

En el egreso se establecen:

- Gastos directos: 1 decano, 1 director de carrera, 1 coordinador de programa, 1 asistente de área, 1 auxiliar de área.
- Vinculación: 1% del ingreso
- Investigación: 6% del ingreso
- Otros gastos directos del programa
- Gastos indirectos para el programa
- Inversión inicial
- Financiamiento a una tasa 7% a 5 años plazo, con un multilateral

Ciclo de negocio:

- Política de cobro: rotación de 30 días
- Política de proveedores: rotación a 45 días.
- Por otra parte, se calculará el VAN y TIR, así como una tasa de descuento para el proyecto para demostrar la factibilidad.

9.8. Estados Financieros Proyectados

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados específicos del programa.

9.8.1. Estado De Pérdidas Y Ganancias

Se detalla el Estado de Pérdidas y Ganancias donde se evidencia un crecimiento constante debido a que cada semestre se admite a 30 alumnos y va aumentando la población hasta que terminan la carrera después del noveno semestre, a partir del décimo semestre se estabiliza el número de alumnos ya que el volumen que ingresa y egresa se mantienen. Adicionalmente, la ley refiere que “las instituciones de educación superior establecerán programas de becas completas, o su equivalente en ayudas económicas a por lo menos el 10% del número de estudiantes regulares” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018,

artículo 77) , sin embargo, para el modelo se asignó un promedio de 20%, para poder mantener una oferta a un precio menor al del mercado, que según el portal ‘estudiarenecuador.com’ el costo de la carrera de contabilidad en Ecuador oscila en los \$3500, sin embargo, el programa se lo ofertará con un arancel de \$3200, que representa un 8.5% por debajo de la media general; luego de becas, el valor promedio es de \$2880, que representa un 17.7% menor al promedio referido.

En el egreso el principal concepto corresponde al gasto de personal académico, que a su vez principalmente corresponden a gasto docente. En el Ecuador, según la LOES, en el artículo 109, como parte de los requisitos para la creación de una universidad o escuela politécnica, describe que las instituciones de Educación Superior requieren una “planta docente básica con al menos un 50% o más con dedicación a tiempo completo y con grado académico de posgrado debidamente certificado por el Consejo de Educación Superior, determinando la pertinencia de sus estudios con el área del conocimiento a impartir, la distribución de la carga horaria de acuerdo a la malla curricular”, lo que significa que para el modelo se simuló que al menos el 50% del personal docente es de tiempo completo.

Los gastos administrativos corresponden la proporción a aquellos relacionados a la operación institucional, como gasto de personal administrativo, seguros, gastos tecnológicos, entre otros, que sirve para mantener operativo un paralelo.

En gastos académicos se incluye eventos, insumos, seguro estudiantil, sin embargo, el rubro más importante se asocia a investigación, ya que según la ley “la universidad deberá al menos asignar el 6% de sus recursos para publicaciones, becas para profesores o profesoras en investigación” (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018, artículo 36).

Al ser considerada una institución sin fines de lucro, se encuentra exonerada de ingresos y por ende del pago de impuesto a la renta y participación trabajadores, sin embargo, todos los excedentes deben ser reinvertidos o capitalizados.

Tabla 13: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO PERIODO	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Arancel	268,800	540,800	764,800	969,600	1,113,600
Matrícula	26,880	54,080	76,480	96,960	111,360
Beca	-53,760	-108,160	-152,960	-193,920	-222,720
TOTAL INGRESOS	241,920	486,720	688,320	872,640	1,002,240
EGRESOS					
Gasto Personal Académico	-170,707	-239,886	-309,065	-378,244	-430,128
Gasto Académico	-39,693	-62,714	-82,401	-100,755	-114,885
Otros Gastos Directos	-10,756	-17,365	-22,809	-27,785	-31,284
Bases de datos	-4,838	-9,734	-13,766	-17,453	-20,045
Gastos Administrativos Generales	-28,789	-67,040	-103,342	-142,656	-170,824
Arriendo	-12,150	-28,350	-44,550	-60,750	-72,900
Depreciación	-37,335	-37,335	-37,335	-11,835	-11,835
TOTAL EGRESOS	-304,268	-462,425	-613,268	-739,478	-851,902
Interés Pagado	-13,640	-11,268	-8,730	-6,014	-3,109
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-75,987	13,027	66,322	127,147	147,229
IMPUESTO A LA RENTA	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	-75,987	13,027	66,322	127,147	147,229

Nota: Elaboración propia

9.8.2. Balance General

Para la puesta en marcha, se requiere realizar una fuerte inversión en infraestructura y costos de implementación. Para la operación, se propone financiar una parte con obligaciones financieras y el resto con aporte de la institución.

Con relación a las cuentas por cobrar, normalmente los alumnos suelen diferir a 6 meses con pagos mensuales, lo que genera una rotación de días por cobrar de 30 días promedio. Con relación a proveedores, la política es financiar a 45 días, sin embargo, se excluye de la política a gasto docencia, servicios básicos, gastos de personal, por lo que solamente aplica el gasto académico directo.

Al no poder repartir dividendos, las utilidades seguirán incrementando el patrimonio periodo a periodo.

Tabla 14: Balance General

CONCEPTO PERIODO	BALANCE GENERAL				
	1	2	3	4	5
Caja Bancos	9,216	7,240	58,950	144,441	250,820
Cuentas por cobrar	20,160	40,560	57,360	72,720	83,520
Activo Corriente Total	29,376	47,800	116,310	217,161	334,340
<i>Propiedad, planta y equipo</i>	<i>194,850</i>	<i>194,850</i>	<i>194,850</i>	<i>194,850</i>	<i>194,850</i>
<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>-37,335</i>	<i>-74,670</i>	<i>-112,005</i>	<i>-123,840</i>	<i>-135,675</i>
PPE Neto	157,515	120,180	82,845	71,010	59,175
Activo no Corriente Total	157,515	120,180	82,845	71,010	59,175
TOTAL ACTIVO	186,891	167,980	199,155	288,171	393,515
Proveedores	6,911	11,227	14,872	18,249	20,777
Otras cuentas por pagar					
Pasivo Corriente Total	6,911	11,227	14,872	18,249	20,777
Obligaciones Financieras	160,967	124,713	85,921	44,413	0
Pasivo no Corriente Total	160,967	124,713	85,921	44,413	0
TOTAL PASIVO	167,878	135,940	100,793	62,662	20,777
Capital	95,000	95,000	95,000	95,000	95,000
Utilidad Acumulada	0	-75,987	-62,960	3,362	130,509
Utilidad Neta	-75,987	13,027	66,322	127,147	147,229
TOTAL PATRIMONIO	19,013	32,040	98,362	225,509	372,738
PASIVO + PATRIMONIO	186,891	167,980	199,155	288,171	393,515
COMPROBACIÓN	0	0	0	0	0

Nota: Elaboración propia

9.8.3. Estado De Flujos De Efectivo

El flujo de caja libre reporta los primeros años valores negativos, a razón de la inversión de arranque y por el hecho de que el volumen de ingresos es menor a los egresos, a

medida que el volumen de alumnos crezca los costos fijos serán cubiertos de manera más efectiva.

Tabla 15: Estado de Flujo de Efectivo

CONCEPTO PERIODO	FLUJO DE EFECTIVO					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	0	-75,987	13,027	66,322	127,147	147,229
Depreciación	0	37,335	37,335	37,335	11,835	11,835
Interés Pagado	0	13,640	11,268	8,730	6,014	3,109
Variación Capital de Trabajo	0	-13,249	-16,084	-13,155	-11,983	-8,272
Flujo Operativo	0	-38,262	45,546	99,232	133,014	153,900
Inversiones	-194,850	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-194,850	-38,262	45,546	99,232	133,014	153,900
Deuda	194,850					
Pago de capital	0	-33,883	-36,254	-38,792	-41,508	-44,413
Pago de intereses	0	-13,640	-11,268	-8,730	-6,014	-3,109
Aporte Accionista	95,000					
Flujo de Financiamiento	194,850	-47,522	-47,522	-47,522	-47,522	-47,522
Flujo del periodo	0	-85,784	-1,976	51,710	85,492	106,378
Caja Inicial	0	95,000	9,216	7,240	58,950	144,441
Caja Final	95,000	9,216	7,240	58,950	144,441	250,820

Nota: Elaboración propia

9.8.4. Análisis De Relaciones Financieras

Según los supuestos, la proyección financiera refiere que el proyecto reporta un VAN positivo para los siguientes 5 años, con un TIR del 18,2%, que supera a la tasa de descuento que es del 13,4%.

Tabla 16: Valor Actual Neto, TIR

CONCEPTO PERIODO	FLUJO DE CAJA LIBRE					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	0	-75,987	13,027	66,322	127,147	147,229
Depreciación	0	37,335	37,335	37,335	11,835	11,835
Interés Pagado	0	13,640	11,268	8,730	6,014	3,109
Variación Capital de Trabajo	0	-13,249	-16,084	-13,155	-11,983	-8,272
Flujo Operativo	0	-38,262	45,546	99,232	133,014	153,900
Inversiones	-194,850	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre	-194,850	-38,262	45,546	99,232	133,014	153,900

TASA DSCTO	13.44%
VAN	37,077
TIR	18.2%

Nota: Elaboración propia

Analizando el flujo de caja libre del proyecto, traído a valor presente, se identifica que periodo de retorno de la inversión ocurre entre el año 4 y 5, justo cuando se empiezan a estabilizar la población de alumnos.

Tabla 17: Periodo de Retorno de la Inversión**PERIODO RETORNO DE LA INVERSIÓN (PRI)**

$$PRI = a + (c / d)$$

a = año anterior inmediato al que se recupera la inversión.

c = flujo de efectivo acumulado del año anterior inmediato al que se recupera la inversión.

d = flujo de efectivo del año exacto en el que se recupera la inversión

CONCEPTO PERIODO	FLUJO DE EFECTIVO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Libre	-194,850	-38,262	45,546	99,232	133,014	153,900
Valor presente flujo	-194,850	-33,730	35,396	67,984	80,335	81,941
Flujo Acumulado (VP)	-194,850	-228,580	-193,184	-125,200	-44,864	37,077
Periodo flujo positivo	0	0	0	0	4	0
a	4					
c	44,864					
d	81,941					
PRI	4.55 años					

Nota: Elaboración propia

9.8.4.1. Punto de Equilibrio

Calculando el punto de equilibrio, para obtener un VAN positivo, al menos se requiere un ingreso de 30 estudiantes por semestre, manteniendo una retención final promedio del 50%, para los siguientes 5 años, tiempo suficiente para graduar al menos la primera cohorte.

Normalmente el sector de educación superior es un modelo de largo plazo, ya que el servicio se entrega en al menos 9 semestres, por ello es importante lograr el equilibrio de los presupuestos para mantener la promesa de graduar a los alumnos. Por otra parte, apoya significativamente mantener una población alta a través de un mayor volumen de ventas y/o una mejor retención.

9.9. Impacto Económico, Social Y Ambiental

A continuación, se procede a evaluar el impacto de la propuesta sobre los sectores señalados, identificando los principales aspectos sobre el desarrollo económico, social y ambiental.

9.9.1. Análisis Del Impacto Económico

Según el estudio de la CEPAL (2009), sostiene que, “las instituciones de educación superior e investigación, especialmente las públicas, es un factor clave para aumentar la competitividad internacional de su estructura productiva y acceder a un nivel de alta expansión económica de largo plazo” (p. 8)

El beneficio económico se evidencia a largo plazo, a través de la educación, actualización y especialización en profesiones que a su vez tienen incidencia sobre las industrias, producción y generación de servicios.

Según la CEPAL (2009), refiere que:

El desarrollo económico requiere de cantidades específicas de técnicos, profesionistas y científicos en diferentes áreas de la economía y de la sociedad, a fin de lograr un

desarrollo equilibrado. Las universidades públicas en América Latina, así como otras instituciones de educación superior enfrentan actualmente retos muy importantes (p. 38).

Adicionalmente, CEPAL (2009) también refiere que:

Quizá el más importante sea satisfacer la demanda de investigación y de formación de recursos humanos de alto nivel en ciencia y tecnología, en cantidades suficientes para promover el crecimiento económico basado en ventajas comparativas derivadas de actividades intensivas en conocimiento y no en mano de obra no calificada y de baja remuneración. (p .38)

A través de las universidades las personas adquieren conocimiento especializado para la formación del capital humano.

Con relación al proyecto, la formación de los estudiantes se puede aplicar a cualquier actividad económica local o exterior, ya que la realización de la contabilidad, estados financieros y otros temas relacionados son inherentes a toda empresa.

9.9.2. Análisis Del Impacto Social

Según el artículo del diario El País (2019), describe que el “impacto social de la educación se manifiesta además en otras áreas más allá del mercado laboral, como lo son la salud, participación social, desarrollo de instituciones, bienestar social e individual”

El impacto social de las universidades aplica sobre una serie de contribuciones positivas a la sociedad, que incluyen: educación de capital humano especializado, generación y actualización de nuevos conocimientos, debate, y la colaboración con la comunidad local y la sociedad.

En el Ecuador, al momento de la realización de este estudio, se reportan 62 universidades, de las cuales, 28 son privadas. La principal oferta proviene del sector público,

sin embargo, no es capaz de atender la demanda general del país, por lo que las instituciones privadas constituyen un componente importante para extender la oferta general.

Con relación al proyecto, los profesionales de contabilidad y auditoría desempeñan un papel fundamental, pues ayudan a garantizar que las instituciones y personas administren sus finanzas de manera efectiva, proporcionando información confiable y a tiempo para la toma de decisiones informadas.

Adicionalmente, contribuye con la generación de empleo directo, con la contratación de docentes, e indirectamente a las personas que apoyan en la relación del proyecto.

9.9.3. Análisis Del Impacto Ambiental

Como parte de los valores institucionales, la universidad promueve el respeto al medio ambiente. Actualmente uno de sus edificios cuenta con la certificación Edge que es un sistema de construcción sostenible que se enfoca en hacer edificios más eficientes.

10. Conclusiones y Recomendaciones

- El sector de educación superior, en el Ecuador, es regulado por 3 entes, que son: CES, CEAACES y SENESCYT. Todos ellos exigen cumplir con varios requisitos legales, lo que hace complicado el acceso a nuevos competidores, y adicionalmente requiere una fuerte necesidad de capital para la realización del proyecto.
- La educación híbrida y online se ha vuelto una preferencia por parte de los estudiantes, luego del fin de la pandemia. Por ello, las universidades están adaptándose a estos nuevos modelos de enseñanza.
- Actualmente existe un déficit en la oferta de educación superior a nivel nacional, y también en la provincia de Pichincha, donde reside la institución. 133 mil estudiantes que quieren ingresar a la universidad pública no lo logran, sin embargo, 23 mil optan por desertar.
- Con relación al estudio de mercado, gran parte de los encuestados, valoran a los profesionales que desarrollan competencias: cognitiva, desempeño y eficacia. También valoran a quienes son: honestos y con capacidad de análisis. Por ello se lo refiere en la estrategia genérica
- UDLA es la institución de educación superior privada más grande del país, con una amplia oferta académica que le ha permitido posicionarse como líder en el sector.
- El servicio que brinda es de largo plazo, por lo que la planificación financiera debe asegurar los recursos suficientes para poder graduar a los alumnos. Por ello es importante preservar una retención adecuada para mantener un flujo de ingresos suficientes.
- La universidad tiene que aplicar la guía metodológica para la creación de programas, que asegurará la calidad académica y que cumple con los requisitos suficientes para la operación y oferta del servicio.

- Para diferenciar la oferta del nuevo programa, con relación a la competencia, se basará en la potenciación de habilidades profesionales en elementos que demandan las empresas o el mercado laboral como parte de la malla académica.
- En la carrera de Contabilidad se busca formar profesionales competentes con alta comprensión cognitiva, capacidad de análisis, con habilidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas.
- Los procesos de valor para un alumno se destacan desde el proceso de admisión, formación, hasta su graduación. La gestión apoyará para mejorar los resultados de la universidad de manera compatible con la consecución de niveles superiores de satisfacción entre los grupos de interés.
- La creación de la carrera se basa en la guía metodológica del Consejo de Educación Superior. Esta garantizará que la universidad cumpla con los requisitos necesarios para la operación y profesionalización del estudiante, así como garantizar que existan los suficientes recursos.
- El principal rubro, dentro del gasto del proyecto, es la docencia. Por ello es relevante establecer esquemas que aseguren la calidad de la enseñanza, procesos de selección, capacitación, entre otros temas.
- Con base al estudio financiero, se ratifica la factibilidad financiera del proyecto. Sin embargo, es altamente sensible a la generación de demanda y retención estudiantil, pues administra altos gastos fijos e inversión que se cubren principalmente cuando se alcanza la escala.
- Actualmente en el Ecuador existe una demanda insatisfecha de alumnos de bachillerato que no logran conseguir un cupo para educación superior; ello constituye un relevante problema social que se puede remediar parcialmente con las instituciones privadas.

- La propuesta del nuevo programa de Contabilidad y Auditoría contribuiría no solo a la formación de los estudiantes universitarios, también a generar mayor desarrollo económico y social en el país.
- A partir del año 5 se proyecta una población estable de 174 alumnos, que representa el 1.05% de crecimiento adicional con respecto a la situación actual.
- Según el portal estudiarenecuador.com el costo de la carrera de contabilidad en Ecuador oscila en los \$3500, sin embargo, el programa se lo ofertará con un arancel de \$3200, que representa un 8.5% por debajo de la media general; luego de becas, el valor promedio es de \$2880, que representa un 17.7% menor al promedio referido.
- Al año se espera matricular 60 estudiantes, o 30 por semestre, comparando contra el mercado potencial de bachilleres de la ciudad de Quito, en la zona urbana, con un nivel socioeconómico perteneciente a la clase media típica o mayor, se estaría cubriendo un 0.4% del mercado potencial al año.

11. Referencias

- Arias, F. (2006), *El Proyecto de Investigación*. 5ª ed. Caracas: Episteme
- Baum S. y Ma J. (2007), *The Benefits of Higher Education for Individuals and Society*,
<https://bit.ly/3qylVAV>
- CEPAL (2009), *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*,
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4884/1/S2009334_es.pdf
- CES (2017), *Reglamento De Régimen Académico Consejo Educación Superior*,
<https://www.ces.gob.ec/lotaip/2017/Diciembre/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3%A9gimen%20Acad%C3%A9mico.pdf>
- CES (2019), *Guía Metodológica para la presentación de carreras y programas*,
https://www.ces.gob.ec/documentos/RPC-SO-21-No_368-2019.pdf
- CES (2020), *Ley Orgánica de Educación Superior*,
<https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- CES (2022), *Tercer nivel de grado*, http://appcmi.ces.gob.ec/oferta_vigente/tercer/nivel.php
- Collegestats.org (s/a), *Top 5 Reasons for Dropping Out of College*,
<https://collegestats.org/articles/beware-the-top-5-reasons-for-dropping-out-of-college/>
- Colman H. (2021). *¿Cómo la pandemia por COVID-19 cambió la industria de la educación para siempre?*, <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/la-pandemia-cambio-la-industria-de-la-educacion-para-siempre/>
- CES (2021). *Universidades y Escuelas Politécnicas*. https://www.ces.gob.ec/?page_id=326
- Córdoba M. (2011), *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- El Comercio (2022), *85000 personas se quedarán sin cupo para la 'U'*,
<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/aspirantes-sin-cupo-para-universidad.html>
- El Comercio. (2020). *'U' privadas ofrecen 3 158 cupos con becas*,
<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/universidades-privadas-cupos-becas-estudiantes.html>
- El País (2019), *Educación universitaria vs impacto social*,
<https://www.elpais.cr/2019/09/28/educacion-universitaria-vs-impacto-social/>

- El Universo. (2019), *La educación superior pública puede cubrir solo el 51% de la demanda en Ecuador*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/16/nota/7377747/educacion-superior-publica-puede-cubrir-solo-51-demanda-ecuador/>
- El Universo. (2020). *Las carreras más demandadas en Ecuador durante el año de la pandemia*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/28/nota/8874556/carreras-mas-demandadas-ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Cuentas Satélite de Educación (CSE)*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuentas_satelite_educacion_2007_2019/2_Presentacion_resultados_CSE.pdf
- Kotler P. y Armstrong G. (2013), *Fundamentos de marketing*, México, Pearson Educación
- La Hora (2022), *A los 17 años es cuando más deserción estudiantil existe*, <https://www.lahora.com.ec/pais/desercion-estudiantil-inec-cifras-ecuador/>
- Machado E., Castro N. y Moreno M. (2021), *Creación de un Programa de Maestría en Marketing, para el Instituto de Investigación y Posgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador*, <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/25598>
- Mendoza F. (2018), *Estudio de pertinencia en la creación de la carrera de gastronomía para su aplicación en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera como aporte a la soberanía alimentaria y al desarrollo de la matriz productiva del país*, <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8414/1/UDLA-EC-TMAEM-2018-07.pdf>
- Ministerio de Educación (2020), *Graduación virtual de Bachilleres régimen Sierra-Amazonía 2019-2020*, <https://educacion.gob.ec/graduacion-virtual-de-bachilleres-regimen-sierra-amazonia-2019-2020/>
- Paredes P. (2020), *Estudio De Factibilidad Para La Creación De Un Instituto De Enseñanza Del Idioma Inglés En El D.M. De Quito*, <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12771/1/UDLA-EC-TMCEI-2020-03.pdf>
- Pindyck R. y Rubinfeld D., (2009). *Microeconomía. La discriminación de precios*. 448-452
- Pineda R. y Huiracocha F. (2018), *Estudio de factibilidad para la creación de la carrera de Educación Musical modalidad a distancia*, <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/297/391>
- Portal estudiarenecuador (s/a), *¿Dónde estudiar la carrera de Contabilidad y auditoría en Ecuador?*, <https://estudiarenecuador.com/carreras/contabilidad-y-auditoria/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cuesta%20la%20carrera%20de,a%20a%20universidad%20que%20elijas.>

Porter M. (2010), *Ventaja Competitiva*, Editorial Rei

Primicias (2019), *23.000 universitarios abandonan cada año la educación superior*, <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/agustin-alban-senescyt-ser-bachiller-universidades/>

Primicias (2022), *UDLA: formación integral y futurista para enfrentar el mundo real*, https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/educacion/posgrado/udla-formacion-integral-y-futurista-para-enfrentar-el-mundo-real/

Revista EPN (2014). *Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito*, https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/316

Sanchez D. (2020), *Análisis FODA o DAFO*, Bubok Publishing.

Senescyt (2020), *Ampliación de la oferta de carreras y programas públicos con calidad y pertinencia*, https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/PERFIL_PROYECTO_AMPLIACION.pdf

Senescyt (2020), *Con 107.911 cupos aceptados culmina la asignación del primer semestre de 2020*, <https://www.educacionsuperior.gob.ec/con-107-911-cupos-aceptados-culmina-la-asignacion-del-primer-semestre-de-2020/#:~:text=Una%20vez%20culminadas%20las%20etapas,con%20el%20primer%20semestre%202019.>

Udemy for Bussiness (2020), *Top 10 Soft Skills in 2020 for the Workplace*, <https://blog.udemy.com/top-10-soft-skills-in-2020-for-the-workplace/>

UDLA (2019), *Estatuto*, Recuperado de: https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2019/12/6._Estatuto_UDLA_2019.pdf

UDLA (2020), *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Universidad de Las Américas*, <https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2020/07/PLAN-ESTRATEGICO-2020-2025.pdf>

UNESCO. (2019), *Declaración Mundial Sobre La Educación Superior En El Siglo Xxi: Visión Y Acción*. Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS), 9(2), 97-113. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>

Vargas J. (2020), *Propuesta de creación de la unidad curricular nutrición deportiva en la carrera nutrición y dietética*, Universidad de Los Andes, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7545953>

Weforum (2022), *4 trends that will shape the future of higher education*,
<https://www.weforum.org/agenda/2022/02/four-trends-that-will-shape-the-future-of-higher-education/>

Anexo 2: Evolución Alumnos

SEMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2		24	24	24	24	24	24	24	24	24
3			21	21	21	21	21	21	21	21
4				19	19	19	19	19	19	19
5					17	17	17	17	17	17
6						17	17	17	17	17
7							16	16	16	16
8								15	15	15
9									15	15
10										0
Total enrollment	30	54	75	94	111	128	144	159	174	174