

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organización, es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos corporativos, debido a que en el ambiente existen ciertas variables o factores que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, es por eso que la organización requiere de una evaluación de tales factores, para determinar aquellos que pueden ser influenciados y así conseguir que estos jueguen a favor de la organización; y a su vez determinar aquellos que no pueden ser controlados por la misma, pero que le ayudarán a tomar decisiones que le permitan protegerse ante cambios bruscos que se puedan suscitar durante la marcha de sus funciones.

En el caso de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural, es necesario un análisis periódico sobre tales factores, ya que parte del éxito de toda organización radica en mantenerse informada sobre todos los cambios o alteraciones que sufre el ambiente en el cual ejecuta sus funciones, para que, de esta manera pueda desarrollar sus actividades conforme avanza el entorno en el que se desenvuelve y así obtener ventajas competitivas que sin duda alguna la llevarán a la excelencia.

Cabe recalcar que la corporación ORDEX Intercambio Cultural posee una misión social sin fin de lucro, sin embargo, el desarrollo de sus funciones se da en un ambiente sumamente competitivo, con varios organismos de igual finalidad y razón de ser, debido a que el servicio que brindan, representa altos ingresos para este tipo de corporaciones.

Por ello, a continuación se realiza un análisis situacional de todos los aspectos internos y externos correspondientes a la Corporación. El cual representará un diagnóstico y conocimiento del macroambiente y microambiente en el que esta se desenvuelve, previo al examen, objetivo de esta investigación.

## **2.1 Análisis Interno**

“El análisis interno representa aquellas variables sobre las cuales la organización puede influir en su modificación”<sup>1</sup>

El análisis interno contempla el estudio de variables que prácticamente forman el todo de una organización; estas variables pueden ser controladas prediciendo su comportamiento y a su vez, permitiendo tomar decisiones, además de implementar acciones correctivas para encaminar el adecuado funcionamiento de una organización y así conseguir los objetivos que se ha planteado.

Para la realización de un estudio interno es muy importante analizar variables como: las funciones de cada área de trabajo, sus procesos, el personal responsable que interviene en las operaciones, recursos tecnológicos, físicos, materiales, económicos; en fin, factores que pueden ser directa y positivamente influenciados por la organización y así poder alcanzar los resultados que se desean. De esta manera se establece un diagnóstico de los procesos directivos, administrativos y financieros existentes en la Corporación ORDEX Intercambio Cultural.

### **2.1.1 Descripción de áreas de la Corporación**

#### **2.1.1.1 Departamento de Marketing**

La función principal de este departamento es la ejecución de publicidad, para difundir la imagen corporativa de ORDEX, así como sus programas y los servicios que ofrece; mediante mecanismos de estudio y evaluación del mercado en el que se desarrolla la entidad y de variables internas y externas, cuyo comportamiento afecta al cumplimiento de los objetivos establecidos por la corporación.

---

<sup>1</sup> GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, <http://www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm>.

El objetivo principal de este departamento es posicionar a ORDEX, en la cima mental de todo el segmento de mercado a donde van dirigidos los programas de intercambio cultural, así como dar a conocer cada uno de nuestros productos a través de un plan de publicidad correctamente elaborado.

El departamento de Marketing se subdivide en el área de publicidad, con una persona a cargo, la cual es la encargada de la ejecución de publicidad, el estudio de mercado y la elaboración de los planes de marketing respectivos a los productos que la corporación ofrece.

A su vez, esta área cuenta con dos procesos, mencionados a continuación:

- Acercamiento y Prospección
- Oferta de los Programas.

### **2.1.1.2 Departamento Operativo**

El área operativa es la responsable en sí de la ejecución del servicio, comprende todas las funciones correspondientes al servicio que brinda la corporación, es decir contempla el proceso de inscripción, aplicación, coordinación y seguimiento de los aplicantes en los programas, en cuanto a ubicaciones, escuelas, carga horaria de estudios, alojamientos, horas laborales, entre otras.

Los objetivos del área operativa son:

- Brindar un servicio de calidad, que cumpla las expectativas del aplicante como de las personas a su alrededor.
- Brindar un servicio personalizado, de acuerdo a las características y requerimientos de cada participante.
- Estimular la recompra de programas a través de un sistema de comunicación con ex participantes en base a un sistema de boletines electrónicos.

- Realizar una ubicación y coordinación eficaz y efectiva de cada programa.
- Llegar a cumplir con el volumen de inscripciones establecido a nivel nacional, el cual es de 350 aplicantes anuales.
- Abarcar la tercera parte del mercado de intercambio estudiantil y cultural, la cual sería de 500 aplicantes al año.

Además cuenta con un coordinador de programas, específico para cada uno:

- Coordinador General de programas (PEP, AYP, Idiomas, Ubicación Universitaria) / Quito
- Coordinador programas Au Pair / Quito
- Coordinador programas W&T y Camp Counselor / Quito
- Asistencia de Coordinación / Quito
- Coordinador programas Guayaquil
- Asistencia de programas Guayaquil
- Coordinador programas Cuenca
- Asistencia de programas Cuenca
- Representantes de ciudades

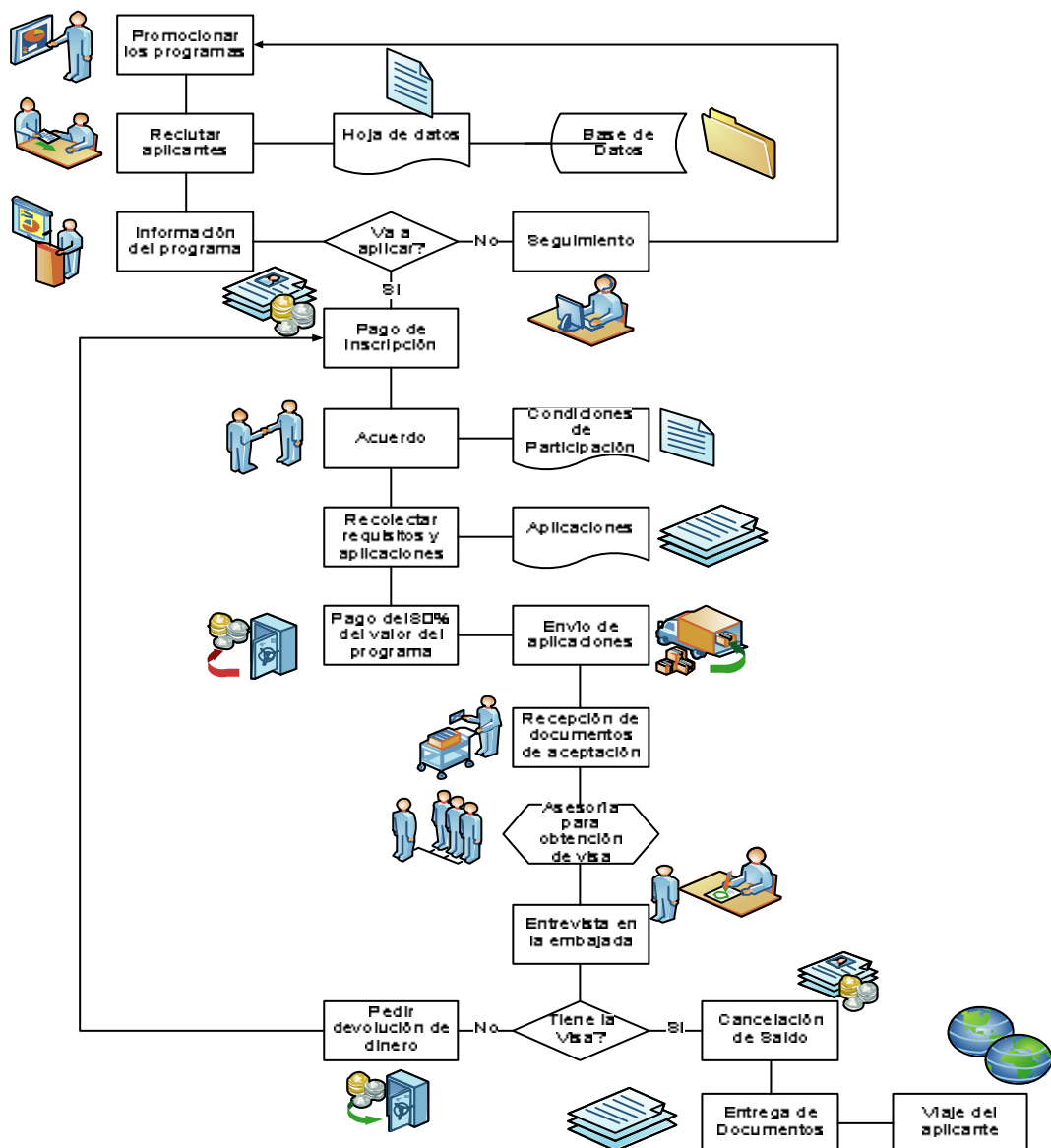
El departamento operativo posee un subcomponente denominado Logística, en el cual se ha determinado tres procesos:

- Asesoramiento y explicación del Servicio
- Formalización y Cierre del Servicio
- Servicio Post-Viaje

Los coordinadores de programas están dedicados a la difusión de los programas, en base a esto, se presenta el reclutamiento de aplicantes, para después poder brindar la información necesaria para incentivar la aplicación; mientras que los representantes simplemente informan a los interesados y los envían a las oficinas principales, para que allí se realice la aplicación; a diferencia de las demás coordinaciones, en Quito se reciben todas las aplicaciones para procesarlas,

mediante una comunicación electrónica, se coordina los distintos cursos existentes, alojamiento, transferencia de aeropuerto y demás detalles con los coordinadores internacionales para la estadía del aplicante, una vez confirmado se receptan las cartas de aceptación y demás documentos que respaldan el proceso. A continuación se ilustra mediante un esquema las actividades del área operativa:

### FLUJO DE TRABAJO DEL ÁREA OPERATIVA



*Elaborado Por: Cristina Navarrete A.*

#### 2.1.1.3 Área Administrativa Contable

Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a administrar, custodiar e invertir los valores y recursos de la Corporación, así como a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones corporativas; está coordinado por el departamento de contabilidad, asesorando a la dirección y manejado toda la información contable de los movimientos económicos y financieros de la Corporación.

Los objetivos del área administrativa contable de la Corporación ORDEX son:

- Presentar estados financieros que reflejen la situación real por la que atraviesa la Corporación.
- Controlar el manejo de cobros y pagos de programas por parte de los aplicantes a las escuelas e instituciones internacionales.
- Capacitar y administrara al personal laboral de la Corporación.

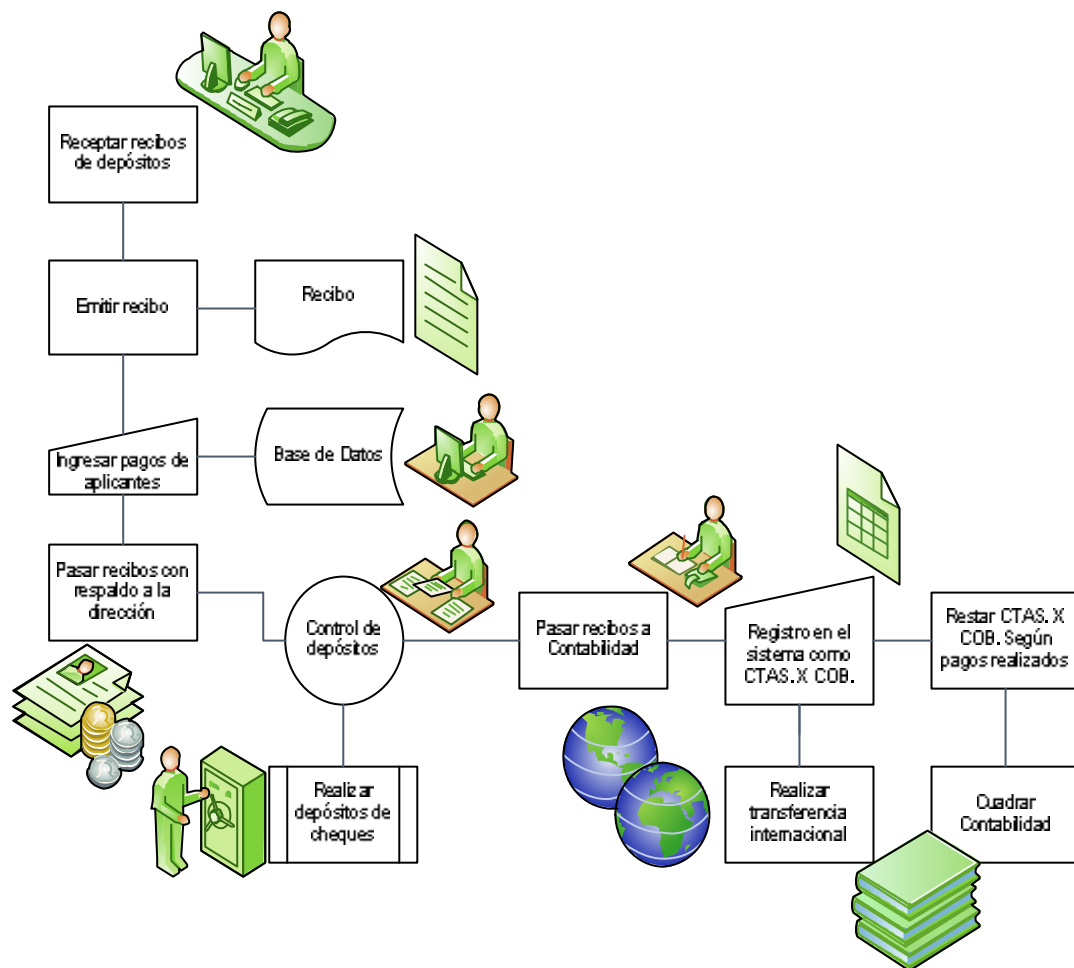
La meta principal del área financiera de la Corporación ORDEX es tener utilidad al final del periodo económico, para reinvertirlo en la Corporación.

El área financiera de la Corporación ORDEX, está conformada por:

- Una contadora auditora
- Un asistente contable

El área financiera de la Corporación ORDEX no cuenta con un presupuesto definido, sin embargo, hay que recalcar que el personal del departamento de contabilidad, el cual maneja dicha área labora sin contrato permanente, lo hace mediante “Honorarios Profesionales”, con la finalidad de que exista mayor control, sin ningún vínculo moral o social

#### **FLUJO DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CONTABLE**



*Elaborado Por: Cristina Navarrete A.*

## 2.2 Análisis Externo

“El análisis externo representa el estudio de aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a tendencias de la economía.”<sup>2</sup>

<sup>2</sup> GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, <http://www.nonprofiinto.org/npofaq/03/23.htm>.

La definición de la organización como un sistema abierto, nos lleva a considerarla como una entidad en relación con el entorno en que se desenvuelve. El estudio de este entorno se tiene que realizar con un método que parte de una perspectiva global, hasta llegar a un análisis específico de la estructura en que realmente compete la Corporación. Los resultados de la empresa dependen de un amplio conjunto de factores externos que son fuentes de oportunidades y amenazas; lo que se pretende es conocerlas y utilizarlas para alcanzar los objetivos corporativos.

### **2.2.1 Influencias Macroeconómicas**

“Son variables que rodean la empresa, sobre las cuales, no se puede ejercer ningún control. El análisis de las influencias macroeconómicas es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de una empresa. Dentro de estas variables se encuentran los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.”<sup>3</sup>

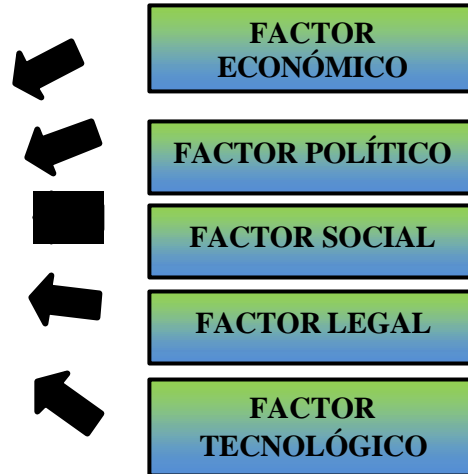
Las variables macroeconómicas o premisas básicas son una serie de pautas económicas, sociales, políticas, financieras y legales que marcan un escenario específico a corto plazo. Cada una de estas variables va a reflejar un área macroeconómica que afecta a la organización, la cual no está a nuestro alcance modificarlo, pero que el conocimiento de esta, podrá disminuir el impacto.

A continuación se presenta una demostración gráfica de los factores externos que influyen en la empresa:

---

<sup>3</sup> [www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9htm).





### 2.2.1.1 Factor Económico

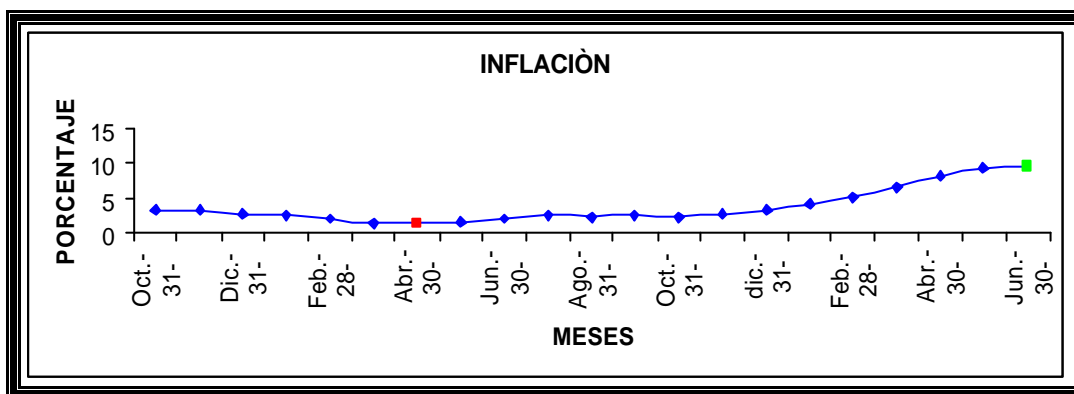
El factor económico es preponderante en el desarrollo de la organización, por cuanto incide en la toma de decisiones, en la capacidad productiva, el poder adquisitivo, así como también en el tamaño y atractivo de los mercados que la organización atiende, y sobre todo en la capacidad de ésta para atenderlos de manera rentable.

#### a. Inflación.

Es un desequilibrio económico caracterizado por la subida general de precios y provocado por la excesiva emisión de billetes, un déficit presupuestario o por falta de adecuación entre la oferta y la demanda, con la presencia en la circulación de una gran cantidad de papel moneda que rebasa las necesidades de la circulación de mercancías o que sobrepasa a la cantidad de oro que lo respalda. Se puede presentar porque el Estado financia su gasto público a través de la creación de dinero, que al no tener respaldo pierde valor y por lo tanto disminuye su poder adquisitivo de la gente, se tiene que pagar más dinero por las mismas cosas. Se rompe el equilibrio para que la producción circule normalmente, hay un exceso de circulante en relación con la producción.

La inflación anual alcanzó una tasa de variación de 1.39%, valor inferior al obtenido el mes anterior (1.47%), y constituye la tasa más baja de las alcanzadas desde el inicio del período de dolarización en el país. Este comportamiento deflacionario del mes de abril de 2007, está explicado por las reducciones mensuales de precio en las divisiones de consumo de los rubros Recreación y Cultura (-0.90%) y Alimentos y Bebidas no alcohólicas (-0.30%).

Los precios al consumidor de los artículos que conforman la canasta de bienes y servicios registran durante el mes de Septiembre del 2008 un incremento mensual del 1.05%. El comportamiento de la inflación de dicho mes se explica básicamente por el aumento de precios de artículos escolares debido al inicio del año escolar. Así, la inflación acumulada, alcanzó el 6.28%. De su lado, la inflación anual fue 9.69%.



**Máximo = 9.69%**

*Fuente: BCE*

**Mínimo = 1.39%**

*Elaborado Por: Cristina Navarrete A.*

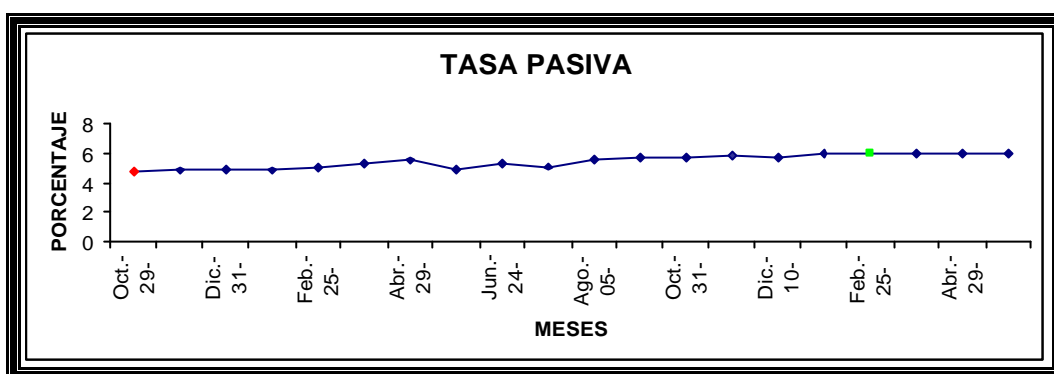
La inflación afecta de una manera directa a la Corporación ORDEX, ya que disminuye el poder adquisitivo de las familias, de los estudiantes y de los profesionales para acceder a programas de intercambio cultural en el exterior, debiendo pagar altas sumas de dinero por programas cortos de tiempo, sin justificar los pocos aspectos incluidos en el mismo y disminuyendo las ventas de los programas.

## b. Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo. En el Ecuador las tasas de interés utilizadas son:

### ■ Tasa Pasiva o de Captación

Es la tasa de interés que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.



**Máximo** = 5.97%

*Fuente:* BCE

**Mínimo** = 4.72%

*Elaborado Por:* Cristina Navarrete A.

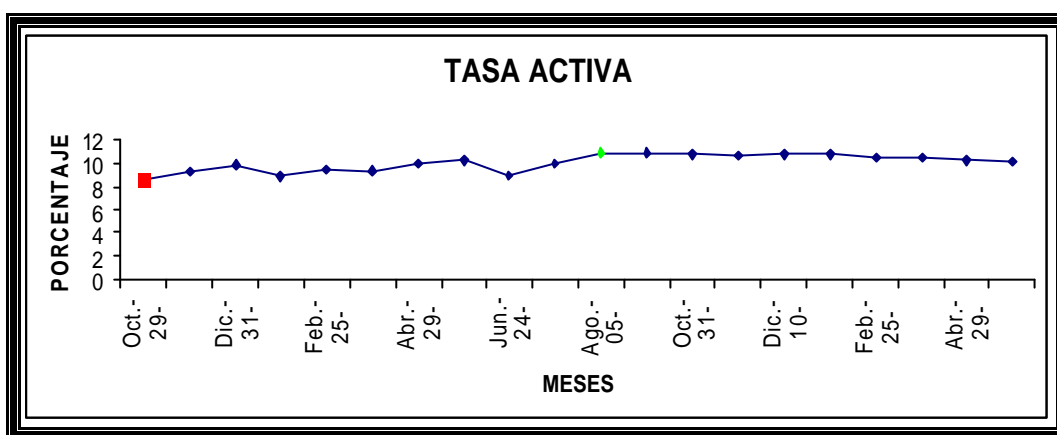
La tasa de interés Pasiva para el mes de octubre del 2007 y noviembre del 2008 registraron los siguientes valores: 4.72% y 5.97 % respectivamente. La tasa de captación tiene un comportamiento alcista ya que estas se desenvuelven en un escenario de ligeros incrementos en el corto plazo. Por otro lado, la reducción en las tasas de interés para los depositantes obliga a que estos busquen otras alternativas de inversiones seguras, con rentabilidades más atractivas.

La tasa de interés que pagan los bancos por mantener el dinero de ORDEX, son muy bajas por ello, es necesario buscar alternativas financieras novedosas que permitan a la organización obtener una alta rentabilidad, buscando un costo financiero menor y condiciones de pago ventajosas con mejores resultados financieros.

## ■ Tasa Activa o de Colocación.

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.



**Máximo** = 10.92%

Fuente: BCE

**Mínimo** = 8.60%

Elaborado Por: Cristina Navarrete A.

La tasa de interés Activa para el mes de octubre del 2006 y agosto del 2007 registraron los siguientes valores: 8.60% y 10.92 % respectivamente. La tasa de colocación tiene un comportamiento alcista ya que estas se desenvuelven en un escenario de ligeros incrementos en el corto plazo. Cuando la tasa de interés activa sube, esto afecta a la Corporación, ya que si esta quisiera obtener un préstamo bancario tendría que pagar altos intereses, lo que provocará que la empresa busque otras formas de financiamiento, en las cuales obtengan mayores beneficios.

### c. Devaluación del Dólar Americano

“La devaluación es la reducción del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas entre estas por una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda.”<sup>4</sup>



La devaluación del dólar en el presente año bordea el 11% y Ecuador ha salido beneficiado, ya que pudo colocar sus productos más baratos en el mercado externo; Mientras las monedas de los países vecinos se han apreciado, como ocurrió en Colombia, Perú, Chile, Argentina o Europa, el dólar ha perdido valor. Esto significa los productos de esos países se vuelven más caros para Ecuador, mientras los bienes locales son más baratos en esos países.

Para la Corporación esta es una variable negativa ya que las escuelas y entidades con destinos en Europa, Canadá o Inglaterra, cotizan sus programas en Euros, Dólares Canadienses o Libras Esterlinas respectivamente; la cotización final a los estudiantes se la realiza en la moneda del país del destino y el cobro del mismo con el tipo de cambio diario, haciendo que el precio final fluctúe de una manera inestable según las crisis financieras por las que atraviesa la economía.

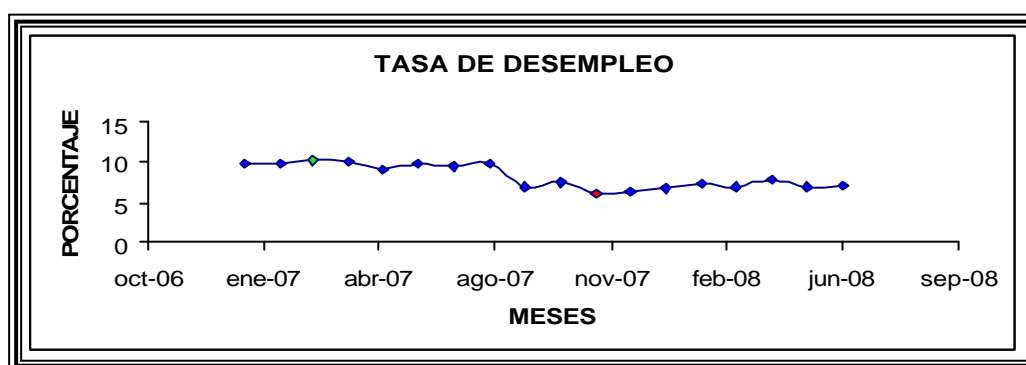
---

<sup>4</sup> Tomado de Enciclopedia libre Wikipedia. Es.wikipedia.org

#### d. Desempleo

El porcentaje de tasa de desempleo más alta se presentó en el mes de marzo del 2007 siendo esta del 10.28% y el porcentaje más bajo dentro del mismo años en el mes de noviembre del 6.11%, durante el año 2008 este porcentaje sufrió un incremento al mes de junio en el 7.06%.

En los dos últimos años el desempleo a aumentado en un 10.8% a nivel nacional, la falta de empleo ha provocado que muchos de los desempleados opten por terminar su carrera o perfeccionar las mismas mediante opciones de pos grados en el exterior. De esta manera ORDEX busca brindar un servicio que contrarreste los efectos negativos del desempleo para la sociedad.



**Máximo = 10.28%**

*Fuente: BCE*

**Minino = 6.11%**

*Elaborado Por: Cristina Navarrete A.*

Uno de los objetivos sociales de la Corporación ORDEX es combatir al desempleo generando el desarrollo económico y social, a través de la creación de fuentes de trabajo.

### **2.2.1.2 Factor Político**

“Los procesos políticos legales de la sociedad afectan considerablemente el comportamiento de una organización.

Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la organización.”<sup>5</sup>

#### **a. Asamblea Nacional**

El Gobierno Nacional a través de La Asamblea Constituyente, la cual fue aceptada por la mayoría de los ecuatorianos a través de una consulta popular, reflejó excelentes resultados para el partido del Gobierno “Acuerdo País”; algunos de los aspectos tratados en la Asamblea Constituyente fue el de la educación; en donde se que por medio del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y becas IECE, el gobierno subió los porcentajes de créditos educativos tanto para estudios nacionales e internacionales.

Por lo tanto este es un factor que beneficia a la Corporación ya que existen estudiantes y profesionales que acceden a los programas en el exterior, financiados mediante créditos educativos, que ahora podrán solventar por medio de dichos créditos el total económico de los distintos programas a los que aplican.

#### **b. Estabilidad y Riesgos Políticos**

Actualmente nuestro país cuenta con una estabilidad política y las decisiones que debe implantar el gobierno, influye sobre la forma de llevar a cabo la marcha de la organización, por lo que, una buena legislación empresarial será la clave para el buen funcionamiento de una empresa.

---

<sup>5</sup> GESTION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, <http://www.nonprofitinto.org/npofaq/03/2html>.

Una estabilidad política adecuada permitirá que personas o empresas deseen invertir y aportar en la Corporación; esto va a ocasionar que la organización tenga un crecimiento y expansión de los servicios que esta ofrece, y así poder cumplir sus objetivos sociales y el fin para la cual fue creada.

### **2.2.1.3 Factor Social**

“El ambiente social está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad”<sup>6</sup>.

#### **a. Cultura de Intercambio**

En Ecuador, apenas el 10% de la población universitaria accede a una modalidad de estudio o trabajo en el exterior, ya sea porque puede pagar los costos o porque accede a becas, parciales o totales, que ofrecen los centros de educación superior.

Quienes optan por Hotelería, Turismo, Arqueología, Administración de Empresas, Teología y Economía son las personas que más buscan desarrollar sus aptitudes en el exterior, los países más requeridos para estos fines son los del continente europeo y Norteamérica (EE.UU. y Canadá). Por otro lado, son pocas las instituciones extranjeras que buscan a Ecuador como país para el intercambio estudiantil y los jóvenes que lo hacen pertenecen a las carreras de Idiomas.

Muchos estudiantes se desencantan por los costos y por la demora en la obtención de los documentos que se requieren para viajar. La experiencia de conocer otros países al mismo tiempo que perfeccionan sus estudios tiene una escasa promoción entre la población universitaria y colegial.

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary, **FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA**, Editorial Prentice, México 1991  
Pág. 14.



## **b. Problemas interculturales**

Cuando un participante tiene una mala experiencia con su programa se obtiene un efecto contraproducente, exactamente contrario al que se pretende lograr en primera instancia. Si después de la estadía de un estudiante de intercambio cultural el resultado es insatisfactorio, lo menos que puede decirse es que queda un recuerdo amargo que puede resultar contraproducente; si la actitud de alguna de las partes es algo peor que simplemente poco comprensiva o si hay alguna clase de mala intención de por medio, las secuelas pueden ser mucho más graves.

Lo que se cree que son los dos principales problemas que se enfrenta en el intercambio cultural y que lo pueden hacer fracasar en casos puntuales, son la falta de adaptación del estudiante y la falta de expresión de gratitud; la responsabilidad y el esfuerzo por lograr la adaptación debe caer necesariamente en el estudiante.

## **c. Agentes motivadores para la migración**

La Migración es un proceso selectivo. Para entender este proceso es importante diferenciar las características individuales, familiares y comunitarias en cada uno de los casos, porque estas variables pueden determinar los destinos geográficos y los sectores de empleo. Es común asumir que la población mejor capacitada es la más propensa a migrar internacionalmente en comparación con la gente de menos educación. Sin embargo, el número de migrantes de la fuerza de trabajo obrera es muy grande, inclusive mucho más importante en los países en vías de desarrollo a los países desarrollados.

En el Ecuador, actualmente existe una fuerte tendencia de estudiantes universitarios y de postgrado para realizar intercambios principalmente con Norteamérica y Europa. Por otro lado los programas de postgrados son atractivos en el extranjero toda vez que las oportunidades de trabajar y tener mejores ingresos.

#### **2.2.1.4 Factor Tecnológico**

Hoy en día no hay organización, que no inicie su funcionamiento con por lo menos una computadora un fax y un teléfono, pero eso no es suficiente. Un insumo básico y necesario es la información, sin él, por más tecnología de punta que se tenga, la organización no llegará a ninguna parte. Un sistema de información se constituye con cuatro elementos básicos: las personas, los procesos, los documentos, y las máquinas (hardware y software), que ayudarán en la velocidad de procesamiento. La combinación de estos elementos garantizará la eficiencia.

La comunicación virtual es un medio muy utilizado dentro de la Corporación, ya que las coordinaciones de las aplicaciones se las realiza mediante correo electrónico, además cuando es el caso de trabajos remunerados en los distintos programas, el empleador exige tener una entrevista del aspirante, la cual se la realiza por medio de medios virtuales, cámaras web y servicio de televisión directa.

#### **2.2.1.5 Factor Legal**

La normativa jurídica ecuatoriana fomenta la libre competencia pero ampara a las empresas, propiciando un mercado equitativo para la comercialización de bienes y servicios, protegiendo al consumidor y salvaguardando los intereses de la sociedad y de las organizaciones de negocios de prácticas poco éticas.

El gobierno nacional a través de leyes y reglamentos regula las actividades de las organizaciones en beneficio de la sociedad, con la finalidad de que las empresas cumplan con sus obligaciones con el Estado, producto del costo social de sus actividades. La corporación se encuentra regularizada por dos instituciones públicas:

- El Ministerio de Educación
- El Servicio de Rentas Internas

### **3. Ministerio de educación**

El Ministerio es una entidad gubernamental, responsable del área educativa. Su finalidad es la creación de condiciones adecuadas en las instituciones educativas del Sistema Educativo Nacional, con el objetivo de que los ciudadanos de todos los pueblos y nacionalidades del país desarrollen las competencias necesarias para su desenvolvimiento exitoso en la vida. En materia educativa el Ministerio de Educación es el organismo rector de la educación fiscal, fiscomicional, particular y municipal, sea hispana o bilingüe intercultural.

### **4. Servicio de rentas internas**

“El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”<sup>7</sup>

Las empresas tienen la obligación de obtener el respectivo RUC, pedir autorización para emitir facturas, comprobantes de retención, etc., presentar las declaraciones respectivas de impuesto al valor agregado, del impuesto a la renta y cumplir con sus obligaciones tributarias.

---

<sup>7</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).

## 2.2.2 Influencias Microambientales

Las influencias Microambientales son los factores internos que afectan en forma directa a la empresa; el estudio de dichos factores ayuda a obtener un mejor conocimiento de la misma, así como su evolución, además le permitirán tomar decisiones oportunas y precisas. A continuación se puede observar los escenarios del microambiente de la empresa.



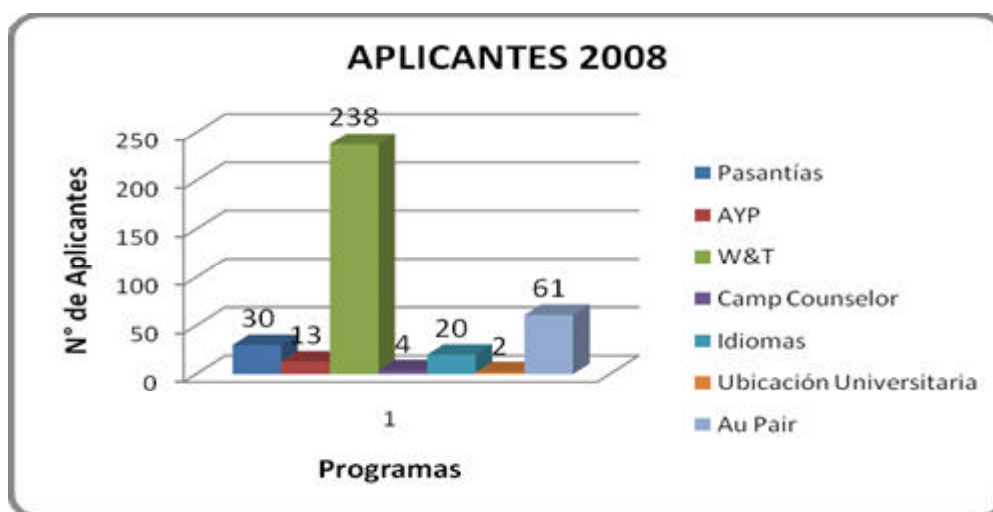
### 2.2.2.1 Aplicante (Cliente)

El cliente o en el caso de la Corporación el aplicante, es la persona que adquiere el servicio o el programa de estudios o trabajo en el exterior, que brinda la Corporación para satisfacer sus necesidades.

El éxito de toda organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la organización no satisface las necesidades y deseos de sus clientes / aplicantes tendrá una existencia muy corta.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente / aplicante, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la organización. De nada sirve que el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen usuario del servicio o como es el caso de aplicantes a los programas. A continuación se presenta un análisis del comportamiento de las ventas de programas y del comportamiento de los aplicantes durante el año 2008:

✍ **Aplicantes según programas:**



**Fuente:** Archivo general ORDEX

**Elaborado Por:** Cristina Navarrete A.

De un total de 378 estudiantes inscritos durante el año 2008, el mayor número de aplicantes se concentra en Work & Travel, con 238 aplicaciones, hay que recalcar que este es un programa de temporada, donde viajan grupos entre 200 y 250 jóvenes universitarios anualmente, además no es precisamente el de mayor rentabilidad para la corporación, ya que el costo del programa es relativamente bajo, además de existir mucha competencia con varios tipos de ofertas de este programa. Le sigue el programa de pasantías, la cual posee buena aceptación entre jóvenes que cursan la mitad de su carrera universitaria o profesional que están laboralmente inconformes.

Las pasantías son en Inglaterra por lo cual el precio por hora percibido es alto desarrollando actividades operativas en áreas hoteleras y turísticas. Los cursos de Idiomas obtuvieron 20 aplicaciones durante el año, principalmente son jóvenes profesionales con un nivel pobre de Inglés que desean darle un valor agregado a su currículum.

El programa de año académico es el más atractivo para la Corporación ya que es el que más ganancias proporciona, sin embargo en los últimos años se ha venido dando una notable disminución de aplicaciones para este programa, debido a que la mayoría de jóvenes bachilleres no solo quieren ir a estudiar sino también percibir ingresos, además se conoce que una organización de la competencia tiene exclusividad con colegios secundarios para acaparar este programa en el mercado.

#### ✍ **Aplicaciones por Ciudades.**



**Fuente:** Archivo General ORDEX  
**Elaborado Por:** Cristina Navarrete A.

Quito por ser la oficina principal, y contar con el área directiva y operativa cuenta con el 60 % de reclutamiento, debido a que la orientación que se les proporciona es completa y exacta, cuenta con la coordinación inmediata del área directiva y coordinación internacional, pero debido a la falta de personal, no se da la suficiente atención a un marketing directo con colegios y universidades, lo que si

sucede en Guayaquil con el 36% de las aplicaciones ha aumentado su nivel de reclutamiento debido a que cuenta con la motivación del pago de comisiones por cada aplicación, lo que no sucede con las coordinaciones en Quito. Finalmente Cuenca cuenta con el 6% de aplicaciones, debido a que es la más reciente oficina abierta cuyo nombre no es tan conocido en relación al tiempo, por lo tanto no se introduce al mercado por completo, además el personal encargado son dos estudiantes ex participantes, los cuales se reparten el tiempo correspondiente a su disponibilidad para la atención de la misma, esto hace que el marketing y la dedicación a la difusión de programas sea limitado.

#### ✍ **Condiciones de los aplicantes.**



**Fuente:** Archivo General ORDEX  
**Elaborado Por:** Cristina Navarrete A.

Uno de los limitantes para que las aplicaciones no se lleguen a concretar son las condiciones que presenta la embajada para otorgar las visas, las cuales en la mayoría de los casos no son predecibles, impidiendo de esta forma que puedan viajar y completar el proceso. De un total de 163 aplicantes, a 48 no se les concedió la visa durante el año 2008, esta cifra relativamente es baja, debido a que los programas poseen el respaldo de la documentación necesaria para la presentación en la embajada, además 36 aplicantes retirados no concluyeron el proceso, por inconformidad o insatisfacción o problemas como calamidades domésticas, las cuales hacen que requieran el dinero invertido.

### **2.2.2.2 Proveedor (Escuelas u Organismos Internacionales)**

Los proveedores juegan un papel determinante en la calidad del servicio que la organización brinda al mercado, además incide la estructura de costos y en el establecimiento de los precios de los programas, sin dejar de lado la comisión que se otorga a la Corporación por cada aplicante ubicado en cada escuela proveedora de los diferentes programas.

El análisis de los proveedores/ escuelas u organismos incluye su identificación, localización, características, estrategias de mercadeo, ventas de sus programas o carreras en el caso de universidades, así como la gama de alternativas que ofrece, en cuanto a programas, sobre los cuales se va a generar la elección de la alianza o representación en el país. Sin embargo, se priorizarán los parámetros que busquen las mejores alternativas posibles tanto para el aplicante como para la Corporación, a partir de evaluaciones que se ubican desde la imagen y trayectoria en el ámbito educacional hasta la identificación de valores agregados ofrecidos por éstos.

### **2.2.2.3 Competencia (Organizaciones de Intercambio Cultural)**

La competencia está representada mediante empresas específicas que ofertan servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.

Es necesario identificar, conocer y analizar a los competidores presentes en el medio, para poder anticipar su evolución y el manejo estratégico que han proyectado para el mercado, para esto, se debe realizar la cuantificación y localización de los competidores, estableciendo prospectivamente la participación que tienen en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes, como en torno a su cobertura geográfica, la estructura empresarial y su capacidad productiva, al igual que las estrategias de mercadeo con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido implementando.



El mercado de Intercambios estudiantiles es muy competitivo, ya que existe un sin número de organizaciones constituídas con o sin fines de lucro dedicadas a la promoción de programas de estudio o trabajo en el exterior, inclusive en algunas universidades privadas tienen dentro de sus programas académicos la opción de realizar un semestre en otra universidad del extranjero.

ORDEX posee una ventaja competitiva respecto al precio en todos sus programas, además cuenta con una variedad de programas, con los que se puede enfocar en diferentes targets. Sin embargo también posee debilidades como por ejemplo que la Corporación compite con grandes empresas de gran trayectoria en el país.

A pesar de la competencia, la empresa ha podido mantener su participación en el mercado por los precios de los programas, la calidad del servicio que ofrece a los aplicantes y estudiantes, además se ha logrado alcanzar la fidelidad de los mismos.

#### **2.2.2.4 Precios de los programas**

“El precio es la cantidad de dinero con la utilidad necesaria, para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto o servicio. Teniendo presente que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.”<sup>8</sup>

Los precios de los programas están asignados en base a la lista de precios enviada por las escuelas u organismos que nos proporcionan los programas, desglosando los costos netos del programa, los costos de alojamiento, el seguro médico obligatorio para viajes internacionales de este tipo, transferencia de aeropuerto y en algunas ocasiones suplementos adicionales que exige la organización; al valor total que resulte de la suma de estos componentes se le realiza una recarga que va desde el 10% al 15%, según estudios comparativos con la competencia en el Ecuador.

---

<sup>8</sup> STANTON, Etzel, Walker, **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, Undécima Edición.

Los estudiantes son responsables por los costos de transportación, alojamiento, comida, libros y otros gastos varios; sin embargo lo que se pretende es incluir todos estos aspectos en una sola cotización final con el afán de presentar un costo que abarque todos los gastos incurridos en el exterior.

A continuación se presenta un cuadro comparativo según los precios de los programas con las empresas APEX y Explorer, que junto con ORDEX son las más posesionadas en el mercado de Intercambio estudiantil.

<b>WORK &amp; TRAVEL</b>			
	APEX	EXPLORER	ORDEX
Full	1.200,00	\$ 1.095,00	1.150,00
Self	1.000,00	\$ 882,00	\$ 990,00
<b>ENTRENAMIENTO LABORAL ESTADOS UNIDOS</b>			
	APEX	EXPLORER	ORDEX
6 meses	3800	2575	3100
12 meses	4300	2750	300
18 meses		2900	3500
<b>AÑO ACADÉMICO ESTADOS UNIDOS</b>			
APEX	5.875,00		
EXPLORER	6.243,00		
ORDEX	4.950,00		
<b>CURSO DE IDIOMAS Nueva York</b>			
	APEX	EXPLORER	ORDEX
3 meses	7.461,00	7.902,00	
6 meses	12.277,00	12.650,00	
12 meses	26.554,00	26.426,00	
<b>INGLÉS/FRANCÉS EN CANADÁ</b>			
EXPLORER	1.602,00		
ORDEX	1502,00		
<b>O P U S Pasantías</b>			
		EXPLORER	ORDEX
Edimburgo		8.895,00	8.380,00
Oxford		9.420,00	8.525,00
Dublín		6.970,00	7.645,00
Londres		9.420,00	8.800,00
Auckland		6.485,00	7.030,00
Christchurch		6.485,00	7.030,00
Perth		7.100,00	7.150,00
Sídney		7.970,00	8.090,00