



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE
EVENTOS DEPORTIVOS A TRAVÉS DE INTERCAMBIOS
INTERNACIONALES.

AUTOR

PEDRO MARCELO COZAR MADERO

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS
DEPORTIVOS A TRAVÉS DE INTERCAMBIOS INTERNACIONALES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo

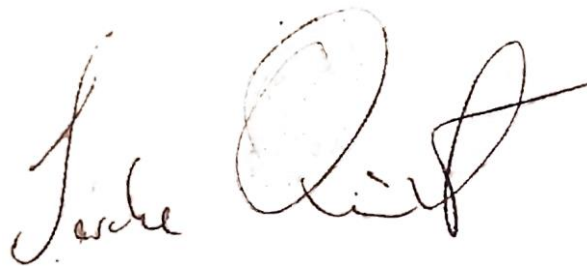
Profesor Guía
MBA Sascha Quint Gunter

Autor
Pedro Marcelo Cozar Madero

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de negocios para la organización de eventos deportivos a través de intercambios internacionales, a través de reuniones periódicas con el estudiante Pedro Marcelo Cozar Madero, 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”.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sascha Quint Gunter', written in a cursive style.

MBA Sascha Quint Gunter

C.C.: 17231932247

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la organización de eventos deportivos a través de intercambios internacionales, de Pedro Marcelo Cozar Madero, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Glenda', with a horizontal line underneath it.

MBA Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

C.C.: 1711016038

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 respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pedro Cozar', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Pedro Marcelo Cozar Madero

C.C.: 1714817200

AGRADECIMIENTO

Agradezco al apoyo familiar, empresarial por los conocimientos otorgados durante mi crecimiento profesional, a la experiencia otorgada por mis abuelos desde niño que junto a mis padres me enseñaron a conseguir las cosas con esfuerzo, sabiduría, valor y honorabilidad, a la Universidad de la Américas, que junto a sus Directivos y maestros han forjado una base fundamental del conocimiento científico.

DEDICATORIA

Entrego este plan de negocios a los Tutores, Profesores, Decano, Rector y profesionales que han sido parte importante durante mi etapa Universitaria, a mis padres, abuelos y hermanos, que aportaron con sus valores y amor para que haya sido posible culminar mi Titulación con éxito y lo más importante a mi Padre Dios con mi Madre Santísima, que siempre dirigen mis pasos en mi diario caminar.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la viabilidad legal, operativa y económica de crear una empresa dedicada a la venta de programas de intercambios internacionales deportivos, en la ciudad de Quito. Para ello, se realizó un análisis del entorno externo donde se evidenciaron como oportunidades para el desarrollo de la empresa propuesta, el destino de recursos por parte de la población para el rubro de educación. También se llevó a cabo un estudio de mercado, donde se identificó un interés en el servicio de intercambio deportivo del 34% con una disposición a pagar por un programa de dos meses entre \$1.500 a \$2.500. El nombre elegido para la empresa fue *Travel Exchange Ecuador* Cía. Ltda., conformada por dos socios inversionistas que aportarán el 30% de la inversión inicial requerida, con 7 empleados. Bajo las condiciones propuestas la evaluación financiera dio como resultado que el proyecto es viable y rentable de ponerse en marcha, con un VAN de \$9.727 y una TIR de 29,47% que es inclusive mayor a su tasa de descuento, y el periodo de recuperación de la inversión en aproximadamente 4 años y 6 meses.

ABSTRACT

The research aimed to determine the legal, operational and economic feasibility of creating a company dedicated to send international sports exchanges programs, in the city of Quito. For this, an analysis of the external environment carried out, where the opportunities for the development of the company proposed, were the destination of resources by the population for the education sector. A market study also carried out, which identified an interest in the sports exchange service of 34% with a willingness to pay for a two-month program since \$ 1,500 to \$ 2,500. The name chosen for the company was Travel Exchange Ecuador Cía. Ltda. Made up of two investment partners that will contribute 30% of the initial investment required, with 7 employees. Under the proposed conditions, the financial evaluation resulted in the project being viable and profitable to start, with a NPV of \$ 9,727.00 and an IRR of 29.47%, which is even higher than its discount rate, and the period of recovery of the investment in approximately 4 years and 6 months.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2.ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis PEST.....	3
2.2 Análisis de la Industria.....	5
2.3 Matriz EFE	8
2.4 Conclusiones del capítulo.....	9
3.ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Metodología de investigación	12
3.2 Metodología aplicada	13
3.2.1 Investigación cualitativa.....	13
3.2.2 Investigación cuantitativa.....	15
3.3 Conclusiones del capítulo.....	17
4.OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	19
5.PLAN DE MARKETING.....	21
5.1 Estrategia general de marketing.....	21
5.1.1 Mercado objetivo	22
5.1.2 Estrategia de posicionamiento.....	22
5.1.3 Propuesta de valor.....	23
5.2 Mezcla de Marketing	24

5.2.1	Servicio.....	24
5.2.2	Precio	26
5.2.3	Plaza.....	27
5.2.4	Promoción	27
6.PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		30
6.1	Misión, visión y objetivos empresariales.....	30
6.1.1	Misión	30
6.1.2	Visión.....	31
6.1.3	Objetivos empresariales	32
6.2	Plan de Operaciones.....	33
6.2.1	Requerimiento de personal.....	37
6.2.2	Requerimiento de equipos.....	37
6.2.3	Requerimiento de instalaciones.....	37
6.3	Estructura organizacional	38
6.3.1	Organigrama.....	39
7.EVALUACIÓN FINANCIERA		41
7.1	Proyección de ingresos y gastos	41
7.2	Inversión inicial.....	42
7.3	Proyección de Estados Financieros	43
7.4	Criterios de Valoración	45
7.5	Índices Financieros	47
7.6	Punto de Equilibrio	47
8.CONCLUSIONES.....		48

REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1:	Análisis PEST.....	3
Tabla No 2:	Actividad económica 1.....	5
Tabla No 3:	Cinco Fuerzas de Porter.....	6
Tabla No 4:	Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter.....	7
Tabla No 5:	Matriz EFE.....	9
Tabla No 6:	Libro de códigos del análisis cualitativo.....	14
Tabla No 7:	Segmentación de mercado.....	22
Tabla No 8:	Costo de venta	26
Tabla No 9:	Gastos en Publicidad.....	29
Tabla No 10:	Gasto publicidad anual	29
Tabla No 11:	Objetivos a mediano plazo.....	32
Tabla No 12:	Objetivos a largo plazo	32
Tabla No 13:	Requerimientos según actividad.....	33
Tabla No 14:	Creación de valor de la empresa para el consumidor.....	36
Tabla No 15:	Personal.....	37
Tabla No 16:	Equipo.....	37
Tabla No 17:	Proyección de ingresos.....	41
Tabla No 18:	Proyección de costos y gastos	42
Tabla No 19:	Inversión inicial	42
Tabla No 20:	Amortización del préstamo	43
Tabla No 21:	Estado de Situación Financiera	43
Tabla No 22:	Estado de Resultados.....	44
Tabla No 23:	Flujo de Caja del Inversionista.....	44

Tabla No 24:	Flujo de Caja del Proyecto.....	45
Tabla No 25:	Flujo de Efectivo	45
Tabla No 26:	Tasa de descuento	46
Tabla No 27:	Criterios de Valoración.....	46
Tabla No 28:	Índices financieros	47
Tabla No 29:	Punto de equilibrio	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1:	Telaraña de Porter	8
Figura No 2:	Mapa mental-Análisis cualitativo.....	15
Figura No 3:	Infografía- análisis cuantitativo	16
Figura No 4:	Disposición a pagar por el programa de 2 semanas.....	17
Figura No 5:	Estrategia general de marketing	21
Figura No 6:	Modelo CANVAS	23
Figura No 7:	Logotipo	25
Figura No 8:	Canal de distribución	27
Figura No 9:	Factores de la visión empresarial	30
Figura No 10:	Factores de la misión empresarial	31
Figura No 11:	Proceso de operaciones.....	33
Figura No 12:	Mapa de procesos.....	34
Figura No 13:	Cadena de Valor	34
Figura No 14:	Instalaciones	38
Figura No 15:	Organigrama	39
Figura No 16:	Punto de equilibrio	47

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta la justificación que ha motivado el desarrollo del presente plan de negocio, la cual se enfoca básicamente en la identificación de una oportunidad potencial para el desarrollo del mismo en la ciudad de Quito, al no encontrar en la actualidad alguna empresa que se dedica a ofertar intercambios, pero que tenga como base los deportes; ya que, actualmente este tipo de programas se enfocan en la cultura, lo académico y en el mejoramiento de un idioma extranjero.

1.1 Justificación

Este proyecto busca la creación de una empresa dedicada a los intercambios internacionales, pero con enfoque en el aspecto deportivo.

Al respecto, se puede mencionar que los intercambios internacionales relacionados con el deporte son una forma de incrementar el diálogo y la comprensión cultural entre personas de diferentes partes del mundo. Donde el deporte se convierte en una plataforma para que los participantes del intercambio aprendan de la cultura del país que visitan; brindándoles la posibilidad de establecer vínculos profesionales y con pares deportivos. A su vez, los estudiantes del país de destino tienen la oportunidad de aprender sobre otras culturas y los desafíos que enfrentan los jóvenes de otros países en la actualidad (Oficina de Asuntos Educativos y Culturales de Estados Unidos, 2020).

Los intercambios internacionales deportivos se encuentran enfocados en atletas y entrenadores no profesionales, para que tengan la oportunidad de interactuar con los nativos, conocer el funcionamiento de su sociedad, cultura y valores. Así como abordar temas relacionados con nutrición, fuerza y acondicionamiento, deporte y trabajo en equipo. De modo que, a su regreso a casa, los visitantes tengan un mejor desempeño en el ámbito deportivo. Este tipo de programas tienden a ser una plataforma para que los visitantes mejoren su segundo idioma, siendo más habituales para los jóvenes de 13 a 17 años, y jóvenes adultos de

hasta 26 años (Oficina de Asuntos Educativos y Culturales de Estados Unidos, 2020).

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad legal, operativa y económica de crear una empresa dedicada a la organización de eventos deportivos a través de intercambios internacionales, en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas del mercado, a través del análisis del entorno externo.
- Analizar el comportamiento del público objetivo y su interés en los servicios ofertados a través de la investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar la oportunidad de negocio existente para el negocio propuesto.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing para el ingreso y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Definir la filosofía, estructura y diseño organizacional de la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera del negocio y retorno de capital con proyección a 5 años.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El análisis de entornos se enfoca en identificar las amenazas y oportunidades de mercado existentes para la empresa dentro de una determinada industria, las cuales son externas a la influencia de las organizaciones, pero que pueden beneficiarla o perjudicarla (Ramírez & Cajigas, 2004). Para ello, se hace uso del análisis PEST y de las Cinco Fuerzas de Porter, cuyo desarrollo se presenta a continuación.

2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios, que ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, analizando las dimensiones externas, como Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Para evaluar el impacto de estas dimensiones externas se emplea los siguientes parámetros:

Muy Positivo	MP	Positivo	P	Negativo	N	Muy Negativo	MN
--------------	----	----------	---	----------	---	--------------	----

Tabla No 1: Análisis PEST

FACTOR	VARIABLE	IMPACTO			
		MP	P	N	MN
POLÍTICO	En el Ecuador desde 2018 se encuentra en vigencia la Ley de Fomento Productivo, la cual se encuentra encaminada a fomentar el emprendimiento y el desarrollo económico del país, así como generar más fuentes de ingreso. Para ello el Estado entrega beneficios tributarios a los emprendedores y líneas de crédito (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Esta se considera una oportunidad , ya que la empresa puede aprovechar estos beneficios entregados por el gobierno				
	En Ecuador para la creación de una empresa dedicada a la venta de programas en el exterior, dentro de la que se incluyen los intercambios internacionales, debe obtener la aprobación del Ministerio de Cultura y Patrimonio. Trámite que dura de seis meses a un año (MINTEL, 2020). Esta es una amenaza para el negocio, ya que la obtención de este permiso retardaría la operación de la empresa				
	Las empresas dedicadas a la venta de intercambios internacionales se encuentran bajo la vigilancia, regulación y estandarización de acciones de la Confederación de Organizaciones de Intercambio Cultural del Ecuador COICEC, entidad avalada por el Ministerio de				

FACTOR	VARIABLE	IMPACTO			
		MP	P	N	MN
	Cultura y Patrimonio (COICEC, 2020). Esta se convierte en una amenaza para el negocio, puesto que para poder operar requieren del aval de otra entidad, que es muchas veces un proceso que se torna largo y burocrático.				
ECONÓMICO	Para el tercer trimestre del 2019 la variación interanual del PIB ecuatoriano fue del -0,1%, con respecto al 2018. Mientras que la variación del Valor Agregado Bruto (VAB) de la industria de la Educación fue del -6,2%. Esta se convierte en una amenaza para el proyecto, ya que se evidencia una reducción de la demanda de los servicios ofertados por la industria.				
	En cuanto a la inflación, esta ha presentado en los últimos tres años deflación, siendo la variación anual del -0,30% para enero del 2020. Mientras que la inflación de los servicios de educación fue del 3,12% (INEC, 2020). En este sentido esta se convierte en una amenaza , en vista de que de que los precios de los servicios ofertados en general, no han podido incrementarse, pese a que otros rubros como el salario si se ven afectados, de modo que se ven reducidas las ganancias de los empresarios.				
	Respecto a las tasas de interés, si bien el gobierno fomenta el acceso a financiamiento, las tasas de interés para los créditos del segmento productivo PYMES se han ido incrementando de pasando de 9,45% en febrero del 2019 a 11,49% para el mismo periodo del 2020 (BCE, 2020). En este sentido, se convierte en una amenaza para el negocio, puesto que acceder a financiamiento cada vez es más costoso.				
	El riesgo país para marzo del 2020 fue de 3.689 puntos, uno de los más altos en los últimos años, el cual se ha ido elevando desde las manifestaciones que se llevaron a cabo en octubre del 2019 cuando llegó a 823 puntos (Ámbito, 2020). Esta dimensión se considera una amenaza para el proyecto, ya que el país se vuelve poco atractivo para las inversiones al analizar su rentabilidad de inversión, y causa incertidumbre para la generación de nuevas empresas.				
SOCIAL	El empleo pleno en Ecuador paso del 40,6% en diciembre del 2018 a 38,8% para el mismo periodo del 2019. Siendo una variación estadísticamente significativa (INEC, 2020). Esta es en consecuencia una amenaza para el proyecto, al reducirse el número de personas que puedan comprar los servicios de la empresa.				
	Por su parte los hogares destinan el 4,40% de sus ingresos para el rubro de la educación, dentro del que se incluyen la compra de programas de intercambio internacional (INEC, 2012). De modo que se convierte en una oportunidad para el negocio, ya que es un porcentaje significativo de los ingresos de los hogares				
	Las personas que optan en mayor medida por los intercambios internacionales son los jóvenes estudiantes tanto del nivel secundario como universitarios (EF Ecuador, 2019). Esta es una oportunidad para el negocio, ya que la demanda de este servicio es alta por parte de la población siendo más de 3.000 las personas que postulan al año por ir a estudiar a otro país				
TECNOLÓGICO	A nivel nacional el 37,2% de la población tiene acceso a internet, el 84% lo usan diariamente (INEC, 2018). Siendo usado en un 82,5% para las redes sociales, en 79,5% para el trabajo, en 74,2% para información y noticias, en 65,5% para películas y videos, en 64% para trámites y pagos, en 62% para educación, en 21,8% para juegos en línea y en 1,3% para otras actividades (World Stats,				

FACTOR	VARIABLE	IMPACTO			
		MP	P	N	MN
	2017). Esta es una oportunidad para el negocio, al poder emplear los medios digitales para suministrar al público objetivo información sobre el servicio prestado por la empresa				
	En el caso de las industrias dedicadas a la prestación de servicios, las empresas pueden hacer uso de las TICs para diferentes fines, como la sistematización de sus operaciones contables, administrativas y financieras, volviendo más eficiente el funcionamiento del negocio, ya que pueden ser ajustadas de acuerdo a cada tipo de actividad (Martínez, 2014). Por tanto, se considera una oportunidad en la media que esta tecnología puede ser empleada en el negocio para un manejo más óptimo.				

2.2 Análisis de la Industria

Para empezar con el análisis de la industria se procede a identificar el sector al que pertenece el proyecto:

Tabla No 2: Actividad económica 1

P	Enseñanza
P85	Enseñanza
P855	Actividades de apoyo a la enseñanza
P8550.00	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.

Adaptado de: (INEC, 2012)

Además, para el análisis de la industria se emplea el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una metodología de estudio que permite a la empresa investigar e identificar a la competencia que existe en el sector que opera, a fin de maximizar sus recursos para llegar a superar a lga competencia existente.

Los factores analizados dentro de las cinco fuerzas de Porter se evaluaron bajo los siguientes criterios:

- Impacto de cada factor: 5 “Alta”, 3 “Media”, 1 “Baja”.
- Calificación promedio de cada fuerza: 1 Baja; 2-3 Media; 4-5 Alta.

Tabla No 3: Cinco Fuerzas de Porter

FUERZA	FACTOR	IMPACTO			PROMEDIO
		ALTO	MEDIO	BAJO	
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Valor de marca: En el Ecuador las empresas de mayor prestigio respecto a los intercambios internacionales son: APEX, EF, Ordez, RA, WEA y Xplorer (COICEC, 2020).			1	2,3
	Requisitos de capital: Para poner en marcha una empresa se debe contar con capital suficiente para el alquiler del local, compra de PPE, contratación de personal, costos de trámites y seguros, entre otros rubros		3		
	Barreras de ingreso: Se deben cumplir con los trámites establecidos por la SUPERCIAS y además obtener los permisos de operación del Ministerio de Cultura y Patrimonio		3		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Costo de cambio de empresa: El precio de un programa de intercambio hacia Estados Unidos es en promedio de \$6.000 los cuales no incluyen los gastos de "bolsillo del estudiante" que deben ser de aproximadamente \$150,00 mensuales. Además, el costo del programa varía dependiendo el tiempo de duración. Al no existir una regulación de precios en el país, un mismo programa puede costar desde \$3.315 hasta más de \$7.000 (Explored, 2020).	3			3
	Diferenciación de servicio: Las empresas ofrecen servicios similares: varios destinos, diferentes duraciones, cubrimiento de los mismos costos y asesoría en los trámites y durante el viaje (EF; APEX, 2020). Pero un factor que influye en gran medida es la experiencia de usuarios anteriores, y la seriedad al elegir una familia de acogida que sea segura para el estudiante (Explored, 2020).			1	
	Concentración de los compradores: La empresa que más personas atendidas registra en su página es EF, luego le sigue APEX (EF; APEX, 2020).	5			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Costos de cambio de proveedor: En el caso de los intercambios el proveedor principal son las aerolíneas y embajadas. Donde las aerolíneas manejan diferentes precios según el destino, clase, fecha y frecuencia de compra.	5			5,0
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos: En el caso de los intercambios internacionales, las personas pueden postular para becas del gobierno nacional o del país de destino, así como a través de ONGs (SENESCYT, 2020).	5			5,0
	Diferencia de precio: Los sustitutos son más baratos al no tener costos por la intermediación del servicio, ya que se realizan de manera autónoma, aunque deben invertir más tiempo.	5			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Crecimiento del sector: la P855000 del 77% en los últimos tres años (SRI, 2020).	5			5,0
	Número de competidores: En cambio en la actividad P855000 existen 111 compañías de las cuales el 58% se localizan en Quito (SUPERCIAS, 2020).	5			
	Empresa líder: En la actividad P855000 es REPROLIMIT CIA. LTDA la que lidera con el 33% de los ingresos (SUPERCIAS, 2020).	5			

De acuerdo con la evaluación realizada en la Tabla 4, a continuación, se presenta un resumen cada fuerza:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Se considera que tiene un impacto medio (2,3) ya que en el país existen empresas que cuentan con prestigio y reconocimiento en el mercado, y porque la puesta en marcha del negocio requiere de contar con un capital inicial que no todos pueden cubrir, así como los permisos que deben conseguir para poder operar.
- **Poder de negociación de los clientes:** Se calificó con impacto medio (3) debido a que, las empresas no muestran diferenciación unas de otras en cuanto a los servicios y productos que ofertan, mientras sí en el caso de los precios, debido a que estos no se encuentran regulados.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Se calificó como impacto alto (5) debido a que son los proveedores quienes definen sus precios, no pudiendo influir en los mismos en mayor medida, ya que un producto o servicio de mejores características tienen un precio más elevado, como en el caso de las aerolíneas o en los establecimientos para la organización de eventos.
- **Amenaza de sustitutos:** Se calificó como impacto alto (5) debido a que, existen sustitutos al servicio ofertado, los cuales son más baratos para los clientes en el caso de realizarlos ellos, pudiendo variar únicamente la calidad y tiempo de los mismos.
- **Rivalidad entre competidores:** Se calificó con impacto alto (5) porque el mercado se encuentra altamente fragmentado, existiendo más de 500 empresas participantes y, además, de dos organizaciones que lo lideran. A esto se le suma un constante crecimiento de los ingresos de las dos industrias.

Con base en la información obtenida al realizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, a continuación, se presenta el resumen de los resultados obtenidos:

Tabla No 4: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Puntaje
Amenaza de nuevos competidores	2,3
Poder de negociación de los clientes	3
Poder de negociación de los proveedores	5
Amenaza de sustitutos	5
Rivalidad entre competidores	5

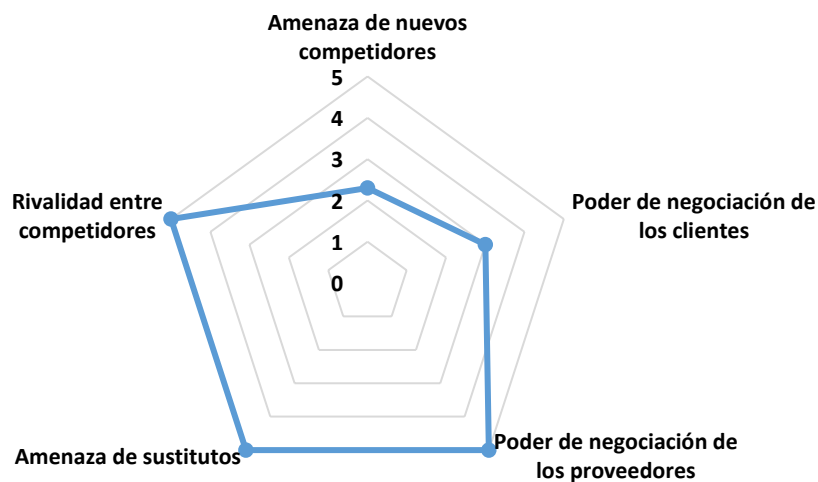


Figura No 1: Telaraña de Porter

A través de la telaraña de Porter se hace posible evidencia que los factores que implican un menor impacto para las empresas que forman parte o quieren ingresar a las industrias N8230.00 y P8550.00 son la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes, ya que existen factores que limitan su influencia en el desarrollo de las organizaciones.

2.3 Matriz EFE

Con base en la información recolectada a través del análisis PEST y de las cinco Fuerzas de Porter, a continuación, se presenta la matriz de evaluación de los factores externos. Teniendo como metodología la asignación de una calificación de 1 a 4 puntos cada uno de los factores, las cuales se estiman considerando como las estrategias de las empresas están respondiendo a cada factor. Donde 4 es una respuesta superior y 1 una respuesta mala. Y un peso de 0.0 si no es importante a 1.0 cuando es muy importante, siendo la sumatoria de estos 1.0

Tabla No 5: Matriz EFE

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Ley de Fomento Productivo	0,01	1	0,24
2	Los hogares destinan el 4,4% de sus ingresos al rubro de educación	0,15	4	0,32
3	Los jóvenes-adultos se encuentran interesados en los intercambios culturales	0,12	3	0,28
4	Uso de medios digitales para búsqueda de información y adquisición de servicios e uso de las TIC para mejorar los procesos de las empresas	0,01	2	0,24
5	Las empresas del sector han presentado un incremento del 77% de sus ingresos en los últimos tres años, pese a que la economía en general atraviesa un decrecimiento	0,11	3	0,15
6	Las agencias de intercambios actuales ofertan servicios similares y en muchas ocasiones a precios muy elevados	0,01	2	0,15
7	Las regulaciones impiden el ingreso de una excesiva cantidad de competidores	0,01	1	0,15
Amenazas				
1	Procesos burocráticos retardan la obtención de permisos de funcionamiento de los negocios	0,01	2	0,08
2	Los precios de los programas no se encuentran regulados, dando paso a una competencia desleal	0,12	3	0,08
3	Las tasas de interés para créditos PYMES se ha ido incrementado en los últimos años, encareciendo el financiamiento de los emprendimientos	0,01	1	0,08
4	Las medidas tomadas por el gobierno generan incertidumbre entre la población, así como entre los inversionistas nacionales y extranjeros	0,01	2	0,08
5	Aumento de los niveles de desempleo causan impactos en el consumo de bienes y servicios	0,01	2	0,08
6	Las aerolíneas son quienes fijan el precio de los vuelos, donde el valor de un pasaje varía según la fecha y clase	0,12	3	0,08
7	El gobierno ofrece becas para estudios en el exterior, que pueden ser conseguidos de manera autónoma por las personas que cumplen los requisitos	0,15	4	0,05
8	Existe una alta rivalidad entre las empresas competidoras con una tendencia de compra marcada hacia ciertas empresas, debido al prestigio de las mismas	0,15	4	0,05
Total		1,00		2,11

Con una calificación de 2,11 se aprecia que en la actualidad las empresas de la industria no están aprovechando las oportunidades existentes en el mercado para ellas, lo que se traduce en una oportunidad de negocio dentro de la industria para un nuevo emprendimiento.

2.4 Conclusiones del capítulo

Del análisis del entorno externo se desprenden las siguientes conclusiones:

- El mercado ofrece como principales oportunidades para el desarrollo positivo del negocio, la existencia de la Ley de Fomento Productivo, diseñada en pro del fomento de los emprendimientos en el país que ayuden al desarrollo de la economía nacional y a la generación de empleo.
- Esto tomando en cuenta el decrecimiento de la economía nacional, reflejado en las variaciones del PIB, así como en el aumento de los desempleados a nivel nacional. Factores que afectan directamente a las empresas al reducirse el número de consumidores. Además, otro factor que ha influido negativamente en el desenvolvimiento de la economía ha sido el incremento del riesgo país a causa de los conflictos internos que ha experimentado el país en los últimos 12 meses, generando incertidumbre entre los empresarios e inversionistas.
- Como otro factor positivo se tiene el interés de la población en los programas de intercambio internacional, los cuales son usados como medios para visitar nuevos países, aprender/mejorar el nivel de un idioma, conocer nuevas personas y culturas. Al respecto los consumidores presentan preferencias por empresas con mayor experiencia, y en las cuales usuarios anteriores cuentan reseñas positivas.
- A nivel tecnológico, se identificaron varias oportunidades como el aumento del acceso a internet en Ecuador, así como su uso para diferentes actividades como la búsqueda de información y las compras en línea. En tanto que las empresas pueden emplearlas para realizar publicidad de sus productos y servicios, así como para tecnificar sus procesos contables, administrativos y financieros, lo que les permite ser más eficientes.
- Del análisis de Porter se evidenció que la participación de nuevas empresas se encuentra limitada debido a la inversión que deben realizar para poder operar, la cual no se encuentra al alcance de todos los emprendedores, así como tampoco todos logran cumplir con los requisitos solicitados por las instituciones competentes para poder operar en el país.
- Un factor que afecta a las empresas son los proveedores que, aunque existen varios oferentes los precios van a variar en cuanto a las

características requeridas en cuanto a cantidad y calidad. De modo que, no se tiene mayor influencia sobre los mismos.

- En cuanto a los sustitutos estos son las actividades que realizan de manera autónoma los clientes, las cuales tienden a ser más baratos, ya que no buscan una ganancia. Aunque estos les pueden tomar más tiempo y se puede tener una calidad inferior a la ofertada por una empresa especializada.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercado permite a las empresas conocer a sus clientes, por medio de la recopilación de información basada en las aportaciones de los consumidores, la cual permite a las organizaciones tomar decisiones confiables y costeables (Hair, Bush, Amp, & Ortinau, 2009).

3.1 Metodología de investigación

Oportunidad de mercado: Aprovechar el interés existente por parte de la población joven-adulta en los intercambios internacionales, así como la desatención a programas enfocados en los deportes.

Problema administrativo: Implementar una empresa dedicada a la venta de programas de intercambios deportivos, ubicada en la ciudad de Quito

Problema de investigación: ¿Cuáles son los atributos que buscan los consumidores en una empresa dedicada a la venta de programas de intercambios deportivos?

Preguntas de investigación:

- ¿Qué características debe tener el servicio brindado para que sea adquirido por el público objetivo?
- ¿Cuál es el comportamiento de compra respecto al servicio?
- ¿Cuál es la disposición a pagar de los consumidores?
- ¿Dónde adquiere el cliente el servicio?
- ¿Qué tipo de medios de comunicación eligen para conocer sobre este tipo de servicios?
- ¿Cuántas personas están interesadas en el servicio?

Objetivo general: Determinar las características y atributos que los clientes consideran primordiales para tomar la decisión de adquirir el servicio.

Objetivos específicos de la investigación de mercados:

- Definir las características que debe tener el servicio brindado para que sea adquirido por el público objetivo
- Identificar el comportamiento de compra del cliente respecto al servicio ofertado.
- Determinar la disposición a pagar de los consumidores por el servicio ofrecido.
- Determinar el lugar de compra del servicio.
- Definir los medios de comunicación para dar a conocer al cliente sobre este tipo de servicios
- Determinar cuántas personas están interesadas en el servicio

Hipótesis de investigación:

- H0= Al menos el 50% de los jóvenes-adultos de Quito se encuentran interesados en un programa de intercambio internacional.
- H1= Menos del 50% de los jóvenes-adultos de Quito se encuentran interesados en un programa de intercambio internacional.

3.2 Metodología aplicada

Se aplicó la **investigación cualitativa** a través de la formulación de dos entrevistas a expertos. Así como un grupo focal con la participación de nueve personas. También se usó la **investigación cuantitativa** a través de la aplicación de una encuesta a una muestra de 53 personas.

3.2.1 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa tiene como propósito comprender un fenómeno desde el punto de vista de los participantes, es decir, profundizar en sus perspectivas, interpretaciones y significados. Permitiendo obtener información más específica sobre un tema (Hernández-Sampieri, 2014).

Entrevistas:

- **Experto 1:** Tamir Rattenbach, CEO de European Sport Events (España). Experiencia en el manejo, organización y gestión de eventos deportivos, marketing, redes sociales y estadísticas de empresas deportivas.
- **Experto 2:** Francisco Vega, Docente a tiempo completo de la Universidad de Las Américas (Ecuador). Experiencia en el manejo y asesoramiento de patrocinios deportivos, organización y gestión de eventos deportivos, marketing, redes sociales y estadísticas de empresas deportivas.

En el Anexo 1, se presenta la información recolectada de los expertos, así como la ficha metodológica de las entrevistas.

Grupo Focal:

Al grupo focal asistieron 9 personas, quienes dieron su opinión sobre la temática expuesta. El perfil profesional de la mayoría de las asistentes es ingenieros de diferentes carreras, personas que hacen actividad física, que tienen entre 30 y 45 años, les gusta el deporte y les interesan los intercambios internacionales.

En el Anexo 2, se presenta la información obtenida del grupo focal, al igual que la ficha metodológica de este instrumento.

Para presentar los resultados obtenidos al realizar las dos entrevistas a los expertos: y de la participación de las nueve personas en el grupo focal se emplea un libro de códigos, donde se condensan los datos obtenidos.

Tabla No 6: Libro de códigos del análisis cualitativo

ELEMENTO	VARIABLE	DETALLE
SERVICIO	Características	Posibilidad de perfeccionarse deportivamente y aprender de otra cultura. Debe estar avalado por una entidad del Estado. Incluir viáticos y manutención. Proceso de selección
	Duración del programa	2 a 3 meses
	Eventos deportivos	Torneos entre diferentes empresas y empleados de la misma compañía. Se debe tener en cuenta la logística: documentación, carnetización, retrasos de los participantes,

ELEMENTO	VARIABLE	DETALLE
	Razón de no compra	Malas experiencias de usuarios anteriores
	Frecuencia de compra	1 vez
PRECIO	Disposición a pagar	\$1.500 a \$2.500 por un programa de 2 a 3 semanas
PLAZA	Canal de venta	Contacto directo con cliente presencial y a través de medios digitales como las redes sociales
PROMOCIÓN	Medios de información	Redes sociales. Información boca a boca
	Información a revelar	Experiencias de otras personas
	Promociones	Descuentos
SEGMENTO	Edad	Jóvenes de 18 a 26 años
	Sexo	Hombres y mujeres
	Ocupación	Estudiantes
	Empresas	Todo tipo de actividad
	Deporte que prefiere	Fútbol, baloncesto y tenis



Figura No 2: Mapa mental-Análisis cualitativo

3.2.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa tiene como fin la medición de las características de los fenómenos sociales para poder establecer postulados que muestren las relaciones existentes entre las variables de estudio, de forma deductiva (Bernal,

2017).

La encuesta fue aplicada a una muestra de 53 personas, quienes brindaron información de gran importancia respecto al proyecto, misma que se condensan en la siguiente figura, tomando en cuenta los resultados obtenidos del análisis correlacional y de las tablas de contingencia (Anexo 3):



Figura No 3: Infografía- análisis cuantitativo

En cuanto a la disposición a pagar de los consumidores por un el servicio, hablando específicamente de los programas de intercambio internacional, se obtuvo un precio de preferencia de \$1.500 a \$2.500.

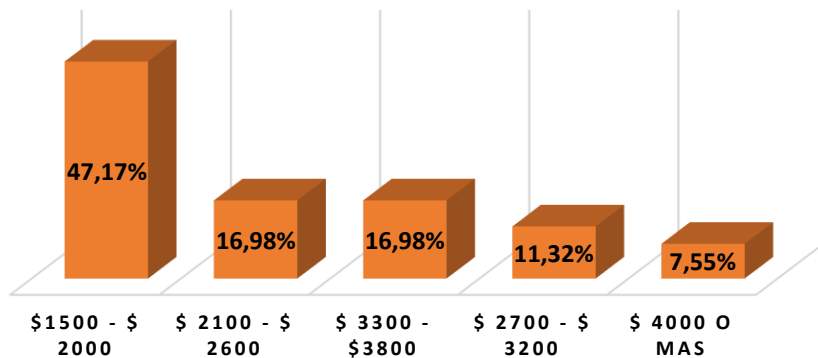


Figura No 4: Disposición a pagar por el programa de 2 semanas

3.3 Conclusiones del capítulo

- Los clientes buscan un programa de intercambio que cuente con aval de las autoridades competentes. Que tenga una duración de 2 meses y que incluya dentro del paquete alimentación, boleto aéreo, hospedaje y transporte interno. Donde los clientes puedan perfeccionar sus técnicas deportivas, así como conocer nuevas culturas.
- El país que más les interesa a las personas visitar es Estados Unidos, teniendo así la posibilidad de mejorar su nivel de inglés. Además, otro de los requerimientos de los clientes es que dentro del programa se incluya el pago del servicio para el viajante.
- La compra del servicio se realiza una vez, siendo vista por los consumidores como un medio para obtener una nueva experiencia enriquecedora para su vida y carrera. Las razones para no contratar el servicio se basan en experiencias negativas de otras personas, sobre todo en lo referente a la familia de acogida.
- El deporte que quieren practicar los clientes en el país de su preferencia

es el fútbol. Además, a quienes viajan les interesaría que la empresa realice un evento de inauguración y clausura donde estos puedan compartir con otros.

- La disposición a pagar de los clientes por el programa con las características antes mencionadas se encuentra en un rango de \$1.500 a \$2.000
- El servicio los clientes lo quieren contratar por medio de la venta directa, ya sea presencial o por medios virtuales.
- Los medios de comunicación que prefieren los clientes para obtener información del servicio son las redes sociales.
- El 76% de los consumidores prefieren un programa de 2 meses en adelante. Por tanto, se acepta la hipótesis nula: Al menos el 50% de los jóvenes-adultos de Quito se encuentran interesados en un programa de intercambio internacional.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Después de analizadas los factores externos del proyecto, así como los gustos y necesidades del público objetivo se determinó la existencia de una oportunidad de negocio para la empresa dedicada a la venta de programas de intercambios internacionales. Así también se ha podido identificar los atributos que buscan los clientes en el servicio ofertado.

Del análisis del PEST se identificaron varias oportunidades para el desarrollo positivo del negocio, entre ellas se encuentra la vigencia de la ley de Fomento Productivo, la cual entrega a los nuevos emprendedores beneficios tributarios y el acceso a financiamiento para que puedan iniciar sus operaciones, a cambio de generar nuevas plazas de empleo para la población, siendo este uno de los objetivos de la empresa a crearse.

Otra de las oportunidades identificadas, en el ámbito social tiene que ver con el gasto de los hogares en el rubro de educación, en el que se incluyen los programas de intercambio internacionales, ya que estos son considerados como medios para que las personas enriquezcan su formación personal y profesional, así como puedan aprender de la cultura de otros y compartir la propia con otros. Además de mejorar sus técnicas deportivas, siendo el objeto principal del programa ofertado. En esta medida, la empresa no solo brindará la posibilidad a los clientes de visitar un nuevo país, sino también fortalecerá las relaciones entre Ecuador y las diferentes naciones a nivel mundial.

Son estas algunas de las motivaciones que tienen los jóvenes-adultos (18 a 26 años), quienes son los principales interesados en los programas de intercambio internacional. Y para este público las empresas como la que se busca crear son una opción más rápida de conseguir viajar al extranjero, ya que las becas que ofertan las instituciones son limitadas y se deben cumplir múltiples trámites que son tediosos de obtener.

Al realizar el análisis de las Fuerzas de Porter se identificaron como oportunidades del negocio aspectos como la poca diferenciación que existe entre

las empresas actuales en el sector, ya que sus programas de intercambio internacional se centran en el aspecto cultural y académico, sobre todo para mejorar el nivel de inglés en el caso de viajes a Estados Unidos. Pero no existen empresas que ofrezcan intercambios basados en el aspecto deportivo, razón por la que se tendría una ventaja sobre las otras compañías competidoras.

Por medio del análisis cualitativo se identificó como una oportunidad el interés de las personas en los intercambios deportivos que se enfoquen en la práctica de diferentes deportes como el fútbol, el baloncesto y el tenis, siendo estos los más solicitados. Además, consideran que para este fin una duración de 2 a 3 meses sería suficiente, ya que es lo que aproximadamente duran los campeonatos. Así también tendrían la oportunidad de conocer la cultura del país.

Del análisis cuantitativo se determinó un interés del 34% en intercambios deportivos con una duración de 2 meses, entre los cuales se incluyan los gastos de transporte, alimentación y hospedaje, tomando en cuenta que las personas no tienen inconveniente en quedarse con familias de acogida, de modo que esto pueda abaratar su estadía en el país, de modo que su disposición a pagar por un programa de estas características es en un 47% entre \$1.500,00 a \$2.500,00.

Con base en toda la información recopilada se puede evidenciar la existencia de una oportunidad de negocio para la creación de la empresa dedicada a los intercambios internacionales deportivos.

5. PLAN DE MARKETING

El marketing es un proceso mediante el cual una organización crea valor para su público objetivo, y así crea una relación positiva con ellos. Su propósito es abrir cubrir las necesidades de los consumidores y satisfacerlas, empleando para ello diferentes herramientas y estrategias (Kotler & Armstrong, 2013).

5.1 Estrategia general de marketing

De las cuatro estrategias generales de marketing planteadas por Michael Porter (1984) se ha elegido la de segmentación enfocada a diferenciación, ya que el negocio apunta a un determinado segmento del mercado, a quienes se les entregará un servicio único, exclusivo que no podrán encontrar en otras empresas.

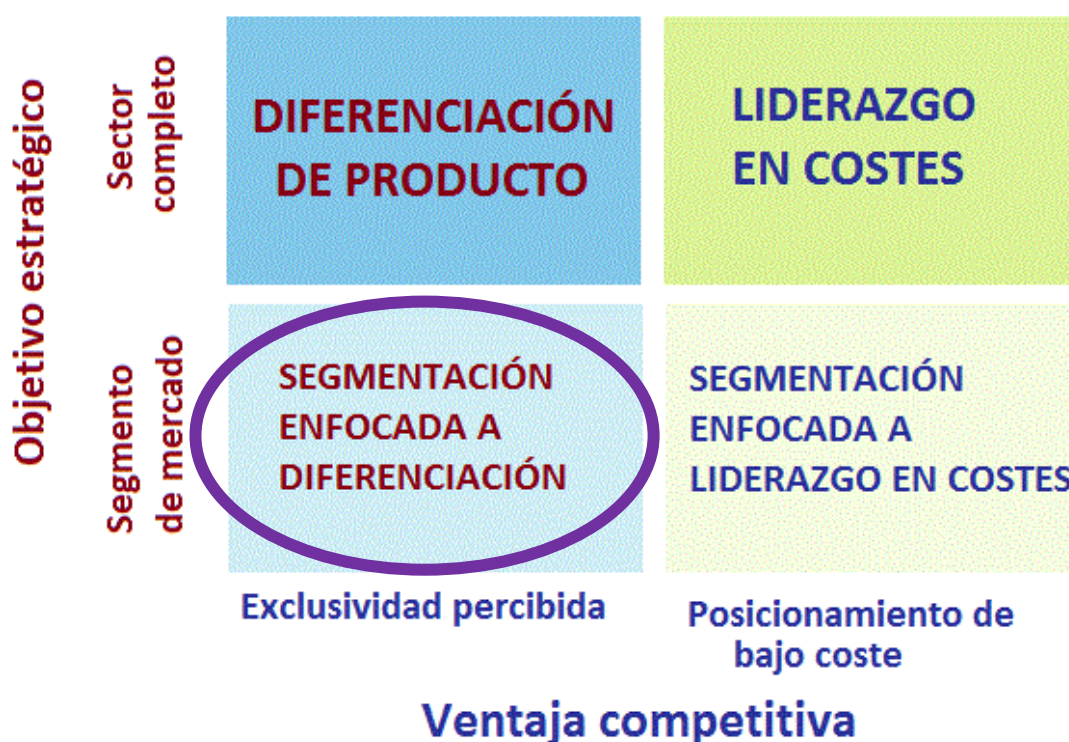


Figura No 5: Estrategia general de marketing
Tomado de: (Peiro, 2020)

Se elige la segmentación porque los intercambios internacionales se dirigen a

los jóvenes-adultos que practican algún deporte, y que no lo hacen de manera profesional. Así la diferenciación con otros programas es su enfoque en el aspecto deportivo.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo es parte clave de la estrategia de marketing. Es la división del mercado en segmentos homogéneos respecto a un grupo de variables, que permite aplicar a ellos un conjunto de acciones de marketing para satisfacer sus necesidades y los objetivos de la empresa (Universidad Nacional de La Pampa, 2020)

Tabla No 7: Segmentación de mercado

Segmentación		Población
Geográfica		
Población de Quito	100,00%	2.781.641
Población urbana de Quito	72,00%	2.002.782
Demográfica		
Hombres y Mujeres	100,00%	2.002.782
De 18 a 26 años	16,40%	456.189
Autoidentificación étnica: todas	100,00%	456.189
Social		
Estratificación socioeconómica	35,90%	163.772
Estrato A	1,90%	8.668
Estrato B	11,20%	51.093
Estrato C+	22,80%	104.011
Psicográfica		
Personalidad: extrovertidos	100%	163.772
Intereses: viajar, conocer nuevos lugares	100%	163.772
Interesadas en realizar intercambios al menos 2 meses	76,00%	124.467
SEGMENTO		124.467

Adaptado de: (CAMICON, 2020; Municipio de Quito, 2016, INEC, 2011; INEC, 2010; Encuesta, 2020)

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

Considerando la estrategia seleccionada, se emplea la estrategia de penetración de mercado, que se basa en establecer un precio menor al de los competidores

actuales (Michael & Kotabe Masaaki, 2001). Siendo este el obtenido en la encuesta como disposición a pagar de los consumidores, es decir, dentro del rango de \$1.500 a \$2.500.

5.1.3 Propuesta de valor

Para mostrar la propuesta de valor de la empresa se emplea el modelo CANVAS; gracias a este modelo se puede plasmar con mayor facilidad la visión integral de la empresa y conocer de manera sencilla como deben interrelacionarse las diferentes áreas de la empresa y como se realiza de la línea de negocio principal de la empresa, es decir, los intercambios internacionales:

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones Cliente	Segmentos Clientes
Familias receptoras	Logística para el intercambio de los clientes	Venta de programas de intercambio internacional para el fortalecimiento deportivo de los clientes y conocimiento de una nueva cultura. Dentro del programa se incluye el alojamiento, viaje de ida y retorno y seguro. El cual tendrá una duración de 2 meses	Atención permanente a los requerimientos de los clientes desde la solicitud del servicio, durante su ejecución y finalizado el mismo	Los clientes del negocio serán las personas de Quito de 18 a 26 años de edad que pertenecen a los estratos A, B y C+, y que se encuentran interesados en realizar un intercambio internacional
Aerolíneas	Promoción del servicio		Recursos Clave Humanos: personal con experiencia en venta de intangibles Físicos: apertura de una oficina en el norte de Quito Legales: obtención de visas para los clientes Económicos: inversión inicial para empezar el proyecto	
Embajada	Evaluación de la satisfacción del cliente durante todo el proceso			
Estructura de costes		Fuente de ingresos		
*Inversión inicial para la puesta en marcha del negocio *Gastos fijos: sueldos y salarios, pago servicios básicos, arrendamiento, entre otros *Gastos variables: seguros, viáticos, trámites		Venta de los programas de intercambio		

Figura No 6: Modelo CANVAS
Adaptado de: (Clrak, Osterwalder, & Pigneur, 2013)

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing permite definir las necesidades y los deseos que un determinado producto puede llegar a tener en la mente del consumidor. Según Kotler y Armstrong (2013) se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Esta mezcla incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda del producto” (p. 33).

5.2.1 Servicio

5.2.1.1 Atributos

Las características del producto a ofertarse son las siguientes:

- Destinado a personas de 18 a 26, principalmente, estudiante o graduado y con nivel de inglés medio
- Charla de inauguración y cierre del programa
- El destino de los clientes es Estados Unidos
- El programa tiene una duración de 2 meses
- Incluye:
 - Búsqueda y colocación en una institución
 - Búsqueda y colocación en una familia de acogida encargada del alojamiento y comida
 - Boleto de ida y vuelta
 - Traslado desde el aeropuerto hasta el hogar de acogida
 - Seguro de salud y responsabilidad civil
 - Asistencia local 24/7
 - Honorarios administrativos
 - Seguro de viaje
 - Asesoría para la obtención de visa y pasaporte

Las características del servicio de organización de eventos deportivos:

- Personalizados según necesidades y presupuesto del cliente
 - Actividades

- Alimentación
- Premios
- Duración
- Complejos deportivos amplios con varias áreas recreativas

5.2.1.2 Branding

La marca es el factor diferenciador de la empresa, muestra la identidad de la misma. El nombre elegido para empresa es Travel Exchange Ecuador, el cual busca reflejar el negocio de la empresa.

Como logotipo se tiene un imagotipo compuesto por una figura de diversos colores de lugares representativos de diferentes partes del mundo, y debajo el nombre de la empresa.



Figura No 7: Logotipo

Con este logotipo se busca resaltar la cultura y diversidad de los diferentes países a nivel mundial, identificando las tradiciones, deportes e idiomas que fortalezca el conocimiento de los jóvenes. Así como también reflejar la integración entre las naciones de todo el mundo.

5.2.1.3 Soporte

Para brindar soporte a las adolescentes se crearán líneas de atención permanente (24/7) donde los clientes puedan comunicarse en caso de tener alguna inquietud o requerimiento. Esta funcionará por WhatsApp, estará a cargo de una persona que se encuentre en Estados Unidos, para poder ayudar a los jóvenes lo más pronto posible.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo venta

Para estimar el costo de venta se consideran los gastos en que debe incurrir TEE para que los clientes puedan iniciar su programa de intercambio, siendo estos los siguiente, tomando en cuenta una duración de 2 meses, y que los gastos de alimentación y alojamiento, así como el traslado interno lo asumirá la familia de acogida: A cambio de que los jóvenes colaboren con el cuidado de niños más pequeños con un máximo de 4 horas al día.

Tabla No 8: Costo de venta

Rubro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo intercambio	\$ 302.940,00	\$ 310.860,00	\$ 312.840,00	\$ 318.780,00	\$ 326.700,00
Gastos publicidad y ventas	\$ 9.650,00	\$ 9.652,70	\$ 9.655,40	\$ 9.658,11	\$ 9.660,81
Gastos administrativos	\$ 12.319,20	\$ 10.854,24	\$ 10.857,28	\$ 10.860,32	\$ 10.863,36
Gastos sueldos	\$ 60.433,15	\$ 58.072,34	\$ 59.209,79	\$ 66.737,23	\$ 68.047,98
Costo total	\$ 385.342,35	\$ 389.439,28	\$ 392.562,47	\$ 406.035,66	\$ 415.272,15
Servicios vendidos	\$ 306,00	\$ 314,00	\$ 316,00	\$ 322,00	\$ 330,00
Costo unitario	\$ 1.259,29	\$ 1.240,25	\$ 1.242,29	\$ 1.260,98	\$ 1.258,40
Precio	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Ganancia	16%	17%	17%	16%	16%

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios elegida es la de fijación de precios basada en los costos, es decir, se establece en base a los costos de venta del servicio y adicionando una ganancia por los servicios administrativos ofertados por la empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada del servicio será la de penetración en el mercado, fijando un precio similar al de la competencia, de modo que sea atractivo para los consumidores y así lograr atraer la atención de los clientes (Kotler & Armstrong, 2013). Considerando que estos están dispuestos a pagar entre un rango de \$1.500 a \$2.500.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precio será la del ajuste progresivo del precio, en base a las necesidades del cliente, así como teniendo en cuenta su comportamiento respecto al servicio. Además, de los precios de los competidores (Kotler & Armstrong, 2013) .

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución a emplearse en base a las características del negocio es la exclusiva, siendo los programas de intercambio vendidos por los empleados de TEE. A través de la oficina ubicada en el norte de la ciudad de Quito, así como el contacto virtual de los trabajadores con los interesados en el servicio. De modo que la empresa garantiza la atención efectiva a los clientes.

5.2.3.2 Puntos de venta

El punto de venta del producto serán las instalaciones de la empresa ubicadas en el norte de la ciudad de Quito; las cuales tendrán un ambiente amigable y acogedor de modo que los clientes se sientan cómodos y a gusto.

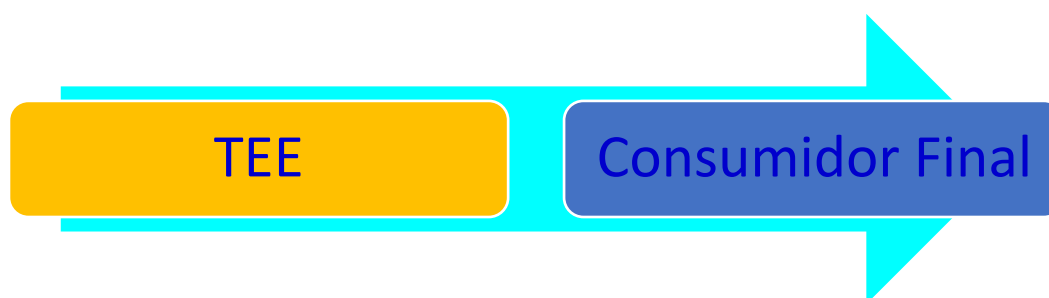


Figura No 8: Canal de distribución

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para la promoción de la empresa se ha elegido la estrategia *Pull* es decir, se van a emplear acciones para atraer la atención del consumidor final hacia la

empresa. Bajo esta estrategia la publicidad llega al cliente de manera más directa (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.4.2 Publicidad

Se va a manejar por medios digitales como Facebook, Instagram, correos electrónicos y una página web, manteniendo una relación interactiva con el público objetivo, por medio de un canal en YouTube donde las personas que adquieran el servicio, compartan su experiencia durante el tiempo de permanencia en el país de destino, y esta pueda ser vista por potenciales clientes.

5.2.4.3 Relaciones públicas

Se invitará a las personas que vivieron la experiencia internacional y que han participado en los intercambios de la empresa a que brinden sus testimonios a otros clientes, de modo que estos tengan información de primera mano de cómo funciona el programa y las ventajas del mismo.

Además, se brindará la oportunidad a Influencer relacionados con el mundo del deporte a participar de la experiencia de TEE de manera gratuita para que estos cuenten día a día cómo funciona el programa y cuál es su opinión del mismo.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

Se contratará a personas que se encuentren a cargo de brindar información del servicio y atender todas las inquietudes de los clientes hasta concretar la venta del mismo. Para ello se les pagará una comisión por ventas basada en la fijación de metas.

Tabla No 9: Gastos en Publicidad

Rubro	Cantidad	Detalle	V. Unitario	V. Anual
Redes sociales	12	Mensual por cada red social (3)	\$ 100,00	\$3.600,00
Página web	1	Creación de la página +host y mantenimiento	\$ 570,00	\$ 570,00
Influencers	3	Programas gratis	\$1.000,00	\$3.000,00
Mailing	12	Mensual	\$ 100,00	\$1.200,00
Vendedores	2	Sueldos	\$ 400,00	\$ 800,00
Comisiones	12	Por ventas	\$ 40,00	\$ 480,00
Total gasto publicidad				\$9.650,00

Tabla No 10: Gasto publicidad anual

Rubro	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos publicidad y ventas	\$ 9.650,00	\$ 9.652,70	\$ 9.655,40	\$ 9.658,11	\$ 9.660,81

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se procede a definir la filosofía empresarial de Travel Exchange Ecuador, así como establecer sus procesos de operación tomando en cuenta el equipo, personal e instalaciones requeridas para el adecuado funcionamiento del negocio. Además, de la estructura organizacional que tendrá la empresa en función de su actividad.

6.1 Misión, visión y objetivos empresariales

6.1.1 Misión

Los componentes que se deben tener en cuenta al momento de formular la misión es la actividad de la organización, el rol que cumple y que la hace única respecto a la competencia (Corrales, 2009). A estos factores Contreras (2000) le agrega considerar los usuarios.



Figura No 9: Factores de la visión empresarial

Tomando en cuenta estos elementos la misión de la nueva empresa es:

“Travel Exchange Culture es una empresa quiteña dedicada a la venta de

programas de intercambio enfocados en los deportes hacia Estados Unidos. Consientes de ofrecer a la juventud ecuatoriana una excelente oportunidad de cultivar sus valores personales y profesionales, esto por medio de brindar a los jóvenes de la ciudad de Quito la oportunidad de conocer de la cultura estadounidense. Para ello cuenta con personal comprometido y humano, mismo que se encuentra enfocado en otorgar un servicio personalizado a todos los clientes.”

6.1.2 Visión

De acuerdo con Corral (1994) para la formulación de la de la visión se debe responder a dos preguntas clave: ¿qué quiere llegar a ser o dónde quiere llegar la empresa? y ¿cuál es la posición que desea ocupar en el mercado?. Además, Paredes (1996) indica que debe contener los siguientes elementos: ser amplia y detallada, positiva y alentadora, realista en lo posible, proyectar sueños y esperanzas, incorporar valores e interés, y ser difundida interna y externamente.

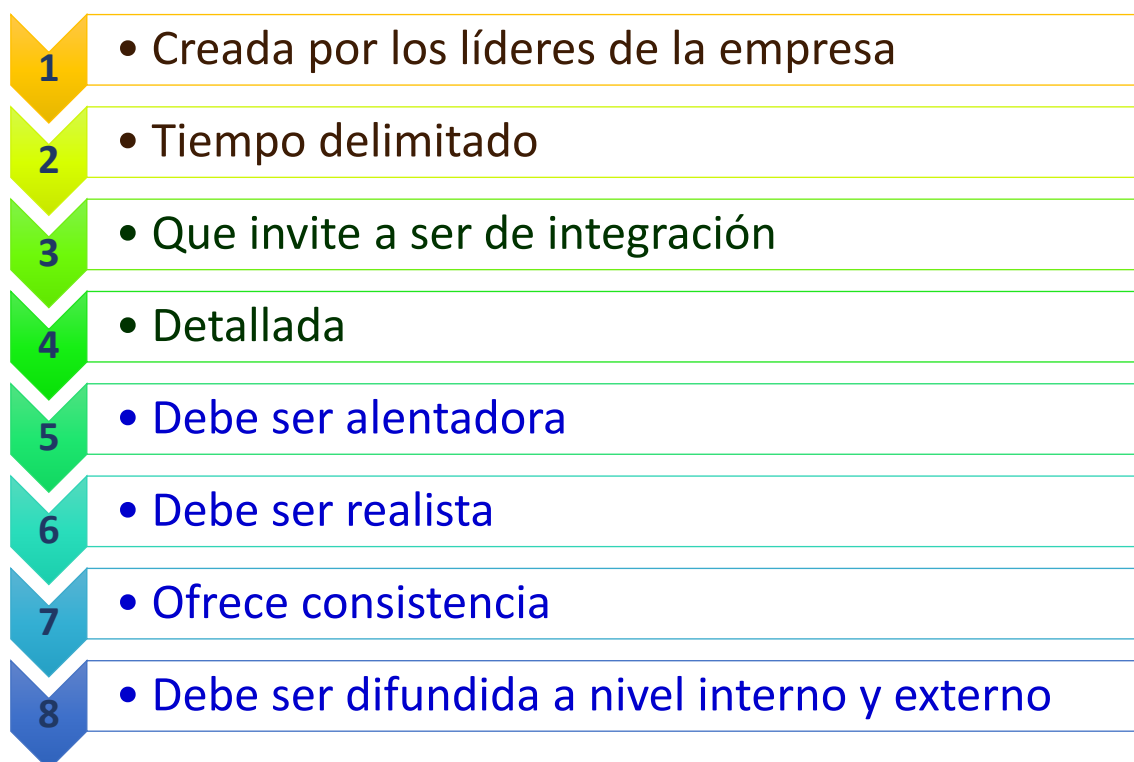


Figura No 10: Factores de la misión empresarial

Tomando en cuenta estos elementos la propuesta de visión de la empresa es la siguiente:

“En el lapso de cinco años Travel Exchange Ecuador se convertirá en la empresa líder a nivel nacional posicionando en el mercado ecuatoriano sus servicios de intercambios deportivos en Estados Unidos, gracias al profesionalismo y seriedad demostrada continuamente por parte de su grupo de colaboradores comprometidos y con un alto sentido de servicio y profesionalismo en sus actividades diarias.”

6.1.3 Objetivos empresariales

A continuación, se presentan los objetivos empresariales de *Travel Exchange Ecuador*, los cuales se encuentran basados en la misión y visión establecidos para la empresa.

Tabla No 11: Objetivos a mediano plazo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo
Financiera	Incrementar los ingresos netos en al menos un 3% en el tercer año del negocio	% incremento ingresos netos	3%	Mediano
Clientes	Obtener una calificación de al menos 80% en la encuesta de satisfacción a clientes	Calificación encuesta de satisfacción clientes	80%	Mediano
Procesos Internos	Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un 50% para el tercer año de operaciones de la empresa	Tiempo de respuesta a clientes	50%	Mediano
Formación y crecimiento	Mantener una rotación del personal en 10% para el tercer año de operaciones de la empresa	Rotación del personal	10%	Mediano

Tabla No 12: Objetivos a largo plazo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo
Financiera	Incrementar en al menos 8% las ganancias netas de la empresa para el sexto año	% incremento ganancias netas	8%	Largo
Clientes	Incrementar en al menos 15% el número de clientes de la empresa para el sexto año de operaciones	% incremento de clientes	8%	Largo
Procesos Internos	Incrementar la duración del programa a 2 años para el sexto año de operaciones del negocio	Duración del programa	2	Largo
Formación y crecimiento	Contar con al menos 5 empleados que hayan viajado en un intercambio a estados unidos para el quinto años	Trabajadores que han hecho intercambio	5	Largo

6.2 Plan de Operaciones

En la siguiente figura se presenta el proceso de operaciones de la empresa, donde se indica de manera general, las actividades que realiza la *Travel Exchange Ecuador* para brindar el servicio a sus clientes:

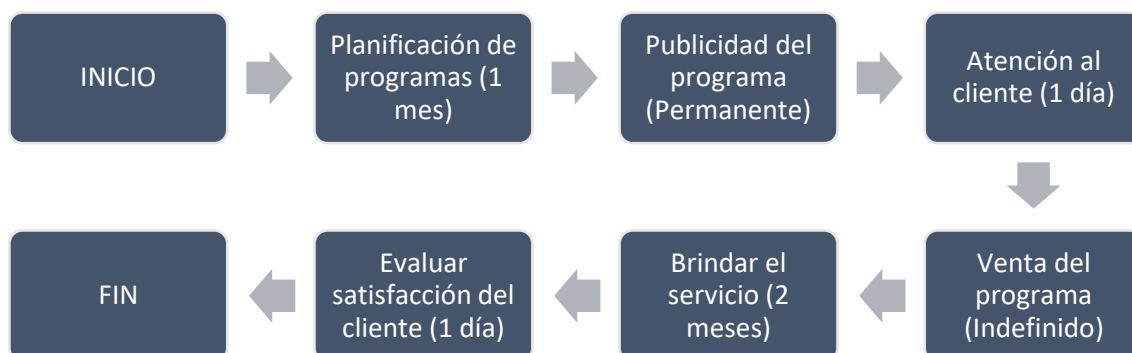


Figura No 11: Proceso de operaciones

Tomando en cuenta las actividades generales de la empresa, a continuación, se presenta un detalle en tiempo, recursos y requerimiento de personal, de modo que lo establecido en el flujograma de TEE sea más comprensible:

Tabla No 13: Requerimientos según actividad

Actividad	Duración	Personal requerido	Recursos
Planificación de programas	1 mes	Administrador y asistente de programa	Equipo de computo
Publicidad del programa	Permanente	Asistente administrativa	Equipo de computo
Atención al cliente	1 hora	Vendedor	Equipo de computo
Venta del programa	30 minutos	Vendedor y contador	Equipo de computo
Brindar el servicio	2 meses	Asistente de programa	Equipo de computo
Evaluar satisfacción del cliente	15 minutos	Asistente de programa	Equipo de computo

En base a este proceso de operación, en el Anexo 4 se presenta el flujograma de procesos de la empresa.

Con base en el proceso de operaciones de la empresa a continuación se presenta el mapa de procesos y la cadena de valor, donde se muestra gráficamente donde la compañía crea valor para sus clientes:

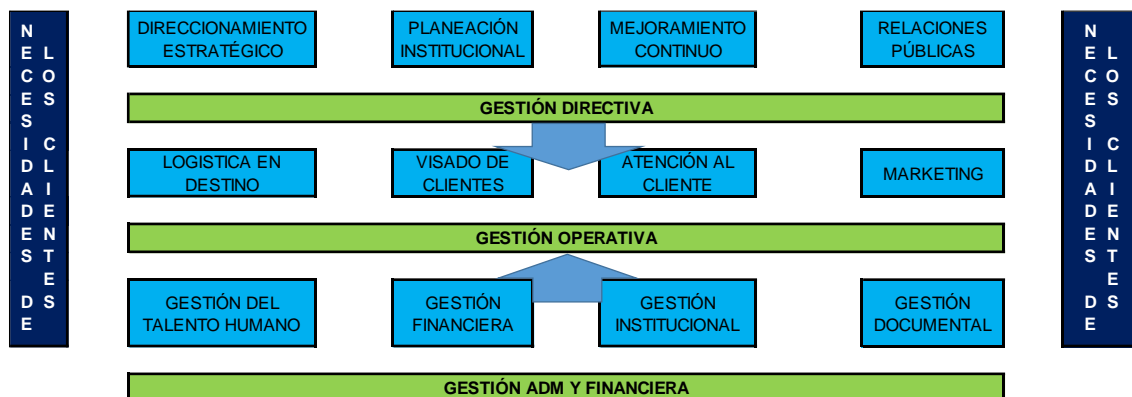


Figura No 12: Mapa de procesos

De acuerdo con el proceso y mapa de operaciones de Travel Exchange Ecuador, a continuación, se presenta la cadena de valor de la empresa. La Cadena de Valor es una herramienta de gestión que permite realiza un análisis interno de la organización por medio de la desagregación de las principales actividades que general valor al producto o servicio, así como dar a relucir la ventaja competitiva (Komiya, 2014).

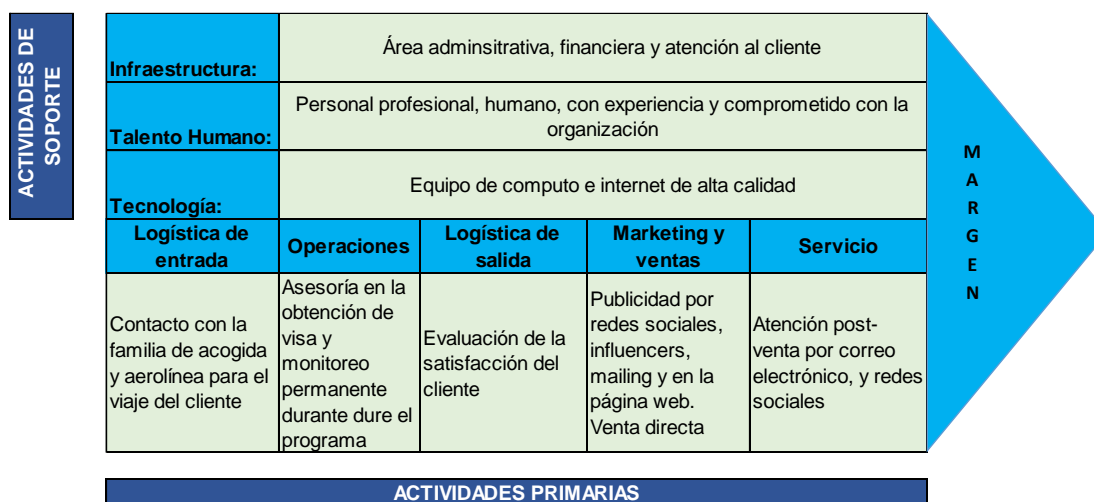


Figura No 13: Cadena de Valor

Las actividades de soporte de la empresa son contar con áreas administrativas, financieras y de atención al cliente totalmente definidas, de modo que los

empleados conocen sus funciones dentro de la organización. Así mismo, los trabajadores contratados serán profesionales, pero sobre todo con don de gente para atender a los requerimientos de los clientes de manera efectiva y humana. Para ello, se encontrarán comprometidos con la organización. Además, contarán con todo el equipo tecnológico que les permita realizar sus actividades de la mejor manera.

En cuanto a las actividades primarias, se tiene como logística de entrada el contacto y la selección de las familias de acogida con quienes se alojarán los clientes durante los dos meses, siendo estos hogares que les brinden una habitación y baño privado a los jóvenes, a cambio de que estos cuiden a sus hijos/as de hasta 8 años de lunes a viernes durante 4 horas al día.

Además, la empresa se encargará que los jóvenes participen en los torneos y entrenamientos del deporte de su preferencia, en una universidad o equipo cercano a su residencia en Estados Unidos, de modo que sea fácil para ellos transportarse. Teniendo para ello la familia de acogida que poner a su disposición un vehículo o transporte.

Para que los jóvenes puedan viajar la empresa se encargará de brindarles la documentación permitente que agilite los trámites para obtener el visado, de modo que puedan obtenerlo sin inconveniente y en el menor tiempo posible. Finalmente, para seguridad de los jóvenes tendrán las redes sociales como medios de contacto con la empresa, además, de un aliado en Estados Unidos que los ayudará en caso de algún problema con la familia. En caso de enfermedad o asistencia médica la empresa pagará un seguro de vida con validez de 2 meses, de su estadía.

Los clientes podrán conocer de los servicios ofertados por la empresa a través de medios digitales, ya que son estos los de preferencia de los clientes, y además tienen mayor alcance geográfico y disponibilidad permanente de la información para que pueda ser revisada en cualquier momento y lugar por parte de los clientes.

Después de exponer la cadena de valor y sus elementos, en la siguiente tabla se expone como cada uno de los crea valor para los consumidores:

Tabla No 14: Creación de valor de la empresa para el consumidor

Actividad	Creación de valor
Infraestructura	La empresa cuenta con procesos definidos para sus áreas administrativas, financieras, operativas y contable que permitan brindar atención oportuna a los requerimientos y solicitudes de los clientes
Talento Humano	La empresa realiza un riguroso proceso de selección de personal para el cubrimiento de las vacantes existentes, dando importancia al factor profesional, como su calidad humana y ética. Los cuales son capacitados para el cumplimiento óptimo de sus funciones en pro de los clientes y de la organización en general
Tecnología	Se cuenta con los equipos y servicios tecnológicos que permitan agilizar los procesos de la empresa y brindar un servicio de calidad a los clientes, atendiendo sus requerimientos por medios digitales
Logística de entrada	La empresa se encarga de encontrar una familia de acogida donde los estudiantes reciban alojamiento y alimentación, que sea un ambiente seguro y cálido para los jóvenes que viajan.
Operaciones	La empresa brinda asesoría a los estudiantes para la obtención de la visa de educación, ayudándolos para que sea en el menor tiempo posible. Ajustar sus tiempos para el viaje al exterior. Así como monitoreo permanente del estudiante.
Logística de salida	La empresa realiza el seguimiento a los clientes después de terminado el programa, a fin de conocer su satisfacción con el servicio y los factores a mejorar
Marketing y ventas	La empresa realiza publicidad por medio de las redes sociales para contactarse con sus potenciales clientes, contratar a influencers para que vivan la experiencia y la comenten con sus seguidores, de modo que la vuelvan atractiva para el público objetivo
Servicios	Se brinda atención a los clientes desde su contacto con la empresa, entregando la información requerida para tomar la decisión; así como atención permanente en su viaje al extranjero en caso de cualquier inconveniente para asistirlos lo más rápido posible

6.2.1 Requerimiento de personal

Con base en los procesos de la empresa, en la siguiente tabla se muestra el personal requerido, su sueldo y relación laboral con *Travel Exchange Ecuador*:

Tabla No 15: Personal

N°	Cargo	N° de puestos	Sueldo	Total Sueldos	Tipo de contrato
1	Administrador	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	Relación dependencia
2	Asistente Administrativa	1	\$ 600,00	\$ 600,00	Relación dependencia
3	Asistente de Programa	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	Relación dependencia
4	Vendedor	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00	Relación dependencia
5	Contador	1	\$ 500,00	\$ 500,00	Servicios externos
Total				\$ 5.000,00	

El personal trabajará de Lunes a Viernes de 9:30 a 18:00 y el sábado de 10:00 a 13:00. Con una hora para su almuerzo a excepción del fin de semana.

6.2.2 Requerimiento de equipos

En la siguiente tabla se muestran los equipos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Tabla No 16: Equipo

Activo	Detalle	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Muebles y enseres				\$2.570
Estación de trabajo	Incluye: silla giratoria, escritorio en L, 2 sillas	6	\$200,00	\$1.200
Sillas	Sillas metal	10	\$25,00	\$250
Archivadores	4 gavetas	6	\$90,00	\$540
Teléfonos	Teléfono inalámbrico Panasonic	6	\$80,00	\$480
Red interna		1	\$100,00	\$100
Equipo de computación				\$4.050
Computador	All In One, Lenovo I5, 24GB, 1TB	6	\$600,00	\$3.600
Impresora	Epson Wf2750, multifunción, tinta continua	3	\$110,00	\$330
Sistema de seguridad	Sistema Cctv. Cámara Kit Dvr 4 Canales	1	\$120,00	\$120
Total				\$6.620

6.2.3 Requerimiento de instalaciones

Las instalaciones de la empresa se ubicarán en el norte de la ciudad de Quito,

exactamente en la Av. Brasil, en el Edificio Kaufer arrendándose un área de 80 metros cuadrados, en un edificio que cuenta con seguridad privada, lobby, recepción, acceso magnético y parqueadero privado. Además, la oficina dispone de 2 baños privados, área de cafetería, sala de reuniones amoblada y terraza. Con un valor de arriendo mensual de \$650,00 incluida alícuota.

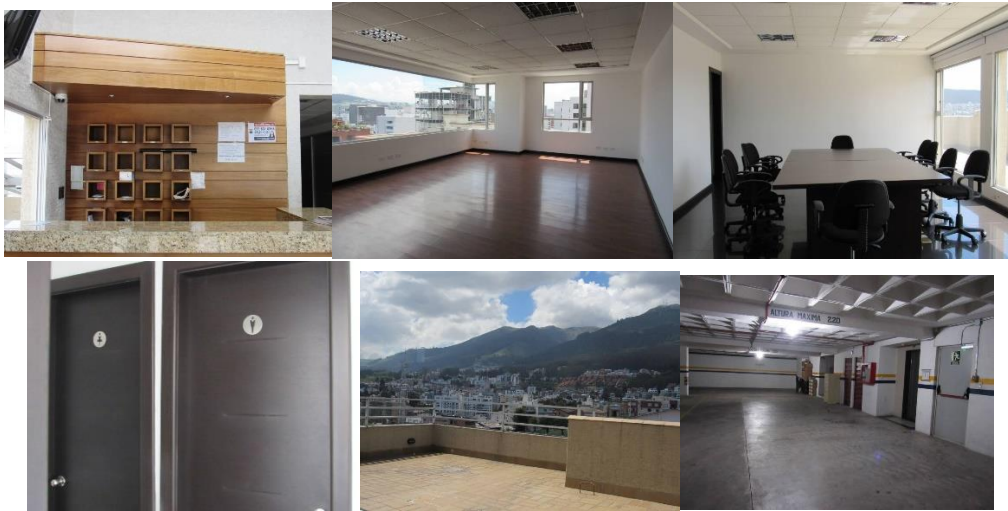


Figura No 14: Instalaciones
Tomado de: (Plusvalía, 2020)

6.3 Estructura organizacional

Travel Exchange Ecuador se constituirá como una Compañía Limitada, conformada por dos socios fundadores, quienes aportarán el 30% de la inversión requerida para poner en marcha el negocio. Siendo el capital mínimo a aportar de \$400,00 (SUPERCIAS, 2014). Se elige esta estructura legal debido a que no tiene un límite de socios que puedan conformar la empresa, lo que es útil en el caso de requerir más financiamiento que puedan aportar nuevos socios. Además, que cada socio es responsable únicamente por el monto de sus aportaciones, y el monto de capital requerido es menor al de una compañía anónima.

6.3.1 Organigrama

El organigrama de la empresa se encuentra basado en otras compañías similares existentes en la actualidad en la venta de programas de intercambio, así como adaptada según sus necesidades.

El organigrama de la empresa es de tipo funcional donde se especifican todos los puestos que existen en la empresa. Además de ser vertical mostrando los niveles jerárquicos, ubicando en la parte superior de la pirámide los niveles directivos y debajo de estos los trabajadores con menor poder de toma de decisiones.

Se han elegido estos tipos de organigramas considerando que la *Travel Exchange Ecuador* es una pequeña empresa, que no requiere de mayor cantidad de colaboradores para funcionar correctamente.

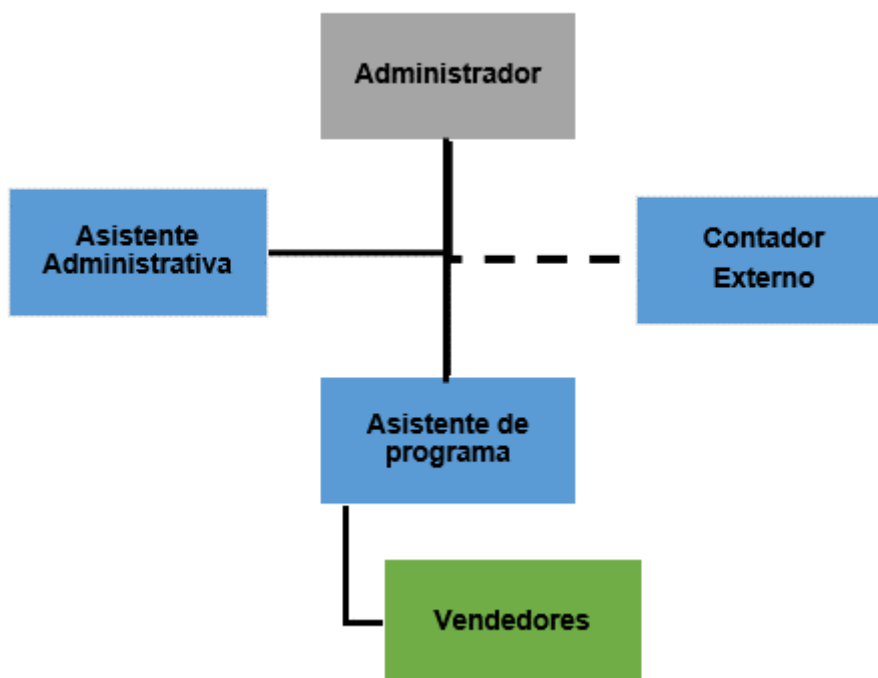


Figura No 15: Organigrama

A continuación, se detallan las funciones de cada empleado de *Travel Exchange Ecuador*:

Administrador

- Encargado de contratar y supervisar al personal
- Planificar los programas de intercambio
- Atender a clientes corporativos
- Relaciones Públicas
- Representar a la empresa
- Presentar informes de gestión

Asistente Administrativa

- Asistir al administrados
- Realizar el Marketing Digital
- Atención al cliente interno y externo
- Encargo del archivo
- Elaborar informes y reportes
- Redactar documentos

Contador

- Realizar la facturación de los servicios y retenciones
- Pago a proveedores
- Elaboración y pago de nómina
- Elaborar los Estados Financieros

Asistente de programa

- Atender a clientes que contratan el servicio
- Brindar soporte
- Permanecer en contacto permanente
- Ubicarlos con la familia de acogida
- Elaborar itinerarios de vuelos

Vendedor

- Solventar la solicitud de información del cliente
- Seguimiento de clientes potenciales
- Concretar la venta
- Cumplir con las metas
- Brindar soporte a asistente de programa

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se procede a realizar la evaluación financiera del negocio, para ello, se efectúa una proyección a cinco años de los ingresos, gastos y de los estados financieros, para a través de criterios de valoración establecer la viabilidad y rentabilidad del negocio propuesto.

7.1 Proyección de ingresos y gastos

La proyección de los ingresos de la empresa proviene de la venta de los programas de intercambios deportivos. Para este se estima una capacidad de atención del segmento de mercado (124.467 personas) del 0,25% y se estima un crecimiento del 2% anual, siendo un crecimiento conservador, considerando que el promedio de la industria es del 77%.

En cuanto al precio se fija inicialmente de \$1.500 para los intercambios de dos meses, tomando en cuenta la disposición a pagar de los clientes evidenciada en el análisis del cliente. Para la proyección del precio se considera un precio fijo, tomando en cuenta que el promedio de la inflación de los últimos cuatro años fue del 0,28% no siendo significativo.

Tabla No 17: Proyección de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intercambios	306	314	316	322	330
Precio Intercambios	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 459.000,00	\$ 471.000,00	\$ 474.000,00	\$ 483.000,00	\$ 495.000,00

Como política de cuentas por pagar se establece los pagos 100% en efectivo, transferencia, tarjeta de débito o crédito, con pago corriente. En tanto que, las cuentas por pagar se cancelan a 30 días plazo.

Para la proyección de los costos y los gastos se toma como porcentaje de incremento el de la inflación promedio de los últimos cuatro años.

Tabla No 18: Proyección de costos y gastos

Costos y gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 231,20	\$ 231,26	\$ 231,33	\$ 231,39	\$ 231,46
Mantenimiento y reparacione	\$ 60,00	\$ 60,02	\$ 60,03	\$ 60,05	\$ 60,07
Servicios básicos	\$ 2.760,00	\$ 2.760,77	\$ 2.761,55	\$ 2.762,32	\$ 2.763,09
Gasto arriendo	\$ 7.800,00	\$ 7.802,18	\$ 7.804,37	\$ 7.806,55	\$ 7.808,74
Publicidad	\$ 9.650,00	\$ 9.652,70	\$ 9.655,40	\$ 9.658,11	\$ 9.660,81
Gastos de Constitución	\$ 1.468,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos intercambios	\$ 302.940,00	\$ 310.860,00	\$ 312.840,00	\$ 318.780,00	\$ 326.700,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 324.909,20	\$ 331.366,94	\$ 333.352,68	\$ 339.298,43	\$ 347.224,17

Los gastos más significativos del negocio tienen que ver la inversión en publicidad que suman más de nueve mil dólares en las diferentes estrategias de promoción planteadas. Luego le sigue el gasto del arriendo, al estar la empresa ubicada en una zona comercial de alto tránsito peatonal y vehicular.

7.2 Inversión inicial

La inversión inicial del negocio es de \$23.646,20, de los cuales corresponde a la compra de activos fijos \$6.620,00; activos intangibles \$2.600,00 que es el software contable, administrativo y financiero de la empresa y el capital de trabajo \$14.426,20 siendo este el rubro más representativo dentro de la inversión. El cual se calculó a partir de la diferencia entre los activos y pasivos corrientes de la empresa.

Tabla No 19: Inversión inicial

Inversiones Propiedad Planta y Equipo	\$ 6.620,00
Inversiones Intangibles	\$ 2.600,00
Capital de Trabajo	\$ 14.426,20

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 23.646,20
--------------------------------	---------------------

La inversión inicial proviene de un 30% de recursos propios aportados por los dos socios fundadores de la empresa y el 70% de un préstamo contraído con el Banco del Pacífico a una tasa de interés del 11,49% a un plazo de cinco años, pagando cuotas mensuales de \$363,95

Tabla No 20: Amortización del préstamo

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO	
Condiciones de Financiamiento	
Monto	16.552,34
Tasa de interés	11,49%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales

CUOTA	\$ 363,95
--------------	------------------

7.3 Proyección de Estados Financieros

En el Estado de Situación Financiera de la empresa se puede evidenciar un incremento de los activos corrientes, situación causada por el incremento de las ventas en el periodo de proyección. Así como también se muestra que para el quinto año se habrá terminado de pagar el crédito adquirido con el Banco del Pacífico.

Tabla No 21: Estado de Situación Financiera

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	38.702,63	106.117,98	167.816,31	229.456,67	290.154,68	330.365,68
Corrientes	29.482,63	98.362,58	161.525,50	224.630,45	285.893,01	326.668,57
Efectivo	29.482,63	98.362,58	161.525,50	224.630,45	285.893,01	326.668,57
No Corrientes	9.220,00	7.755,41	6.290,81	4.826,22	4.261,67	3.697,12
Propiedad, Planta y Equipo	6.620,00	6.620,00	6.620,00	6.620,00	6.620,00	6.620,00
Depreciación acumulada	-	944,60	1.889,19	2.833,79	2.878,34	2.922,89
Intangibles	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Amortización acumulada	-	520,00	1.040,00	1.560,00	2.080,00	2.600,00
PASIVOS	31.608,77	43.472,37	43.587,47	43.223,51	43.534,77	21.140,03
Corrientes	15.056,43	29.519,59	32.549,19	35.452,81	39.427,50	21.140,03
Cuentas por pagar proveedores	15.056,43	20.518,91	20.519,39	20.519,87	21.510,35	-
Sueldos por pagar	-	3.333,33	6.189,33	9.102,45	12.073,84	15.104,65
Impuestos por pagar	-	5.667,35	5.840,46	5.830,48	5.843,32	6.035,39
No Corrientes	16.552,34	13.952,78	11.038,28	7.770,70	4.107,26	-
Deuda a largo plazo	16.552,34	13.952,78	11.038,28	7.770,70	4.107,26	-
PATRIMONIO	7.093,86	62.645,61	124.228,84	186.233,16	246.619,91	309.225,65
Capital	7.093,86	7.093,86	7.093,86	7.093,86	7.093,86	7.093,86
Utilidades retenidas	-	55.551,75	117.134,98	179.139,30	239.526,05	302.131,79

En el Estado de resultados de la empresa se muestra que durante los cinco años proyectados la empresa tendrá utilidades, siendo el margen de ganancia neto en

el primer año del 12,10% mientras que el promedio en los siguientes cuatro años será de 12,83%.

Tabla No 22: Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 459.000,00	\$ 471.000,00	\$ 474.000,00	\$ 483.000,00	\$ 495.000,00
Costo de ventas	\$ 302.940,00	\$ 310.860,00	\$ 312.840,00	\$ 318.780,00	\$ 326.700,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 156.060,00	\$ 160.140,00	\$ 161.160,00	\$ 164.220,00	\$ 168.300,00
Gastos sueldos	\$ 37.207,60	\$ 34.076,89	\$ 34.742,43	\$ 41.788,52	\$ 42.608,29
Gastos generales	\$ 21.969,20	\$ 20.506,94	\$ 20.512,68	\$ 20.518,43	\$ 20.524,17
Gastos de depreciación	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 44,55	\$ 44,55
Gastos de amortización	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 95.418,61	\$ 104.091,58	\$ 104.440,30	\$ 101.348,50	\$ 104.602,99
Gastos de intereses	\$ 1.767,79	\$ 1.452,86	\$ 1.099,77	\$ 703,91	\$ 260,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 93.650,81	\$ 102.638,72	\$ 103.340,52	\$ 100.644,59	\$ 104.342,90
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 14.287,15	\$ 15.395,81	\$ 15.501,08	\$ 15.096,69	\$ 15.651,43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 79.363,67	\$ 87.242,91	\$ 87.839,45	\$ 85.547,90	\$ 88.691,46
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 23.811,91	\$ 25.659,68	\$ 25.835,13	\$ 25.161,15	\$ 26.085,72
UTILIDAD NETA	\$ 55.551,75	\$ 61.583,23	\$ 62.004,31	\$ 60.386,75	\$ 62.605,74

En cuanto al Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista se evidencia que para los cinco años proyectados en ambos casos se podrán cubrir las obligaciones de la empresa con los recursos provenientes de las ventas, no siendo necesario retrasar pagos o contraer nueva deuda. Igual situación se evidencia en el Flujo de Efectivo. De modo que la empresa tendrá a su disposición un capital adicional para utilizarlo en otras actividades que permitan el desarrollo del negocio.

Tabla No 23: Flujo de Caja del Inversionista

ACTIVIDADES OPERACIÓN	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 95.418,61	\$ 104.091,58	\$ 104.440,30	\$ 101.348,50	\$ 104.602,99
Gastos de intereses	\$ -	\$ 1.767,79	\$ 1.452,86	\$ 1.099,77	\$ 703,91	\$ 260,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -	\$ 93.650,81	\$ 102.638,72	\$ 103.340,52	\$ 100.644,59	\$ 104.342,90
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 55.551,75	\$ 61.583,23	\$ 62.004,31	\$ 60.386,75	\$ 62.605,74
(+) Depreciación	\$ -	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 44,55	\$ 44,55
(+) Amortización	\$ -	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.634,87
(-) Capital de trabajo	\$ (14.426,20)	\$ (54.416,78)	\$ (60.133,33)	\$ (60.201,33)	\$ (57.287,86)	\$ (59.063,03)
(+) Recuperación de capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.426,20
FLUJO DE INVERSIÓN						
(-) Inversión inicial	\$ (9.220,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Escudo fiscal	\$ -	\$ 640,82	\$ 526,66	\$ 398,67	\$ 255,17	\$ 94,28
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Prestamo bancario	\$ 16.552,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortización de capital	\$ -	\$ 2.599,56	\$ 2.914,49	\$ 3.267,58	\$ 3.663,44	\$ 4.107,26
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO	\$ (7.093,86)	\$ 640,82	\$ 526,66	\$ 398,67	\$ 255,17	\$ 17.155,35

Tabla No 24: Flujo de Caja del Proyecto

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 60.330,95	\$ 66.358,38	\$ 66.580,69	\$ 64.609,67	\$ 66.684,40
(+) Depreciación	\$ -	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 44,55	\$ 44,55
(+) Amortización	\$ -	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
(+) Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.634,87
(-) Capital de trabajo	\$ (14.426,20)	\$ (54.416,78)	\$ (60.133,33)	\$ (60.201,33)	\$ (57.287,86)	\$ (59.063,03)
(+) Recuperación de capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.426,20
ACTIVIDADES INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión inicial	\$ (9.220,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO	\$ (23.646,20)	\$ 7.378,76	\$ 7.689,64	\$ 7.843,95	\$ 7.886,36	\$ 25.246,99

Tabla No 25: Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 71.479,51	\$ 66.077,42	\$ 66.372,53	\$ 64.926,00	\$ 44.882,81
Utilidad Neta	\$ 55.551,75	\$ 61.583,23	\$ 62.004,31	\$ 60.386,75	\$ 62.605,74
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 944,60	\$ 44,55	\$ 44,55
+ Amortización	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 5.462,48	\$ 0,48	\$ 0,48	\$ 990,48	\$ (21.510,35)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 3.333,33	\$ 2.856,00	\$ 2.913,12	\$ 2.971,38	\$ 3.030,81
+ Δ Impuestos	\$ 5.667,35	\$ 173,12	\$ (9,98)	\$ 12,84	\$ 192,06
Actividades de Financiamiento	\$ (2.599,56)	\$ (2.914,49)	\$ (3.267,58)	\$ (3.663,44)	\$ (4.107,26)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (2.599,56)	\$ (2.914,49)	\$ (3.267,58)	\$ (3.663,44)	\$ (4.107,26)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 68.879,94	\$ 63.162,93	\$ 63.104,95	\$ 61.262,56	\$ 40.775,55
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 29.482,63	\$ 98.362,58	\$ 161.525,50	\$ 224.630,45	\$ 285.893,01
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 98.362,58	\$ 161.525,50	\$ 224.630,45	\$ 285.893,01	\$ 326.668,57

7.4 Criterios de Valoración

Como criterios de valoración se hace uso del cálculo del VAN y la TIR, los cuales indicarán si el proyecto es viable y rentable de ponerse en marcha.

Tabla No 26: Tasa de descuento

Cálculo de la Tasa de Descuento	
D (% Apalancamiento)	30,00%
E (% Recursos Propios)	70,00%
D+E	100,00%
D/E	42,9%
Kd (Costo deuda)	11,49%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	0,37%
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	6,43%
β l (Beta apalancada o del patrimonio)	1,7316
β u (Beta desapalancada o de los activos)	1,3600
EMBI (Riesgo País)	8,37%
CAPM = [rf + βl (Rm - rf)] + EMBI	19,87%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]	16,11%

En la Tabla 26 se muestran los elementos empleados para el cálculo de la tasa de descuento, tanto para descontar los flujos del proyecto (WACC) como los del inversionista (CAPM).

Tabla No 27: Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$9.727,00	VAN	\$1.092,90
IR	\$ 1,41	IR	\$ 1,15
TIR	29,47%	TIR	23,74%

Tomando en cuenta las tasas de descuento se obtiene que el negocio es viable y rentable financieramente, por lo que puede ponerse en marcha. Con un VAN de \$9.727,00 en el caso del proyecto y de \$1.092,90 para el inversionista. Así como una TIR de 29,47% y 23,74% respectivamente, las cuales son inclusive mayores a sus tasas de descuento. Además, por cada dólar invertido en el proyecto se ganarán \$1,41 y en el caso del inversionista este ganará \$1,15. En tanto que el periodo de recuperación de la inversión será en aproximadamente 4 años y 6 meses.

7.5 Índices Financieros

Finalmente, para terminar con la valoración financiera del proyecto se presenta la comparación de los índices de la empresa con los de la industria, mostrándose así que, *Travel Exchange Ecuador* bajo las condiciones dadas tiene un mejor desenvolvimiento que las compañías que actualmente participan en la industria.

Tabla No 28: Índices financieros

Razones de liquidez		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Industria
Razón circulante	veces	3,33	4,96	6,34	7,25	15,45	0,85
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0,69	0,35	0,23	0,18	0,07	0,52
Cobertura del efectivo	veces	53,51	71,30	94,82	143,04	401,35	1,11
Razones de actividad							
Período de cuentas por pagar	días	24,72	24,09	23,94	24,63	#¡DIV/0!	0,00
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,00
ROA	%	0,52	0,37	0,27	0,21	0,19	0,00
ROE	%	0,89	0,50	0,33	0,24	0,20	0,00

7.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de la empresa para el año 1 es de 156 unidades y debe tener ingresos mínimos de \$ 74.686,36 para poder cubrir todos los costos y gastos de la empresa sin generar ninguna utilidad para la empresa

Tabla No 29: Punto de equilibrio

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	\$ 74.520,14	\$ 70.379,44	\$ 71.166,84	\$ 78.301,46	\$ 79.171,43
Costo Variable	\$ 312.590,00	\$ 320.512,70	\$ 312.595,40	\$ 328.438,11	\$ 336.360,81
Ingresos	\$ 459.000,00	\$ 471.000,00	\$ 474.000,00	\$ 483.000,00	\$ 495.000,00
PUNTO EQUILIBRIO USD	\$ 74.686,36	\$ 70.532,30	\$ 71.315,67	\$ 78.467,17	\$ 79.334,79
Unidades	306	314	316	322	330
Costo Variable Unitario	\$ 1.021,54	\$ 1.020,74	\$ 989,23	\$ 1.019,99	\$ 1.019,28
Precio de venta unitario	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	156	147	139	163	165

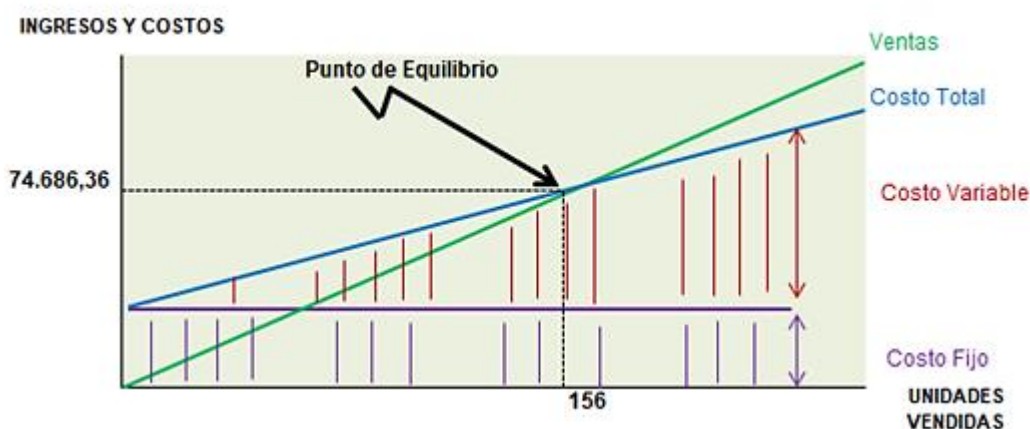


Figura No 16: Punto de equilibrio

8. CONCLUSIONES

En el análisis del entorno externo se evidenciaron varias oportunidades para el desarrollo de la empresa y las dos líneas de negocio propuestas, ya que en el país el rubro que las personas destinan a educación es de más del 4%. Además, de que las empresas actuales no se enfocan en los intercambios internacionales basados en los deportes.

Se pudo conocer que, dentro del factor externo político, por medio de la Ley de Fomento Productivo, creada para apoyar los nuevos emprendimientos; el gobierno central decidió otorgar beneficios tributarios y entregar líneas de crédito para que sirvan de motivación y desarrollo socio económico del país generando impulso al aparato económico interno.

Así también, el factor económico analizado en el macro entorno, permitió focalizar que varios de los índices macro del Ecuador, resultan ser negativos para este proyecto, dentro de éstos se puede citar PIB Nacional, la evolución de la inflación, el riesgo país, e incluso las tasas de interés ya que éstas últimas, pese a que han sido revisadas los últimos meses para bajarlas, el trámite para poder calificar como sujeto de crédito complica dicho acceso.

A diferencia de los factores anteriores, dentro del factor social se pudo evidenciar que existen factores muy positivos para este plan de negocios, como que las familias ecuatorianas destinan el 4,4% de sus ingresos para el rubro de educación. Finalmente, dentro del factor social, se conoció que la mayor parte de personas que deciden viajar a otro país por un intercambio, son mayormente los jóvenes estudiantes secundarios y universitarios.

Al hablar del factor tecnológico, se pudo conocer que existen varios puntos positivos para este proyecto, como por ejemplo el crecimiento del acceso a internet y a teléfonos celulares inteligentes en el Ecuador y también que el desarrollo de las redes sociales actuales, permite una amplia difusión de los

servicios ofertados como también el poder mantener un contacto personal con el mercado objetivo de este negocio.

Dentro del análisis bajo las Fuerzas de Porter se pudo conocer que, la Amenaza de nuevos competidores ofrece un impacto medio para esta industria debido a que el capital inicial sería una de las principales barreras de ingreso. El análisis del Poder de negociación de los clientes arrojó un impacto medio, ya que las empresas actuales que ofrecen servicios similares no ofrecen una adecuada diferenciación entre sí, permitiendo que una nueva empresa pueda ganar mercado con una adecuada propuesta de valor. Al hablar del Poder de los proveedores, se conoció que el impacto es alto debido a que ellos son los que si tienen control sobre el precio de sus servicios y productos. Continuando con la Amenaza de servicios sustitutos, se identificó que existe un impacto alto, debido a que existen empresas que ofrecen servicios similares con precios más bajos. Finalmente, dentro de la Rivalidad de la competencia, se evidenció que hay un impacto alto porque hay más de 100 empresas participantes que fragmentan el mercado actual.

Al realizar el estudio de mercado y al plantear al público objetivo las características del servicio de intercambio deportivo a brindar, el 34% de ellos mostró interés en adquirir el servicio cuya duración es de dos meses y que el servicio debe incluir ticket aéreo de ida y vuelta, alimentación, hospedaje, transporte interno y el costo que pueda resultar de la participación ya sea por el intercambio o por la participación en algún evento deportivo; dentro de la disposición a pagar por el mismo, se pudo mirar que el 47,17% de los encuestados está de acuerdo en pagar entre \$1.500 a \$2.500 por el servicio propuesto. Además, requieren información del servicio por medio de las redes sociales, que son los medios de comunicación que más emplean, aunque para ellos también es importante la atención personal.

Gracias al análisis anterior y a la investigación de mercado ejecutada, se pudo evidenciar que el mercado objetivo de este proyecto radica en los hombres y mujeres entre 18 a 26 años de edad que vivan en la ciudad de Quito, que

pertenezcan a un nivel socio económico A, B y C+; que posean una personalidad extrovertida, que dentro de sus principales intereses se encuentre el deseo de viajar y compartir con personas de culturas diferentes y que estén dispuestas a que su viaje tenga una duración de mínimo 2 meses, arrojando un total de 124.467 personas.

La empresa a formarse se denominará *Travel Exchange Ecuador* bajo la figura de una compañía de responsabilidad limitada conformada por dos socios inversionistas que aportarán el 30% de la inversión inicial requerida. Contando con la colaboración de 7 empleados con funciones y responsabilidades definidas para brindar una atención oportuna a los clientes.

La evaluación financiera del negocio dio como resultado que el proyecto es viable y rentable de ponerse en marcha, con un VAN de \$9.727,00 y una TIR de 29,47% que es inclusive mayor a su tasa de descuento. Además, por cada dólar invertido en el proyecto se ganarán \$1,41 y la inversión se recuperará en aproximadamente 4 años y 6 meses.

REFERENCIAS

- Ámbito. (31 de Marzo de 2020). *Riesgo país Ecuador*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- APEX . (9 de Junio de 2020). *Home*. Obtenido de <https://www.apextucamino.com/>
- BCE. (Diciembre de 2019). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Resultados de las Variables Macroeconómicas, 2019 III*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- BCE. (2019). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754-indicadores-econ%C3%B3micos>
- BCE. (Marzo de 2020). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- BCE. (Febrero de 2020). *Ecuador: reporte mensual de inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202002.pdf>
- BCE. (Febrero de 2020). *Evolución de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect202002.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- CAMICON. (17 de Febrero de 2020). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020*. Obtenido de <https://www.camicon.ec/la-camara-quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Clak, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Tu modelo de negocio*. Madrid: DEUSTO.

- COICEC. (27 de Mayo de 2020). *Inicio*. Obtenido de <http://www.coicec.org.ec/sobre-coicec.html>
- Contreras. (2000). *Filosofía empresarial*. San Martín: UNMSM.
- Corrales. (12 de Marzo de 2009). *Artículos etiquetados 'componentes mision'*. Obtenido de <http://www.mycoach.es/tag/componentes-mision/>
- Corrall. (1994). *Misión, Visión y Valores en la Gestión Empresarial de las empresas*.
- ECOTEC. (2019). *Uso de las redes sociales en Ecuador*. ECOTEC.
- EF Ecuador. (14 de Septiembre de 2019). *EE.UU otorga becas a estudiantes del sistema educativo público en Ecuador*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/educacion-eeuu-becas-estudiantes-ecuador.html>
- EF- Education Firts Ecuador. (9 de Junio de 2020). *Inicio*. Obtenido de <https://www.ef.com.ec/>
- ESAN. (7 de Mayo de 2018). *Estrategias par aobtener un buen clima laboral*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>
- Hair, Bush, Amp, & Ortinau. (2009). *Investigación de mercado*. Mexico: Pearson Educación.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill Education.
- INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: INEC.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

- INEC. (12 de Febrero de 2014). *Inec y Senplades presentan el Directorio de Empresas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
- INEC. (Diciembre de 2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- INEC. (16 de Enero de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) diciembre 2019*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf
- INEC. (Enero de 2020). *Índice de Precios al Consumidor* . Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin_tecnico_01-2020-IPC.pdf
- Komiya, A. (16 de Mayo de 2014). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/#:~:text=La%20cadena%20de%20valor%20de%20Porter%20es%20una%20herramienta%20de,principales%20actividades%20generadoras%20de%20valor.>
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Estrategias de marketing*. México: Pearson Educación.
- Martínez, M. P. (4 de Abril de 2014). <https://www.turismoytecnologia.com/todos-los-articulos-de-tecnologia/item/3617-uso-de-tics-en-turismo-nuevas-tecnologias-al-servicio-del-viajero>. Obtenido de <https://www.turismoytecnologia.com/todos-los-articulos-de-tecnologia/item/3617-uso-de-tics-en-turismo-nuevas-tecnologias-al-servicio-del-viajero>
- Michael, z., & Kotabe Masaaki. (2001). *Administración de Mercadotecnia*. International Thomson Editores.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018, Diciembre 18). *Gobierno expide Reglamento de Ley de Fomento Productivo*. Retrieved from

- <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-expide-reglamento-de-ley-de-fomento-productivo/>
- MINTEL. (27 de Mayo de 2020). *Trámites ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/mc/tramites/registro-directivas-organizaciones-sociales-culturales>
- Municipio de Quito. (2016). *Plan de Ordenamiento Territorial*. Quito: MDQ.
- Oficina de Auntos Educativos y Culturales de Estados Unidos. (27 de Mayo de 2020). *Programas e Iniciativas*. Obtenido de <https://eca.state.gov/programs-initiatives/initiatives/sports-diplomacy>
- Ordex Intercambio Cultural. (9 de Junio de 2020). *Inicio*. Obtenido de <http://ordex.org/index.php/experiencia-laboral-en-extranjero>
- Paredes. (1996). *Análisis y gestión estratégica de las empresas*.
- Plusvalía. (9 de Junio de 2020). *Local comercial · 80m² · 1 Estacionamiento*. Obtenido de <https://www.plusvalia.com/propiedades/oficina-comercial-80-m-sup2--edificio-kaufer-av-brasil-57686284.html>
- Ramírez, E., & Cajigas, M. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- SRI. (29 de Diciembre de 2017). *Deducciones de impuestos*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/deduccion-gasto-publicidad-medios-pago-electronico/>
- SRI. (2020). *Estadísticas multidimensionales*. Quito: SRI.
- SUPERCIAS. (2014). *Ley de Compañías*. Quito: SUPERCIAS.
- SUPERCIAS. (2020). *Compañías por actividad económica*. Quito: SUPERCIAS.
- SUPERCIAS. (2020). *Estados Financieros*. Quito: SUPERCIAS.
- SUPERCIAS. (2020). *Indicadores económicos*. Quito: SUPERCIAS.
- Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Universidad Nacional de La Pampa. (9 de Junio de 2020). *Segmentación de mercado*. Obtenido de <http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/mk/concepto.pdf>
- WEA-World Education Access. (9 de Junio de 2020). *Inicio*. Obtenido de <https://www.wea.com.ec/>

World Stats. (2017). *TICS Ecuador*. World Stats.

Xplorer. (9 de Junio de 2020). *Inicio*. Obtenido de <https://www.explorer.com.ec/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas

Entrevista 1. Francisco Vega.

Nombre:	Francisco Vega
Lugar de trabajo:	Docente
Cargo que ocupa:	Universidad de las Américas-UDLA
Día de entrevista:	28 de mayo del 2019
Duración:	11 minutos y 30 segundos
Lugar de entrevista:	Universidad de las Américas
Expectativas previas:	Obtener información sobre los eventos deportivos y los intercambios internacionales
Expectativas posteriores:	El negocio de los intercambios enfocados en deportes es algo novedoso que puede tener gran aceptación

Perfil del entrevistado:

Experiencia en el manejo y asesoramiento de patrocinios deportivos, organización y gestión de eventos deportivos, marketing, redes sociales y estadísticas de empresas deportivas. Docente a tiempo completo de la Universidad de Las Américas (Ecuador).

Conclusiones de la entrevista:

- El recurso más importante para la ejecución de un evento deportivo es el humano ya que es este el que ejecuta todas las tareas necesarias, es de gran relevancia para los chicos ya que se les hace conocer una cultura diferente creando un impacto alto en los deportes que practican fuera del país, las principales características para llamar la atención de los intercambios, está en establecer vínculos con entidades deportivas o deportistas que sean de alto impacto en la sociedad que permita que los participantes se incentiven a participar en torneos internacionales. Una diferencia entre un evento local e internacional radica en que si se realiza torneos de menores de edad fuera del país de residencia se requiere un poder especial de parte de los padres hacia un miembro de la organización que se responsabilice del menor de edad durante la permanencia en otro país.

- La logística es un factor de gran importancia en los eventos deportivos, empezando por elaborar la planificación, organización y difusión del evento para empezar a tener inscritos, creando una lista de contactos, categorías y equipos participantes con una hoja de referencia que los identifique en todo el torneo; adicional tenemos que ubicar cerca del *summer camp* hospedaje y alimentación para los equipos que participen generando de esta manera menor conflicto a la hora del traslado al *summer camp*. Adicional a lo expuesto por el entrevistado nos manifestó que los costos varían entre los \$1500 a \$2500 dependiendo el lugar y tiempo de permanencia que van de 2 a 3 semanas promedio.
- Los principales problemas a nivel internacional son los horarios de llegada y traslados, los factores externos influyen mucho en este aspecto por la logística interna ya que hay que basarnos siempre en las reglas de la competencia para disminuir al máximo los problemas que se puedan presentar durante la duración del torneo. Las redes sociales son canales fuertes de llegada a nuestro público objetivo para que conozcan los eventos y lugares donde se van a realizar los torneos, generando un mayor impacto de difusión a la organización de eventos a realizarse,
- La medición del éxito está en la satisfacción que tuvieron los equipos y participantes creando una base de datos fuerte para el próximo evento a realizar.
- Es importante tomar en cuenta el segmento de mercado basándonos en los ingresos adquisitivos ya que un viaje y torneos internacionales implican muchos costos.

Entrevista 2. Tamir Rattenbach

Nombre:	Tamir Rattenbach
Lugar de trabajo:	CEO
Cargo que ocupa:	European Sport Events
Día de entrevista:	30 de mayo del 2019
Duración:	9 minutos y 30 segundos
Lugar de entrevista:	Swiss Hotel Quito

Expectativas previas:	Conocer el funcionamiento y la logística de una empresa enfocada en la organización de eventos deportivos
Expectativas posteriores:	El negocio de la organización de eventos deportivos es lucrativo y se encuentra en expansión, hay que tener presente el lugar donde se realicen los eventos

Perfil del entrevistado:

Experiencia en el manejo y, organización en gestión de eventos deportivos, marketing, redes sociales y estadísticas de empresas deportivas. CEO de European Sport Events (España).

Conclusión de la entrevista:

- La organización de un evento deportivo internacional lleva una logística, depende del volumen de participantes y equipos, desde organizar autobuses, hoteles, campos deportivos y comida; No se necesita ninguna licencia para organizar eventos deportivos internacionales, simplemente hay que registrar la empresa, la marca y empezar a trabajar.
- Para llevar a cabo un torneo de la mejor manera es fundamental contar con una buena planificación, donde se detalle todas las actividades a realizar antes, durante y después del torneo, también hay que destacar la promoción del evento, definir el número de equipos participantes y establecer el paso para conseguirlo; además el fixture de todo el torneo tiene que estar elaborado antes de empezar la competencia para organizar toda la logística de los equipos. Los servicios complementarios son fundamentales para la comodidad de los deportistas y asistentes en general al evento deportivo, tomando en cuenta que la difusión por redes sociales es de gran importancia para comunicar de manera eficaz el campeonato.
- Para organizar un evento deportivo necesitas ser eficaz, demostrar seriedad y confianza ante los clientes y colaboradores, el éxito de un evento depende del organizador y lo que es capaz de lograr, pero sobre todo enfocándose en la responsabilidad y la dedicación.

Anexo 2. Grupo Focal

	Día de reunión:	15 de junio del 2019	
	Donde se realiza:	Casa entrevistador	
	Duración	21 minutos	
N°	Participante	Edad	Profesión
1	Carlos Villacís	31	Ing. negocios internacionales.
2	Tania Rodas	31	Ing. Química.
3	Fredita Landázuri	33	Ing. Recursos Humanos.
4	Pablo Serrano	34	Ing. Administracion de empresas.
5	Mauricio Roche	30	Tecnólogo en telecomunicaciones.
6	Andrés Velázquez	30	Ing. Comercial.
7	Marcia Rodríguez	29	Contadora.
8	Andrés González	32	Contador.
9	Alex Cozar	21	Ing. Petrolero.

Perfil de los participantes:

Asistieron 9 personas, que hacen actividad física, de 30 a 45 años, que les gusta el deporte y los intercambios internacionales.

Objetivo: Las preguntas planteadas se enfocaron principalmente a conocer más a fondo el interés y preferencias del segmento, así como del mercado al que se dirige el plan de negocios.

Resultados:

- Al momento de analizar el grupo focal se pudo determinar algunas conclusiones acerca de la organización de eventos a través de intercambios deportivos, la mayoría de las personas nos dieron sus puntos de vista y les agrada mucho realizar competencias y torneos internacionales a través de deportes que ellos practican como: Fútbol, Atletismo, Artes Marciales, Natación entre otros, fomentando de la mano el turismo y cultura de los lugares donde se realizan los eventos dependiendo la temporada y deporte a competir.
- En el desarrollo del grupo focal también los participantes nos expresaron las preferencias de cada uno, añadiendo que les llamaría la atención

conocer a deportistas emblemáticos del deporte que ellos gustan practicar; el tiempo de permanencia en otros países a la mayoría les agrada una estancia entre 3 y 4 semanas en el exterior con un costo promedio entre 1200 a 2000 dólares, agregando que les gustaría conocer la cultura e historia del país donde estén compitiendo o realizando el intercambio internacional.

- Al hablar también de cultura es importante que estos intercambios deportivos no solo se den en un solo país, al contrario, podrían competir primero con países de América, avanzando de esta manera hacia países de Europa, permitiendo conocer a los competidores las diferentes culturas y deportes haciendo de este intercambio mucho más interactivo y novedoso dentro del Ecuador.

Anexo 3: Correlaciones y Tablas Dinámicas

Qué sexo es ud?	En qué rango de edad se encuentra ud?	Qué países le gustaría conocer a través de la participación en eventos internacionales?	Qué tiempo le gustaría permanecer en el país donde se realizarán los eventos deportivos?	En qué deporte le gustaría participar a nivel internacional?	La indumentaria deportiva que marca le gustaría vestir?	Cuáles beneficios le gustaría que incluya su viaje?	Por qué medios de comunicación le gustaría que le den información sobre la realización de eventos deportivos?	Le gustaría un paquete promocional especialmente para hermanos?	Le gustaría que después de la competencia, los participantes tengan tres días adicionales para conocer el país?	Tomaría seguro médico durante la permanencia en otro país?	¿Qué le gustaría tener dentro de las instalaciones donde se realizaría el evento?	¿Qué aerolínea sería la preferencia para viajar?	Cuál sería un rango de pago que estaría dispuesto a pagar?
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,013538708	0,013538708	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555	0,074881555
-0,131762812	0,074881555	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,087650881	-0,336059863	-0,234105983	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-0,284959846	0,134863747	0,433004682	-0,202917346	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-0,254929993	0,213272939	0,435952693	-0,006672766	0,281906307	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-0,016448864	-0,043057645	-0,033511435	0,228901887	0,072512449	0,044641531	1	1	1	1	1	1	1	1
0,193856041	-0,141291225	0,229913881	-0,046982384	0,031638468	-0,011305919	0,2539053615	1	1	1	1	1	1	1
-0,167757761	0,095691484	0,089229743	0,081247966	0,132897239	0,442677922	-0,005145328	-0,176472829	1	1	1	1	1	1
-0,038069949	0,242733481	0,115721535	-0,042637043	0,055109955	0,259044559	-0,276700944	-0,035776452	0,123351776	1	1	1	1	1
-0,226165637	0,09911777	0,080206976	0,015118107	0,002880484	0,219029553	-0,153996222	-0,243834864	0,241745955	0,31826171	1	1	1	1
0,192684725	-0,070592078	0,051746025	-0,134059144	-0,123324712	-0,079753715	-0,096046129	0,086993648	0,060283688	0,123351776	0,241745955	1	1	1
-0,014027745	-0,068952438	0,214068635	-0,055908929	0,105800507	0,197515048	0,101004903	-0,021213798	0,220182518	-0,064438395	-0,011322878	-0,020042906	1	1
-0,128790371	0,209763167	0,165797114	0,142857347	0,258355794	0,173623681	-0,043556782	-0,28576255	0,12759041	0,251143174	0,1740659158	0,034309582	0,112438147	1
0,048979463	-0,18046077	0,130426108	0,314664444	0,178780659	0,171981867	0,038618057	-0,102260474	0,248591343	0,37150638	0,113839637	-0,086919176	-0,096172354	0,148415491

Sexo vs Aerolínea

Cuenta de Qué ae Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
Aerogal	0%	2%	2%
Aeromexico	2%	2%	4%
American Airlines	17%	15%	32%
Avianca	9%	13%	23%
LAN	9%	21%	30%
otras	6%	4%	9%
Total general	43,40%	56,60%	100,00%

Disposición a pagar vs Edad

Cuenta de Cuál se Etiquetas de						
Etiquetas de fila	20 - 25 años	26 - 31 años	32 - 37 años	38 - 43 años	44 - 50 años	Total general
\$ 2100 - \$ 2600	1,89%	3,77%	5,66%	0,00%	5,66%	17,0%
\$ 2700 - \$ 3200	7,55%	1,89%	1,89%	0,00%	0,00%	11,3%
\$ 3300 - \$3800	3,77%	5,66%	7,55%	0,00%	0,00%	17,0%
\$ 4000 o mas	1,89%	0,00%	1,89%	0,00%	3,77%	7,5%
\$1500 - \$ 2000	28,30%	7,55%	3,77%	1,89%	5,66%	47,2%
Total general	43,40%	18,87%	20,75%	1,89%	15,09%	100%

Tiempo vs Deporte

Cuenta de Qué tiempo Etiquetas						
Etiquetas de fila	Básquet	Fútbol	Natación	otros	Tenis	Total general
1 semana	0,00%	26,09%	14,29%	28,57%	50,00%	24,53%
2 semanas	20,00%	34,78%	42,86%	42,86%	0,00%	33,96%
3 semanas	40,00%	13,04%	0,00%	14,29%	50,00%	16,98%
4 o mas semanas	40,00%	26,09%	42,86%	14,29%	0,00%	24,53%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Edad vs medios comunicación

Cuenta de Qué se Etiquetas de					
Etiquetas de fila	Medios escritos	Medios sociales	otros	Televisión	Total general
20 - 25 años	0%	38%	0%	6%	43%
26 - 31 años	2%	17%	0%	0%	19%
32 - 37 años	0%	19%	2%	0%	21%
38 - 43 años	0%	2%	0%	0%	2%
44 - 50 años	4%	9%	0%	2%	15%
Total general	5,66%	84,91%	1,89%	7,55%	100,00%

Anexo 4: Flujograma de procesos

