

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Facultad de Administración y Ciencias Políticas



**Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas**

**“AUDITORIA Y PROPUESTA DE
MEJORA PARA LA EMPRESA
BOEX INTERCAMBIOS
CULTURALES GUAYAQUIL:
PLAN FINANCIERO Y
PROPUESTA DE
AUTOEVALUACIÓN”**

Elaborado por:

STEFANO EMILIO GINATTA SOLANILLA

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:

Ingeniería en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil – Ecuador

2011

Resumen ejecutivo

La presente tesis se basa en el análisis financiero de la propuesta planteada para la mejora de la compañía Boex Intercambios Culturales Guayaquil, donde se empieza describiendo las estrategias, los cambios efectuados en la parte operativa y los resultados que se esperan. Mediante estos resultados se ha elaborado un análisis financiero que describe los balances esperados además de indicadores financieros donde se aprecian varios escenarios. Por último se describe cómo se evaluará el desempeño de la compañía en el tiempo, qué variables se utilizarán, cada cuánto se hará la evaluación y que acciones se tomarán dependiendo de los resultados.

Índice

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	2
2.1 Boex Intercambios Culturales.....	2
2.2 Boex en Guayaquil.....	3
2.3 Análisis Porter de la industria.....	3
2.4 Estrategias planteadas.....	8
2.4.1 Reestructuración del organigrama.....	8
2.4.2 Creación de procesos post-venta.....	10
2.4.3 Plan estratégico de mercadeo	11
2.4.4 Inversiones a realizarse.....	15
2.4.5 Campaña de promoción por Facebook.....	16
2.4.6 Presencia en ferias de colegios.....	16
3. Justificación del tema.....	20
4. Descripción del negocio.....	20
5. Objetivos del proyecto.....	21
6. Plan de evaluación financiera	21
6.1 Programa de ventas.....	21
6.2 Costos directos e indirectos de operación.....	23
6.3 Cálculo del punto de equilibrio.....	27
6.4 Estado de resultados proyectado 5 años (2012-2016).....	28
6.5 Balance General proyectado 5 años (2012-2016).....	29
6.6 Flujo de caja proyectado 5 años (2012-2016).....	30
6.7 Indices de evaluación financiera.....	32

6.8 Periodo de recuperación.....	33
7. Análisis de sensibilidad.....	34
7.1 Primer escenario.....	34
7.2 Segundo escenario.....	35
8. Plan de Contingencia.....	37
9. Plan de autoevaluación.....	38
10. Conclusiones.....	43
11. Recomendaciones.....	43
12. Bibliografía.....	44
13. Anexos.....	45

1. Introducción

El siguiente documento tiene el objetivo de analizar las estrategias planteadas para la mejora de la Franquicia Boex en la ciudad de Guayaquil con el fin de crear un análisis financiero y un sistema de autoevaluación. El análisis financiero pondrá en números las estrategias planteadas y demostrará que tan rentable puede ser la empresa, se mostrarán flujos proyectados y balances. El sistema de autoevaluación permitirá medir la efectividad de las estrategias en el tiempo y el porqué de sus resultados. Así en caso que no funcionara una estrategia se podrá saber que variables afectaron y tomar acción para corregir o mejorar.

El documento empieza mostrando cómo se creó la compañía, de donde proviene, qué análisis se han hecho y qué estrategias se han planteado. Se puede apreciar un análisis de la industria que muestran las condiciones del mercado. Luego se describen las estrategias que se plantearon para competir y crear un posicionamiento. Se mide la efectividad de las estrategias comparando los resultados esperados con los obtenidos en el tiempo. Según el estudio realizado se espera obtener rentabilidad desde el año 2011 y que incremente en los siguientes años.

Se medirá la efectividad de las estrategias con el sistema de autoevaluación que permite conocer con mayor detalle cómo se desarrollaron las actividades de la compañía. Este sistema toma ciertas variables que se registran en el tiempo y se utilizan para medir los objetivos. Ciertas estrategias se deberán medir por medio de entrevistas al personal y a los clientes como lo son el cambio del organigrama y el

nuevo servicio post-venta. Se espera poder demostrar que el negocio es rentable y crear un sistema que lo adapte a los cambios del mercado.

2. Antecedentes

2.1 Boex Intercambios Culturales

Boex Intercambios Culturales legamente establecida en territorio ecuatoriano trabaja de forma directa, como oficina de inscripción y de matriculación de instituciones educativas internacionales, reconocidas por su alta calidad en programas culturales alrededor del mundo. Estos programas comprenden el estudio de idiomas; estudios y trabajo; trabajos exclusivamente por tiempo limitado y campamentos de invierno y verano. Tiene programas en 12 países y en más de 25 ciudades diferentes. Lleva 4 años en el mercado siendo líder en estos productos en la ciudad de Quito.

La compañía fue creada por el Abg. Fabricio Betancourt en el año 2007, ingresando al mercado con una gama extensa de productos, facilidades de pago y menores precios, siempre tratando de ofrecer el mejor servicio. La promoción es manejada por medio de referidos de los clientes, convenios que tiene con colegios y universidades, ferias y medios de comunicación como revistas y periódicos. Ha tenido un crecimiento constante y realizó un esfuerzo de expansión en Guayaquil mediante la colocación de una sucursal.

2.2 Boex en Guayaquil

En octubre del 2010 Boex Intercambios Culturales se expandió con una sucursal en Guayaquil, teniendo como estrategia de entrada la creación de convenios con universidades y colegios. Como principal objetivo debía promocionarse antes de la época de más demanda que son las vacaciones. Se contrataron a dos personas para el manejo de ventas y la administración de la oficina, esperando altos resultados y la creación de múltiples relaciones de negocios; sin embargo, se presentaron dificultades ya que las vendedoras no aplicaron las suficientes estrategias de ventas y las personas con poder de decisión no conocían a Boex. Sumada a una carencia administrativa arrojaron resultados pobres y por ende que sea un fracaso la expansión a Guayaquil.

Después de tres meses en el mercado guayaquileño y tras no obtener ingresos se tomó la decisión de cerrar las oficinas. Para no perder la inversión realizada, el Dr. Marcelo Santillán le propuso adquirir la sucursal tomándola como una franquicia, pagando la inversión que hizo al momento de incursionar en el mercado de Guayaquil. El Dr. Santillán junto a otros 2 socios crean un contrato de franquicia con la compañía Boex Intercambios Culturales, que se encuentra en funcionamiento desde Enero del 2011.

2.3 Análisis de PORTER: Competitividad en la industria

Tras el análisis de las condiciones de la industria se concluye que la rivalidad actual es medio alta, sin embargo existen oportunidades debido a que la promoción no es intensa y los márgenes son altos. A continuación se presenta el análisis PORTER de la industria de intercambios culturales en Guayaquil.

Rivalidad entre las firmas existentes: Alta

Son pocas las empresas en esta industria, ya que para poder ofrecer productos de intercambios se debe de tener alianzas con las instituciones internacionales que brindan el servicio a los jóvenes en sus lugares de destino, además existen variables logísticas muy sensibles por lo que sin el apoyo de estas instituciones los costos serían muy altos (consejeros en los lugares de destino, programas de acomodación, calamidades inesperadas en el exterior). Las pocas empresas que existen se concentran en Guayaquil y Quito, las dos ciudades más grandes del país y desde estas funcionan atrayendo jóvenes de ciudades y provincias cercanas o con representantes de ventas en ciudades más pequeñas.

En cuanto a la diferenciación de los productos se puede decir que es muy baja ya que los programas son establecidos en base a las opciones que dan las instituciones internacionales. Las empresas locales son representantes de las mismas escuelas o institutos en el exterior, es por esto que no pueden ser muy distintas. Existen procesos que deben realizarse antes del viaje como los tramites con instituciones como los consulados o el IECE (en el caso de que se pida un crédito para el intercambio) para los cuales TODAS las agencias brindan asesoramiento.

Concluimos que la rivalidad entre las firmas existentes es alta ya que no tienen la capacidad de diferenciarse mayormente de la competencia.

Amenaza de nuevos entrantes: Alta

No es complicado para un nuevo actor entrar en esta industria, los institutos están constantemente en la búsqueda de representantes en diferentes lugares para aumentar su alcance al público general y ofrecen comisiones altas por cada programa que se venda (15%-25% dependiendo del programa). Es factible que alguien que conozca esto pueda montar un negocio enfocado a la venta de los programas en ciudades aledañas (Milagro, Machala, Salinas, etc.) afectando la demanda en la ciudad de Guayaquil a la que usualmente asisten los consumidores de estas zonas.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Media

Se pueden considerar dos grandes grupos: los viajes promocionados por agencias turísticas y por el lado del aprendizaje los cursos de idiomas en el país. El más fuerte de los sustitutos serían las agencias ya que tienen una cobertura amplia en cuanto a las ofertas para los colegios en los viajes vacacionales.

Sin embargo, consideramos que la amenaza de productos sustitutos es media ya que ninguno de los sustitutos se acerca lo suficiente a la satisfacción de las necesidades que cubren los intercambios culturales.

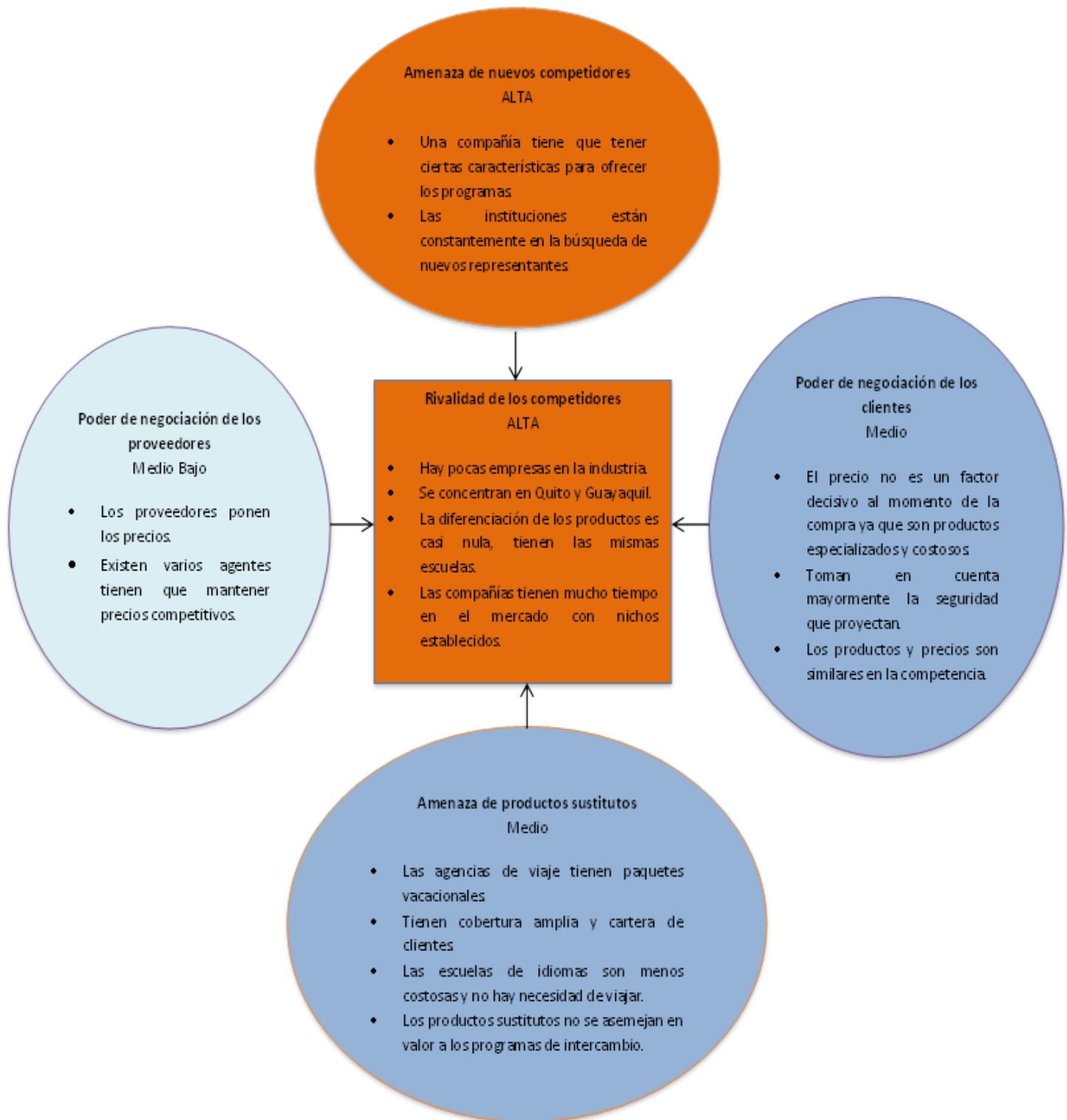
Poder de negociación de los clientes: Medio

El precio no es un gran factor al momento de la negociación con el cliente debido a la complejidad del servicio y todas las seguridades que esperan al momento de comprometerse con una agencia de intercambios. Lo que el cliente verdaderamente espera es seguridad, esta se mide en relación al grado de involucración de la agencia antes durante y después del intercambio. El cliente quiere que siempre haya alguien a

quien acudir con sus dudas o complicaciones y que exista una solución. Considerando que estarán en un país desconocido concluimos que el poder de negociación del cliente es medio ya que si no encuentra lo que espera no comprará sin embargo, no cuenta con una gran oferta para acudir

Poder de negociación de los proveedores: Medio bajo

Consideramos que el poder de negociación de los proveedores es medio ya que aunque ellos son los que ponen los precios no tienen un mercado cautivo, es decir, existen varios proveedores en búsqueda de nuevos representantes así que para mantenerse competitivos tienen que dar buenos tratos a sus agentes.

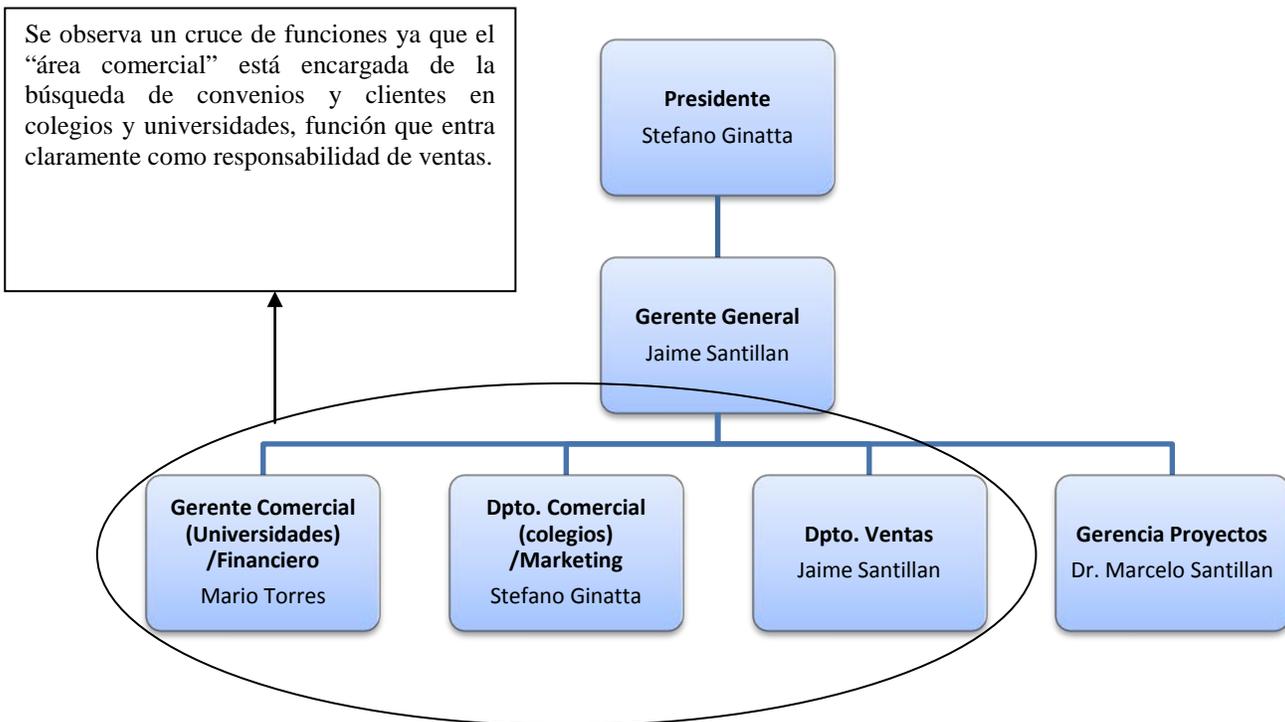


2.4 Estrategias planteadas

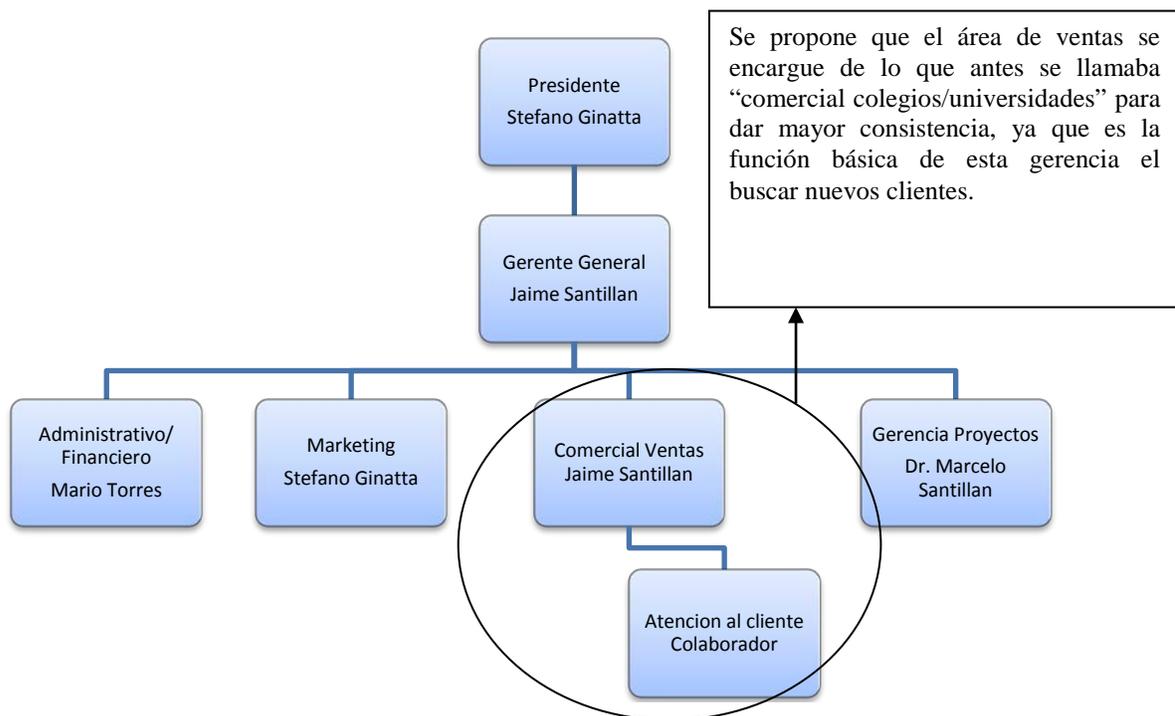
2.4.1 Reestructuración del organigrama.

Al analizar el organigrama actual de Boex se pudo observar ciertos errores en cuanto a las “gerencias” que se asignaron. Es por esto que con el fin de mejorar la eficiencia de las funciones departamentales mediante se propone una reestructuración del organigrama y responsabilidades.

Organigrama actual



Organigrama propuesto



De realizarse los cambios propuestos se afectarían 3 gerencias:

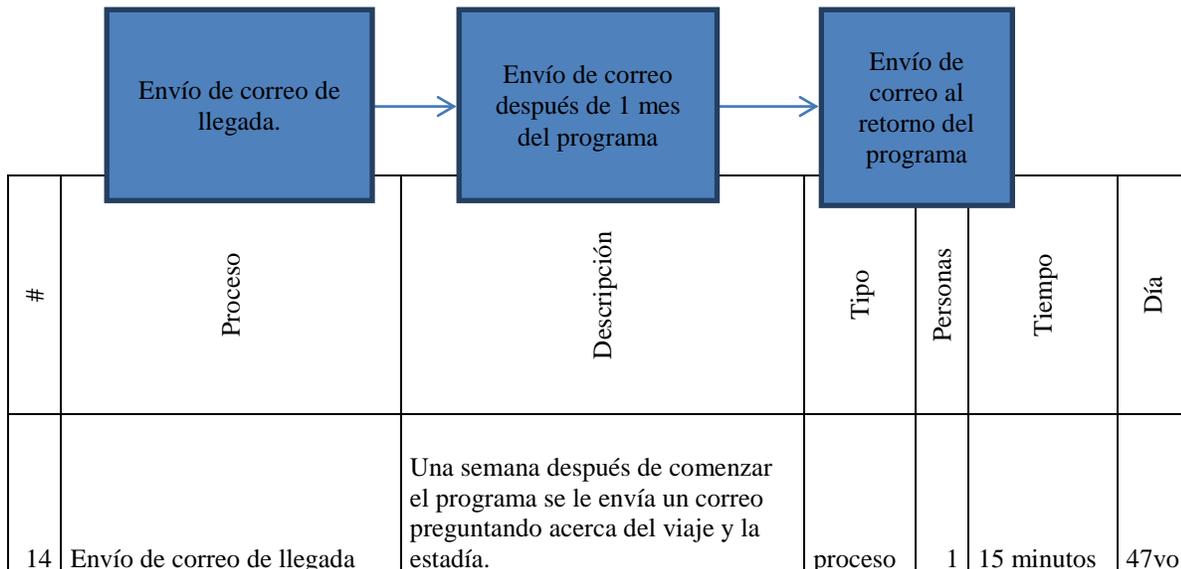
- **Gerencia administrativa financiera** (antes Gerencia comercial universidades/ financiera): con el cambio la responsabilidad de búsqueda de clientes en universidades pasaría a ventas y esta gerencia manejaría exclusivamente los trámites de ley de la empresa y sus finanzas, permitiendo que se revisen las cuentas y se reestructure el modelo mediante el cual se ha llevado la contabilidad.
- **Gerencia de Marketing** (antes dpto. comercial colegios/marketing): nuevamente, la responsabilidad de la búsqueda clientes de colegios pasaría al área de ventas y esta gerencia podría concentrarse en la revisión y actualización

constante de los objetivos y estrategias de marketing a realizar, complementando el trabajo del dpto. Comercial/ventas.

- **Gerencia comercial/ventas** (antes dpto. de ventas): Se volvería el encargado de la aplicación de las estrategias creadas por el dpto. de MKT y se le asignaría un colaborador ya que serían los que asistan a las distintas ferias y recopilaran la información de los posibles clientes, además serán los encargados de gestionar convenios y relaciones de trabajo con las distintas instituciones que podrían beneficiar el negocio.

Las funciones de Gerencia General y Gerencia de Proyectos no se afectarían, además las funciones operacionales también se mantendrían iguales.

2.4.2 Creación de proceso post-venta



15	Envío de correo después de 1 mes del programa	Se le envía un correo después de un mes preguntando sobre el programa estadía y recomendaciones	proceso	1	15 minutos	68vo
16	Envío de correo al retorno del programa	Al retornar del programa se lo contacta y pregunta como fue la experiencia, se le pide recomendaciones y si estuvo a gusto se le pregunta si puede servir como referencia	proceso	1	15 minutos	

2.4.3 Plan estratégico de Mercadeo

Universo y demanda potencial

BOEX por sus productos y por las expectativas de ingresos debe apuntar a un mercado que este en la capacidad y que tenga la voluntad de adquirir programas que incluyan algún tipo de curso (Idiomas o Work & Study). Tras el análisis realizado se concluye que estas personas están en colegios y universidades de clase media y alta de la ciudad y comprenden el rango de edad de los 15 a 24 años.

<i>Población de Guayaquil por edad</i>	
Rango	Porcentaje (%)
0 – 4	10.96%
5 – 9	10.37%
10 – 14	10.69%
15 – 19	10.01%
20 – 24	9.77%
25 – 29	9.54%
30 – 39	16.29%
40 – 49	10.39%
50 – 59	5.75%
60 y más	6.24%
Total	100%

Fuente: INEC VI Censo

Elaborado por: El autor

Población de Guayaquil por NSE	
NSE	Porcentaje (%)
Alto (AB)	7%
Medio Típico (C)	27%
Medio Bajo (D)	42%
Bajo (E)	24%
Total	100%

Fuente: Markop

Elaborado por: El autor

Considerando que la ciudad tiene 2'306.479 habitantes (estimado al 2010. INEC) se cuantifica el universo dando un total de 155115 personas.

Demanda potencial

Se prevé que para el 2011 se venderán 837 programas de idiomas (cursos y work&study) y alrededor de 500 programas de work&travel, lo cual es una buena señal en comparación con los objetivos recientemente planteados por BOEX (vender 40 programas en el 2011. Hasta el día de hoy se han vendido 8)

Crecimiento en ventas 2011-2012

	2011	2012 (a)	2012 (b)
Work & Study	4	5	13
Idiomas	3	3	20
Work & Travel	1	1	7
Fuente: Investigación propia	Autores: El autor		

Se plantean dos escenarios, el 2012 (a) sería el crecimiento basado únicamente en el crecimiento promedio de la industria. El 2012 (b) es el crecimiento esperado con las acciones de mercadeo a tomar que se proponen en el presente documento.

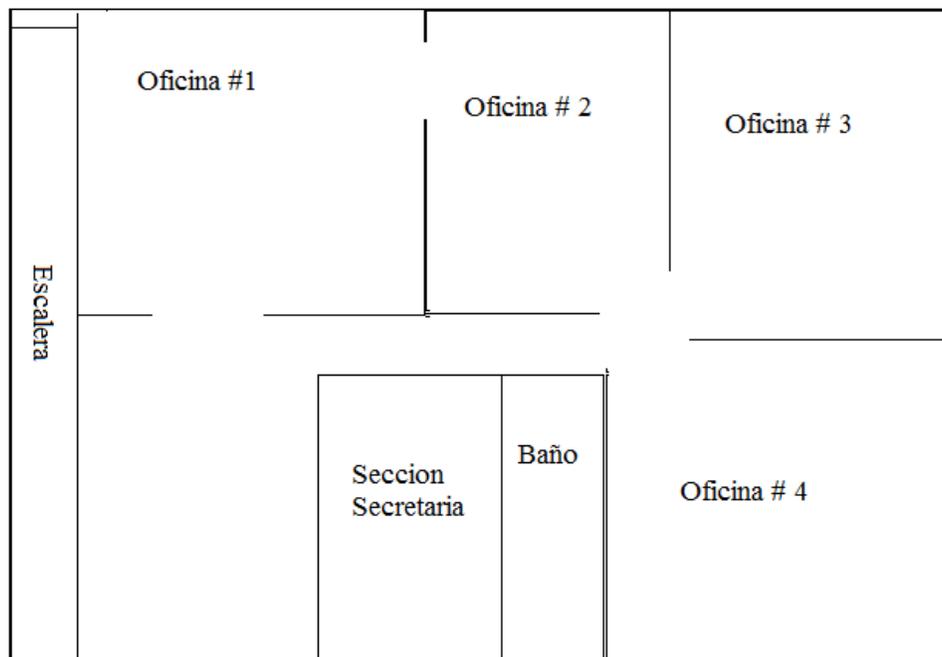
Estrategia de producto

Idiomas, Work & Study: Estos son los “productos estrella” de BOEX ya que son los más ofertados debido a que dan una mayor rentabilidad y son los más buscados por los consumidores.

Work & Travel: BOEX oferta este producto ya que aunque no tiene una alta rentabilidad su rotación en el Mercado es mucho mayor.

Se recomienda enfocar los programas de Work & Travel e ingresar fuertemente con estos en universidades de estratos más bajos como la ESPOL (en esta universidad OVLEX vendió 120 programas en el año 2009) y la universidad estatal, en las cuales se podría tener una buena acogida debido a los bajos precios del programa.

Diseño de las oficinas



Oficina # 1: Atención al cliente, oficina de ventas aquí se ubicara el gerente de ventas con la persona contratada para asistir a clientes.

Oficina # 2: Puesto del gerente financiero y administrativo

Oficina # 3: Puesto del gerente de proyectos

Oficina # 4: Puesto del gerente de marketing

Sección secretaria: La persona de atención al cliente se ubicara aquí al momento de hacer llamadas y recibirá a los clientes en la oficina # 1

Estrategia de promoción

- La estrategia de promoción recomendada para Boex es una campaña masiva de participación en ferias de colegios y universidades, además de la participación en reuniones de padres de familia en los colegios objetivos.
- Buscar mercados no explotados en ciudades aledañas: Principalmente en la ciudad de Milagro donde ya cuentan con contactos gracias a uno de los accionistas. Colegios a apuntar:
 - Colegio Albert Einstein: nivel socio económico medio alto.
 - Colegio San Antonio: nivel socio económico medio.
 - Colegio San José: nivel socio económico medio.
- Llegar a obtener 300 interesados de universidades y 150 interesados de colegios en el 2011 para alcanzar los objetivos de ventas planteados.
- Crear un programa de referidos mediante el cual se brinde beneficios a las personas que atraigan clientes a la empresa, específicamente se refiere a un descuento del 5 % en cualquier programa para el que consiga más clientes.

- Obtener asesoramiento para la adaptación de la línea gráfica al mercado Guayaquileño ya que la línea grafica que posee la central de Quito no es llamativa, lo cual no aporta en el proceso de venta.
- Crear convenios con instituciones académicas.

2.4.4 Inversiones a realizarse

Luego del análisis realizado anteriormente se puede ver que la compañía BOEX no requiere de inversiones en infraestructura, maquinarias, etc. Ya que se trata de una compañía de servicios que ya se encuentra en funcionamiento, sin embargo también se revelan las necesidades que existen en el área de marketing, específicamente con la promoción de la compañía y sus productos por lo que se recomienda realizar una inversión para poder atacar el mercado con una fuerte estrategia de promoción basada en la presencia de la marca ante los posibles consumidores en ferias y stands. Se propone realizar una inversión en instrumentos para dar una mejor imagen de la compañía, se recomienda comprar un “skyline” para el fondo de los stands, la elaboración de un video institucional/promocional y la compra de un in-focus para la proyección del video y presentaciones informativas.

Inversiones a realizar		
Producto	Detalle	Precio
Skyline Roll up Display	Cotizado en Intermedia Group	\$ 952.00
Video promocional	Cotizado con estudio Kmareta	\$ 750.00
In-focus	PROYECTOR BENQ SHORT THROW XGA	\$ 802.68
TOTAL		\$ 2,504.68
Elaborado por: El autor		

Para necesidades contables estos activos se depreciarán a cinco años

2.4.5 Campaña de promoción por Facebook:

Se realizará a través de anuncios en la red social a un grupo objetivo que comprende a la población de 14 a 28 años comprendido por 207,480 personas según datos otorgados por la red social. Para esta campaña se deberá destinar un presupuesto de \$10.00 diarios y cada clic al anuncio tendrá un precio de \$0.03 dando la posibilidad de obtener 334 visitas al día por internet. Esta campaña se mantendrá durante todo el año.

2.4.6 Presencia en ferias de colegios:

Para obtener mayor presencia física ante los posibles consumidores BOEX tendrá que participar de un gran número de eventos, volviéndose así una marca conocida en su grupo objetivo, para esto se propone que participen de un gran número de ferias de universidades en colegios para ofrecer los programas de intercambios y recopilar información que permita crear una base de datos propia y el posterior seguimiento de venta. Cada feria tiene un costo promedio de \$80.00 además de gastos de transporte, alimentación y material promocional (folletería)

Precios de material promocional para ferias				
	Cantidad	Precio	Precio unitario	Por feria (200 c/u)
Tarjetas de presentacion	1000	\$ 135.00	\$ 0.14	\$ 27.00
Carpetas	500	\$ 220.00	\$ 0.44	\$ 88.00
Hojas membretadas	1000	\$ 130.00	\$ 0.13	\$ 26.00
Tripticos	3000	\$ 400.00	\$ 0.13	\$ 26.67
TOTAL				\$ 167.67
Elaborado por: El autor				

Se propone participar en ferias universitarias de los siguientes colegios:

Gastos por feria	
Participación	\$ 80.00
Transporte	\$ 10.00
Material promocional	\$ 167.67
Alimentacion	\$ 10.00
TOTAL	\$ 267.67
Elaborado por: El autor	

Colegio	Competitividad	Nivel de competitividad	No. de estudiantes	No de contactados	No. de interesados	Porcentaje de compra	Ventas
Torremar	2 brokers conocidos, 2 compañías de intercambio	Alta	75	37.5	12	20%	2
Delta	2 brokers conocidos, 2 compañías de intercambio	Alta	85	42.5	14	20%	3
Balandra	3 brokers conocidos, 6 compañías de intercambio	Muy Alta	150	75	25	20%	5
Nuevo Mundo	1 broker, 4 compañías de intercambio	Media	100	50	17	30%	5
IPAC	1 broker conocido, 2 compañías de intercambio	Media Alta	270	135	45	20%	9
Liceo Panamericano	2 compañías de intercambio	Baja	120	60	20	35%	7
Logos	2 compañías de intercambio	Baja	180	90	30	35%	10
Moderna	3 compañías de intercambio	Media Baja	250	125	41	20%	8
Jefferson	3 compañías de intercambio	Media Baja	120	60	20	20%	4
Total			1350	675	223		54
Elaborado por: El autor							

Estas ferias se realizan entre los meses de Julio a Octubre.

Colocación de stands en universidades: En las universidades la colocación de stands se da por permisos concedidos a la institución que busque promocionarse, generalmente son gratuitos. Para la colocación de los stands se pide un mínimo de tres días por lo cual aumentan los gastos de transporte, alimentación y además por ser instituciones con mayor cantidad de alumnos se requiere de más material promocional, estos gastos adicionales se detallan en los cuadros a continuación.

Precios de material promocional para ferias				
	Cantidad	Precio	Precio unitario	Por feria (500 c/u)
Tarjetas de presentación	1000	\$ 135.00	\$ 0.14	\$ 67.50
Carpetas	500	\$ 220.00	\$ 0.44	\$ 220.00
Hojas membretadas	1000	\$ 130.00	\$ 0.13	\$ 65.00
Tripticos	3000	\$ 400.00	\$ 0.13	\$ 66.67
				\$ 419.17
Elaborado por: El autor				

Gastos por feria (universidad)	
Transporte	\$ 30.00
Material promocional	\$ 419.17
Alimentación	\$ 30.00
TOTAL	\$ 479.17
Elaborado por: El autor	

Se propone colocar stands en las siguientes universidades:

Universidad	Apertura	Competitividad	Nivel de competitividad	No. de estudiantes	No de contactados	No. de interesados	Porcentaje de compra	Ventas
UNEMI	Convenio establecido	Nula	Nula	5,000	500	80	35%	28
Católica	Apertura por parte del consejo estudiantil	4 compañías más de intercambios hacen publicidad en la universidad	Alta	12000	1200	192	12%	23
UCG	Apertura por parte de relaciones públicas	2 compañías se promocionan en la universidad	Media	900	90	14	15%	2
Santa María	Un stand en el año	1 compañía de intercambio se promociona	Baja	600	60	10	35%	3
Pacífico	Dos charlas y un stand en el año	4 compañías más de intercambios hacen publicidad en la universidad	Alta	1000	100	16	12%	2
Total					1950	312		58

Elaborado por: El autor

Justamente con el fin de mejorar la imagen de la compañía en las ferias es que se ha considerado la inversión en un skyline, proyector y la elaboración del video promocional/institucional de Boex Guayaquil (ver cuadro, página 68), además para los flujos futuros se ha considerado contratar a un asistente del área comercial que deberá brindar su apoyo en los eventos listados junto con el gerente Comercial.

3 Justificación del tema

Este análisis se realiza con el fin de demostrar en números lo rentable que puede ser la franquicia con la aplicación de las estrategias propuestas, además de plantear un sistema de autoevaluación para conocer el desempeño en el tiempo. Así poder hacer los debidos cambios en el momento oportuno en caso que no se consiguiesen los resultados esperados. Con la evaluación se espera poder conocer no solo los resultados sino el porqué de estos, para así poder concentrar recursos en las estrategias que funcionan y cambiar o deshacerse las que no son efectivas. Este análisis y autoevaluación podrá abrir puertas a nuevas ideas y también a posibles accionistas al poder demostrar resultados junto al plan que se está siguiendo.

4 Descripción del negocio

El negocio de intercambios consiste en enviar, mayormente a estudiantes, a estudiar o trabajar en el exterior en un periodo de tiempo de no más de un año. Estos estudiantes viajan al país del idioma que desean aprender donde van a una escuela o universidad que provee los cursos. El programa incluye la estadía con una familia nativa del país escogido y dos comidas al día. Esto lo hace atractivo para el cliente ya que es más costoso si lo hace solo y además no tiene la asesoría de viaje de BOEX. También es más seguro ya que tiene el respaldo de la compañía y puede saber con mayor certeza a donde llegará.

5 Objetivos del proyecto

Objetivo General

Obtener estados financieros, balances y un sistema de autoevaluación para poder medir la rentabilidad de la franquicia en la actualidad y en el futuro.

Objetivos específicos.

- Obtener estados financieros y balances actuales para conocer la situación actual de la empresa.
- Obtener un sistema de medición para la evaluación de cada estrategia planteada.
- Obtener estados financieros futuros para conocer la posible rentabilidad de la empresa, punto de equilibrio, inversiones a realizarse, etc.

6 Plan de evaluación financiera.

6.1 Programa de ventas

Como se describe anteriormente en el documento el objetivo de ventas del 2011 es de 40 programas, al momento de la realización del presente documento se han vendido 16 programas y se encuentran en proceso de venta 20 más (dos programas grupales), con lo que se espera que para el final del año se alcance la meta. Para los años 2012 y 2013 se espera tener un crecimiento en ventas del 30% por los esfuerzos de marketing y la fuerte presencia combinado con el comienzo de la promoción de programas de Work&Travel que por tener un costo mucho menor a los programas de Idiomas y

Work&Study gozan de una rotación mucho más alta, además de un incremento de 10% por el crecimiento anual del mercado (tasa promedio 14%).

Proyeccion de cantidad de programas a vender en el periodo 2011-2016						
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Idiomas	24	20	30	31	34	38
Work&Study	7	6	8	9	10	12
Work&Travel	9	30	42	47	52	56
Total	40	56	80	87	96	106
Crecimiento	-	41%	41%	10%	10%	10%
Elaborado por: El autor						

Para el cálculo de los ingresos por ventas se tomara como referencia los precios promedio de los tres tipos de programas, en cada año se aumentará este precio promedio de acuerdo a la inflación anual estimada publicada por el Banco Central del Ecuador.

Inflación del Ecuador				
2008	2009	2010	2011	Promedio
8.83%	4.31%	3.33%	3.60%	5.02%
Fuente: INEC		Elaborado por: El autor		

Proyección de ventas de BOEX GYE 2013-2016

Tasa de inflación estimada: 5.02%

Año	2012			2013			2014			2015			2016		
	Programa vendido	Cant.	Valor	Total	Cant.	Valor									
Idiomas	20	\$ 6,280	\$ 125,601	30	\$ 6,595	\$ 197,854	31	\$ 6,926	\$ 214,708	34	\$ 7,274	\$ 247,302	38	\$ 7,639	\$ 290,264
Work & Study	6	\$ 6,280	\$ 37,680	8	\$ 6,595	\$ 52,761	9	\$ 6,595	\$ 59,356	10	\$ 6,926	\$ 69,261	12	\$ 7,274	\$ 87,283
Work & Travel	30	\$ 1,922	\$ 57,655	42	\$ 2,018	\$ 84,766	47	\$ 2,018	\$ 94,858	52	\$ 2,120	\$ 110,215	56	\$ 2,226	\$ 124,648
Total	56		\$ 220,936	80		\$ 335,382	87		\$ 368,922	96		\$ 426,777	106		\$ 502,195

Elaborado por: El autor

6.2 Costos directos e indirectos de la operación

Costos directos

Debido a que BOEX Guayaquil no requiere de ningún tipo de manufactura para la venta de los programas, no existen muchos costos directos, siendo estos solo pagos que se deben realizar a la matriz en Quito por distintos rubros como

Rubros en la venta de programas de Idiomas y Work&Study 2011				
Rubro	Ingreso	Costo		Margen
1er Pago				
Inscripción	\$ 250.00	0%	\$ -	\$ 250.00
Gastos administrativos	\$ 200.00	0%	\$ -	\$ 200.00
Matricula	\$ 100.00	100%	\$ 100.00	\$ -
Impuestos del país de destino	\$ 150.00	100%	\$ 150.00	\$ -
Courier	\$ 45.00	100%	\$ 45.00	\$ -
2do Pago				
Seguro	\$ 285.00	75%	\$ 213.75	\$ 71.25
Programa	\$ 2,800.00	85%	\$ 2,380.00	\$ 420.00
Estadía	\$ 2,000.00	100%	\$ 2,000.00	\$ -
Transporte Aeropuerto-Casa-Aeropuerto	\$ 150.00	100%	\$ 150.00	\$ -
Total	\$ 5,980.00		\$ 5,038.75	\$ 941.25

Elaborado por: El autor

El costo directo queda conformado por los distintos rubros mostrados en este cuadro, siendo la mayoría pagaderos directamente a Boex Quito que es la encargada de tramitar la estadía, el seguro, la matrícula y el programa, el resto son valores en los que Boex Guayaquil debe incurrir para concretar los tramites del cliente que no existirían de no darse la venta.

El mismo caso se da con los rubros descritos a continuación para los programas de Work&Travel, los cuales sin embargo cuentan con menos rubros, razón por la cual su precio es mucho menor.

Rubros en la venta de programas de Work&Travel				
Rubro	Ingreso	Costo		Margen
1er Pago				
Registro	\$ 50.00	0%	\$ -	\$ 50.00
Courier	\$ 45.00	100%	\$ 45.00	\$ -
2do Pago				
Seguro	\$ 285.00	75%	\$ 213.75	\$ 71.25
Programa	\$ 1,450.00	65%	\$ 942.50	\$ 507.50
Total	\$ 1,830.00		\$ 1,201.25	\$ 578.75

Elaborado por: El autor

Tomando en cuenta esta información se realizan las proyecciones de costos directos basados en los tres tipos de programas en los cuales BOEX Guayaquil se especializará que son: Idiomas, Work&Study y Work&Travel.

Proyección de costos directos de BOEX GYE 2011-2015																
														Inflación estimada:		5.02%
Año	2012			2013			2014			2015			2016			
Programa vendido	Ca nt.	Valor	Total	Ca nt.	Costo	Total										
		\$	\$		\$	\$		\$	\$		\$	\$			\$	
Idiomas	20	\$ 5,292	105,831	30	\$ 5,557	166,712	31	\$ 5,836	180,913	34	\$ 6,129	208,376	38	\$ 6,436	\$ 244,577	
Work & Study	6	\$ 5,292	31,749	8	\$ 5,557	44,457	9	\$ 5,836	52,523	10	\$ 6,129	61,287	12	\$ 6,436	\$ 77,235	
Work & Travel	30	\$ 1,262	37,846	42	\$ 1,325	55,642	47	\$ 1,391	65,391	52	\$ 1,461	75,977	56	\$ 1,534	\$ 85,927	
Total	56		\$ 175,426	80		\$ 266,811	87		\$ 298,827	96		\$ 345,641	106		\$ 407,738	

Elaborado por: El autor

Costos indirectos

A continuación se detallan los diferentes costos indirectos de la operación para el periodo comprendido entre 2011 y 2015 incluyendo las aportaciones de ley.

Costos indirectos BOEX GYE										
									Tasa de inflación estimada:	5.02%
Rubro	Mensual	Unitario	Total	Anual	2012	2013	2014	2015	2016	
Sueldos										
Administrativo/financiero	\$ 400.00			\$ 4,800.00	\$ 5,040.84	\$ 5,293.76	\$ 5,559.38	\$ 5,838.32	\$ 6,131.26	
Marketing	\$ 400.00			\$ 4,800.00	\$ 5,040.84	\$ 5,293.76	\$ 5,559.38	\$ 5,838.32	\$ 6,131.26	
Comercial/Ventas	\$ 400.00			\$ 4,800.00	\$ 5,040.84	\$ 5,293.76	\$ 5,559.38	\$ 5,838.32	\$ 6,131.26	
Asistente de ventas	\$ 264.00			\$ 3,168.00	\$ 3,326.95	\$ 3,493.88	\$ 3,669.19	\$ 3,853.29	\$ 4,046.63	
Arriendo y serv. Básicos										
Arriendo (incl. Luz, agua e internet)	\$ 530.00			\$ 6,360.00	\$ 6,679.11	\$ 7,014.24	\$ 7,366.18	\$ 7,735.77	\$ 8,123.92	
Telefono	\$ 30.00			\$ 360.00	\$ 378.06	\$ 397.03	\$ 416.95	\$ 437.87	\$ 459.84	
Limpieza	\$ 80.00			\$ 960.00	\$ 1,008.17	\$ 1,058.75	\$ 1,111.88	\$ 1,167.66	\$ 1,226.25	
Material de oficina										
Tinta, papel, etc.	\$ 20.00			\$ 240.00	\$ 252.04	\$ 264.69	\$ 277.97	\$ 291.92	\$ 306.56	
Material promocional (brochures)										
Gastos de promoción										
Participacion en ferias		\$ 267.67	9	\$ 2,409.00	\$ 2,529.87	\$ 2,656.81	\$ 2,790.11	\$ 2,930.11	\$ 3,077.13	
Stands en universidades		\$ 479.17	4	\$ 1,916.67	\$ 2,012.84	\$ 2,113.83	\$ 2,219.89	\$ 2,331.27	\$ 2,448.25	
Campaña de FACEBOOK	\$ 300.00			\$ 3,600.00	\$ 3,780.63	\$ 3,970.32	\$ 4,169.53	\$ 4,378.74	\$ 4,598.44	
Impuestos y aportaciones de ley										
Aporte al IESS	\$ 163.24			\$ 1,958.83	\$ 2,057.12	\$ 2,160.33	\$ 2,268.73	\$ 2,382.56	\$ 2,502.11	
Varios										
Caja chica	\$ 150.00			\$ 1,800.00	\$ 1,890.32	\$ 1,985.16	\$ 2,084.77	\$ 2,189.37	\$ 2,299.22	
Total				\$ 35,372.50	\$ 37,147.31	\$ 39,011.18	\$ 40,968.57	\$ 43,024.16	\$ 45,182.90	

Elaborado por: El autor

6.3 Cálculo del punto de equilibrio

A continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio repartiendo los costos indirectos entre los tres programas a ofertarse ponderándolos según el porcentaje que se espera que ocupen de las ventas totales.

Cálculo del punto de equilibrio 2012						
Rubro	Peso en %	Precio de venta	Costo unitario	Margen de cont.	Costo indirecto ponderado	Punto de equilibrio 2012
Idiomas	35.71%	\$ 6,280.05	\$ 5,291.57	\$ 988.48	\$ 13,266.90	13
Work&Study	10.71%	\$ 6,280.05	\$ 5,291.57	\$ 988.48	\$ 3,980.07	4
Work&Travel	53.57%	\$ 1,921.82	\$ 1,261.52	\$ 660.30	\$ 19,900.35	30
Total	100.00%				\$ 37,147.31	48
Elaborado por: El autor						

Se puede observar que con un total de 48 programas durante todo el 2012 la compañía podrá sustentar sus operaciones que incluyen grandes esfuerzos de marketing en comparación con el 2011 en el cual solo se aprovecharon los últimos meses del año. Es muy alentador ver que el número de programas que debe venderse es bastante cercano al que se espera completar en el presente año ya que los esfuerzos constantes de marketing aseguran un desempeño mucho mejor para el siguiente año.

6.4 Estado de resultados proyectado a 5 años (2012-2016)

Estado de Resultados		2012	2013	2014	2015	2016
+	Ingresos por actividades	\$ 220,935.82	\$ 335,382.02	\$ 368,921.81	\$ 426,776.81	\$ 502,195.03
=	Ingresos operativos netos	\$ 220,935.82	\$ 335,382.02	\$ 368,921.81	\$ 426,776.81	\$ 502,195.03
-	Costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados	\$ 175,426.48	\$ 266,811.23	\$ 298,826.74	\$ 345,640.74	\$ 407,738.26
=	Resultado bruto	\$ 45,509.33	\$ 68,570.79	\$ 70,095.06	\$ 81,136.07	\$ 94,456.77
-	Gastos de ventas	\$ 8,323.34	\$ 8,740.96	\$ 9,179.54	\$ 9,640.12	\$ 10,123.81
-	Gastos de administración	\$ 28,823.98	\$ 30,270.22	\$ 31,789.03	\$ 33,384.04	\$ 35,059.09
	Depreciación	\$ 537.87	\$ 537.87	\$ 537.87	\$ 220.54	\$ 160.54
=	Resultado de las operaciones ordinarias	\$ 7,824.15	\$ 29,021.74	\$ 28,588.63	\$ 37,891.37	\$ 49,113.33
-	Participación de los empleados (15%)	\$ 1,173.62	\$ 4,353.26	\$ 4,288.29	\$ 5,683.70	\$ 7,367.00
=	Resultado antes de impuesto a la renta	\$ 6,650.53	\$ 24,668.48	\$ 24,300.33	\$ 32,207.66	\$ 41,746.33
-	Impuesto a la renta	\$ 1,662.63	\$ 6,167.12	\$ 6,075.08	\$ 8,051.92	\$ 10,436.58
=	Resultado neto	\$ 4,987.90	\$ 18,501.36	\$ 18,225.25	\$ 24,155.75	\$ 31,309.75

Elaborado por: El autor

Balance general proyectado a 5 años (2012-2016)

Balance GeneralProyectado 2012-2016						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activos						
Activo circulante						
Caja	\$ 113.17	\$ 512.25	\$ 512.25	\$ 512.25	\$ 512.25	\$ 512.25
Banco	\$ 23,160.00	\$ 25,703.22	\$ 21,703.22	\$ 21,703.22	\$ 21,703.22	\$ 21,703.22
Cuentas por cobrar	\$ 803.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo circulante	\$ 24,076.17	\$ 26,215.47	\$ 22,215.47	\$ 22,215.47	\$ 22,215.47	\$ 22,215.47
Activo fijo						
Equipo de computación	\$ 300.00	\$ 180.00	\$ 120.00	\$ 60.00	\$ -	\$ -
Equipo de proyeccion	\$ -	\$ 802.68	\$ 642.14	\$ 481.60	\$ 321.06	\$ 160.52
Útiles de oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Franquicia	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Material audiovisual	\$ -	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00
Skyline	\$ -	\$ 952.00	\$ 634.67	\$ 317.33	\$ -	\$ -
Depreciacion	\$ -	\$ 60.00	\$ 597.87	\$ 1,135.74	\$ 1,673.61	\$ 1,834.16
Total activos fijo	\$ 1,300.00	\$ 3,744.68	\$ 7,744.68	\$ 7,744.67	\$ 7,744.67	\$ 7,744.68
Total Activos	\$ 25,376.17	\$ 29,960.15	\$ 29,960.15	\$ 29,960.14	\$ 29,960.14	\$ 29,960.15
Pasivos						
Pasivo circulante						
Cuentas por pagar	\$ 403.92	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90
Total Pasivo Circulante	\$ 403.92	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90
Total Pasivos	\$ 403.92	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90	\$ 4,987.90
Patrimonio						
Capital accionario	\$ 6,210.00	\$ 6,210.00	\$ 6,210.00	\$ 6,210.00	\$ 6,210.00	\$ 6,210.00
Utilidades o perdidas	\$ 18,762.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos						
Utilidades retenidas	\$ 18,762.25	\$ 18,762.25	\$ 18,762.25	\$ 18,762.25	\$ 18,762.25	\$ 18,762.25
Total Patrimonio	\$ 24,972.25	\$ 24,972.25	\$ 24,972.25	\$ 24,972.25	\$ 24,972.25	\$ 24,972.25
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 25,376.17	\$ 29,960.15	\$ 29,960.15	\$ 29,960.15	\$ 29,960.15	\$ 29,960.15

Elaborado por: El autor

6.5 Flujo de caja proyectado a 5 años (2011-2015)

Se muestra primero el flujo de caja para el primer año y luego el flujo anual para los 5 primeros años.

FLUJO DE CAJA	I. Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos		\$ 34,216.00	\$ 38,060.00	\$ -	\$ -	\$ 9,610.00	\$ 3,844.00	\$ -	\$ 25,120.00	\$ 12,560.00	\$ 25,120.00	\$ 43,446.00	\$ 28,964.00
Costos directos		\$ 25,972.00	\$ 28,496.00	\$ -	\$ -	\$ 6,310.00	\$ 2,524.00	\$ -	\$ 21,168.00	\$ 10,584.00	\$ 21,168.00	\$ 35,538.00	\$ 23,692.00
Utilidad bruta		\$ 8,244.00	\$ 9,564.00	\$ -	\$ -	\$ 3,300.00	\$ 1,320.00	\$ -	\$ 3,952.00	\$ 1,976.00	\$ 3,952.00	\$ 7,908.00	\$ 5,272.00
Gastos fijos													
Administrativo/financiero		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Marketing		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Comercial/Ventas		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Asistente de ventas		\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00	\$ 264.00
Arriendo (incl. Luz, agua e internet)		\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00	\$ 530.00
Telefono		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Limpeza		\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Tinta, papel, etc.		\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Participacion en ferias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 803.01	\$ 803.01	\$ 803.01	\$ -	\$ -	\$ -
Stands en universidades		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 479.17	\$ 479.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 958.34	\$ -	\$ -
Campaña de FACEBOOK		\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Aporte al IESS		\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24	\$ 163.24
Caja chica		\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Flujo antes de impuestos e intereses		\$ 5,506.76	\$ 6,826.76	\$ (2,737.24)	\$ (3,216.41)	\$ 83.59	\$ (1,417.24)	\$ (3,540.25)	\$ 411.75	\$ (1,564.25)	\$ 256.42	\$ 5,170.76	\$ 2,534.76
Aumento de capital	\$ 2,504.68												
Flujo de efectivo neto		\$ 5,506.76	\$ 6,826.76	\$ (2,737.24)	\$ (3,216.41)	\$ 83.59	\$ (1,417.24)	\$ (3,540.25)	\$ 411.75	\$ (1,564.25)	\$ 256.42	\$ 5,170.76	\$ 2,534.76
Flujo de efectivo acumulado		\$ 5,506.76	\$ 12,333.53	\$ 9,596.29	\$ 6,379.89	\$ 6,463.48	\$ 5,046.24	\$ 1,506.00	\$ 1,917.75	\$ 353.51	\$ 609.93	\$ 5,780.69	\$ 8,315.46

Elaborado por: El Autor

Se puede observar que se espera meses en los cuales no hayan ingresos debido a que la venta de este tipo de programas se da en meses específicos al final, mediados y comienzos de año para viajar en los lapsos de Junio a Agosto y Enero a Abril.

FLUJO DE CAJA	I. Inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos		\$ 220,935.82	\$ 335,382.02	\$ 368,921.81	\$ 426,776.81	\$ 502,195.03
Costos directos		\$ 175,426.48	\$ 266,811.23	\$ 298,826.74	\$ 345,640.74	\$ 407,738.26
Utilidad bruta		\$ 45,509.33	\$ 68,570.79	\$ 70,095.06	\$ 81,136.07	\$ 94,456.77
Gastos fijos						
Administrativo/financiero		\$ 5,040.84	\$ 5,293.76	\$ 5,559.38	\$ 5,838.32	\$ 6,131.26
Marketing		\$ 5,040.84	\$ 5,293.76	\$ 5,559.38	\$ 5,838.32	\$ 6,131.26
Comercial/Ventas		\$ 5,040.84	\$ 5,293.76	\$ 5,559.38	\$ 5,838.32	\$ 6,131.26
Asistente de ventas		\$ 3,326.95	\$ 3,493.88	\$ 3,669.19	\$ 3,853.29	\$ 4,046.63
Arriendo (incl. Luz, agua e internet)		\$ 6,679.11	\$ 7,014.24	\$ 7,366.18	\$ 7,735.77	\$ 8,123.92
Telefono		\$ 378.06	\$ 397.03	\$ 416.95	\$ 437.87	\$ 459.84
Limpieza		\$ 1,008.17	\$ 1,058.75	\$ 1,111.88	\$ 1,167.66	\$ 1,226.25
Tinta, papel, etc.		\$ 252.04	\$ 264.69	\$ 277.97	\$ 291.92	\$ 306.56
Participacion en ferias		\$ 2,529.87	\$ 2,656.81	\$ 2,790.11	\$ 2,930.11	\$ 3,077.13
Stands en universidades		\$ 2,012.84	\$ 2,113.83	\$ 2,219.89	\$ 2,331.27	\$ 2,448.25
Campaña de FACEBOOK		\$ 3,780.63	\$ 3,970.32	\$ 4,169.53	\$ 4,378.74	\$ 4,598.44
Aporte al IESS		\$ 2,057.12	\$ 2,160.33	\$ 2,268.73	\$ 2,382.56	\$ 2,502.11
Caja chica		\$ 1,890.32	\$ 1,985.16	\$ 2,084.77	\$ 2,189.37	\$ 2,299.22
Flujo antes de impuestos e intereses		\$ 6,471.70	\$ 27,574.45	\$ 27,041.73	\$ 35,922.53	\$ 46,974.64
Aumento de capital	\$ 2,504.68					
Flujo de efectivo neto		\$ 6,471.70	\$ 27,574.45	\$ 27,041.73	\$ 35,922.53	\$ 46,974.64
Flujo de efectivo acumulado		\$ 6,471.70	\$ 34,046.15	\$ 61,087.88	\$ 97,010.41	\$ 143,985.06

Elaborado por:El autor

6.6 Índices de evaluación financiera

Debido al bajo monto de capital de inversión requerido se considera solo un escenario en el cual los accionistas aportan el capital requerido, es decir el total de \$2,504.68.

Flujo de caja	I. Inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de efectivo neto	\$ -	\$ 6,471.70	\$ 27,574.45	\$ 27,041.73	\$ 35,922.53	\$ 46,974.64
Flujo de efectivo acumulado	\$ (2,504.68)	\$ 6,471.70	\$ 34,046.15	\$ 61,087.88	\$ 97,010.41	\$ 143,985.06
Valor Actual Neto (CAPM EC)	\$255,608.03	CAPM: 18.06%				
TIR	485.71%					
Elaborado por: El autor						

Como puede observarse, si se cumplen las expectativas que se han trazado para los primeros cinco años del negocio (las cuales son de entrada pesimistas) el negocio tiene un gran retorno debido a la bajísima inversión que se debe realizar en este punto, además de contar con un gran potencial de crecimiento

Indice	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Liquidez	5.26	4.45	4.45	4.45	4.45
ROE	20%	74%	73%	97%	125%
Apalancamiento	20%	20%	20%	20%	20%
Rentabilidad	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Sobre ventas	2.26%	5.52%	4.94%	5.66%	6.23%
Sobre Activo corriente	19.03%	83.28%	82.04%	108.73%	140.94%
Sobre Activo fijo	133.20%	238.89%	235.33%	311.90%	404.27%
Sobre patrimonio	19.97%	74.09%	72.98%	96.73%	125.38%
Elaborado por: El autor					

De darse las condiciones propuestas el proyecto contara con un alto nivel de liquidez lo cual permitirá cumplir adecuadamente con todas las obligaciones con terceros e incluso podría significar en el futuro posibilidades para invertir en proyectos adicionales. El ROE tiene una tendencia de crecimiento ya que por ser una empresa de servicios no tiene se requiere de inversiones en instalaciones o maquinaria ni aumentos de capital. La rentabilidad sobre las ventas es relativamente baja pero por el valor al cual se venden los distintos programas representa altos ingresos.

6.7 Periodo de Recuperación

Como se menciona anteriormente la inversión total es de \$2504.68 los cuales serán aportados en su totalidad por los accionistas, el periodo de recuperación para el escenario planteado es el primer mes, en el cual se espera obtener altos ingresos debido a la incursión en la venta de programas Work&Travel los cuales se ofertan desde octubre del presente año con el fin de concretar estas ventas para los dos primeros meses del 2012

7 Análisis de sensibilidad.

Para los análisis de sensibilidad se consideran dos escenarios:

1. Crecimiento de la demanda de solo 20% los dos primeros años (la mitad de lo esperado)
2. Crecimiento de la demanda es de 10% anual

7.1 Primer escenario

Para El primer escenario con precios reducidos en un 15% se presentan a continuación las condiciones:

Ingresos crec. 20%				
2012	2013	2014	2015	2016
\$216,789.73	\$273,200.58	\$309,256.70	\$357,251.02	\$412,693.70
Costos crec. 20%				
2012	2013	2014	2015	2016
\$175,511.02	\$221,180.74	\$255,506.34	\$295,159.01	\$340,965.47
Elaborado por: El autor				

Flujo de caja	I. Inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de efectivo neto		\$2,241.07	\$11,023.49	\$10,697.03	\$16,878.48	\$24,246.11
Flujo de efectivo acumulado	(\$2,504.68)	\$2,241.07	\$13,264.57	\$23,961.60	\$40,840.08	\$65,086.20
Valor Actual Neto (CAPM EC)	\$105,735.44	CAPM: 18.06%				
TIR	260.36%					
Elaborado por: El autor						

7.2 Segundo escenario

Para el segundo escenario se simula un gasto extra en publicidad de \$10,000.00 al año desde el 2012:

Flujo de caja	I. Inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujo de efectivo neto		\$ (3,528.30)	\$ 17,574.45	\$ 17,041.73	\$ 25,922.53	\$ 36,974.64
Flujo de efectivo acumulado	\$ (2,504.68)	\$ (6,032.98)	\$ 11,541.47	\$ 28,583.20	\$ 54,505.73	\$ 91,480.38
Valor Actual Neto (CAPM EC)	\$85,977.57	CAPM: 18.06%				
TIR	169.14%					
Elaborado por: El autor						

FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Rápida recuperación de la inversión• Una estrategia agresiva de promoción• Experiencia de Quito y apoyo por franquiciante• Alta rentabilidad de parte de los productos.• Productos competitivos en calidad y precio• Alta gama de productos.	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Poco tiempo en el mercado.• Dependencia en plan de marketing y promoción.• Poca experiencia de la industria.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Auspicios de las escuelas para ferias.• Mercados vírgenes en instituciones de otras ciudades de la Costa.• Prestamos educativos por parte de instituciones como el IECE y bancos.	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Economía inestable en el mundo.• Competencia con más experiencia en el mercado.• La competencia desarrolle un plan igual o más agresivo.

8 Plan de Contingencia

Para realizar el plan de contingencia se ha tomado como base el FODA para disminuir las debilidades y amenazas.

- Poco tiempo en el mercado: Mediante un plan agresivo de promoción, entrando a las universidades más grandes de Guayaquil y de ciudades de la Costa. Se promocionara en los colegios más prestigios de la ciudad, así tener presencia en las instituciones y poder crear un Top of Mind. Hacer constante promoción en redes sociales y concretar ferias y charlas con auspicios de las universidades y escuelas del exterior.
- Dependencia en plan de marketing y promoción: Se desarrollara un plan de afiliación de los clientes para que quieran repetir la experiencia o padres de familia que envíen de nuevo a sus hijos. Se hará convenios formales con instituciones para tener acceso directo y exclusivo a los estudiantes.
- Poca experiencia de la industria: Se mantendrá una continua retroalimentación de las estrategias y una investigación de lo que realiza la competencia. De esta manera poder adaptarse mejor al mercado y poder competir mas efectivamente.
- Economía inestable en el mundo: Se deberá estar al tanto de la situación global para poder adaptarse y prevenir cualquier imprevisto.
- Se tendrá una política de crecimiento en la cual los años venideros se contratará a más personal para la eficiencia del servicio.
- Se promocionará en ciudades cercanas en las instituciones educativas principales, para mayor clientela y *top of mind*.

- Se investigará a la competencia habitualmente para conocer las estrategias, productos y precios que tienen. As tener una retroalimentación del mercado y adaptarse a los cambios.

9 Plan de autoevaluación.

Estrategia de reestructuración del organigrama

Se entrevistará al personal de cada departamento con la finalidad de saber si hubo un incremento en la productividad y si se están cumpliendo las actividades diarias con regularidad y en el horario de trabajo establecido. (Entrevista en Anexos)

Estrategia de post-venta

Se entrevistará aleatoriamente a 2 clientes al mes preguntando sobre el servicio que recibieron. (Entrevista en Anexos). Se entrevistará al personal para conocer sus observaciones sobre el proceso post-venta

Estrategia de plaza

Se entrevistará al personal sobre la efectividad de las funciones en los espacios físicos planteados. (Entrevista en anexos)

Estrategia de campaña de promoción en colegios y universidades.

Se medirá con las variables de interesados que provengan de estas instituciones y el número de ventas.

En el 2011 se estimaba tener 300 interesados de universidades y 150 de colegios.

En el 2011 hubieron aproximadamente 950 interesados de los cuales 700 fueron universitarios, 250 fueron de colegios.

Se visitó los colegios Torremar, Delta y Balandra. Se visitó de universidades la Católica y la ESPO. Se seguirá registrando en la base de datos de donde provienen los interesados para poder realizar las evaluaciones futuras.

Las ventas proyectadas son las siguientes

Proyeccion de cantidad de programas a vender en el periodo 2011-2016						
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Idiomas	24	20	30	31	34	38
Work&Study	7	6	8	9	10	12
Work&Travel	9	30	42	47	52	56
Total	40	56	80	87	96	106
Crecimiento	-	41%	41%	10%	10%	10%

Elaborado por: El autor

En ventas se obtuvieron los siguientes resultados el año 2011

Ventas del año 2011	
Idiomas	21
Work and Study	4
Work and Travel	18
Total	43

Como se puede apreciar se superó el volumen de ventas aunque no con las cantidades estimadas por programa. Para apreciarlo por ingreso se tiene la tabla siguiente:

Comparación de utilidad bruta de año 2011 con proyección						
Programa	Real			Proyectado		
	Cantidades	M.C	U.B	Cantidades	M.C	U.B
Idiomas	21	800	16800	24	800	19200
Work and Study	4	800	3200	7	800	5600
Work and Travel	19	500	9500	9	500	4500
Total	44		29500	40		29300

Se puede observar que la meta en ingresos se logró pero no por mucho a pesar de que el volumen es real tiene el 10% más. Esto ocurrió porque se vendió más del producto con menor margen.

En el año 2011 no se registró de qué institución provino cada cliente se registrará esa información en los años siguientes. También se ha planteado visitar más colegio y universidades los siguientes años por lo que se espera mayor números de interesados y por ende mayor ventas. Para medir la rentabilidad de las ferias se compara a continuación los gastos de las ferias con la utilidad bruta que generaron.

Gastos por feria colegio	
Participación	\$ 80.00
Transporte	\$ 10.00
Material promocional	\$ 167.67
Alimentacion	\$ 10.00
TOTAL	\$ 267.67
Elaborado por: El autor	

Gastos por feria (universidad)	
Transporte	\$ 30.00
Material promocional	\$ 419.17
Alimentación	\$ 30.00
TOTAL	\$ 479.17
Elaborado por: El autor	

Rentabilidad de ferias de colegios en el 2011		
Programa	Cantidad	M.C
Idiomas	20	16000
Work and Study	0	
Work and Travel	0	
Total		16000
Gastos ferias	3	803,1
Utilidad Bruta		\$15196,9

Rentabilidad de ferias de universidades en el 2011		
Programa	Cantidad	M.C
Idiomas	1	800
Work and Study	4	3200
Work and Travel	19	9500
Total		13500
Gastos ferias	2	958,34
Utilidad Bruta		\$12541,66

Se tomó las 3 ferias de colegios a las que se asistió y las 2 de universidades con los gastos planteados. Usando el margen promedio que generan los programas se calculó la utilidad bruta y se la comparó con el gasto en la feria. Se demuestra que es muy rentable esta estrategia.

Estrategia de programa de referidos.

Se realizó la estrategia de dar un descuento del 5% por referidos, se obtuvo en el año 2011 8 clientes referidos. No se planteó una meta para la cantidad de referidos pero con estos resultados se da a conocer que es una estrategia que funciona y se seguirá aplicando.

Estrategia de Facebook

Se planteó invertir \$10 al día en Facebook para la obtención de clientes. Se toman como variables la cantidad de interesados por este medio, la cantidad de ventas y la rentabilidad que genera. Se aplicó la estrategia los últimos 3 meses del año 2011 que generó un gasto de \$300 en promoción. Se obtuvo 6 interesados de los cuales 1 compró. Este cliente compró un programa de work and travel que generó un ingreso de \$500 para la compañía, es decir, que la estrategia tuvo una rentabilidad de \$200. La estrategia ha funcionado en este periodo de tiempo. Se seguirá aplicando y evaluando sus resultados.

La Rentabilidad de la empresa

Se medirá la rentabilidad de la empresa mediante el índice de liquidez, índice de solvencia, índice de rentabilidad, VAN y TIR.

En el año 2011 se obtuvo los siguientes resultados:

Indicadores del 2011	
Inversión	6000
Ingresos	190050
Activo Corriente	29500
Activos Totales	29500
Pasivo Corriente	110
Pasivo Totales	6110
Utilidad neta	8505,77
Índice de liquidez	268,18
Índice de solvencia	4,83
índices de rentabilidad	1,42
VAN	\$ 1.214,19
TIR	42%

Se espera obtener los siguientes años, los siguientes resultados:

Índices esperados					
	2012	2013	2014	2015	2016
Inversión	6000	6000	6000	6000	6000
Ingresos	220935,82	335382,02	368921,81	426776,81	502195,03
Activo Corriente	26215,47	22215,47	22215,47	22215,47	22215,47
Activos Totales	29960,15	29960,15	29960,15	29960,15	29960,15
Pasivo Corriente	110	110	110	110	110
Pasivo Totales	6000	6000	6000	6000	6000
Utilidad neta	4987,9	18501,36	18225,25	24155,75	31309,75
Índice de liquidez	238,32	201,96	201,96	201,96	201,96
Índice de solvencia	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99
Índices de rentabilidad	0,83	3,08	3,04	4,03	5,22
VAN	4493,82	15072,03	24133,20	34576,40	46346,89
TIR	86%	134%	147%	152%	155%

Por medio del sistema de autoevaluación se podrá observar en el tiempo que tan reales fueron las estimaciones. Se podrá ver porqué se lograron o no, así poder

10 Conclusiones

- Los programas de intercambio tienen buen margen haciéndolo un negocio lucrativo.
- Las estrategias planteadas para el 2011 han resultado aunque se han aplicado en los últimos meses del año, por ende no necesariamente servirán en el resto del año.
- La compañía demuestra ser rentable y tiene proyecciones optimista.
- La franquicia recuperó la inversión en el primer año.
- El sistema de autoevaluación permitirá conocer que tan efectivas son las estrategias y el porqué de sus resultados. Esto permitirá que se puedan corregir errores y descubrir oportunidades de adaptación.

11 Recomendaciones

- Se recomienda no hacer inversiones muy importantes hasta evaluar que tan buenas son las estrategias en el resto del año.
- Revisar contratos legales para contratación eventual en los meses de mayor demanda.
- Encontrar nuevas estrategias que agreguen mayor valor a la franquicia.
- Buscar otros mercados con menos competencia. Expandirse a otras ciudades.
- Poner sucursales en años próximos para tener mayor representación.
- Concentrarse en instituciones que sean del mercado meta para usar efectivamente los recursos.

Bibliografía

- <http://www.soyentrepreneur.com/como-hacer-el-analisis-financiero-de-tu-empresa.html>
- <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/anadeef/anadeef.shtml>
- <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/basesanalisisfinanciero/>
- <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/analfin/100.HTM>
- <http://www.crecenegocios.com/>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3646/An%C3%A1lisis-de-Estados-Financieros>
- http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html

Entrevista al personal de Boex Guayaquil

Nombre:

Cargo actual:

Cargo anterior:

El organigrama

1. Califica que tan eficiente es el nuevo organigrama

Muy ineficiente Ineficiente Aceptable Eficiente Muy eficiente

Explica el porqué de tu respuesta

2. En tu opinión crees que las actividades diarias de la compañía se están realizando debidamente. ¿Por qué?

3. ¿Qué cosas positivas y negativas ves del nuevo organigrama?

4. ¿Qué recomendaciones darías para el nuevo organigrama?

El proceso de post-venta

5. ¿Cuál es tu opinión acerca del proceso post venta? ¿Crees que se está llevando adecuadamente? ¿Es un proceso necesario? ¿El cliente aprecia el servicio extra? ¿Cuánto tiempo toma hacer este proceso?

Asignación física de funciones en la oficina.

6. ¿Qué cosas positivas y negativas ves sobre la asignación de puestos actual?

7. ¿Qué dificultades has visto que ocurren con la forma que están asignados los puestos?

8. ¿Qué recomendaciones darías a la asignación de puestos en la oficina?
