



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
VIAJES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE DIPLOMADOS
INTERNACIONALES.

AUTOR

JUAN DIEGO OROZCO ARIAS

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE
VIAJES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE DIPLOMADOS
INTERNACIONALES.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en
Finanzas.

PROFESOR GUÍA:
Carlos Alberto Palomino

AUTOR:
Juan Diego Orozco Arias

AÑO

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una agencia de viajes dedicada a la comercialización de diplomados internacionales, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Diego Orozco Arias, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

MFRM. Carlos Alberto Palomino

C.I. 171063523-4

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios para la creación de una agencia de viajes dedicada a la comercialización de diplomados internacionales, del estudiante Juan Diego Orozco Arias, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Andrea Navas Recalde

C.I. 171787822-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respeta las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Juan Diego Orozco Arias

C.I. 172306401-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme guiado en el camino e iluminado en mis decisiones. A mis padres, por ser el mejor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia, en todo momento, por su apoyo incondicional y por convertirme en una buena persona. A mi hermano por siempre brindarme soporte, acompañarme en todas mis aventuras y confiar en mí. A mi novia por todo el cariño, amor y felicidad que me ha brindado, y por ser parte de cada sueño y meta anhelada. A mis amigos, que hicieron que esta etapa universitaria sea una experiencia única e inolvidable. Y a mis docentes, en especial a Carlos Palomino, que impartieron todos sus conocimientos, convirtiéndome en un excelente profesional y guiándome a lo largo de toda mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios a mis padres, por brindarme la posibilidad de estudiar una carrera universitaria y siempre confiar en mí. Por enseñarme a nunca darme por vencido y convertirme en la persona que soy actualmente. Sin su esfuerzo y amor nada de esto hubiera sido posible.

RESUMEN

El presente plan de negocios es para la creación de una empresa de “turismo académico”, mediante Diplomados internacionales en la ciudad de Cancún, México. Lo que se busca principalmente es que los participantes se certifiquen a nivel internacional en uno de los programas ofertados, y a su vez puedan conocer distintos lugares turísticos, emblemáticos de la Península de Yucatán. Mediante esta experiencia conjunta de educación y turismo, se crea un valor agregado frente a las demás agencias de viajes y capacitación, convirtiendo a la idea de negocio en la primera empresa en realizar programas intensivos educativos internacionales de corta duración. La idea de negocios nace de la necesidad de varios jóvenes universitarios y recién graduados, que no tienen la posibilidad de encontrar trabajo por la falta de experiencia y conocimientos en sus respectivas áreas educativas. Por lo tanto, se generan los Diplomados internacionales para brindar un valor agregado en sus hojas de vida frente al mercado laboral. Adicional a la educación, se ofrecerá un paquete todo incluido en el exterior para brindar menor preocupación a los participantes, y a su vez comodidad por un precio accesible de \$1,676.00.

Para evaluar la idea de negocio se realizó un análisis del entorno PEST y Porter para definir las principales oportunidades y amenazas. De la misma manera se realizó una investigación de mercado, para identificar el mercado objetivo y definir la estrategia de marketing que permita desarrollar el plan de negocios. Con esa información se planteó la mezcla de marketing que permita generar mayor eficiencia y eficacia por parte de la empresa, basándose en una estructura organizacional sólida y resiliente, aplicando una misión, visión y objetivos alcanzables en un horizonte mediano de tiempo. Finalmente, se realizó una evaluación financiera para medir la viabilidad de la idea de negocio, la cual proyectó resultados muy atractivos y saludables frente a la industria, con un VPN de \$21,172.83 y una tasa interna de retorno de 54,.47% con un período de recuperación de 2.82 años. Mediante esta información se reafirmó la rentabilidad y viabilidad del negocio propuesto en un horizonte de cinco años de operación.

ABSTRACT

The idea of this project plan is for the creation of a company of "academic tourism", through international certifications courses in the city of Cancun, Mexico. What is sought mainly is that participants are certified internationally in one of the offered programs, and visit different tourist attractions, emblematic of the Yucatan Peninsula. Through this joint experience of education and tourism, differentiator is created in comparison with other travel and training agencies, turning the idea of business into the first company to carry out short intensive international educational programs. The business idea was born from the need of several university students and recent graduates, who do not have the possibility of finding a job due the lack of experience and knowledge in their respective educational areas. Therefore, the International Diplomats are generated, which together handle an all-inclusive package to provide less concern to the participants, and comfort for an affordable price of \$1,676.00. In order to analyze the business idea, an external analysis with the PEST and Porter tools was carried out to define the main opportunities and threats. In the same way a market research was made, in order to identify the target market and to be able to define the marketing strategy that allows the development of the business plan. With this information, the marketing mix was proposed to generate greater efficiency and effectiveness for the company, based on a solid and resilient organizational structure, applying a mission, vision and achievable objectives in a medium time horizon. Finally, a financial evaluation was performed to measure the viability of the business idea, which projects very attractive and healthy results against the industry, with an NPV of \$21,172.83 and an internal rate of return of 54.47% with a period of recovery of 2.82 years. Through this information, the profitability and viability of the proposed business was reaffirmed over a five-year horizon.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo principal.....	2
1.1.2. Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. Análisis PEST.....	3
2.1.1. Político.....	3
2.1.2. Económico	5
2.1.3. Social.....	7
2.1.4. Tecnológico	8
2.2. Análisis de la Industria (Porter).....	9
2.2.1. Poder de negociación de los consumidores.....	9
2.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	10
2.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores	11
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	12
2.4. Conclusiones análisis del entorno externo	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
3.1.1. Investigación cualitativa	15
3.1.2. Investigación cuantitativa.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	23
5. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia general de Marketing	26
5.1.1. Mercado objetivo	26
5.1.2. Estrategia de diferenciación- Propuesta de valor	27
5.2. Mezcla de Marketing	29
5.2.1. Servicio	29

5.2.2. Precio	33
5.2.3. Plaza.....	34
5.2.4. Promoción.....	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1. Misión	40
6.1.2. Visión.....	41
6.1.3. Objetivos.....	41
6.2. Plan de Operaciones.....	42
6.2.1. Cadena de valor	43
6.2.2. Mapa de procesos	43
6.2.3. Flujograma de procesos.....	44
6.3. Estructura organizacional.....	44
6.3.1. Estructura legal.....	45
6.3.2. Tipo de estructura organizacional	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.1.1. Proyección de ventas	51
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	54
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	55
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	57
7.5. Índices financieros	58
REFERENCIAS	62
ANEXOS.....	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Hoy en día uno de los temas que más impacto ha tenido en cada una de las sociedades es la globalización, lo cual ha sido un proceso muy beneficioso para países que han adoptado políticas de aperturismo comercial y libre circulación de capitales, dejando grandes avances en el campo económico, social y tecnológico. Antes de la globalización el comercio representaba el 30% del PIB mundial, a diferencia de hoy, el cual representa cerca del 50% del PIB mundial. Consiguiente a esto, muchas empresas se desarrollaron y de la mano también la sociedad.

El mercado laboral se ha vuelto tan competitivo que ahora cada uno es valorado por lo que tiene, no por lo que es. En la actualidad, todas las personas están involucradas en este proceso de globalización, lo cual incita a desarrollarse cada vez más frente a sus competidores. Ustedes se preguntarán: ¿A dónde nos querrá llevar con todo esto el autor? Pues esta respuesta es muy sencilla, ya que las personas se ven forzadas a prepararse más cada día, tanto en el ámbito práctico, como educativo de sus carreras. Es importante una empresa que se dedique netamente a impartir cursos de especialización en cada una de las carreras que tiene el Ecuador, y a su vez llevándolo a nivel internacional para poder compartir, aprender y ser más competitivos con personas de otras nacionalidades. El desarrollo académico es de suma importancia en el día a día, ya que la consecuencia de no estudiar es la ignorancia, y los ignorantes son víctimas fáciles de la manipulación personal y social. En este trabajo se analizará los distintos beneficios que esta idea de negocio puede brindar, y el cómo se lo puede hacer posible mediante distintos análisis, desde la perspectiva del cliente hasta la perspectiva financiera.

1.1.1. Objetivo principal

Identificar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de viajes académicos en el mercado de Ecuador con matriz en México.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno interno y externo del negocio, mediante la aplicación de herramientas PEST y PORTER, y evaluar el entorno externo e industria respectivamente.
- Formular el plan de marketing para la introducción de la empresa en el mercado de Ecuador, identificando cuál es la demanda existente y el segmento adecuado para este servicio.
- Definir una propuesta de filosofía y estructura organizacional, mediante la creación de una misión, visión y objetivos organizacionales.
- Formular claramente la estructuración de un plan de operaciones y la creación de una propuesta de estructura organizacional.
- Realizar una evaluación financiera, mediante la aplicación de proyecciones, simulaciones e índices financieros, para medir la factibilidad y rentabilidad del negocio.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis PEST

2.1.1. Político

Hace algunos años atrás Ecuador se caracterizaba por mantener el mismo gobierno, lo cual causó incertidumbre en el futuro del país. Sin embargo, en abril 2017 se eligió al Lic. Lenín Moreno como el nuevo representante de la República Democrática del Ecuador, proyectando un futuro más tranquilo para los siguientes años y sobre todo estabilidad política. En el actual gobierno existen distintas perspectivas, en base a éxitos y fracasos por parte del predecesor de Rafael Correa, no obstante, se genera una cierta estabilidad durante la gestión del presidente Lenín Moreno (NUEVA SOCIEDAD, 2018). La República del Ecuador se conoce como una nación democrática, lo cual quiere decir que brinda oportunidades a todos por igual, fomentando el establecimiento de negocios que estén enfocados a cualquier industria, incentivando a los emprendimientos. El actual gobierno busca crear una alianzas público-privadas para generar un mayor crecimiento de la economía entre los distintos sectores. Mediante una investigación realizada por el Banco Mundial, el Ecuador se encuentra entre los cinco países con peores resultados, concretando solo 5 proyectos en una década. (La Hora, 2019)

Actualmente el riesgo país, disminuyo hasta 522 puntos para mayo del 2019 según datos del Banco Central del Ecuador (Banco Mundial, 2018), se puede tomar este aspecto como una oportunidad para generar mayor inversión extranjera en el país, si se realiza una comparación frente a mayo del 2016, lo cual refleja un valor de 941 puntos (Ver anexo 1). Esto resulta mucho más atractivo para empresas extranjeras que quieran invertir en el Ecuador. Sin embargo, hay que resaltar que el valor del riesgo país que se tiene actualmente sigue siendo uno de los más altos a nivel continental. Esto se lo puede considerar una oportunidad, y a su vez una amenaza desde las distintas perspectivas que se analice.

Para creación de la empresa, se cuenta con una ventaja actual estipulada en Reglamento para el Proceso Simplificado de Constitución y Registro de Compañías Por Vía Electrónica (SUPERCIAS, 2014), y es que la misma se realiza online. La idea de negocio se encontrará beneficiada al reducir los tiempos y costos de la constitución y registro de la compañía por el medio tradicional.

- **Acuerdo de Cooperación en materia de turismo (MINTUR-SECTUR)**

En turismo, se pudo establecer un acuerdo con SECTUR de México para incentivar la cooperación en el fomento y atracción de inversiones a través de FONATUR, para fomentar la competitividad turística y gastronómica. En este ámbito se establecerá un plan bianual de cooperación turística entre México y Ecuador para potenciar la presencia de visitantes. (Ministerio del Turismo, 2017)

- **Acuerdo de Cooperación entre SENESCYT e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey de México**

Otro punto de la agenda binacional tiene que ver con un convenio para fomentar la cooperación interinstitucional en los ámbitos científico, académico, tecnológico, de innovación y transferencia de conocimiento entre la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey de México. Promover el progreso de la educación superior a través de la ejecución de programas de becas que contribuyan la movilidad de estudiantes y al intercambio de personal académico, científico y tecnológico entre las partes.

Otro aspecto importante que se debe mencionar es que Ecuador y México eliminaron las visas a finales del 2018, con el fin promover el turismo y acercar a ambas naciones (Secretaría de relaciones exteriores, 2018). En Ecuador hay una presencia importante de industrias mexicanas que desean permanecer y

seguir fortificando sus vínculos en el país y de la misma manera, a México le interesa la presencia de compañías ecuatorianas en su territorio.

Hablando del aspecto tributario, las empresas ecuatorianas deben pagar alrededor de 8 impuestos en un año de operaciones: 14% - Declaración del impuesto al valor agregado. 25% - Declaración del impuesto a la Renta. (5% - 35%) - Declaración de Retenciones en la Fuente. Pago del Anticipo IR. Impuesto a los Consumos Especiales. 5% - Impuesto a la Salida de Divisas. En general las empresas tienen que tomar en cuenta en sus estados financieros alrededor del 32,3% según el Doing Business del Banco Mundial (Banco Mundial, 2018). Al tener una alta carga tributaria se nota claramente una amenaza para la idea de negocio, debido a que la legislación tributaria puede ser muy variable en el Ecuador.

2.1.2. Económico

Después de la recesión que experimentó el Ecuador en 2016, debido a la importante baja de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, que llevó a que la economía ecuatoriana se desacelere 1.6%, la economía ecuatoriana creció 3% durante el 2017 (Ver anexo 1). Este crecimiento fue soportado principalmente por: un importante aumento en el consumo de hogares, una mejora en la inversión por parte del sector privado, que aumentó su producción para aumentar sus inventarios y una mejora en los precios del petróleo durante el último trimestre de 2017, que permitió incrementar el consumo por parte del gobierno. Se puede afirmar que las perspectivas económicas del país en los próximos años representan una amenaza para la industria ya que un decrecimiento en la economía representa menores ventas y/o menores precios.

El principal motor del crecimiento durante el 2017 fue el consumo de los hogares, empujado principalmente por la liquidez que inyectó el gobierno a través de las múltiples emisiones de bonos que el gobierno realizó durante 2017, que ascendieron a un total de \$5.5 mil millones en deuda contraída. Esto incrementa el saldo de la deuda que terminó en 2017 con un saldo de \$32.6 mil millones

según las cifras oficiales del ministerio de finanzas, lo cual representó un saldo de Deuda/PIB del 32.5%, un aumento importante con respecto al 2016 en donde fue de 27.2% (Banco Central del Ecuador, 2019). Para el 2018 se continuó consiguiendo financiamiento a través de la emisión de bonos, con una emisión importante de \$3 mil millones, la emisión más grande que ha realizado el gobierno, que dejó el porcentaje de Deuda/PIB en 34.3%. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Otros factores que ayudaron el aumento del consumo durante 2017 fueron la eliminación de salvaguardas en la balanza de pagos, la reducción del IVA nuevamente a su valor del 12%, y el proceso gradual de desgravación arancelaria de varios productos gracias al acuerdo que se llegó con la Unión Europea. La tasa de interés activa de Ecuador es de 7.63%, lo cual quiere decir que es relativamente baja en comparación a otros países de la región. La tasa de interés activa de Colombia es de 13,7%, y por otro lado la de Perú de 12,5% según datos del Databank del Banco Mundial. Por este motivo se puede decir que se puede aprovechar esta oportunidad frente al análisis de la industria, debido a que, en el caso de requerir recursos financieros, se podría considerar un préstamo bancario a una tasa moderada.

Las cifras de desempleo muestran una recuperación en 2017, cerrando en diciembre en 4.6%, una recuperación de 60 puntos con respecto a diciembre de 2016 donde la cifra cerró en 5.2% (Banco Mundial, 2018). Adicionalmente a esto la tasa de empleo pleno también tuvo una mejora con respecto al año pasado, incrementando del 41.2% a 42.3%. En el 2018 se consolidó aún más el gobierno ecuatoriano, después de los resultados obtenidos en la consulta popular, y se espera que las medidas económicas que tomara el gobierno ayuden a que el sector privado sea el principal motor de la economía, según lo expresó el presidente Lenín Moreno.

2.1.3. Social

En el ámbito social, se tomó en cuenta los distintos países a los que los ecuatorianos deciden viajar para diferentes realizar distintas actividades, como turismo, entretenimiento, negocios, educación, etc. Según el Boletín Anual de Estadísticas Turísticas, la mayoría de los turistas tienen preferencia de viajar hacia: Estados Unidos, España, México, Argentina, Francia, Uruguay y Brasil, como destinos principales para viajar (Tecniseguros, 2017).

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), a través de la Coordinación de Gestión de la Información, pone a disposición de la ciudadanía un Geoportal que permite consultar y visualizar los datos relacionados con la Educación Superior a nivel nacional y su correspondiente análisis estadístico. Se registraron hasta la última modificación en el 2015, alrededor de 587,799 estudiantes matriculados, los cuales son posibles clientes que les pueda interesar el servicio. La mayor cantidad de estudiantes se centran en las provincias de Pichincha y Guayaquil.

Del total de la matrícula en pregrado, el 40% está en instituciones privadas, en tanto que el 60% se encuentra en instituciones públicas. Por otro lado, en el posgrado, el 57% está en instituciones privadas y el 43% en públicas. En total se ofertan 9.333 carreras, de las cuales 4.310 pertenecen a pregrado y 3.301 pertenecen a posgrado. A nivel de pregrado la oferta es similar entre las instituciones públicas y las privadas; en tanto que en el posgrado la oferta de instituciones públicas es el doble de las privadas.

Según un estudio realizado por el Banco Mundial en algunos países de Latinoamérica y el Caribe, dentro de los que se encuentra el Ecuador, la matriculación en los centros de educación superior pasó en promedio de un 21% en el año 2000 a 43% en el 2013, esto significa que la tasa se duplicó en 13 años. Este aumento se explica, entre otras cosas, por la apertura de créditos estudiantiles y la mayor inversión realizada por los países de las regiones antes mencionadas. (El Telégrafo, 2017)

2.1.4. Tecnológico

En la actualidad se vive en un mundo que la información es cada vez más rápida y precisa por el acceso a internet. El uso del internet es necesario para poder acceder a información deseada, para poder entender todos los beneficios que se incluyen en los distintos paquetes turísticos o programas, de igual manera que los precios que contienen, tours e información relevante mediante página web o redes sociales. Las nuevas tendencias tecnológicas fomentan la utilización de nuevas herramientas para las diversas operaciones en temas de turismo y capacitación, permitiendo que las empresas minimicen sus tiempos de operación y optimicen sus recursos (Gestión, 2018). Mediante la rapidez de información se puede informar acerca de cupos disponibles para los distintos programas ofertados, y entre otras dudas adicionales que se requieran por parte de los clientes. Hoy en día la tecnología juega un papel muy importante en el día a día de las empresas, ya que permite generar una comunicación mucho más efectiva y directa, mediante dispositivos móviles como celulares, laptops y tablets, beneficiando a ambas partes en el giro de un negocio, tanto al empresario, como al cliente (INEC, 2017).

Por otra parte, en los últimos años se ha desarrollado un importante avance mediante el marketing por redes sociales, lo cual es una estrategia totalmente diferente para las empresas que desean posicionarse. Es por este motivo que la utilización en redes sociales se conoce como un medio muy potente de interacción entre los clientes y la empresa, además de que permite visualizar contenido, y compartirlo, relacionándose con distintas marcas en poco tiempo. Facebook tiene alrededor del 97% de la población ecuatoriana, después se interactúa mediante Whatsapp con un 90%, y al final se posiciona Instagram con un 65% según datos de INEC. Esto nos genera distintos beneficios, entre los cuales se puede encontrar: "Audiencia masiva con muchos usuarios activos diariamente, gran capacidad de segmentación lo que genera campañas de marketing efectivas, baja percepción de publicidad logrando buena presencia de marca, conexiones visibles entre usuarios y marcas" (NABRAIVI, 2017).

En 2016, la tenencia de teléfonos inteligentes (SMARTPHONE) creció del 2015 al 2016 al pasar del 37,7% al 52,9% de la población que tienen un celular activado. El 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet. Y por otra parte, en el área urbana se presenta un incremento de 13,2 puntos, y en el área rural el incremento es de 11,6 puntos según datos del INEC.

2.2. Análisis de la Industria (Porter)

Para el análisis de la industria de este plan de negocios, se ha utilizado la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU) **P8550.00**, la cual está dirigida a la ***prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como consultoría de educación, orientación educativa, servicios de exámenes y evaluación de los mismos, organización de programas de intercambio de estudiantes*** (INEC, 2010).

2.2.1. Poder de negociación de los consumidores

Esta industria cuenta con 28 empresas dedicadas a ofertar paquetes tanto turísticos como académicos. Estos servicios no presentan mayor diferenciación entre empresas competidoras incrementando así el poder de negociación del cliente. Sin embargo, el coste de cambio de inscripciones y penalidades para el cliente de esta industria es alto debido a que los precios varían significativamente dependiendo del tipo de paquete, del destino o de la fecha. Es importante mencionar que la mayoría de las empresas manejan un plan de gratuidades en grupos grandes, reduciendo el poder de negociación de la empresa y aumentando el del cliente. Para los clientes de esta industria la integración hacia atrás es un limitante debido a que no cuentan con el know-how ni los contactos requeridos para realizar por su cuenta el viaje ofertado por las empresas de la industria, al hablar de precio, destino, hospedaje y todo tipo de beneficios. Es más complicado aún al hablar de viajes académicos. Poder de negociación de los consumidores **MEDIO**.

2.2.2. Poder de negociación de proveedores

Al hablar del poder de negociación de proveedores es importante destacar la gran cantidad de proveedores que requiere esta industria, pues una empresa oferente del servicio de viajes turísticos y académicos requiere de proveedores tales como: transporte (terrestre y aéreo), estadía (hoteles), alimentación (restaurantes u hoteles), empresas de publicidad y universidades con las que se tenga convenio en caso de paquetes académicos. Los principales proveedores no están concentrados en una zona en específico, sin embargo, son proveedores reconocidos y de gran tamaño, ubicados, en su mayoría, fuera del territorio ecuatoriano, lo cual aumenta su poder de negociación. El coste de cambio para las empresas de la industria es medio debido a que, principalmente, los hoteles, aerolíneas y universidades, con las que se trabaja son de alta calidad y reconocimiento. Si una empresa de la industria decide cambiar de proveedor a uno menos reconocido, el cual entregue un servicio de menor calidad, su prestigio y credibilidad se verán seriamente afectados, además que en la mayoría de las ocasiones se trabaja bajo un convenio con distintos proveedores, de tal manera que los precios son preferenciales para las empresas que manejan una gran afluencia de clientes en su portafolio. Esto puede generar grandes costos al momento de cambiar de proveedor, ya que las tarifas preferenciales no serán las mismas si no se tiene el mismo nivel de confianza con un diferente proveedor. Poder de negociación de proveedores **MEDIO**.

2.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Al hablar de amenaza de productos sustitutos se puede destacar que en esta industria existen alrededor de 28 empresas dedicadas a ofertar paquetes tanto turísticos como académicos. Al existir una elevada cantidad de empresas dedicadas a brindar el mismo servicio existe una alta posibilidad de sustitución por parte del cliente, el cual no dudará en cambiar de opción si recibe mayores beneficios. Por esta razón, existe una alta propensión del comprador al cambio. Este análisis permite apreciar la importancia de una diferenciación notoria, difícil

de imitar y de igualar. Sin embargo, para los clientes de esta industria el coste de cambio es alto debido a que cada empresa tiene un precio diferente dependiendo del tipo de paquete, del destino y del título obtenido en caso de ser un paquete académico. Amenaza de ingreso de productos sustitutos es **ALTA**.

2.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como barreras de entrada es importante destacar la existencia de resoluciones tales como la “Calificación de Operadores de Capacitación (OC)” emitida por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC), certificación de carácter obligatorio para operadores de capacitación mediante la cual se verifica que las empresas cumplan con los requisitos establecidos en la Norma Técnica y que los cursos ofertados sean los adecuados (Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, 2016). De igual manera, para poder entrar en esta industria una barrera de entrada fuerte son el know-how y los contactos con los que debe contar cualquier empresa que desee entrar en la industria, puesto que hablamos de empresas las cuales deben ser reconocidas a nivel nacional y generar confianza para el cliente/usuario, al igual que contar con convenios con universidades internacionales reconocidas. Por otra parte, la inversión inicial requerida no es tan grande, ya que se requiere alrededor de \$15.000 para iniciar operaciones y efectuar servicios similares a los competidores de la industria, generando una ventaja para las nuevas empresas al momento de ingresar al mercado. Sin embargo, estamos hablando de un servicio sin una mayor diferenciación el cual podría ser imitado con facilidad, ya que se puede gestionar un modelo de negocio similar pero utilizando otros destinos, o servicios adicionales que generen valor al cliente final y permitan fidelizarlo. haciendo de esta una barrera de entrada baja. Amenaza de entrada de nuevos competidores es **MEDIA**.

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Finalmente, al hablar de rivalidad entre competidores existen alrededor de 28 empresas que ofertan servicios turísticos y académicos, de las cuales se debe destacar las principales oportunidades y amenazas para esta industria. La industria no está monopolizada, sin embargo, APEX, ORDER y EXPLORER se posicionan como las agencias de mayor tamaño en el mercado, debido a que ofrecen una amplia gama de servicios, y adicional un portafolio de destinos muy extenso. Si una nueva empresa desea ingresar en la industria debe tomar en cuenta la gran diversidad en los servicios ofertados lo cual llevará a un alto poder de negociación por parte del cliente y a una barrera de entrada alta. Sin embargo, las barreras para abandonar la industria no son muy altas, ya que las empresas deben pagar principalmente a sus proveedores, y posterior generar reembolsos en caso de ser necesario a sus clientes, de este modo se han generado algunas estafas por medio de algunas agencias de viajes en Ecuador. El poder de negociación de los proveedores es medianamente alto pues hablamos de proveedores reconocidos, y que tengan una influencia a nivel internacional. Una oportunidad dentro de esta industria es que los viajes, sean estos de turismo o académicos, son realmente rentables. En Ecuador viaja, anualmente, una cantidad de 1,547,388 personas, lo cual representa al 9,05% de la sociedad ecuatoriana, y se proyecta un crecimiento en este número para los siguientes años en la industria del turismo nacional e internacional (Ministerio del Turismo, 2018). Del análisis de las Fuerzas de Porter se puede concluir que es necesario que una empresa que desee entrar en esta industria establezca una diferenciación única, difícil de imitar y de sustituir para así sacar provecho de las oportunidades que presenta la industria y mitigar los riesgos de la misma. Amenaza entre competidores existentes **ALTA**.

2.3. Matriz de evaluación externa (EFE)

Tabla 1.

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Para creación de la empresa, se cuenta con una ventaja actual estipulada en Reglamento para el Proceso Simplificado de Constitución y Registro de Compañías por vía electrónica.	0.12	3	0.36
Exoneración total de los derechos de impuestos que gravan los actos societarios de aumento de capital, transformación, escisión, fusión incluidos los derechos de registro de las empresas de turismo	0.08	2	0.16
Convenio para fomentar la cooperación interinstitucional en los ámbitos científico, académico, tecnológico, de innovación y transferencia de conocimiento entre SENESCYT y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey de México.	0.09	4	0.36
Se registraron hasta el 2015 alrededor de 587,799 estudiantes matriculados. La mayor cantidad de estudiantes se centran en las provincias de Pichincha y Guayaquil. Del total de la matrícula en pregrado, el 40% está en instituciones privadas.	0.11	4	0.44
La tenencia de teléfonos inteligente (SMARTPHONE) creció 15,2 puntos del 2015 al 2016 al pasar del 37,7% al 52,9% de la población que tienen un celular activado.	0.09	2	0.18
Amenazas			
En total se ofertan 9.333 carreras, de las cuales 4.310 pertenecen a pregrado y 3.301 pertenecen a posgrado. A nivel de pregrado la oferta es similar entre las instituciones públicas y las privadas.	0.11	1	0.11
El riesgo país, disminuyó hasta 566 puntos para mayo del 2019 según datos del Banco Central del Ecuador, fomentando la inversión extranjera en el país, comparando frente a mayo del 2016, lo cual refleja un valor de 941 puntos.	0.09	3	0.27
En barreras de entrada se encuentra el costo de inversión del negocio, además del costo de las certificaciones. Se debe negociar con los proveedores directamente para crear los paquetes especializados y generar un precio accesible.	0.10	4	0.4
En la industria del turismo y capacitación, se tiene en cuenta que existe una dura competencia de alrededor 68 agencias reconocidas en la ciudad de Quito. Cualquiera de ellas puede ser la ideal para los gustos y preferencias de los consumidores, acoplándose a lo que ellos soliciten.	0.12	2	0.24
Las empresas relacionadas, como las aerolíneas, hoteles, transporte, y otros, son los principales proveedores de este negocio, lo cual genera mayor poder de negociación a proveedores y descontrol en ciertos casos fortuitos.	0.09	3	0.27
Total	1.00		2.79

En el resultado final de la Matriz EFE se obtiene un resultado de 2.79, lo cual indica un valor superior a 2.5, demostrado que en el análisis del entorno existen una mayor cantidad de oportunidades que amenazas.

2.4. Conclusiones análisis del entorno externo

- En el aspecto político del PEST se evidencia la existencia de normas y reglamentos para la creación y manejo de agencias de turismo, las cuales pueden ser consideradas como oportunidad si la idea de negocio se enfoca en brindar un servicio diferenciado, el cual saque provecho de estas normas y reglamentos.
- La sociedad ecuatoriana está recibiendo una mayor cantidad de atención en la industria del turismo, la cual le ha permitido tomar decisiones consientes, e innovadoras, siendo esta una oportunidad, si la idea de negocio planea cubrir la nueva necesidad con un valor diferenciado ofreciendo diplomados internacionales, que se enfocan en la educación, y a su vez en el turismo internacional.
- Esta industria cuenta con barreras de entrada bajas principalmente debido a la necesidad de capital y de personal, el cual no tiene que estar capacitado para la venta especializada de estos paquetes. Si la idea de negocio desea ingresar en esta industria debe ser mediante un servicio bien diferenciado, teniendo en cuenta las políticas gubernamentales y el capital requerido.
- La industria cuenta con varias empresas competidoras entre si las cuales brindan servicios sustitutos, sin embargo, si la idea de negocio se enfoca en brindar un servicio diferenciado esta podría incluso eliminar cualquier sustituto y ser líder en ese segmento de la industria.
- En los últimos años se ha desarrollado un importante avance mediante el marketing por redes sociales, lo cual presenta una oportunidad para la empresa si se lo utiliza correctamente, ya que promueve una estrategia totalmente diferente para las empresas que desean posicionarse.
- Se presenta una oportunidad en el entorno, mediante el estudio realizado por el Banco Mundial. En el Ecuador la tasa de matriculación en los centros de educación superior pasó en promedio de un 21% en el año 2000 a 43% en el 2013, esto significa que la tasa se duplicó en 13 años

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación realizada es un diseño de investigación no probabilístico a través de un muestreo por conveniencia, para llegar a conocer el comportamiento del cliente potencial frente a la industria y el servicio analizado.

3.1.1. Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos

- **Entrevista a Santiago Flores- Gerente administrativo y comercial de Agencia de viajes APEX**

Según Santiago, la industria de actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas; es considerada una industria con alto potencial para generar un negocio, ya que su crecimiento es favorecedor. Principalmente el dinamismo de la globalización y los diversos avances tecnológicos promueven el surgimiento de nuevas ofertas de mercado y necesidades latentes en los clientes. Sus conocimientos en la industria de viajes son justificados al haber estado a la cabeza de una importante agencia de viajes desde hace varios años atrás. Santiago comentó que uno de los principales retos que tiene una organización es posicionarse como primera opción al momento de solicitar un paquete turístico por parte de sus consumidores, y para poder lograr este objetivo es necesario brindar un servicio de calidad, con un valor diferenciador frente a la competencia. Comenta que los principales competidores en el mercado son: Ordex, Ecuador Global, Skytravel, y todos los minoristas de turismo que son alrededor de más de 2000 agencias a nivel nacional. En su opinión, ingresar a la industria puede llevar a obtener buenos resultados, si se lo hace de una manera correcta y sobre todo con paciencia durante los primeros años de operación, ya que puede haber varios desacuerdos con proveedores y personal de la empresa hasta equilibrar de una

manera correcta las dos perspectivas. También recomendó ingresar a la industria ofreciendo algún paquete nuevo e innovador, y mediante un buen manejo y elaboración de estrategias comerciales.

Por otra parte, cuando se le habló acerca del plan de negocios pensado, Santiago mencionó que ellos tenían pensado algún paquete relacionado con educación, pero no fue muy fácil ya que necesitan tener algún tipo de contacto en el extranjero para poder hacerlo. Una empresa dedicada a la comercialización de diplomados internacionales le parece una idea innovadora, ya que no ha escuchado de cursos académicos de corta duración en el extranjero, tomando en cuenta que es necesaria una propuesta de valor que genere valía para el comprador, utilizando un servicio de calidad y precios accesibles. En su opinión, cree que las instituciones universitarias presentan un mercado potencial amplio, siempre y cuando se posea algún tipo de convenio con las instituciones para llegar con mayor facilidad a los clientes

Por otra parte, es necesario ofrecer a paquetes complementarios conjuntamente con el servicio principal. Santiago recomienda que se debiese vender una certificación internacional que tenga una validación en el Ecuador, ya que es el principal factor que toman en cuenta muchos clientes al realizar un curso en el exterior. El nivel de rentabilidad que fue sugerido para el servicio es del 15% (aunque menciona que en APEX poseen una rentabilidad de 25%, debido al posicionamiento de la marca a nivel nacional). Santiago complementó su entrevista comentando que es necesaria una fuerza de venta capacitada para comercializar el servicio, y adicional generar presencia de marca en ferias educativas o de intercambios estudiantiles. Sugirió que es bueno presentar el servicio a través de folletos a las distintas instituciones. Hablando sobre el precio de venta comenta que, al no conocer la estructura de costos establecida, recomienda que se tenga una rentabilidad de al menos 20% sobre el costo de venta.

- **Entrevista a experto: Víctor Romero- Gerente de la agencia de viajes PRICETRAVEL**

Víctor comentó principalmente que la demanda de paquetes turísticos hacia el exterior ha crecido notablemente en los últimos años más o menos en un 20%. Por otro lado, también es importante resaltar que los destinos más solicitados por los clientes son Estados Unidos, España, Argentina y México (lo cual representa una ventaja al efectuar las operaciones del servicio). Al hablar de una agencia que está especializada en viajes académicos representa una fuerte oportunidad de negocios, ya que al dirigirse al segmento de jóvenes universitarios puede generar un alto número de clientes. Nos comentó que sería bueno realizar alianzas estratégicas tanto con instituciones gubernamentales del Ecuador, como también con instituciones que sean acreditadas en el exterior para que se genere un valor agregado a nuestro servicio al momento de ofertarlo. También nos menciona que es necesario conseguir la exclusividad de este servicio a nivel nacional para así poder ser la empresa pionera en este aspecto.

Es importante atacar fuertemente con redes sociales para introducir un nuevo producto al mercado y cree que lo óptimo, al tratarse de un enfoque en universitarios se podrían generar activaciones en las universidades, y a su vez dar conferencias para que los estudiantes sepan de que se trata el producto y los beneficios por el mismo. Recalcó que él no conoce ninguna agencia en Ecuador que ofrezca este servicio especializado, pero hay algunos competidores como EF, los cuales se centran en el aspecto de los idiomas, conjuntamente con viajes al exterior. Es por este que se debe enfatizar la certificación que tiene el diplomado en el Ecuador para así generar un valor agregado al programa, coincidiendo con lo que nos mencionó previamente Santiago de APEX.

En su opinión, el negocio presenta una idea totalmente diferente, ya que no conoce una empresa que se dedique netamente a la comercialización de diplomados internacionales, sin embargo, es muy importante recalcar que sin un diferenciador fuerte en el mercado el servicio puede ser copiado, y esto puede llevar a que la idea de negocio fracasé. Durante sus años en este negocio dijo

que un plan de negocios de ese tipo puede generar una demanda significativa en la industria, sin embargo, actualmente el país está atravesando por problemas económicos que pueden dificultar la venta del programa. También comentó que los universitarios son un buen cliente potencial, debido a que la mayoría de los jóvenes estudiantes buscan viajar y se puede aprovechar esta oportunidad para realizarlo conjuntamente con un tema educativo. Víctor también recomendó que es viable realizar convenios con instituciones universitarias, y en caso de poder hacerlo, con centros comerciales para abarcar una mayor cantidad de mercado. Por otra parte, comentó que antes de ofrecer diversos servicios adicionales se debe tener el servicio principal en su 100% de rendimiento, para no descuidar el núcleo de los Diplomados internacionales

- **Entrevistas a clientes potenciales**

Debido al modelo de negocio que ha sido seleccionado en este plan de negocios (B2C), se realizó un grupo de enfoque con ocho participantes, para poder analizar y evaluar el criterio de cada una de estas personas. En este caso se trató temas principales como: servicio, precio, plaza, promoción y segmento (Ver anexo 5), los cuales son factores claves para determinar el criterio de los clientes potenciales.

- **Conclusiones generales del FOCUS GROUP:**

- La mayoría de los estudiantes conoce de que se trata el diplomado internacional, pero les gustaría saber más específicamente cómo esto puede ser un aporte profesional para ellos.
- Es importante tomar en cuenta que a muchas personas se les dificulta la tramitología de la visa, sin embargo, es necesario que un diplomado al ser internacional debe tener paquetes turísticos muy bien estructurados para generar un mayor valor y poder cumplir con la propuesta de valor.
- La mayoría de las personas piensa que al tener un costo superior es necesario pagar con tarjeta de crédito o con financiamiento directo otorgado por la empresa, siempre y cuando no se carguen

intereses. Es mejor pagar en cuotas lo que va a permitir que las personas que no tienen una alta capacidad de pago inmediato igual puedan adquirir el servicio y diferirlo hasta completar la totalidad de este.

- Para poder acordar un precio ideal es necesario tomar en cuenta distintos factores como es las alianzas con las universidades, temas a tratar en el diplomado y beneficios extras como certificaciones que se pueden ofrecer en el programa, también considerar si el vuelo se encuentra incluido en el paquete o es necesario tramitarlo aparte.
- Siempre es bueno contar con oficinas que se encuentren en una ubicación central de Quito principalmente como puede ser el sector de El Batán o Benalcázar, ya que genera una mayor confianza al cliente, a su vez permite resolver cualquier inquietud al momento de realizar el diplomado, conjuntamente se aplica la estrategia de un call center para que los clientes tengan la facilidad de aclarar cualquier duda vía telefónica, en el caso de que no se puedan acercar a las oficinas.
- Se recomienda que se visiten las universidades e instituciones educativas por lo menos una vez cada semestre para poder tener nuevas propuestas de diplomados. Al momento que se presenta una empresa todas las semanas realizando campañas publicitarias solo genera una pérdida de valor, ya que no es algo nuevo ni novedoso.
- Es necesario crear una fuerte campaña de marketing por medio de redes sociales y páginas web, lo cual reduce costos y a su vez se puede llegar a un mayor número de personas. Al ser principales clientes los universitarios se pueden decir que se encuentran el porcentaje más alto que utilizan redes sociales. Sin embargo, es de suma importancia realizar conferencias en las universidades y alianzas con las mismas para tener poder brindar un precio diferenciado en el caso de ser necesario.

- Hoy en día es de suma importancia viajar para poder interactuar con personas del exterior que nos permitan crear una amplia red de contactos a nivel internacional, aprovechando los conocimientos externos que podemos obtener y las mejores prácticas internacionales que podemos aplicar.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Objetivo General: Determinar la aceptación de los diplomados internacionales en los estudiantes o graduados entre 18 – 28 años, además de los componentes claves que decretan su decisión al momento de adquirir el servicio.

Metodología de la investigación: Para realizar el análisis cuantitativo se realizó 50 encuestas a clientes potenciales que se encuentran en el mercado, los cuales están actualmente estudiando o ya están graduados en distintas ciudades del Ecuador para poder tener perspectivas distintas en base al lugar de ubicación en el que se encuentran y a los distintos intereses que pueden tener (Ver anexo 6). A continuación, se van a presentar los resultados que se obtuvieron en esta investigación

Resultados encuesta

Conclusiones Investigación de Mercado:

- La oportunidad de negocio puede ser viable si se crea una propuesta de valor, que trabaje juntamente con un valor agregado que le sea muy difícil de imitar a la competencia para poder abarcar la mayor cantidad de mercado
- El margen de rentabilidad que fue sugerido por el experto es de 20%, además de la una aplicación necesaria en el precio del programa de un 10% al 15% para poder gestionar distintos tipos de negociación con los compradores.
- La venta del servicio debe ser organizada para poder dirigirse a todas

las universidades deseadas, y adicional cubrir de una manera más extensa el mercado objetivo.

- Los diplomados internacionales son una idea de negocio totalmente nueva e innovadora en el país, ya que existe un importante segmento de mercado. Sin embargo, se debe enfocar las operaciones en instituciones superiores, debido a que se muestra una cantidad mayor de clientes potenciales más propensos a comprar en ese sector.
- Los clientes que soliciten el Diplomado están dispuestos a pagar de 1800 a 2000.
- El 96.2% de los encuestados y potenciales clientes estarían dispuestos a pagar entre \$1800 y \$2000, aparte de que estarían dispuestos a adquirir este servicio, ya que les parece un método distinto de aprender en un aspecto especializado de su carrera, y a su vez conocer un lugar distinto en el mundo.
- Según datos obtenidos por encuestas, es necesario complementar el servicio con paquetes turísticos en los países en los cuales se desarrollará el diplomado debido a que eso generará un valor agregado al momento de ofertar el servicio e incentivaría a que incremente su demanda.

53 respuestas



Figura No. 2 servicios adicionales

- En un grupo de 51 encuestados, 44 personas (86.8%) se encuentra estudiando actualmente en la universidad, tomando en cuenta que los encuestados prefieren acercarse directamente a un stand de publicidad y venta en instituciones educativas, en un porcentaje del 58.5%. Esto

es una ventaja ya que al tener un mayor porcentaje de clientes estudiando actualmente facilita la interacción con el cliente por medio de los stands.

53 respuestas

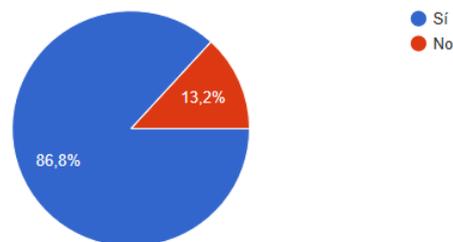


Figura No. 3 encuestados actualmente estudiando

- El 90.6% de los encuestados prefieren obtener publicidad online (redes sociales y páginas web), pero a su vez no dejan de lado el aspecto de recibir información directa desde conferencias realizadas en instituciones educativas.
- La mayoría de los encuestados prefieren utilizar medios de pagos más fáciles como son la tarjeta de crédito en un 77,4%, apoyando el desarrollo del negocio en temas de liquidez, mediante alianza estratégica con intermediarios financieros.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Los diplomados internacionales generan una oportunidad de negocio viable. En primer lugar, se conoce mediante los resultados en la investigación de mercados que existe un porcentaje alto de posibles compradores. En segundo lugar, al realizar la investigación cualitativa juntamente con el análisis del entorno, se arroja resultados atractivos promoviendo la idea de negocio, y el sustento de la misma. Por último, se conoce las principales preferencias de los encuestados, brindando las necesidades que deben ser cubiertas por la empresa y poder fidelizar a los clientes. Seguidamente, se van a desglosar los argumentos necesarios.

Actualmente se puede encontrar un porcentaje de potenciales clientes grande y una cantidad de clientes potenciales para los diplomados internacionales. Analizando los datos proporcionados por el INEC y por los resultados generados en el análisis, el porcentaje de estudiantes en la ciudad de Quito es:

- El 45,9% de la población se encuentra en el nivel de educación superior, mientras que el 54,1% del mismo no.
- Las personas que están ubicadas en los niveles socio económicos dese el nivel C+ hasta A es de 36%.

El mercado meta está situado en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha. El total de clientes potenciales del mercado meta es de 161,780 clientes. El cual es un número atractivo tomando en cuenta que sólo se comercializa en una ciudad y una provincia del país. Estos clientes están en la capacidad adquisitiva de comprar el servicio.

Los resultados de la investigación cualitativa justifican la implementación de la idea de negocio. Actualmente en Quito no se conoce a una empresa se dedique a la comercialización y venta de diplomados internacionales. Mediante el análisis de Porter se encontró que los competidores no son muchos en comparación a otras industrias mucho más saturadas, sin embargo, la idea de negocio debe centrar sus operaciones en el mercado conjunto en viajes internacionales con certificaciones académicas, lo cual tiene presente a un nicho de mercado por atender.

Por otro lado, en el análisis externo también se encontró que con el pasar de los años las personas están enfocadas en obtener una mayor cantidad de experiencia y también están enfocadas en salir más del país para adquirir mayor experiencia y a su vez crear una red de contactos más grande. Por otro lado, se disminuyó el IVA para vuelos y hoteles, lo cual genera una ventaja en el mercado, lo cual representa una oportunidad para generar mayores ingresos. Y, mediante las encuestas realizadas se pudo observar que los clientes si estuviesen dispuestos a pagar por servicios complementarios que otorga a los clientes mayor tranquilidad al momento de realizar un viaje, y también mayor comodidad. Los clientes del mercado objetivo pagarían entre \$1800 y \$2000 por los diplomados internacionales.

A través de los resultados presentados por la investigación cuantitativa se conocieron varias preferencias de los clientes potenciales. Los clientes del servicio prefieren distintos beneficios del servicio adicional, como por ejemplo tramitología de visa o paquetes turísticos con todo incluido. Por otro lado, las investigaciones permitieron saber que la mayoría de los clientes viajan por lo menos una o dos veces al año fuera del país, lo cual quiere decir que se presenta una ventaja en la industria, y muchos de los clientes están enfocados en tener una certificación a nivel internacional siempre y cuando esté avalada en el Ecuador. Además, se puede observar que una gran cantidad de los encuestados conoce lo que es un diplomado internacional, por lo tanto, ya saben para qué sirve y cuál es su importancia. También se analizó que un gran porcentaje de los encuestados busca obtener un diplomado que esté dirigido al área administrativa

o financiera, ya que se cree que es un complemento a las carreras que cada uno de los estudiantes tengan. También las encuestas mostraron que los participantes prefieren que se realicen charlas informativas y a su vez se promocionen con stands en las universidades acerca del servicio por lo menos una vez al semestre, ya que eso va a permitir que los clientes siempre estén enterados de los nuevos diplomados que se están ofreciendo y a su vez de los diferentes destinos que se están promocionando.

Por este motivo se concluye que si existe una oportunidad de negocio en la comercialización y venta de diplomados internacionales. La tasa de participantes potenciales es sumamente grande, por lo tanto, la cantidad de posibles clientes es muy atractivo. Asimismo, mediante los resultados de la investigación cualitativa se pudo concluir que los participantes apoyan al plan de negocios propuesto, ya que es un negocio viable, adicional la mayoría de los clientes potenciales comentaron que estaban comprarían los diplomados internacionales a un precio entre \$1800 y \$2000. Por otro lado, los resultados de la investigación cuantitativa ayudan a identificar los principales gustos y preferencias de los clientes como beneficios, destinos y carreras de preferencias, pero principalmente indicaron que la mayoría de encuestados prefiere tomar un paquete turístico, que a la vez les brinde una certificación internacional, la cual se avalada por un organismo internacional. En conclusión, se reafirma que hay una oportunidad de negocio latente por cubrir en cuanto a la comercialización de diplomados internacionales, ya que se encuentra una demanda potencial atractiva, se puede visualizar prospectos dispuestos a adquirir el Diplomado internacional, y el valor agregado que representa el servicio para los estudiantes que desean adquirir mayor experiencia a nivel internacional y añadir una certificación de suma importancia en su hoja de vida.

5. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se detallan las estrategias de marketing a implementar y la planificación a seguir para la comercialización de diplomados internacionales la ciudad de Quito, Ecuador.

5.1 Estrategia general de Marketing

5.1.1. Mercado objetivo

Mediante la investigación cuantitativa se pudo observar que el 96.2% de los encuestados quisieran adquirir un diplomado internacional. Además, el 86.8% de los encuestados afirmó que actualmente se encuentra estudiando en la universidad, lo cual le permite a cada uno de ellos ser parte de esta experiencia internacional, ya que pueden obtener una certificación internacional en un verano de la universidad. De esta manera, mediante la investigación cualitativa del cliente se pudo analizar que existen agencias que están enfocadas en viajes turísticos o viajes académicos, pero ninguna de estas empresas cuenta con el conjunto de la parte académica y de turismo, lo cual quiere decir que se presenta una ventaja competitiva frente a las demás agencias. Es por esto, que el mercado objetivo de la empresa se ha definido en un solo tipo de clientes, las cuales son instituciones de educación superior, ya que el principal nicho de mercado son los estudiantes que se encuentran en la mitad o casi finalizando su carrera. Es decir, nos manejamos en un mercado directo con él cliente, ubicados en la ciudad de Quito, Ecuador.

Tabla 2

Segmentación de mercado

Segmentación de mercado Learn & Travel Cia. Ltda.	
VARIABLE DE ESTUDIO	VALOR
Población de Pichincha	3,003,799.00
Población de Quito	2,690,150.00
Porcentaje de habitantes de 18 a 30 años (21,80%)	586,452.70
Porcentaje de habitantes NSE C+ hasta A (36%)	211,122.97
Porcentaje de habitantes matriculados en universidades del Distrito Metropolitano de Quito de 5to a 9no semestre (79,6%) (ver anexo)	168,170
MERCADO OBJETIVO (Habitantes de 18 a 30 años, NSE A-C+, matriculados UIO)	168,170
% de participantes que demandaría el servicio (96.20%)	161,780

5.1.2. Estrategia de diferenciación- Propuesta de valor

La estrategia de marketing de la empresa busca principalmente brindar calidad en el servicio ofertado, ya que los clientes son estudiantes de educación superior y buscan especializarse en alguna rama de su carrera. Los clientes potenciales buscan crear un valor agregado en su hoja de vida, que les brinde una ventaja frente a sus competidores en el mercado laboral, por lo tanto, el fundamento principal de la propuesta de valor es ofertar un servicio que brinde un diferenciador en el servicio al cliente. Igualmente, con el análisis cualitativo realizado anteriormente, el experto Víctor Romero recomendó que es necesario enfocarse principalmente en un mercado definido mediante estrategias dirigidas de marketing, para que de esa manera se pueda captar a los clientes que desean comprar el servicio utilizando el marketing y distintas estrategias especializadas.

La "Estrategia de diferenciación dirigida" (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003, pág. 264) fue seleccionada mediante la cual se piensa brindar a los clientes un servicio de calidad por un precio menor que en otras empresas competidoras. La estrategia se enfoca principalmente en los beneficios y calidad complementaria que aplican juntamente con los servicios de la empresa, lo cual se explica en la

mezcla de marketing. Adicional, se quiere dirigir las principales operaciones de marketing al mercado objetivo seleccionado.

La estrategia que fue seleccionada está compuesta por varios aspectos. El principal es la propuesta de valor, la cual busca brindar un trato diferenciado al cliente para que se sienta especial durante todo el proceso del servicio, basándose en “consentir al cliente”. Segundo, el enfoque de la estrategia es para direccionado hacia un mercado especial, es decir netamente para estudiantes de educación superior de la ciudad de Quito. Finalmente, el principal es brindar un excelente servicio al cliente.

A continuación, en la figura 2 se observa un modelo Canvas para tener una visión específica de la propuesta de valor de la idea de negocios propuesto.

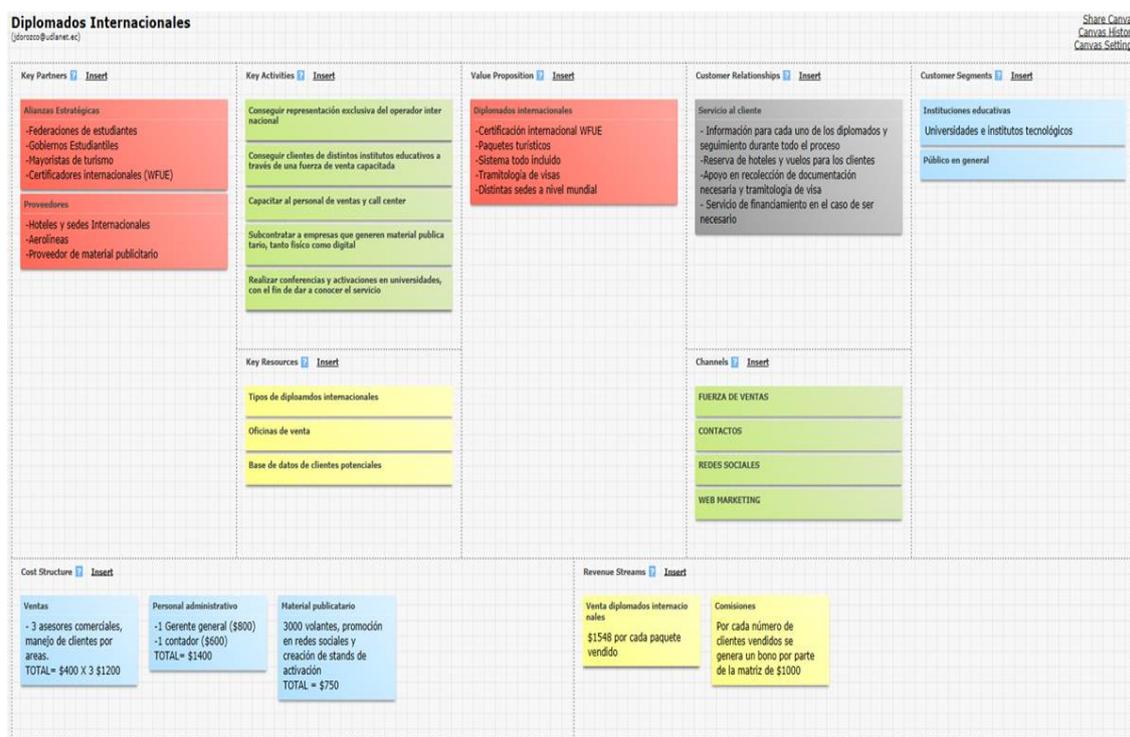


Figura 4. Modelo Canvas.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Servicio

El servicio está enfocado en la estrategia de “diferenciación dirigida”, es por este motivo que debe ser de alta calidad, para brindar una mejor experiencia a los clientes. Learn and Travel es un programa académico internacional, el cual se celebra dos veces al año, que permite la educación continua de excelencia, con el fin de otorgar nuevas habilidades y conocimientos para los estudiantes, otorgándoles una mejor vida profesional con un alto valor en Ecuador.

Los programas académicos de Learn and Travel buscan brindar nuevas alternativas de conocimiento para estudiantes universitarios y profesionales, permitiéndoles tener un valor agregado frente al mercado laboral y forjar a los nuevos emprendedores del país ecuatoriano, tanto en el sector público, y privado mediante el equilibrio de la educación teórica y práctica en los distintos campos educativos.

A diferencia de otros paquetes turísticos, los diplomados internacionales ofrecen una experiencia académica juntamente con la parte turística y cultural. En este caso, se los va a realizar en la ciudad de Cancún, aprovechando todo el potencial de esta ciudad. Como lo indica Euromonitor, en el 2016 Cancún recibió a más de 5.8 millones de visitantes de distintas nacionalidades de América, Europa y Asia, convirtiéndose en la ciudad más visitada a nivel internacional seguida de Toronto con un 11% en la investigación realizada. (Euromonitor, 2017)

Para el primer lanzamiento de este servicio se va a centrar en 14 diplomados en con una duración de 8 días y 7 noches en la ciudad de Cancún, los cuales van a estar enfocados en las áreas de conocimiento con mayor demanda, como se lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3

Diplomados por carreras.

N°	AREA	CATEGORIA	DIPLOMADO
1	SALUD	MEDICINA	Electrocardiografía clínica
2	SALUD	ODONTOLOGÍA	Odontología restauradora e implantación oral
3	ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS	CONTADURÍA Y FINANZAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ECONOMÍA NEGOCIOS INTERNACIONALES	Desarrollo de Habilidades Gerenciales y alta dirección
4	ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS	CONTADURÍA Y FINANZAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ECONOMÍA NEGOCIOS INTERNACIONALES	Mercado de valores y estrategias de inversión
5	ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS	COMERCIO EXTERIOR	Logística de comercio internacional
6	ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS	TURISMO Y HOTELERÍA	Calidad de servicio y atención al huésped en hotelería
7	INGENIERIAS Y ARQUITECTURA	ARQUITECTURA	Administración de proyectos
8	INGENIERIAS Y ARQUITECTURA	ARQUITECTURA	Diseño arquitectónico con enfoque bioclimático
9	INGENIERIAS Y ARQUITECTURA	INGENIERÍA CIVIL	Ingeniería sísmica: Cálculo y diseño estructural aplicado a edificios
10	INGENIERIAS Y ARQUITECTURA	INGENIERÍA CIVIL	Cálculo y Diseño de estructura de acero
11	INGENIERIAS Y ARQUITECTURA	INGENIERÍA INDUSTRIAL	Logística y cadena de suministro
12	INGENIERIAS Y ARQUITECTURA	ING. MECÁNICA Y MECATRÓNICA	Automatización industrial
13	COMUNICACIÓN ARTE DIGITAL	MERCADOTECNIA	Marketing digital
14	CIENCIA SOCIALES Y HUMANAS	DERECHO	Juicios orales del nuevo sistema penal , mercantil y familiar

Para este servicio se tiene que tomar en cuenta un paquete todo incluido, en el cual se consideran beneficios que se los detalla a continuación:

- **Ticket aéreo:** Se va a considerar un vuelo redondo Quito – Cancún / Cancún – Quito, mediante bloqueó de vuelos por grupos un numerosos. En este punto se debe considerar que en las aerolíneas cotizadas como Avianca y Aeroméxico manejan un plan de gratuidades cada 11 personas registradas, lo cual permite disminuir el costo en pasajes de vuelo.
- **Hospedaje:** Para encontrar un hotel que brinde una atención de calidad, pero a su vez un módico precio se tomó en cuenta distintas opciones que se encuentran en la zona hotelera de Cancún. El hotel que cumple con todos estos parámetros es el Krystal Urban (Ver anexo 4), además de que considerado uno de los hoteles más modernos de Cancún y con servicios altamente exclusivos. También hay que mencionar que su ubicación

permite estar a una corta distancia de las mejores playas y de los centros comerciales con mayor prestigio de la Riviera Maya.

- **Plan de alimentos:** Aprovechando la cultura gastronómica, la cual tiene un renombre a nivel internacional debido a que fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, La Ciencia y la Cultura, como lo señala la revista Forbes de México (Forbes México, 2016). Se incluye un plan de alimentación desayuno y almuerzo para que los visitantes puedan degustar acerca de la gastronomía mexicana.
- **Tours Culturales:** Uno de los principales objetivos de las Secretaría de Turismo de México es fomentar el turismo internacional, lo cual se basa en 10 ejes principalmente para impulsar al reposicionamiento del turismo de México con relación al Plan de Desarrollo 2013 – 2018. Entre todos estos ejes la SECTUR va a utilizar herramientas para poder enseñar el potencial turístico del país y alinear campañas que motiven a nuevos turistas a visitar el país. Justamente en Ecuador se llevó a cabo el Seminario México, un Mundo en Sí Mismo para captar mercado ecuatoriano y se animen a visitar los distintos atractivos que posee México. (SECTUR, 2017)

En este paquete se han seleccionado los destinos turísticos mas emblemáticos de la península de Yucatán, los cuales se detallan a continuación:

- Pirámides de Chichén Itzá
- Zona arqueológica de Tulum
- Bahía Akumal
- Cenote dos ojos
- Cenote Ik-Kil
- Ciudad de Valladolid
- Playa del Carmen
- Museo cultura maya

- **Transporte:** Para poder trasladar a los participantes del evento a los distintos lugares que van a visitar en su diplomado se ha tomado en cuenta este beneficio. Es necesario brindarles comodidad y facilidad para que puedan realizar sus actividades y que su experiencia en Cancún sea inolvidable.
- **Certificaciones nacionales e internacionales:** Al realizar la investigación de mercado se puede concluir que uno de los aspectos de mayor importancia para los clientes que se obtenga una constancia certificada del curso que están desarrollando en el exterior. Para esto las certificaciones que se tramitarán para los diplomados son las siguientes:
 - World Federation for University Education
 - Secretaría del trabajo y previsión social de México
 - Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales
 - Certificación Confederación de organizaciones de intercambio cultural del Ecuador

Posicionamiento de la marca

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Para seleccionar el nombre de la empresa se utilizaron los dos principales atractivos de este servicio, lo cual engloba el aspecto turístico, y a su vez la parte turística y cultural. Es por este motivo que se ha asignado el nombre de la empresa como “Learn & Travel”, que quiere decir en su traducción al español “Aprende y Viaja”. En el logo de la empresa podemos apreciar cómo se encuentran lugares icónicos a nivel internacional, lo cual genera un impacto a nivel internacional al momento de verlo y va acompañado del nombre mencionado anteriormente. Se utilizó colores fuertes y llamativos para que su impacto tanto en publicidad física, como digital tenga una relevancia significativa al momento que los potenciales clientes lo vean.



Figura 5. logo "Learn and Travel".

Servicio post venta

Al ser los asesores comerciales los encargados de guiar al cliente durante todo el proceso también van a ser los encargados de evaluar la satisfacción del cliente después de haber realizado el diplomado internacional. Cabe mencionar en este punto que se utilizarán herramientas como buzón de sugerencias y encuestas digitales para poder mejorar las falencias que tiene el servicio hasta que el nivel de satisfacción del cliente sea de un 90% o 100%.

5.2.2. Precio

“El precio es el único elemento de la mezcla (mix) de marketing que produce ingresos; los demás generan costos” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Hoy en día los consumidores se han visto obligados a reducir su gasto debido a que estamos atravesando por una realidad económica diferente que en años anteriores. Para fijar el precio del servicio se consideró algunos de los factores más importantes como por ejemplo la demanda que tendría el servicio al momento de lanzarlo al mercado, la competencia que es un elemento crucial para poder determinar nuestro precio, y orientándonos a los costos que se pueden incluir al momento de presentar el servicio al mercado; tomando en cuenta que la principal función de la empresa es brindar un mejor servicio por un precio menor. Es por este principal motivo que se escogió el método para fijar el precio orientado al costo, la cual más específicamente se va a centrar en obtener

un margen de utilidad después de incurrir en costos necesarios para que se efectúe el servicio como se lo detalla en la tabla a continuación:

Tabla 4

Detalle de costos por servicio.

DIPLOMADOS INTERNACIONALES LEARN & TRAVEL CIA. LTDA.				
	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
HOSPEDAJE	KRYSTAL URBAN CENTRO	7	\$49.50	\$346.50
VUELO	COPA AIRLINES / AVIANCA	1	\$636.00	\$636.00
TOURS	CHICHEN ITZA+CENOTE IK KILL + VALLADOLID	1	\$48.51	\$48.51
	TOUR TULUM+CENOTE+PLAYA DEL CARMEN	1	\$41.00	\$41.00
	MUSEO MAYA	1	\$2.97	\$2.97
	BAHÍA AKUMAL	1	\$23.46	\$23.46
PROGRAMA ACADÉMICO	MÓDULOS EDUCATIVOS	5	\$30.00	\$150.00
ALIMENTACIÓN	ALMUERZOS	8	\$4.00	\$32.00
TRANSPORTE	AEROPUERTO - HOTEL	2	\$4.48	\$8.97
	HOTEL - TOURS	3	\$4.48	\$13.45
ACOMPAÑANTE	GUIA	2	\$15.64	\$31.28
COSTO TOTAL				\$1,334.15
UTILIDAD				\$201.34
MARGEN DE UTILIDAD (%)				13.11%
PRECIO DE VENTA SIN IVA				\$1,535.49
IVA 12%				\$164.52
PRECIO DE VENTA CON IVA				\$1,700.00

“Muchas personas sienten que la fijación de precios de costo más ganancia es más justa, tanto para los compradores como para los vendedores, dado que estos últimos no abusan de los compradores cuando su demanda se agudiza, y además pueden obtener una rentabilidad justa sobre su inversión”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

5.2.3. Plaza

Estrategia de distribución

Para brindar una atención personalizada al momento de vender el servicio es necesario poseer una relación directa con los clientes, brindando más confianza y tranquilidad a los consumidores. Para manejar esta distribución directa las personas encargadas de realizar la venta de todo el paquete serán los asesores

comerciales, y a su vez de realizar el respectivo seguimiento hasta el cierre de venta.

Para este modelo de negocio se escogió la “estrategia de distribución exclusiva”, debido a que este servicio se va a vender en las oficinas comerciales, mediante los asesores comerciales. Los diplomados internacionales son considerados un servicio dirigido a personas que desean tener una educación extracurricular a nivel internacional, en la cual puedan aprovechar los distintos beneficios otorgados por la empresa, incluyendo en el servicio principalmente calidad y seguridad. De este modo es contar con un establecimiento, por el cual se puedan realizar las operaciones necesarias y brindar un servicio garantizando la calidad del mismo, para que de esta manera se puedan cumplir con todas las expectativas del segmento objetivo.

Punto de venta

El plan de negocios propuesto centrará sus principales operaciones en el Norte de la ciudad de Quito, en el sector de “El Batán” debido a la preferencia que presenta el mercado objetivo analizada en la investigación de mercado. El modelo de negocio que se va a manejar será B2C debido que se piensa tener un canal directo entre la empresa y el cliente, sin intermediarios. El sector de “El Batán” ha sido elegido debido que la demanda está enfocada principalmente en ese sector, además de que el sector presenta un gran beneficio, tanto para los clientes como la empresa. La ubicación de la idea de negocio permitirá que los clientes puedan acercarse con facilidad en el caso que tengan alguna duda o necesitan soporte del equipo administrativo del negocio.

La empresa va a estar ubicada en la Av. República del Salvador y Naciones Unidas. La oficina escogida posee 50m², un baño, un parqueadero y sala de reuniones para poder atender a clientes al momento de solicitar información. El área de la oficina es perfecta para distribuirlo entre el gerente general, 2 asesores comerciales, asistente administrativo y diseñador gráfico/publicista. Cada colaborador tendrá su escritorio con su respectiva computadora. También hay

un espacio para poder contratar en un futuro una recepcionista, pero en los primeros años de operación se va a manejar con el personal mencionado anteriormente. El valor de arriendo de la oficina es de \$550 incluida la alícuota, lo cual nos va a generar un valor anual de \$6.600 durante todo el año, lo cual es considerado un valor razonable tomando en cuenta en el sector de alto grado comercial que está ubicada la empresa.

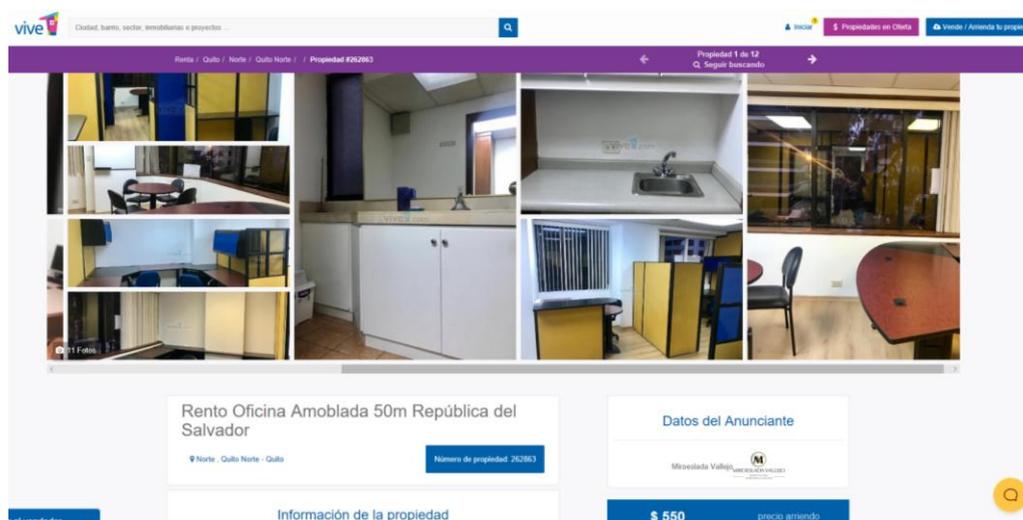


Figura 6. oficina comercial Learn & Travel. Tomado de: (Vive1, 2019)

Estructura de canal de distribución

EL giro del negocio tiene establecido utilizar el canal directo de distribución, y a su vez aplicando la exclusividad a los clientes. De esta forma, se brinda un trato personalizado y se asegura la calidad al momento de generar la venta del paquete. Lo que se busca en este canal es no tener intermediarios para que el servicio entregado no se vea afectado por terceras personas. Con la canal propuesta las necesidades de los clientes serán cubiertas y se podrá entregar el principal diferenciador de la empresa, el cual es un mejor servicio por un menor costo.

Ventas personales (fuerza de ventas)

Para poder generar un mayor número de cierre de ventas se ha implementado una canal para ventas personales, para que los asesores comerciales tengan un encuentro directo con el cliente y puedan indicarle de manera más detallada el

servicio ofertado. De este modo, para poder iniciar con operaciones es necesario un coordinador de ventas y dos asesores comerciales para poder cubrir todos los clientes potenciales que soliciten información.

Relación directa fuerza de ventas – clientes

Al implementar la estrategia de marketing directo a través de la fuerza de ventas es necesario un vínculo, por el cual se le va a enviar información necesaria al cliente con respecto al servicio y poder despejar cualquier duda adicional después de tener una reunión o encuentro personal en las oficinas de la empresa. Se va a utilizar lo que es la comunicación vía teléfono celular, acompañado con el seguimiento mediante mensajes por WhatsApp y también correo electrónico proporcionado por la empresa para poder enviar información detallada e imágenes de experiencias anteriores de clientes para brindar una mayor confianza al cliente potencial.

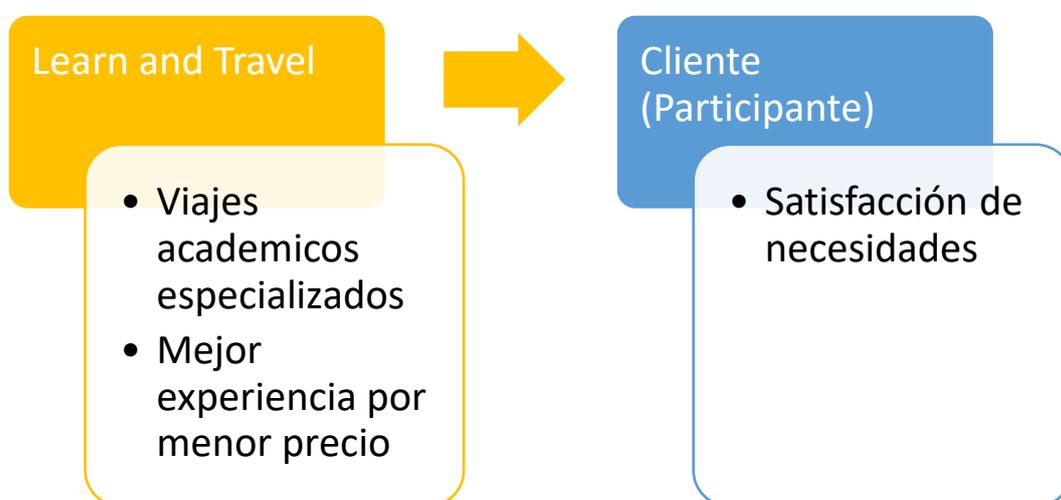


Figura 7. estructura canal de distribución.

5.2.4. Promoción

Estrategia promocional

Para poder generar una mayor promoción al servicio ese escogió la estrategia de “empuje” o denominada por Kotler “push”. Utilizando esta estrategia se van a generar un mayor número de ventas utilizando la fuerza de ventas a través de los asesores comerciales, conjuntamente brindándole mayor fuerza mediante los distintos medios promocionales generados por la empresa. Lo que se busca principalmente con este método es que los asesores comerciales presenten todas las características del producto para que de esa manera creen la necesidad a los clientes e identifiquen todos los beneficios del servicio. (Kotler, Fundamentos de Marketing, 2012)

Publicidad

Para poder generar contacto con los clientes potenciales se tomaron en cuenta varios tipos de publicidad, los cuales se detallan a continuación:

- Redes sociales a través de las plataformas de Facebook e Instagram, las cuales van a ser contraladas y supervisadas por un community manager. La publicidad mediante redes sociales será la principal herramienta para generar clientes potenciales, y es por este motivo que las campañas se generarán todos los meses. El valor mensual de cada campaña será de \$1000, lo cual va a generar un gasto de \$12,000 anuales en redes sociales.
- Activaciones de marca presenciales, principalmente en universidades y ferias educativas, mediante convenios realizados con las facultades, departamentos de programas internacionales y asociaciones de estudiantes. Se estima que el gasto para activaciones será de \$300 anuales, ya el stand de la empresa y los roll-up pueden ser los mismos durante todo el año. Las activaciones se las va a realizar lo menos 1 vez cada mes.

- Folletos físicos, los cuales van a contener información acerca de todo lo incluido en el programa, precio, fechas y diplomados disponibles para cada una de las carreras de interés. Serán utilizados en las activaciones y adicional se destinará un número de folletos para poder colocarlos en carteleras de universidades para atraer a clientes potenciales y no solo a clientes del mercado objetivo. Se destinará un valor de \$12,600 anuales para los folletos, los cuales van a ser utilizados a lo largo de todo el año.

Tabla 5

proyección anual gastos de promoción

Proyección anual gastos marketing					
Resumen gastos marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad impresa (folletos)	\$12,600.00	\$13,860.00	\$15,246.00	\$16,770.60	\$18,447.66
Publicidad online	\$12,299.00	\$13,289.00	\$14,609.00	\$16,061.00	\$17,658.20
Página web	\$ 299.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Renovación del servicio página web	\$ -	\$ 89.00	\$ 89.00	\$ 89.00	\$ 89.00
Redes sociales (Facebook, Instagram)	\$12,000.00	\$13,200.00	\$14,520.00	\$15,972.00	\$17,569.20
Activaciones de marca	\$ 300.00	\$ 330.00	\$ 363.00	\$ 399.30	\$ 439.23
TOTAL	\$25,199.00	\$27,479.00	\$30,218.00	\$33,230.90	\$36,545.09

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

En una organización es fundamental plantear una misión, visión y objetivos organizacionales para poder crear una identidad corporativa, donde se crearán los pilares fundamentales para poder direccionar a la empresa. Según Thompson y Gamble, “una misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (Thompson & Gamble, 2012), por lo tanto es necesario que este compuesta por los siguientes parámetros: servicio, mercado, tecnología, autoconcepto, filosofía, clientes y siempre tomar en cuenta su imagen pública y de sus empleados. Por otro lado, “la visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson & Gamble, 2012); tomando en cuenta que debe poseer un enfoque hacia el futuro, y a su vez debe ser viable y explícita para poder cumplirla. Finalmente “los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson & Gamble, 2012); los cuales deben ser planteados de una manera SMART (específico, medible, alcanzable relevante y en un tiempo determinado).

6.1.1. Misión

LEARN AND TRAVEL CIA. LTDA. es una empresa creada para ofertar el servicio de viajes académicos, a través Diplomados internacionales en el Norte de la ciudad de Quito, brindando una experiencia cultural y académica única. Utilizando las mejores prácticas a nivel internacional, bajo el manejo de altos estándares de calidad y distintos procesos innovadores, con colaboradores capacitados y comprometidos con su organización, mediante valores fundamentales como el compromiso, honestidad, responsabilidad y resiliencia.

6.1.2. Visión

Para el año 2025 posicionarse como una empresa líder en viajes académicos a nivel nacional, y ser considerada la primera opción para estudiantes y profesionales, al momento de recibir una educación extracurricular de alto grado académico y una experiencia intercultural unificada.

6.1.3. Objetivos

6.1.3.1 Objetivos de mediano y largo plazo

Tabla 6

Objetivos de la organización.

Perspectiva	Financiera
Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Incrementar las ventas anuales
Indicador	$(\text{ventas}_{\text{año}2} - \text{ventas}_{\text{año}1}) / \text{ventas}_{\text{año}1}$
Alcance	En un 20% para el 2021
Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Generar un retorno en la inversión
Indicador	ROE
Alcance	En un 18% para el 2024
Perspectiva	Cliente
Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Ganar participación en el mercado objetivo
Indicador	Ventas anuales / ventas totales del mercado
Alcance	En un 10% para el 2021
Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Ganar participación en el mercado objetivo
Indicador	Ventas anuales / ventas totales del mercado
Alcance	En un 20% para el 2024
Perspectiva	Procesos Internos
Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Incrementar el # de clientes potenciales
Indicador	$(\# \text{ clientes potenciales}_{\text{año}2} - \# \text{ clientes potenciales}_{\text{año}1}) / \# \text{ clientes potenciales}_{\text{año}1}$
Alcance	En un 25% para el 2021

Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Tener una línea de servicios mas amplia que los rivales
Indicador	# de servicios ofertados vs. # de servicios del mercado
Alcance	En 2 servicios adicionales para el 2024
Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Incrementar el número de capacitaciones
Indicador	$(\# \text{ capacitaciones}_{\text{año 2}} - \# \text{ capacitaciones}_{\text{año 1}}) / \# \text{ capacitaciones}_{\text{año 1}}$
Alcance	En un 60 % para el 2022
Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Incrementar la aplicación de proyectos y sugerencias por empleado
Indicador	$\# \text{ de proyectos y sugerencias}_{\text{empleado}} / \# \text{ de proyectos y sugerencias}_{\text{empleador}}$
Alcance	En un 50% para el 2024

6.2. Plan de Operaciones

A través del plan de operaciones de la organización se va a poder identificar los procesos necesarios para cada actividad y tener un control, en cuestión de tiempos y costos, generando de esa manera una mayor eficiencia interna. A continuación, se presenta la cadena de valor del negocio, mapa de procesos y también el flujograma de procesos para poder llevar a cabo las actividades realizadas por la empresa. Para generar una ventaja competitiva dentro de la cadena de valor se enfocará en el proceso de operaciones, además de marketing y ventas, para que de esta manera se pueda gestionar toda la logística necesaria para que el servicio que se oferte esté dentro de los parámetros de calidad, a los cuales se rige la idea de negocio, y generar los principales diferenciadores para los clientes. A continuación, se puede visualizar los distintos procesos de la cadena de valor que permiten desarrollar el servicio.

6.2.1. Cadena de valor

Tabla 7

Cadena de valor.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA				
	Administración general y planificación estratégica de la empresa, contabilidad y finanzas.				
	RECURSOS HUMANOS				
	Selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño.				
	TECNOLOGÍA				
	Investigación de mercados potenciales, desarrollo de nuevos destinos y programas, software de CRM y sistemas de comunicación.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	COMPRAS				
	Políticas de compras y pagos a proveedores, reserva de cupos (hospedaje, vuelos y tours), certificaciones nacionales e internacionales, servicios básicos, gastos generales, transporte e insumos de oficina.				
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MKT Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA
	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de datos. Acceso de clientes (CRM). Paquetes turísticos. Análisis de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación con operadores turísticos y proveedores. Contacto con clientes potenciales. Convenios interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión y reserva de servicios incluidos. Verificación de documentos necesarios. Tours, itinerarios y programa académico. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones personalizadas (experiencias en videos y fotos). Publicidad física/online (redes sociales y pagina web). Seguimiento de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias y reclamos. Retrolimentación. Garantías. Gestión de satisfacción del cliente.

6.2.2. Mapa de procesos

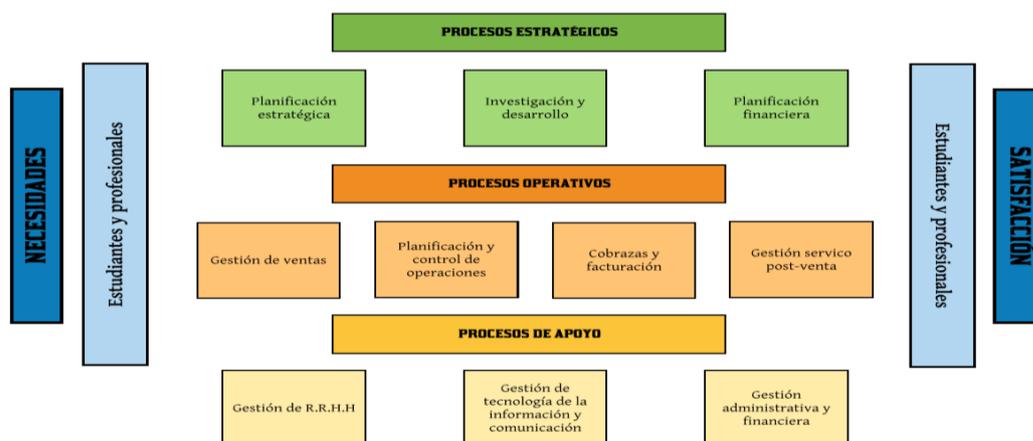


Figura 8. mapa de procesos Learn & Travel.

6.2.3. Flujoograma de procesos

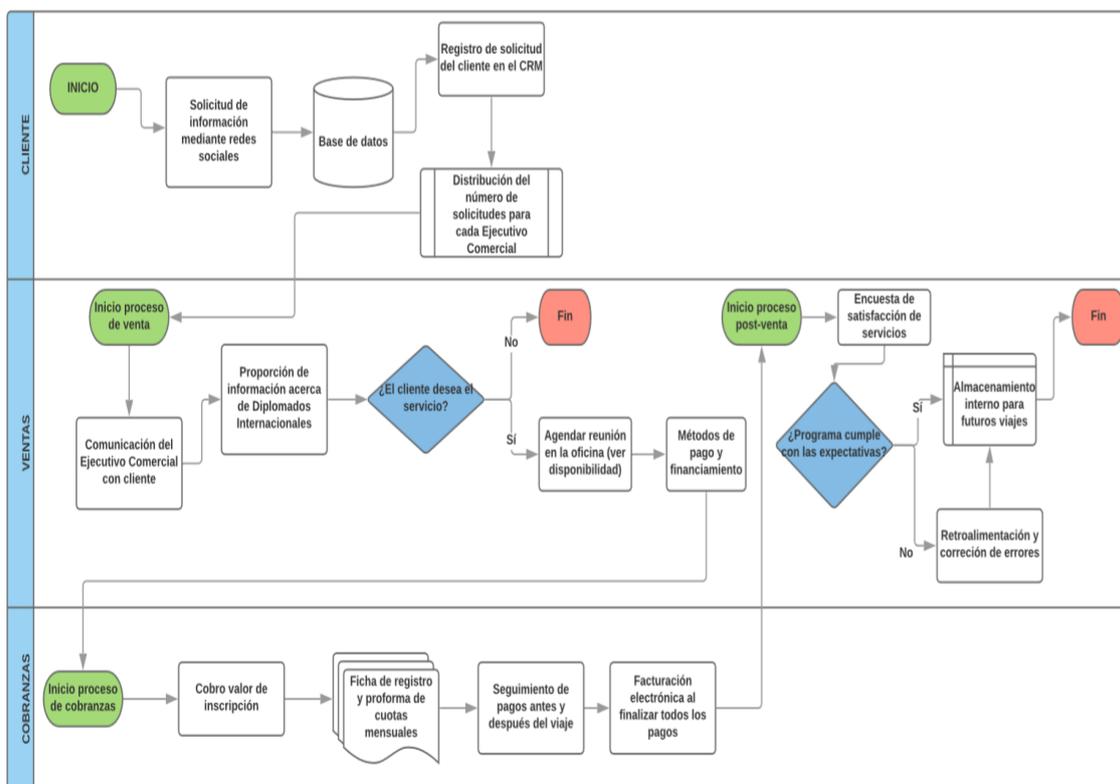


Figura 9. flujoograma de procesos Learn & Travel.

6.3. Estructura organizacional

Para poder cumplir con los objetivos propuestos juntamente con la filosofía organizacional, es necesario elaborar una estructura organizacional. De esta manera se podrá direccionar y conocer cuáles son las funciones específicas de cada recurso de la organización, y de qué manera se puede hacer más eficiente el capital humano de la idea de negocio. Como lo indica Robbins, la estructura organizacional es "la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización. Cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización". (Robbins, 2009).

6.3.1. Estructura legal

Para constituir legalmente la idea de negocio se va a utilizar la forma jurídica de “compañía de responsabilidad limitada”, la cual se contrae entre dos o más personas, teniendo como número máximo de socios el de quince personas. Va a ser constituida con un capital social mínimo de cuatrocientos dólares estadounidenses (400.00), entre dos socios con un porcentaje de 50% de participación para cada uno. El motivo por el cual se va a utilizar esta forma jurídica es debido a que al iniciar la idea negocio la empresa será conformada por familiares o personas muy cercanas por el tema de confianza, lo cual es fundamental en cualquier tipo de negocio. Por otro parte, la empresa no podrá ser cotizada en la Bolsa de valores, ya que se manejará con un capital “cerrado”, manteniendo un número limitado de acciones. (SUPERCIAS, 2014).

6.3.2. Tipo de estructura organizacional

Para la idea de negocio se eligió la “estructura funcional simple”, ya que por el momento se va a manejar una sola línea de servicio. En esta estructura existen pocos niveles jerárquicos, sin embargo, es muy efectiva en sus operaciones, y flexible al momento de tomar cualquier tipo de decisión. La interacción entre los distintos departamentos del negocio es vital, ya que con una comunicación adecuada el tiempo empleado en cada operación o actividad será reducido. Al iniciar como un negocio pequeño se puede centralizar la autoridad en el Gerente General, ya que el número de trabajadores no es muy grande y la supervisión de las operaciones realizadas por los colaboradores va a ser más sencilla, y a su vez la implementación de planes de mejora cuando sea necesario. (Robbins, 2009).

En la siguiente figura se presenta el organigrama de una empresa dedicada a la comercialización de paquetes turísticos en Ecuador. El giro del negocio es muy similar, sin embargo, no se utilizó esta estructura organizacional por el tema principalmente de costos. Por ejemplo, se ha omitido el departamento de Recursos Humanos, ya que no es tan necesario durante los primeros años de

operación ni para la cantidad de empleados que se está manejando. Por otro lado, los Ejecutivos Comerciales van a tomar algunos roles adicionales como el de servicio postventa que es muy importante para seguir en constante mejora. Otros departamentos también van a ser subcontratados para poder apoyarse en otras empresas en procesos y enfocarse principalmente en el giro del negocio.

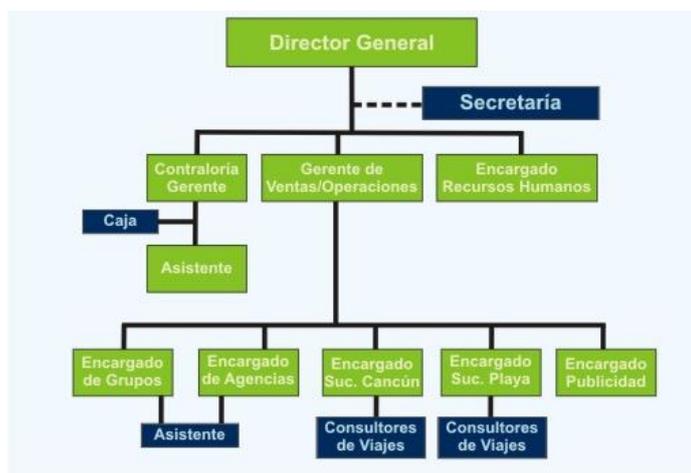


Figura No. 10 organigrama agencia de viajes. Tomado de: (Mexalitours, 2016)

A continuación, se presenta el organigrama funcional adaptado a Learn & travel Cia. Ltda, con las respectivas funciones de cada colaborador:



Figura 11. organigrama Learn & Travel.

Descripción de funciones

Gerente General:

El Gerente General será el representante legal de la empresa, y también va a ser el encargado de supervisar a cada una de las áreas de la organización y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario. Se requiere que cuente con título de al menos tercer nivel en áreas administrativas y con experiencia de dos años en venta de intangibles o relacionado con turismo. El sueldo mensual estimado es de **\$800.00** con opción a beneficios por cumplimiento de objetivos anuales.

Funciones:

- Realizar convenios, negociación y pagos de proveedores externos.
- Reclutamiento de personal para las distintas áreas de la empresa.
- Planificación y administración estratégica, mediante cumplimientos de objetivos y realización de KPI's.
- Implementación de estrategias de marketing, supervisión de operaciones y evaluación de desempeño organizacional.

Asistente Administrativo:

El Asistente Administrativo va a estar encargado de llevar un buen manejo interno dentro de la oficina y brindar apoyo a las distintas áreas de la empresa. Es necesario que realice reportes semanales y mensuales de gestión para poder medir el rendimiento y desempeño de los colaboradores. Se requiere estudiante de últimos niveles con título de tercer nivel en carreras administrativas. El sueldo mensual estimado es de **\$400.00**.

Funciones:

- Interactuar con clientes y resolver cualquier tipo de reclamo o duda en cuestión a pagos o al programa
- Archivar, organizar documentos físicos y digitales relacionados con el giro del negocio

- Actualizar información de pagos de cada cliente y seguimiento de cuotas mensuales.
- Agendar reuniones con clientes y con proveedores para el proceso de negociación

Contador (externo):

Se contratará un contador externo para poder brindar soporte en la planificación financiera y registro de transacciones contables de las operaciones de la organización. Se requiere contador de nivel profesional con título de contabilidad o finanzas, con un mínimo de un año de experiencia en el área financiera. El sueldo mensual estimado es de **\$150.00**.

Funciones:

- Registrar e interpretar las transacciones llevadas a cabo por las operaciones de la empresa.
- Generar reportes mensuales, semestrales y anuales acerca de los estados financieros de la empresa e implementación de políticas contables, juntamente con el Gerente General.
- Realizar declaraciones al impuesto a la renta e IVA.
- Realizar el pago de sueldos mensuales y beneficios de ley al personal

Coordinador de ventas:

El coordinador de ventas va a trabajar juntamente con el Gerente General, diseñando nuevos canales de venta y supervisando y midiendo el desempeño diario realizado por los Ejecutivos comerciales. Se requiere un profesional en áreas Administrativas, Negocios Internacionales, Marketing o afines; con experiencia de al menos dos años en el campo comercial de empresas relacionadas al turismo o intangibles. El sueldo mensual estimado es de **\$600.00** con opción a beneficios por cumplimiento de metas.

Funciones:

- Gestionar e implementar nuevas estrategias de promoción y realización de convenios con distintas universidades dentro y fuera del país.
- Gestionar y supervisar clientes potenciales por medio del CRM y repartición de prospectos a los Ejecutivos Comerciales.
- Realizar investigación de mercados y promover nuevas líneas de productos.
- Seguimiento y contacto realizado por Ejecutivos Comerciales y cierre de ventas en grupos grandes.

Ejecutivo Comercial:

Ejecutar el plan comercial propuesto por la empresa con el fin de cumplir los objetivos comerciales en cuanto a ventas de diplomados/cursos en el exterior junto a una óptima asesoría al cliente. Se requiere estudiante de últimos semestres, egresados o graduados de carreras administrativas, comerciales, negocios internacionales, o afines, con 1 año en cargos similares de preferencia venta de intangibles en agencias de viajes o servicios turísticos. El sueldo mensual estimado es de **\$400.00** con opción a beneficios por cumplimiento de metas y comisiones de **\$30** por cada venta concretada.

Funciones:

- Generar bases de datos mediante redes sociales, activaciones, leads y referencias comerciales
- Contactar a potenciales clientes para brindar información y asesoría de los diplomados y cursos en el exterior.
- Realizar seguimiento mediante redes sociales, llamadas y reuniones con el cliente interesado en adquirir los cursos o diplomados.
- Cerrar las ventas de servicios adquiridos y asesorar respecto a la forma de pago para generar y recolectar comprobantes.
- Asesorar al cliente para el registro del curso o diplomado en la plataforma manejada por la empresa

- Cumplir la meta de venta propuesta por la empresa.

Publicista:

Realizar el diseño de ilustraciones para los diferentes medios tradicionales y digitales, en conjunto con el manejo de campañas publicitarias y pauta en redes sociales, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios siguiendo un cronograma establecido y trabajando en conjunto con las áreas funcionales. Se requiere estudiante de últimos semestres, egresados o graduados de Ingeniería en Marketing, Ingeniería Comercial, Publicidad o afines, con experiencia de uno a dos años en cargos similares, de preferencia implementando y desarrollando Planes Estratégicos de Marketing. El sueldo mensual estimado es de **\$400.00** con opción a beneficios por cumplimiento de metas.

Funciones:

- Actualizar materiales gráficos (brochures, flyers, presentaciones, manuales de usuario, manuales técnicos, etc.) para publicidad en medios impresos y digitales.
- Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general.
- Realizar funciones de Community Manager/ Realizar seguimiento digital.
- Llevar indicadores de gestión, reportes y cronogramas establecidos.
- Proponer e implementar estrategias creativas/ publicidad.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ventas

Para realizar la proyección de ventas se consideraron varias premisas, las cuales fueron previamente definidas, además de algunos datos importantes para poder tener una visión más clara y realista de la cantidad de ventas que se efectuarán durante cada período de la idea de negocio planteada. Los resultados proyectados son consistentes mediante el análisis realizado juntamente con el Mix de marketing y el mercado objetivo seleccionado. A continuación, se presentan las variables utilizadas para la proyección de ventas.

Tabla 8.

Premisas para proyección de ventas.

VARIABLES	
Promedio inflación histórica en Ecuador - período 2008-2018	2.71%
Tasa de crecimiento promedio de la industria P8550 - período 2011-2018	7.89%
Tamaño de mercado objetivo (número de personas)	161780
Beta de la industria: Education	1.04
Riesgo país	5.63%
Tasa de crecimiento salarial - período 2013-2018	3.30%

Industria:

CIU P8550.00 - Actividades de apoyo a la enseñanza.

Mediante la investigación de mercados realizada, se concluyó que el tamaño de mercado es de 161.780 potenciales participantes. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que sería una empresa que va a ingresar al mercado por primera vez, obteniendo una participación del 0,17% en el primer año de operaciones e incrementando en un 20% durante los siguientes años respectivamente, utilizando el perfil de empresas que han ingresado en condiciones muy parecidas a esta industria. Mediante la encuesta realizada, el experto nos comentó que hay empresas posicionadas, las cuales abarcan un mayor volumen del mercado, por

tanto, el porcentaje de participación en el mercado de la idea de negocio es menor durante los primeros años de operación de la organización.

Por otra parte, también es necesario realizar una proyección de precios para poder estimar los ingresos por ventas. El precio tiene un incremento en su valor debido a la inflación del 2,71%, la cual fue calculada mediante datos históricos del Banco Central del Ecuador. (Ver Anexo 3).

Tabla 9.

Proyección de ingresos anuales.

Detalle (anual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Market Share	0.17%	0.20%	0.24%	0.29%	0.35%
Número de participantes	276	331	397	476	571
Precio por participante	\$ 1,676.00	\$ 1,722.00	\$ 1,769.00	\$ 1,817.00	\$ 1,867.00
Ingresos	\$462,576.00	\$569,982.00	\$702,293.00	\$864,892.00	\$1,066,057.00

Como se observa en la tabla, la cantidad proyectada de participantes incrementa por medio del crecimiento de mercado esperado durante los siguientes años. De esta manera se puede visualizar un crecimiento continuo del 23% de los ingresos entre cada año, para alcanzar alrededor de un millón de ventas en el quinto año, tomando en cuenta la inflación estipulada anualmente.

7.1.2. Proyección de Costos.

Tabla 10.

Detalle de Costo Unitario por Diplomado.

DIPLOMADOS INTERNACIONALES LEARN & TRAVEL CIA. LTDA.				
	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
HOSPEDAJE	KRYSTAL URBAN CENTRO	7	\$49.50	\$346.50
VUELO	COPA AIRLINES / AVIANCA	1	\$658.00	\$658.00
TOURS	CHICHEN ITZA+CENOTE IK KILL + VALLADOLID	1	\$48.51	\$48.51
	TOUR TULUM+CENOTE+PLAYA DEL CARMEN	1	\$41.00	\$41.00
	MUSEO MAYA	1	\$2.97	\$2.97
	BAHÍA AKUMAL	1	\$23.46	\$23.46
PROGRAMA ACADÉMICO	MÓDULOS EDUCATIVOS Y CERTIFICACIÓN	5	\$33.00	\$165.00
ALIMENTACIÓN	ALMUERZOS	8	\$7.00	\$56.00
TRANSPORTE	AEROPUERTO - HOTEL	2	\$4.48	\$8.97
	HOTEL - TOURS	3	\$4.48	\$13.45
ACOMPAÑANTE	GUIA	2	\$15.64	\$31.28
			COSTO TOTAL	\$1,396.00

Para poder establecer el costo por cada Diplomado se toma en cuenta todos los insumos necesarios para efectuar la operación, como se puede observar el detalle en la tabla presentada anteriormente. El costo unitario por cada uno de los Diplomados es de \$1,396.00, lo cual va a permitir obtener el costo total multiplicando el número de participantes por el costo unitario. Mediante la estrategia de precios establecida anteriormente, se va a obtener un margen de utilidad del 16.71% sobre los costos unitarios de cada Diplomado, es decir \$100 por cada participante que realice el programa educativo.

7.1.3. Proyección de Gastos

Para realizar la proyección de gastos se toman en cuenta los sueldos, y adicional otros egresos que se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 11.

Detalle proyección de gastos.

CÁLCULO ANUAL DE GASTOS GENERALES					
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 1,740.00	\$ 1,835.59	\$ 1,885.33	\$ 1,936.42	\$ 1,988.90
Servicios básicos	\$ 4,500.00	\$ 4,621.95	\$ 4,747.20	\$ 4,875.85	\$ 5,007.99
Gasto arriendo	\$ 6,600.00	\$ 6,778.86	\$ 6,962.57	\$ 4,875.85	\$ 7,345.05
Marketing	\$ 25,199.00	\$ 27,479.00	\$ 30,218.00	\$ 33,230.90	\$ 36,545.09
Gastos de Constitución	\$ 918.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS TOTALES	\$ 38,957.00	\$ 40,715.40	\$ 43,813.10	\$ 44,919.03	\$ 50,887.03

Se puede observar que el principal gasto es el de Marketing, debido que se debe destinar una gran cantidad de dinero a este rubro por el giro de negocio que se está manejando, ya que las ventas están relacionadas directamente con la publicidad brindada por la idea de negocio. Para la estimación y proyección de los gastos también se utilizó la inflación del Banco Central del Ecuador para los siguientes años de proyección. El gasto de arriendo se basa en la oficina ubicada en la República del Salvador, lo cual permite disminuir la inversión inicial en caso de querer comprar una oficina. Los gastos de suministros de oficina y servicios básicos se encuentran detallados en el modelo financiero de la idea de negocio. (Ver Anexo 8 y 9).

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

Para realizar la inversión inicial del proyecto se deben tomar en cuenta activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo, como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 12.

Detalle inversión inicial.

Inversiones PPE	9,740.00
Inversiones Intangibles	1,218.00
Capital de trabajo	12,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	22,958.00

La inversión inicial para el plan de negocios es de \$22,958.00, la cual está compuesta por \$9,740.00 en computadoras, impresora, celulares, muebles de oficina, escritorios, sillas ejecutivas y una mesa para la sala de reuniones (Ver anexo 10), y \$1,218.00 con respecto a inversiones en activos intangibles (Ver Anexo 11). Adicional se suma el capital de trabajo con un valor de \$12,000.00.

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es relativamente bajo por el giro de negocio, con un valor de \$12,000.00. No se necesita de ningún tipo de inventario o servicio adicional para contar con un capital de trabajo superior, y esto se debe principalmente a que el precio de los Diplomados Internacionales cubre con los costos necesarios para poder realizar las operaciones diarias de la empresa. Por lo tanto, no se necesita una inversión alta en efectivo para poder asegurar los primeros años de actividades de la idea de negocio.

7.2.3. Estructura de capital

Se escogió una estructura de capital compuesta de 60% con capital propio para el financiamiento de los activos y 40% financiado por medio de un préstamo a largo plazo, con duración de 5 años a una tasa del 11,33%, tasa proporcionada por el Banco Central del Ecuador para Pymes. Es importante resaltar que para poder minimizar el riesgo de la idea de negocio, el porcentaje de capital propio es superior frente al porcentaje de deuda. Sin embargo, la estructura proporcionada genera rentabilidad para el inversionista. (Ver Anexo 12).

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

A continuación, se presentan los estados financieros proforma anualizados. El detalle mensualizado se encuentra en el Libro Excel adjunto.

7.3.1. Estado de resultados

Tabla 13.

Estado de resultados.

	Período				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 462,576.00	\$ 569,982.00	\$ 702,293.00	\$ 864,892.00	\$ 1,066,057.00
Costo de venta	\$ 383,900.00	\$ 476,032.09	\$ 583,184.62	\$ 721,509.39	\$ 885,546.13
UTILIDAD BRUTA	\$ 78,676.00	\$ 93,949.91	\$ 119,108.38	\$ 143,382.61	\$ 180,510.87
Gastos sueldos	\$ 56,180.70	\$ 62,647.56	\$ 66,071.89	\$ 70,211.41	\$ 74,767.36
Gastos generales	\$ 38,957.00	\$ 40,715.40	\$ 43,813.10	\$ 44,919.03	\$ 50,887.03
Gastos de depreciación	\$ 2,200.33	\$ 2,200.33	\$ 2,200.33	\$ 2,049.22	\$ 2,200.33
Gastos de amortización	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -18,722.03	\$ -11,673.38	\$ 6,963.06	\$ 26,142.95	\$ 52,596.15
Gastos de intereses	\$ 966.83	\$ 794.06	\$ 600.66	\$ 384.18	\$ 141.86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -19,688.86	\$ -12,467.44	\$ 6,362.40	\$ 25,758.77	\$ 52,454.29
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 954.36	\$ 3,863.82	\$ 7,868.14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -19,688.86	\$ -12,467.44	\$ 5,408.04	\$ 21,894.95	\$ 44,586.15
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 1,352.01	\$ 5,473.74	\$ 11,146.54
UTILIDAD NETA	\$ -19,688.86	\$ -12,467.44	\$ 4,056.03	\$ 16,421.22	\$ 33,439.61
Margen bruto	17.01%	16.48%	16.96%	16.58%	16.93%
Margen operacional	-4.05%	-2.05%	0.99%	3.02%	4.93%
Margen neto	-4.26%	-2.19%	0.58%	1.90%	3.14%

Se puede visualizar que se obtienen pérdidas netas los dos primeros años de operación debido al alto nivel de gastos en sueldos y gastos generales,

principalmente por los altos gastos de publicidad generados para posicionarse en el mercado. No obstante, a partir del tercer año se genera utilidad por medio de un mayor nivel de ventas, reduciendo la amplia brecha entre ingresos y gastos de la idea de negocio. A partir del tercer año se declara impuesto a la renta y participación de trabajadores.

7.3.2. Estado de situación financiera

Se puede observar que los activos se reducen hasta el segundo año, debido a las pérdidas netas de los años anterior, después muestran un crecimiento durante los próximos años. Por parte del pasivo, tiene un incremento positivo durante los cinco años, provocado principalmente por los “sueldos por pagar”. La deuda se reduce completamente en el quinto año. (Ver anexo 13).

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Se observa en el estado de flujo de efectivo que los saldos al final de cada período son positivos, demostrando la viabilidad de la idea de negocio. Desde el tercer año en saldo se incrementa debido a las ganancias netas producidas por las actividades de la organización. Adicional, se inicia operaciones con un valor de \$12,918.00 para poder soportar las operaciones durante los primeros años, en el caso que los ingresos se proyecten de manera negativa. (Ver anexo 14).

7.3.4. Flujo de caja

Tabla 14.

Flujo de caja del proyecto.

Flujo de Caja del proyecto Anualizado						
Período	0	1	2	3	4	5
Flujo total	\$-10,040.00	\$-13,496.66	\$ -1,054.64	\$ 19,012.97	\$ 31,696.47	\$ 24,906.07
Flujo acumulado		\$-13,496.66	\$-14,551.29	\$ 4,461.68	\$ 36,158.15	\$ 61,064.22

Se puede visualizar en la tabla que se obtienen flujos negativos durante los primeros dos años de operación. Sin embargo, desde el tercer año los flujos que

se generan son positivos, permitiendo recuperar la inversión inicial del proyecto durante los primeros cinco años de operaciones y generando rentabilidad.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

Tabla 15.

Flujo de caja del inversionista.

Flujo de Caja del Inversionista Anualizado						
Período	0	1	2	3	4	5
Flujo total	\$ -856.80	\$ -15,584.99	\$ -3,201.20	\$ 16,801.24	\$ 29,411.78	\$ 22,539.72
Flujo acumulado		\$ -15,584.99	\$ -18,786.19	\$ -1,984.95	\$ 27,426.83	\$ 49,966.55

El flujo de caja del inversionista se comporta de la misma manera que el flujo de caja del proyecto, debido a que genera durante los tres primeros años flujos negativos acumulados, pero se recupera desde el cuarto año proyectando flujos positivos para los siguientes años, demostrando la rentabilidad del proyecto para el inversionista.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 16.

Cálculo tasa de descuento.

Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo	1.80%
Rendimiento de mercado	9.95%
Beta	1.04
Riesgo País	5.63%
Tasa de impuestos del proyecto	33.70%
CAPM	15.91%
WACC	12.55%

Rendimiento Mercado	
S&P500	
Hoy	2,043.94
Hace 5 años	1,271.87

Para el cálculo del CAPM se utilizó la tasa libre de riesgo mediante los datos obtenidos de los bonos a cinco años de la Reserva Federal de los Estados Unidos, y el rendimiento del mercado con el indicador S&P 500 de Yahoo! Finance a 5 años de la misma manera. A estos datos se complementa el riesgo

país, la tasa de impuestos del proyecto y la beta de la industria por Damodoran, obteniendo un CAPM de 15.91% para el inversionista.

7.4.3. Criterios de valoración

Tabla 17.

Criterios de valoración.

Criterios de Inversion del proyecto		Criterios de Inversion del Inversionista	
VPN	\$ 24,014.81	VPN	\$ 21,172.83
IR	3.39	IR	\$ 25.71
TIR	39.15%	TIR	54.47%
Perd. Recup.	2.95	Perd. Recup.	2.82

Mediante los criterios de valoración se puede concluir que el proyecto es rentable obteniendo una Tasa interna de retorno (TIR) de 54.47%, superior al CAPM y generando un Valor actual Neta (VAN) de \$21,172.83 para el inversionista. Si se desea obtener una rentabilidad mayor, se lo puede lograr ampliando la tasa de participación esperada en el mercado, permitiendo incrementar los ingresos y generando una mayor cantidad de flujos positivos.

7.5. Índices financieros

Tabla 18.

Índices financieros.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razones de liquidez						
Razon Circulante	veces	1.07	0.61	0.85	1.08	1.47
Capital de trabajo		\$ 8,921.81	\$ (5,165.72)	\$ (2,923.19)	\$ 11,468.05	\$ 42,635.36
Razones de apalancamiento						
Razon de deuda a capital	veces	0.88	0.62	0.45	0.34	0.26
Endeudamiento del Activo	veces	0.95	1.50	1.18	0.87	0.65
Cobertura de intereses	veces	-19.36	-14.70	11.59	68.05	370.77
Razones de actividad						
Periodo de cuentas por cobrar	días	36.32	36.32	36.32	36.32	36.32
Días de recuperación de cobro	días	10.05	10.05	10.05	10.05	10.05
Periodo de cuentas por pagar	días	55.00	55.33	55.00	54.20	54.81
Días de Pago	días	6.64	6.60	6.64	6.73	6.66
Razones de rentabilidad						
Margen de Utilidad	%	-4.26%	-2.19%	0.58%	1.90%	3.14%
ROA	%	-78.92%	-55.55%	10.33%	23.12%	27.11%
ROE	%	-94.32%	-59.72%	19.43%	78.67%	160.19%

Se puede observar que los indicadores en su mayoría muestran una idea de negocio rentable y saludable a lo largo de los primeros cinco años de operación. El **ROA** y **ROE** inician los dos primeros años con valores negativos, pero generan indicadores positivos desde el tercer año en adelante mediante las ganancias netas obtenidas. La **razón circulante** es positiva a lo largo de los años, sin embargo, desde el tercer año incrementa debido a la mayor entrada de efectivo mediante ingresos proyectados. El **margen de utilidad** es positivo desde el tercer año llegando a un porcentaje de 3.14% en el quinto año, el cual es relativamente alto frente a la industria en la que se encuentra la idea de negocio, proyectándose a incrementar durante los siguientes años de operación. Por parte de las **razones de actividad** se puede observar que los días de cobro y días de pago son congruentes frente a los datos de la industria, y se presenta un menor número de días para cuentas por pagar. Por tanto, se puede decir que los índices de evaluación financiera presentan una idea de negocio saludable y beneficiosa durante los primeros años de operación, y proyectándose a un futuro prometedor en los siguientes períodos.

8. CONCLUSIONES

En el análisis del entorno, se encontraron diversas oportunidades que permiten que la idea de negocio sea viable. En el ámbito político, se encuentra principalmente la eliminación del visa mexicana y distintos acuerdos comerciales que fomentan el turismo y la educación entre Ecuador y México; en el aspecto económico, se generó una mayor tasa de empleo pleno, lo cual indica que el consumo de los hogares se proyecta con una tendencia hacia la alza, permitiendo que el mercado destinado para la idea de negocio incremente en los siguientes años; por otro lado en el ámbito social, se puede destacar que cada vez son más los jóvenes y profesionales que buscan prepararse de una mejor manera en el campo educativo, adicional del incremento de ciudadanos que salen de país cada año. En base a la industria se puede concluir que las barreras de entrada son bajas, y es por este motivo que el servicio brindado tiene que basarse en un valor agregado y diferenciador frente a los competidores.

En la investigación de mercados realizada se analizó las principales preferencias de los clientes, los cuales están buscando un programa académico que les entregue certificaciones que estén avaladas, tanto nacional como internacionalmente, y adicional la posibilidad de conocer los distintos destinos turísticos del país sede mediante un paquete todo incluido a un precio relativamente menor frente a la competencia. Se identificó que el principal requerimiento para el cliente al momento de solicitar el servicio es mediante stands y conferencias de la marca, brindando de esa manera una mayor confianza en el servicio solicitado mediante el personal capacitado para brindar toda la información necesaria de la idea de negocio.

La “estrategia de diferenciación dirigida” de Kotler fue seleccionada para el plan de negocios, buscando brindar al cliente mayores beneficios por un menor precio. La estrategia propuesta conjuntamente, con la mezcla de marketing buscan posicionar al servicio como primera opción en cuanto a Diplomados

internacionales a nivel del mercado, tomando en cuenta la calidad como el factor más importante al momento de ofertar un servicio.

En cuanto a la estructura organizacional, se definió enfocándose principalmente en las necesidades del cliente, brindándole mayor tranquilidad en todo el proceso del Diplomado internacional, y adicional utilizando procesos que permitan generar una mayor eficiencia y eficacia dentro de la organización, utilizando una estructura organizacional lineal, donde todos los departamentos pueden trabajar en conjunto frente a las necesidades del cliente y requerimientos del Gerente General

Mediante la evaluación financiera se concluyó que la idea de negocio genera rentabilidad, apoyándose de la misma manera en los distintos índices saludables de liquidez, apalancamiento, actividad y operación. Los flujos del proyecto y del inversionista presentan resultados positivos desde el tercer año y proyectan un período de recuperación, en un horizonte mediano de tiempo, de 2.90 años. Finalmente, se puede complementar que se podría generar un mayor nivel de ingresos proyectando un market share de un tamaño superior al propuesto en capítulos anteriores, tomando en cuenta el reducir ciertos gastos para acrecentar el margen neto de la idea de negocio.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *Boletines de prensa*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Banco Central del Ecuador. (30 de Julio de 2018). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2019). *La economía ecuatoriana creció en 1,4% en 2018*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuadoriana-crecio-14-en-2018>

Banco Mundial. (14 de Septiembre de 2018). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EC>

Banco Mundial. (11 de Agosto de 2018). *Doing Business*. Obtenido de Banco Mundial: http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB_tax

El Telégrafo. (29 de Mayo de 2017). *El acceso a la educación superior aumentó en toda América Latina*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/el-acceso-a-la-educacion-superior-aumento-en-toda-america-latina>

Euromonitor. (21 de 11 de 2017). *Market Research Blog*. Obtenido de Cancun Expected to be the Strongest Growing City in 2017 in the Americas: <https://blog.euromonitor.com/cancun-strongest-growing-city-2017-americas/>

- Forbes México. (10 de Diciembre de 2016). *Cómo llego la gastronomía mexicana a ser patrimonio de la humanidad*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/gastronomia-mexicana-patrimonio-de-la-humanidad/>
- Gestión. (21 de Agosto de 2018). *El impacto de la tecnología en la empresa*. Obtenido de Gestión Web site: <https://www.gestion.org/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-empresa/>
- INEC. (5 de Julio de 2010). *Manual de Usuario CIU - Clasificación Industrial Internacional Unifrome*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIU4.0.pdf
- INEC. (26 de Octubre de 2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- INEC. (19 de Mayo de 2019). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Mayo-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_may2019.pdf
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Krystal Urban Cancún. (12 de Marzo de 2019). *Fotos del Hotel Krystal Urban Cancún*. Obtenido de Krystal Urban Cancún Web site: <https://www.krystalurban-cancun.com/fotos/>
- La Hora. (10 de Febrero de 2019). *Ecuador desarrolló 5 alianzas público-privadas en una década*. Obtenido de La Hora: <https://lahora.com.ec/noticia/1102221349/ecuador-desarrollo-5-alianzas-publico-privadas-en-una-decada>

- MARSH. (6 de Enero de 2019). *Mapa de Riesgo Político 2019*. Obtenido de MARSH: <https://www.marsh.com/uy/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Ministerio del Turismo. (7 de Julio de 2017). *Acuerdo ministerial* . Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/ACUERDO-MINISTERIAL-018-2017.pdf>
- Ministerio del Turismo. (17 de Septiembre de 2018). *Balanza de Llegadas y Salidas Internacionales en Ecuador*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/19-turismo-en-cifras/inteligencia-de-mercados/3-balanza-migratoria>
- NABRAIVI. (08 de Diciembre de 2017). *Estadísticas de Uso de Redes Sociales En Ecuador*. Obtenido de NABRAIVI: <https://nabraivi.com/social-media/social-media/>
- NUEVA SOCIEDAD. (26 de Junio de 2018). *¿Hacia dónde va el Ecuador de Lenin Moreno?* . Obtenido de NUEVA SOCIEDAD: <https://nuso.org/articulo/hacia-donde-va-ecuador-lenin-moreno/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Secretaría de relaciones exteriores. (29 de Noviembre de 2018). *EMBAJADA DE MÉXICO EN ECUADOR*. Obtenido de Secretaría de relaciones exteriores: <https://embamex.sre.gob.mx/ecuador/index.php/avisos/402-1-mexico-suprime-el-requisito-de-visa-en-pasaportes-ordinarios-a-los-nacionales-de-ecuador>
- Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. (2016). Norma Técnica de Calificación de Operaciones de Calificación. *Resolución No. SO-01-009-2018*. Ecuador. Obtenido de Resolución No. SO-01-009-2018: <http://www.cualificaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/RESOLUCI%00D3N-No.-SO-01-009-2018.compressed.pdf>

SECTUR. (1 de Septiembre de 2017). *Quinto Informe De Labores Sector 2017*.
Obtenido de Secretaría de Turismo :
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/251590/QuintoInformeDeLaboresSector2017.pdf>

SUPERCIAS. (30 de Junio de 2014). *REGLAMENTO PROCESO SIMPLIFICADO DE CONSTITUCION Y REGISTRO COMPAÑIAS* .
Obtenido de
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Proceso-registro-cias.pdf

SUPERCIAS. (20 de Mayo de 2014). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*.
Obtenido de
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Tecniseguros. (3 de Septiembre de 2017). *Los países a los que más viajan los ecuatorianos*.
Obtenido de Tecniseguros:
<https://www.tecniseguros.com.ec/blog/viajes/paises-viajes-ecuatorianos/>

Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Vive1. (Marzo de 2019). *Vive1*. Obtenido de
<https://ecuador.vive1.com/propiedad/262863/rento-oficina-amoblada-50m-republica-del-salvador?search=629b2b444306b5d2fb5a92f3b627d10c#/>

ANEXOS

Anexo No. 1. Mapa de riesgo político

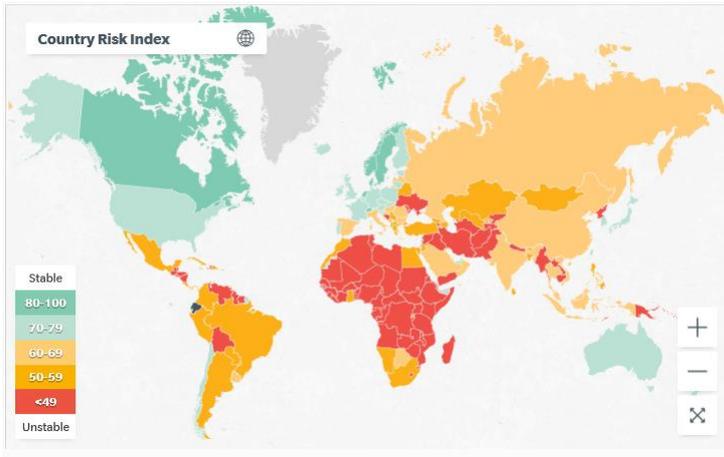


Figura No. 12 mapa de riesgo político

Tomado de: (MARSH, 2019)

Anexo No. 2. Evolución Producto interno Bruto real del Ecuador

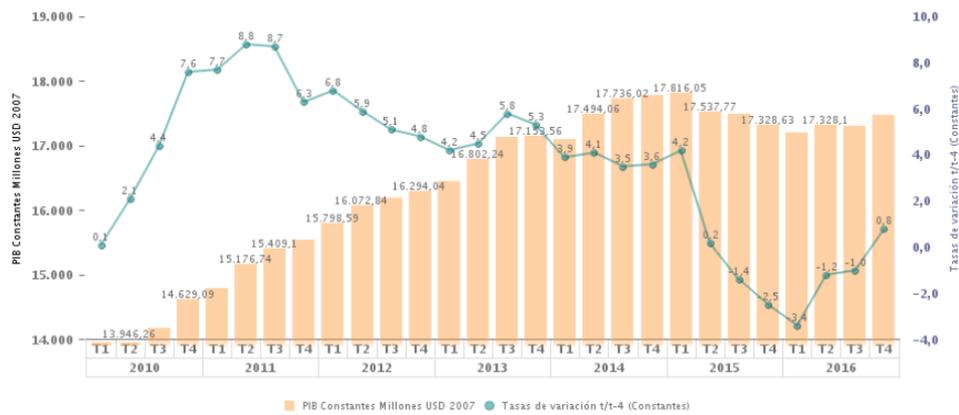


Figura No. 13: Evolución PIB a precio real

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Anexo No. 3. Evolución Inflación del Ecuador



Figura No. 14 evolución histórica inflación

Tomado de: (INEC, 2019)

Anexo No. 4. Fachada, instalaciones y ubicación del Hotel Krystal Urban Cancún



Tomado de: (Krystal Urban Cancún, 2019)

Anexo No. 5. Plantilla Focus Group

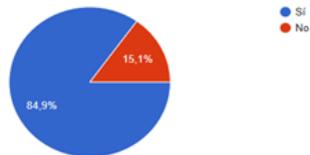
PLANTILLA FOCUS GROUP – DIPLOMADOS INTERNACIONALES

TEMA	SUBTEMA	TIEMPO
SERVICIO	1. ¿Conoce usted lo que es un diplomado? 2. Características consideradas indispensables para un diplomado internacional. 3. Importancia de la validez del certificado del diplomado en Ecuador. 4. Servicios complementarios que le gustaría recibir.	15 min
PRECIO	1. Forma de pago preferente (efectivo, tarjeta de crédito o débito, cheque) 2. ¿Considera necesario que este servicio cuente con facilidades de pago? ¿Por qué? 3. Principal característica del servicio por la que aceptan un precio establecido.	10 min
PLAZA	1. Ubicación preferente en el norte de Quito para que las oficinas estén ubicadas. 2. Importancia de un call center para resolver inquietudes. 3. Frecuencia adecuada de visitas a instituciones educativas para dar a conocer sobre el servicio.	8 min
PROMOCION	1. Medio de publicidad preferente para conocer acerca del servicio (páginas web o redes sociales, anuncio en radios, anuncio en televisión, volantes, periódicos o revistas) 2. Necesidad de conferencias en universidades para informar sobre el servicio. 3. Información indispensable en el anuncio del servicio. 4. Alianza con universidades y beneficios por carreras.	10 min
SEGMENTO	1. Carreras con mayor demanda de diplomados internacionales. 2. Principales países de interés para asistir a diplomados internacionales. 3. Número de viajes al exterior en promedio durante un año. 4. ¿Considera importante aprender a relacionarse con personas de otros países y educarse en el exterior?	8 min
TOTAL		51 min

Anexo No. 6. Encuestas para investigación de mercados Diplomados Learn & Travel.

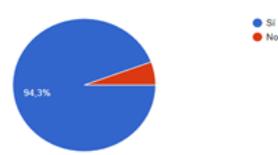
¿Ha escuchado usted hablar acerca de los diplomados internacionales?

53 respuestas



¿Considera usted importante que un diplomado internacional entregue una certificación con validez en Ecuador?

53 respuestas



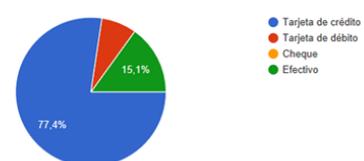
De los siguientes servicios complementarios, ¿Cuál le gustaría recibir?

53 respuestas



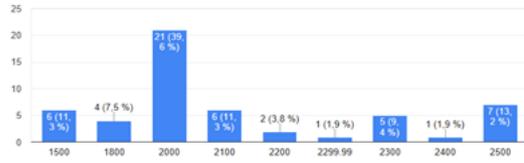
¿Cuál es la forma de pago más beneficiosa para usted?

53 respuestas



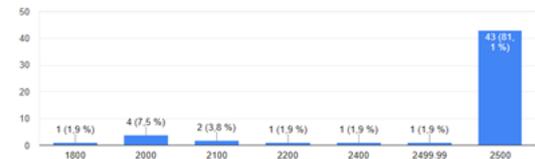
¿A qué precio entre \$1000 y \$2500 por cliente consideraría a un diplomado internacional como caro y aun así solicitarlo?

53 respuestas



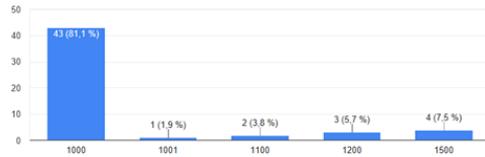
¿A qué precio entre \$1000 y \$2500 por cliente consideraría a un diplomado internacional como muy caro y no solicitarlo?

53 respuestas



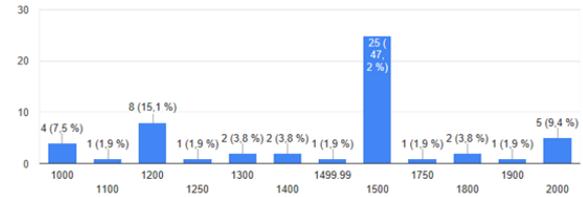
¿A qué precio entre \$1000 y \$2500 por cliente consideraría a un diplomado internacional como muy barato que le haría dudar de su calidad y no solicitarlo?

53 respuestas



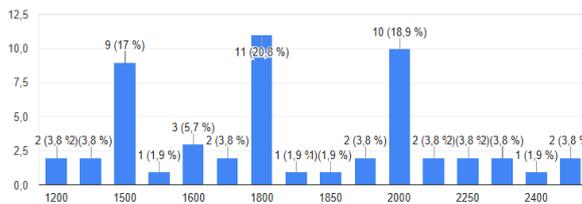
¿A qué precio entre \$1000 y \$2500 por cliente consideraría a un diplomado internacional como barato y aun así solicitarlo?

53 respuestas



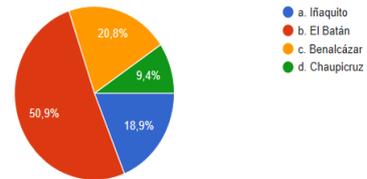
¿A qué precio entre \$1000 y \$2500 por cliente considera justo por un diplomado internacional?

53 respuestas



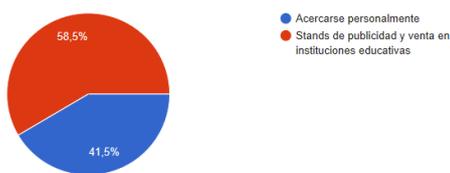
¿En cuál de las siguientes zonas del norte de Quito le gustaría que se encuentre ubicada la oficina de "Diplomados Internacionales"?

53 respuestas



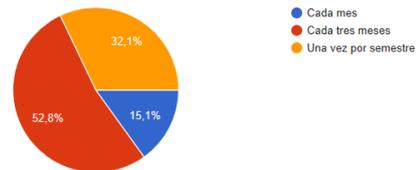
¿Usted prefiere acercarse directamente a la oficina de "Diplomados Internacionales" o que la empresa cuente con stands de publicidad y venta en las diferentes instituciones educativas?

53 respuestas



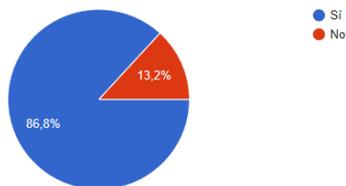
¿Cuál considera usted que es la frecuencia óptima para que la empresa de "Diplomados Internacionales" realice sus visitas a instituciones educativas?

53 respuestas



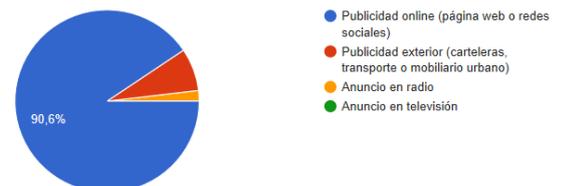
¿Considera importante que la empresa de "Diplomados Internacionales" cuenta con personal de llamadas (call center)?

53 respuestas



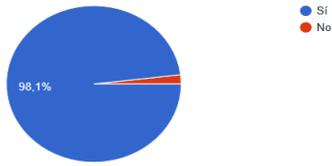
¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer sobre el servicio de "Diplomados Internacionales"?

53 respuestas



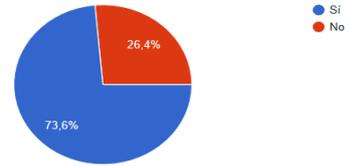
¿Le gustaría que la empresa de "Diplomados Internacionales" brinde conferencias para dar a conocerse en las instituciones educativas?

53 respuestas



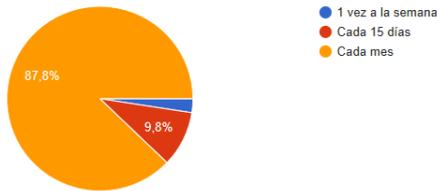
¿Le gustaría recibir información actualizada sobre el servicio y servicios adicionales a su correo electrónico?

53 respuestas



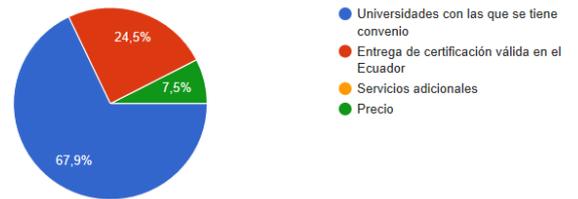
Si respondió Si en la respuesta anterior, ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir esta información?

41 respuestas



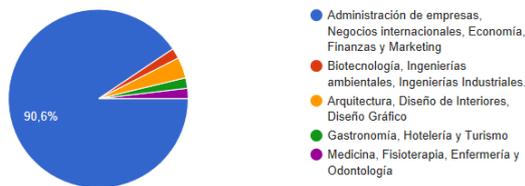
¿Qué información considera indispensable para la página web, anuncio o comercial del servicio de "Diplomados Internacionales"?

53 respuestas



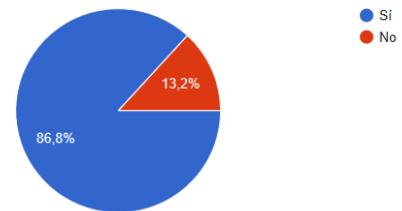
¿Cuáles son las principales carreras universitarias que usted considera demandará este servicio?

53 respuestas



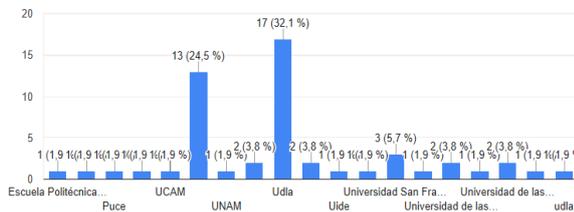
¿Actualmente usted se encuentra estudiando en la universidad?

53 respuestas



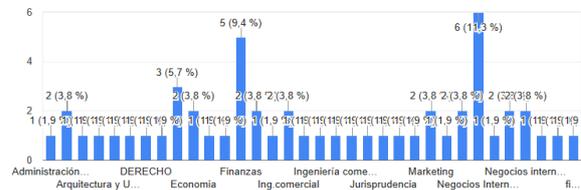
Universidad en la que estudia o estudió

53 respuestas



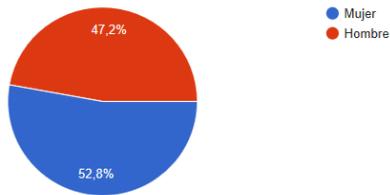
Carrera que estudia o estudió

53 respuestas



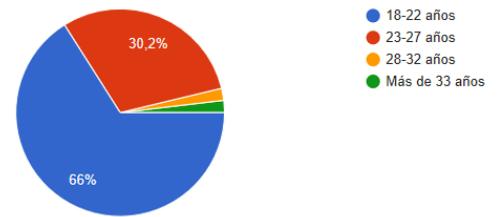
Género

53 respuestas



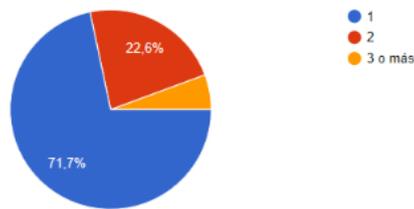
¿Qué edad tiene dentro del siguiente rango?

53 respuestas



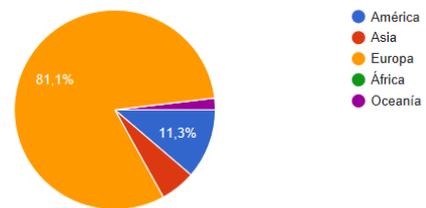
¿Cuántas veces al año usted viaja al exterior?

53 respuestas



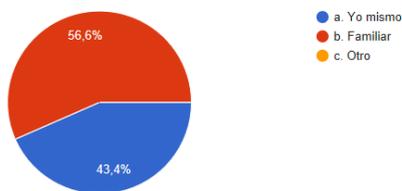
¿A qué continente le gustaría viajar a usted para realizar un diplomado internacional?

53 respuestas



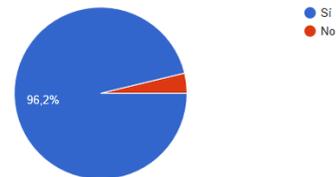
En el caso de adquirir el servicio, ¿quién sería la persona que pagaría?

53 respuestas



¿Estaría dispuesto a solicitar el servicio de Diplomados Internacionales?

53 respuestas



Anexo No. 7. Principales universidades en el Distrito Metropolitano de Quito con NSE A, B, +C

Nombre de la Universidad	2017
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	23,458
Universidad Andina Simón Bolívar	2,876
Universidad Central del Ecuador	45,332
Universidad de las Américas	17,980
Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE)	15,110
Universidad de los Hemisferios	1,187
Universidad Internacional del Ecuador	5,945
Universidad Particular Internacional SEK	1,882
Universidad Politécnica Salesiana	29,667
Universidad San Francisco de Quito	8,670
Universidad Tecnológica Equinoccial	16,062
TOTAL	168,169

Anexo No. 8. Detalle de gastos en servicios básicos

Tabla 19.

Gastos en Servicios básicos.

Resumen servicios básicos	Proyección anual gastos en servicios básicos						
	Costo mensual	Meses de pago	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz eléctrica	\$ 105.00	12	\$ 1,260.00	\$ 1,294.15	\$ 1,329.22	\$1,365.24	\$1,402.24
Agua potable	\$ 50.00	12	\$ 600.00	\$ 616.26	\$ 632.96	\$ 650.11	\$ 667.73
Teléfono / Plan Claro "Sin Límite" 25	\$ 175.00	12	\$ 2,100.00	\$ 2,156.91	\$ 2,215.36	\$2,275.40	\$2,337.06
Internet	\$ 45.00	12	\$ 540.00	\$ 554.63	\$ 569.66	\$ 585.10	\$ 600.96
TOTAL			\$ 4,500.00	\$ 4,621.95	\$ 4,747.20	\$4,875.85	\$5,007.99

Anexo No. 9. Detalle de gastos en suministros varios.

Tabla 20.

Gastos en Suministros varios.

Resumen suministros	Proyección anual gastos en suministros varios						
	Costo	Meses de pago	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material de oficina	\$ 85.00	12	\$ 1,020.00	\$ 1,076.03	\$ 1,105.19	\$ 1,135.14	\$ 1,165.91
Materiales de limpieza	\$ 60.00	12	\$ 720.00	\$ 759.55	\$ 780.14	\$ 801.28	\$ 822.99
TOTAL			\$ 1,740.00	\$ 1,835.59	\$ 1,885.33	\$ 1,936.42	\$ 1,988.90

Anexo No. 10. Detalle Inversión Activos intangibles.

Tabla 21.

Inversión activos intangibles.

Inversiones presupuestadas			
Detalle de inversiones			
Variables	Unidades	Precio Unit. (USD)	Precio total (USD)
Gastos para constituir a la empresa como Compañía Limitada			
Cuenta de integración de capital	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Notaría	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Inscripción en el Registro Mercantil	1	\$ 25.00	\$ 25.00
TOTAL			\$ 725.00
Gasto de registro de marca - IEPI			
Registro de marca	1	\$ 193.00	\$ 193.00
TOTAL			\$ 193.00
Gasto en software			
Página web	1	\$ 300.00	\$ 300.00
TOTAL			\$ 300.00
TOTAL EN INVERSIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (amortizables)			\$ 1,218.00

Anexo No. 11. Detalle Inversión Activos fijos.

Tabla 22.

Inversión activos fijos.

Inversiones presupuestadas			
Activos fijos			
Variables	Unidades	Precio Unit. (USD)	Precio total (USD)
Maquinaria y equipo			
Computadoras	6	\$ 575.00	\$ 3,450.00
Impresora multifunción	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Celulares	6	\$ 290.00	\$ 1,740.00
TOTAL			\$ 5,440.00
Inseres y muebles			
Muebles de oficina	1	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00
Escritorios	6	\$ 250.00	\$ 1,500.00
Silla ejecutivas	6	\$ 175.00	\$ 1,050.00
Mesa sala de reuniones	1	\$ 100.00	\$ 100.00
TOTAL			\$ 4,300.00
TOTAL EN INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS			\$ 9,740.00

Anexo No. 12. Estructura de capital

Tabla 23.

Estructura de capital.

Estructura de capital	Propio	60.00%	13,774.80
	Deuda L/P	40.00%	9,183.20

Anexo No. 13. Estado de situación financiera

Tabla 24.

Estado de situación financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 22,958.00	\$ 24,947.81	\$ 22,443.27	\$ 39,274.80	\$ 71,020.12	\$ 123,353.81
Corrientes	\$ 12,918.00	\$ 17,168.14	\$ 16,923.93	\$ 36,015.80	\$ 64,430.34	\$ 119,024.36
Efectivo	\$ 2,918.00	\$ 4,433.01	\$ 1,231.81	\$ 16,681.04	\$ 40,619.09	\$ 89,674.85
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 12,735.14	\$ 15,692.12	\$ 19,334.76	\$ 23,811.26	\$ 29,349.51
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 10,040.00	\$ 7,779.67	\$ 5,519.33	\$ 3,259.00	\$ 6,589.78	\$ 4,329.44
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9,740.00	\$ 9,740.00	\$ 9,740.00	\$ 9,740.00	\$ 15,180.00	\$ 15,180.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2,200.33	\$ 4,400.67	\$ 6,601.00	\$ 8,650.22	\$ 10,850.56
Intangibles	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 60.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 240.00	\$ 300.00
PASIVOS	\$ 9,183.20	\$ 23,761.87	\$ 33,724.76	\$ 46,500.27	\$ 61,824.37	\$ 80,718.45
Corrientes	\$ -	\$ 16,026.00	\$ 27,608.99	\$ 42,197.99	\$ 59,552.07	\$ 80,718.45
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 6,980.00	\$ 8,602.99	\$ 10,603.36	\$ 13,310.86	\$ 16,157.33
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 9,046.00	\$ 19,006.00	\$ 30,886.00	\$ 45,196.00	\$ 62,296.00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 708.63	\$ 1,045.21	\$ 2,265.12
No Corrientes	\$ 9,183.20	\$ 7,735.87	\$ 6,115.77	\$ 4,302.28	\$ 2,272.30	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 9,183.20	\$ 7,735.87	\$ 6,115.77	\$ 4,302.28	\$ 2,272.30	\$ -
PATRIMONIO	\$ 13,774.80	\$ 1,185.94	\$ (11,281.50)	\$ (7,225.47)	\$ 9,195.75	\$ 42,635.36
Capital	\$ 13,774.80	\$ 20,874.80	\$ 20,874.80	\$ 20,874.80	\$ 20,874.80	\$ 20,874.80
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (19,688.86)	\$ (32,156.30)	\$ (28,100.27)	\$ (11,679.05)	\$ 21,760.56
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 22,958.00	\$ 24,947.81	\$ 22,443.27	\$ 39,274.80	\$ 71,020.12	\$ 123,353.81
Comprobación	\$ -	\$ 0.00	\$ -	\$ 0.00	\$ -	\$ -
Activo corriente	\$ -	\$ 12,735.14	\$ 15,692.12	\$ 19,334.76	\$ 23,811.26	\$ 29,349.51
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 16,026.00	\$ 27,608.99	\$ 42,197.99	\$ 59,552.07	\$ 80,718.45
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -3,290.86	\$ -11,916.87	\$ -22,863.23	\$ -35,740.82	\$ -51,368.94

Anexo No. 14. Estado de flujo de efectivo

Tabla 25.

Estado de flujo de efectivo.

	Período					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -14,137.66	\$ -1,581.10	\$ 17,262.72	\$ 31,408.02	\$ 51,328.07
Utilidad Neta	\$ -	\$ -19,688.86	\$ -12,467.44	\$ 4,056.03	\$ 16,421.22	\$ 33,439.61
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación	\$ -	\$ 2,200.33	\$ 2,200.33	\$ 2,200.33	\$ 2,049.22	\$ 2,200.33
(+) Amortización	\$ -	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
(-) Δ CxC	\$ -	\$ -12,735.14	\$ -2,956.98	\$ -3,642.64	\$ -4,476.50	\$ -5,538.25
(-) Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Δ Inventario MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 6,980.00	\$ 1,622.99	\$ 2,000.37	\$ 2,707.51	\$ 2,846.47
(+) Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 9,046.00	\$ 9,960.00	\$ 11,880.00	\$ 14,310.00	\$ 17,100.00
(+) Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 708.63	\$ 336.57	\$ 1,219.91
Actividades de Inversión	\$ -10,040.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5,440.00	\$ -
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ -10,040.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -5,440.00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 22,958.00	\$ 5,652.67	\$ -1,620.10	\$ -1,813.50	\$ -2,029.98	\$ -2,272.30
(+) Δ Deuda Largo Plazo	\$ 9,183.20	\$ -1,447.33	\$ -1,620.10	\$ -1,813.50	\$ -2,029.98	\$ -2,272.30
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ 13,774.80	\$ 7,100.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 12,918.00	\$ -8,484.99	\$ -3,201.20	\$ 15,449.23	\$ 23,938.05	\$ 49,055.77
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 12,918.00	\$ 4,433.01	\$ 1,231.81	\$ 16,681.04	\$ 40,619.09
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 12,918.00	\$ 4,433.01	\$ 1,231.81	\$ 16,681.04	\$ 40,619.09	\$ 89,674.85

