

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MODALIDAD ESTUDIOS A DISTANCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVA
Y DE COMERCIO**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
UN EMPRESA EN LA CIUDAD DE BARCELONA ESPAÑA
QUE BRINDE ASESORAMIENTO INTEGRAL A
ESTUDIANTES LATINOAMERICANOS QUE REALIZAN
ESTUDIOS DE POSTGRADOS**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL

POR: CARLOS PAUL TRUJILLO JÁCOME

SANGOLQUI, ABRIL DEL 2011

INDICE

CAPITULO I “PRESENTACIÓN”

1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	VISIÓN.....	3
1.3	MISIÓN.....	3
1.4	DEFINICIÓN DE SERVICIOS.....	3
1.5	NECESIDADES A SATISFACER.....	7
1.6	VENTAJAS COMPETITIVAS.....	8
1.7	COMPETENCIAS.....	9
1.8	NIVEL TECNOLÓGICO.....	12
1.9	FINANCIACIÓN.....	13
1.10	VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	15
1.11	RIESGOS.....	18
1.12	EMPRESA Y/O EQUIPOS DIRECTIVOS.....	19

CAPITULO II “FASE DE ANALISIS”

2.1	ANALISIS DEL ENTORNO.....	20
2.1.1	FACTORES ECONOMICOS.....	20
2.1.2	SOCIO DEMOGRÁFICOS.....	21

2.1.3 SOCIO CULTURAL.....	22
2.1.4 POLÍTICO / LEGAL.....	25
2.1.5 FACTORES LABORALES.....	25
2.1.6 FACTORES TECNÓLOGICOS.....	26
2.1.7 FACTORES MEDIO AMBIENTALES.....	26
2.1.8 FUENTES DE INFORMACION.....	26
2.2 ANALISIS DEL MERCADO.....	27
2.2.1 DEMANDA POTENCIAL.....	27
2.2.2 PROCESOS DE DECISION DE COMPRA.....	29
2.2.3 HABITOS DE COMPRA DE ESTUDIANTES LATINOAMERICANOS.....	29
2.2.4 CARACTERISTICAS DE LA COMPRA.....	30

CAPITULO III “POLÍTICA COMERCIAL DE LA COMPETENCIA”

3.1 COMPETENCIA Y OFERTA DEL SERVICIO.....	31
3.2 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA COMPETENCIA.....	32
3.3 MATRIZ PORTER.....	33
3.4 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	37
3.5 MATRIZ DAFO.....	39

CAPITULO IV. “OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA”

4.1	OBJETIVOS.....	40
4.2	ESTRATEGIAS.....	41
4.3	TIPOLOGIAS DE ESTRATEGIAS.....	42
4.3.1	ADAPTACION E INFLUENCIA AL ENTORNO.....	42
4.3.2	ALTERNATIVAS.....	42
4.3.3	ACTUACIÓN.....	43
4.3.3.1	COMPETITIVAS DE PORTER.....	43
4.3.3.2	CRECIMIENTO EXTERNO.....	43
4.3.3.3	BASADO EN ECONOMIZAR.....	43
4.3.3.4	LIQUIDAR.....	43
4.3.4	INNOVACION Y CAPACIDAD INNOVATIVA.....	44
4.4	ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA.....	44
4.5	ESTRATEGIAS EN SITUACION DE CRISIS EMPRESARIAL.....	44
4.6	VALORACION DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.....	44

CAPITULO V “PLAN DE MARKETING”

5.1	MARKETING MIX.....	46
5.1.1	HERRAMIENTAS DEL MARKETING.....	46
5.1.1.1	INVESTIGACION COMERCIAL.....	46

5.1.2	OBJETIVOS DE MARKETING.....	50
5.1.3	ESTRATEGIAS.....	50
5.1.3.1	TIPIFICADOS DE MARKETING.....	50
5.1.3.1.1	SEGMENTACION.....	51
5.1.3.1.2	DIFERENCIACION Y POSICIONAMIENTO.....	52
5.1.3.2	ESTRATEGIA COMPETITIVA DE KOTLER.....	54
5.1.3.3	ESTRATEGIA DE ASIGNACION DE RECURSOS.....	55
5.1.4	POLITICAS DE MARKETING.....	55
5.1.4.1	POLITICA DE SERVICIO.....	55
5.1.4.2	POLÍTICA DE PRECIO.....	56
5.1.4.3	POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	57
5.1.4.4	POLÍTICA DE VENTAS.....	57
5.1.4.1.1	ORGANIZACIÓN COMERCIAL.....	58
	a. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	58
	b. NUMERO DE PERSONAS.....	58
	c. TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	59
	d. VENTA INTERNA / VENTA EXTERNA.....	60
	e. ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	61
	f. PROCESO ADMINISTRATIVO COMERCIAL.....	62
	g. TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	62

h. ARGUMENTACION DE SERVICIOS.....	63
i. FICHA DE SERVICIO.....	67
j. RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y FORMACION.....	69
k. SISTEMA DE RETRIBUCION E INCENTIVOS.....	69
l. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACION.....	70
m. PLAN DE CONTRATACION.....	71
5.1.4.5 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.....	71

CAPITULO VI

“PLAN DE OPERACIONES Y LOGISTICA”

6.1	CONDICIONANTES DEL ENTORNO DE LHS.....	72
6.2	CONDICIONANTES INTERNOS DE LHS.....	72
6.3	LOS PROCESOS DE LATIN HOUSE & SERVICES.....	73
6.4	PROCESO I.....	75
6.4.1	FLUJOGRAMA PROCESO I.....	77
6.5.	PROCESO II.....	78
6.5.1	FLUJO GRAMA PROCESO II.....	80
6.6.	OBJETIVOPROCESO III.....	81
6.6.1	FLUJO GRAMA PROCESO III.....	84
6.7	PROCESO IV.....	84
6.7.1	FLUJO GRAMA PROCESO IV.....	86

6.8	PROCESO	
V.....		87
6.8.1	FLUJO GRAMA PROCESO	
V.....		89
6.9	BREVE EXPLICACION DETALLADA DE LA DIFERENCIA ENTRE PROCESOS SIMILARES Y DIFERENTES PAQUETES.....	90
6.10	LOS PROCESOS SECUNDARIOS DE LHS.....	92
6.11	LOS PROCESOS AUXILIARES Y DE APOYO DE LHS.....	93

CAPITULO VII

“PLAN DE RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA”

7.1	DEFINIR RECURSOS HUMANOS DE LHS.....	95
7.2	LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LHS.....	96
7.3	LA LOCALIZACIÓN DE LATIN HOUSE & SERVICES.....	96
7.4	LOS PLAZOS DE LATIN HOUSE & SERVICES.....	97

CAPÍTULO VIII

“PLAN ECONOMICO FINANCIERO”

8.1	PRESUPUESTO DE INVERSION.....	110
8.2	DEPRECIACION DE ACTIVOS FISICOS.....	115
8.3	GASTOS DE CONSTITUCION.....	116

8.4	AMORTIZACION GASTOS DE CONSTITUCION.....	117
8.5	CAPITAL DE TRABAJO.....	117
8.6	INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	123
8.7	FINANCIAMIENTO CREDITO.....	125
8.8	GASTOS ADMINISTRATIVO.....	127
8.9	COSTOS FIJOS.....	129
8.1	COSTOS 0 VARIABLES.....	131
8.1	NOMINA 1 ANUAL.....	133
8.1	CRONOGRAMA DE 2 INVERSION.....	135
8.1	PRESUPUESTO DE 3 INGRESO.....	137
8.1	PRESUPUESTO DE 4 EGRESO.....	140
8.15	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	142
8.16	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	144
8.17	ESTADO DE RESULTADOS DE INVERSION.....	146
8.18	FLUJO DE CAJA DE INVERSION.....	148
8.19	TASA MINIMA DE RENDIMIENTO.....	150
8.20	VALOR ACTUAL NETO.....	152
8.21	TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.....	154
8.22	RELACION BENEFICIO .COSTO.....	156
8.23	PERIODO DE RECUPERACION.....	158

8.24	ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	160
------	-------------------------------	-----

CAPÍTULO IX “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

9.1	CONCLUSIONES.....	162
9.2	RECOMENDACIONES.....	164

CAPITULO I

“PROPUESTA DE CREACION DE LA EMPRESA”

1.1 INTRODUCCIÓN

Considerando el aporte que se puede dar a miles de jóvenes que cada año van a estudiar Programas de Post Grado a Barcelona, se piensa en la posibilidad de crear una empresa de servicios que se encargue de acoger, guiar y ayudar en su proceso de adaptación a estudiantes latinoamericanos.

Lo que ha motivado plenamente la realización de este proyecto no han sido experiencias aisladas únicamente, realmente hay relatos impactantes de innumerables jóvenes especialmente mujeres (56%) que dicen: “mientras aterrizaba en el Prat, sentía muchísima incertidumbre, todo lo que sabía era el nombre del aeropuerto” y algunos inclusive lo desconocían.

Definitivamente en muchos de los casos los estudiantes adolecen de asesoramiento, algunos al llegar no disponen de alojamiento, no tienen piso todavía y han empezado clases, otros han salido del suyo por diferentes circunstancias ¿quien les ayuda a encontrar un piso?, ¿orientarse a su llegada?, ¿obtener información precisa en trámites legales?, ¿asesoramiento en el área médica?, peor pensar que tengan expectativas sobre actividades que sean organizadas durante su estadía.

Adicionalmente a las muchas opiniones vertidas, avalan esta idea las encuestas realizadas, que muestran claramente la necesidad de ofrecer este servicio de manera imperativa, es por tal motivo que se pretende crear una empresa sólida, que permita brindar servicios de excelencia a quienes deseen estudiar o estén estudiando en Barcelona, los mismos que podrán compaginar sus actividades

académicas, con múltiples posibilidades que les permita incrementar su calidad de vida y hacer de su estadía en ésta hermosa ciudad una de las mejores experiencias de vida.

Se enumeran de manera general las actividades que se proponen planificar, mediante guías

🌐 **Actividades personales y sociales**, en donde se brindaría asesoría en relación a los siguientes puntos, por ejemplo:

- Alojamiento
- Transporte
- Orientación
- Trámites legales
- Tarjeta sanitaria
- Otras

🌐 **Actividades Físicas / Deportivas y de recreación,**

- Práctica de múltiples actividades físicas y deportes
- Deportes de aventura y alto riesgo
- Visita a escenarios y asistencia a programaciones deportivas
- Otras

🌐 **Actividades turísticas y de entretenimiento,**

- Visita a ciudades
- Visita a lugares de interés (culturales y otros)
- Visitas nocturnas

- Otras

1.2. VISIÓN DE **LATIN HOUSE & SERVICE**

Consolidar una empresa líder de asesoramiento en múltiples servicios a cursantes de post grado extranjeros que incrementen su bienestar y calidad de vida durante sus estudios en Barcelona.

1.3. MISIÓN DE **LATIN HOUSE & SERVICE**

Ofrecer servicios de asesoría personalizada, relacionados a hospedaje, transporte, documentos legales, actividades sociales, deportivas y culturales para cursantes latinoamericanos de postgrado, con el fin de brindar una experiencia fraterna a su llegada y durante su estadía en Barcelona.

1.4. DEFINICIÓN DE SERVICIOS

Los servicios definidos son de tres tipos, revisar “ANEXO A”. :

Servicios Básicos:

- Duración: TRES DÍAS
- Información gratuita vía mail de necesidades del cliente.
- Recepción en el aeropuerto, se ofrecerá una botella de agua.
- Transporte aeropuerto – hospedaje
- Información diversa:

1. Se brindará información para la realización de trámites obligatorios como: Documentación Legal (empadronamiento, obtener su NIE), tarjeta sanitaria.

2. Asesoramiento en búsqueda de piso o habitación.
 3. Así también, trámites para obtener licencia de conducir, ofreciendo beneficios que se brindan a través de las entidades con las que se dispone de alianzas: apertura de cuentas bancarias con la CAIXA CATALUNYA, asesoramiento para compra de móvil (VODAFONE), computadora portátil y otros productos (PC City).
- Se brindará una Guía de Estudiante para poder orientarse en la ciudad, la cual contiene lo siguiente:
1. Una Guía de localización de la Universidad y buscar todos los servicios que pueda requerir en ese entorno como son supermercados, transporte (metro, bus), farmacias, centros de salud, oficinas administrativas de Barcelona, restaurantes, gimnasios, bancos, hospitales, etc. con el objetivo de cubrir necesidades de pertenencia y seguridad.
 2. Así también, contiene una Guía de transporte, con información de estos servicios, que explicará como movilizarse en Barcelona.

 **Servicios Estándar:**

- Duración: TRES DIAS
- Incluye el servicio básico.
- Asesoramiento y ayuda en búsqueda de piso o habitación, ofreciendo tres alternativas o propuestas a elegir.

- Se le entregará una camiseta con nuestro logo.
- Se le ofrecerá una tarjeta T-10 para sus primeras movilizaciones.
- Data de la localización de las diferentes embajadas.

Servicios personalizados:

- Duración: TRES DIAS
- Incluye servicio estándar
- Se brindará información para el apoyo en la realización de trámites obligatorios y se lo acompañará a realizar trámites de: Documentación Legal (empadronamiento, obtener su NIE), tarjeta sanitaria.
- Se brindará un paseo por Bus Turístico.

Otros Servicios y productos varios

- Tarjetas de transporte sueltas
- Entradas a eventos
- Teléfonos celulares
- Actividades deportivas
- Actividades sociales
- Actividades culturales
- Alquiler de transporte
- Entre otras

ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTES

GAMA	FITNESS DEPORTE	DEPORTE AVENTURA	DEPORTE AGUA
P R O F U N D I D A D	<ul style="list-style-type: none"> • Gimnasio • Natación • Fútbol 	<ul style="list-style-type: none"> • Alpinismo, • Bicicleta de montaña, • Escalada, • Equitación, • Parapente, • Puenting, • Rappel, • Trekking 	<ul style="list-style-type: none"> • Kayak • Rafting • Buceo • Surf • Snorkel • Fly Surf (contacto viento tipo parapente) • Wind Surf (contacto con tabla y vela) • Pesca Submarina

Gimnasio incluye:

- Spinning
- Pilates
- Aeróbicos
- Yoga

TURISMO Y PLACER

GAMA	CULTURAL	GASTRONOMÍA	DIVERSIÓN
P R	<ul style="list-style-type: none"> • TEATRO 	<ul style="list-style-type: none"> • RESTAURACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • RECORRIDOS

O F U N D I D A D	<ul style="list-style-type: none"> • CINE • MÚSICA • LUGARES CULTURALES 	<ul style="list-style-type: none"> • ACTIVIDADES GASTRONOMICAS • LUGARES DE INTERES VINCULADOS A GASTRONOMIA 	<p>MÚLTIPLES: CAMINATAS PASEOS BICICLETA YATE CABALLO COCHE</p> <ul style="list-style-type: none"> • VISITAS: BAR DISCOTECAS
---	--	--	---

Revisar ANEXO “B”

1.5 NECESIDADES A SATISFACER

Las necesidades a satisfacer en el mercado nacen de las experiencias que viven los estudiantes que llegan a Barcelona, en muchos de los casos no lograron cubrir sus expectativas en cuanto a lo más elemental que es el alojamiento, sin encontrar departamento o piso, otros debido a la errónea elección en algunas decisiones vivieron experiencias poco agradables, también se evaluó que el colectivo de estudiantes de latinoamérica por su propia cultura y muchos otros aspectos, es diferente al de los europeos, quienes son más independientes, por lo tanto sus necesidades son disímiles.

ACTIVIDADES LEGALES (NIE)	85%	CELULAR	72%	BANCO	62%
PISO O ALOJAMIENTO	90%	AMIGOS	70%	ACTIVIDADES SOCIALES-DEPOR	65%
TRANSPORTE	76%	ORIENTACION	75%	OTRAS (COMPRAS)	44%

FUENTE: ENCUESTA NOV 2009
 REPORTE: NECESIDADES EN ALUMNOS DE POST GRADO LATINOAMERICANOS BCN 2009

Los latinoamericanos buscan en primera instancia ayuda para:

1. El arrendamiento o alquiler de un piso donde vivir, en la encuesta el 90% de los interrogados manifestaron esta necesidad.
2. El 85% manifestó problemas al momento de legalizar su estadía en territorio español, el manejo de su seguro de salud obligatorio, entre otras necesidades legales.
3. Asistencia en su adaptabilidad a la ciudad, desde orientarlos para que puedan movilizarse económicamente (76%).
4. Otros servicios esenciales como contratación de planes de telefonía celular (72%).
5. Disponer de cuentas y manejo económico de transferencias de los países de origen con tasas preferenciales (62%) para que de esta forma no interrumpan sus labores estudiantiles.

1.6. VENTAJAS COMPETITIVAS

Entre las ventajas competitivas para la potencial empresa se tienen varias opciones:

- Vendedores en los países de origen de los clientes potenciales, lo cual facilita una captación de los mismos mucho antes que la competencia, ya que ellos captan a sus clientes, en mayor proporción una vez que ya han llegado a esta ciudad.
- Alianza comercial con Casa América, entidad dedicada a prestar apoyo y beneficios a estudiantes latinoamericanos, lo que dará una

mejor imagen frente al cliente, creando confianza en la organización, ya que se dispondrá del aval de esta institución de reconocido nombre. Así también, una alianza comercial con Vodafone y PC City.

- Tener un equipo formado por personal latinoamericana, porque de esta manera se entiende mejor el sentir y las necesidades del público objetivo.
- Brindar a los clientes un sentimiento de fraternidad ofreciendo un trato cálido, familiar y de amigos.
- Se ofrecerá un servicio personalizado, pues se conoce la mayoría de los gustos, preferencias, día de cumpleaños de los clientes y así, se proveerá un servicio a la medida de sus necesidades y preferencias, con el fin de brindar experiencias únicas a su llegada y estadía en Barcelona.

1.7. COMPETENCIA

Dentro de las principales competencias se establecen las siguientes:

a.- *Barcelona Housing Service for Students (BHSS)*, es una empresa sólida que nace en 1997, con apoyo de la Generalitat, cuenta con una oficina de información para atender las consultas, necesidades de los estudiantes universitarios extranjeros y del resto de España que estudian en esta ciudad.

Los universitarios foráneos podrán tener acceso a la oferta de alojamiento para alumnado, se podrán informar sobre las actividades culturales, lúdicas, deportivas de la ciudad, obtener descuentos específicos, tener información sobre movilidad,

trámites, becas, estudios de catalán, asociacionismo y voluntariado, etc. Toda esta información, además, se puede encontrar en el web del centro.



SERVICIOS QUE OFRECE BHSS

1.-	Visitas de captación de pisos de alquiler y elaboración de los inventarios
2.-	Información personalizada a estudiantes y profesores extranjeros
3.-	Visitas a los pisos acompañando a los estudiantes
4.-	Gestión de los contratos de arrendamiento
5.-	Publicidad de los pisos en cartera en la página web del BHSS

CONDICIONES DE ARRENDAMIENTO

Condiciones de los pisos

- 1.- Pisos amoblados con los suministros dados de alta (luz, agua y gas)

Condiciones del contrato arrendamiento

1.-	<i>Contratos de arrendamiento temporales</i>
2.-	Pagos pisos: bimensuales por avanzado
3.-	Pagos habitaciones: mensuales por avanzado
4.-	Dos mensualidades de fianza (siempre que la duración del contrato sea superior a 3 meses, si es inferior el pago será de 1 mes de fianza)
5.-	Pago de una provisión de fondos para los consumos
	Los contratos se firman en las oficinas de BHSS, los inquilinos a parte de firmar el contrato también firman el reglamento interno y un inventario del piso (este inventario se firma a la entrada al piso tanto por parte del inquilino como del propietario).
	CONDICIONES DE PAGO
	Desde 1200 euros por piso o alojamiento compartido, hasta 2000 euros mensuales por alojamiento mínimo individual, mas la fianza correspondiente que incluye un mes hasta 3 meses (total a desembolsar mensualmente 2400 euros para piso de 3 habitaciones- 4000 euros mensuales para tipo estudio de dos habitaciones)

b.- Competencia informal, son personas físicas o naturales que realizan el servicio de búsqueda de pisos, principalmente y que es difícil determinar su cantidad, pero se conoce su existencia, son personas que no pagan impuestos

por los ingresos percibidos de este tipo de servicio, no pagan un local formal y esto abarata sus costes, lo que les permite disminuir el precio de sus servicios.

SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPETENCIA INFORMAL

1.-	Visitas de captación de pisos de alquiler
2.-	Información personalizada a estudiantes
3.-	Visitas a los pisos acompañando a los estudiantes

CONDICIONES DE ARRENDAMIENTO

1.-	De acuerdo al acuerdo con los propietarios
2.-	Pago de un porcentaje al intermediario informal

CONDICIONES DE PAGO

Desde 900 euros por piso o alojamiento compartido hasta 3 meses de fianza o garantía (total a desembolsar mensualmente 2700 euros para piso de 4 habitaciones), El informal cobra el 100% de una fianza solo por un mes.

1.8. NIVEL TECNOLÓGICO

En la parte de comunicación se dispondrá de una web y se trabajará con una empresa que se contrate bajo régimen de outsourcing.

En relación a la Gestión administrativo-contable, se trabajará con hojas de cálculo Excel plus 2009 o tablas dinámicas, para manejar y controlar la información, puesto que el tener un software de gestión administrativo contable sería un costo muy elevado para una empresa pequeña que se está iniciando en el mercado.

Por otro lado se manejará la empresa como un sistema integrado de gestión de asesoramiento con procesos que se enfoquen directamente a la mejora continua

de la misión vinculando las decisiones estratégicas adoptadas con los proyectos de fortalecimiento de la empresa de tal manera que se adviertan las macro tendencias, económicas, sociales, culturales.

El sistema integrado de gestión permitirá liderar un sistema de base de datos para el tratamiento de cartera de clientes en espera, en uso de los servicios u ofertas post venta. Se buscara que este sistema forme parte de una red social que involucre la firma de la empresa como un aporte a los potenciales clientes.

Por otro lado se iniciará con el levantamiento de un sistema integrado manejado a través de un intranet para mantener comunicación con todos los involucrados en la gestión de la empresa y en la satisfacción a los clientes, de manera que en el internet se encuentren espacios interactivos que permitan difundir innovaciones, criterios y sugerencias.

Vodafone es la marca más reconocida de telefonía celular en Barcelona, se buscará que su oferta tecnológica de cliente presente 2010, este incluida en los paquetes de teléfono ofertados con opciones para que la empresa conozca de sus clientes comentarios o necesidades que serán cubiertas en 24 horas.

1.9. FINANCIACIÓN

La CAIXA CATALUNYA tiene programas de Financiamiento para emprendedores que inician nuevos Proyectos de empresa, a través de Barcelona Activa.

Dentro de los planes que ofrece, se busca optar por un Microcrédito Social de la CAIXA, el cual es un préstamo a tipo preferente y la cantidad que se otorga está condicionada a la capacidad de devolución del microcrédito con un límite de 80,000 Euros, el cual se devuelve en el plazo de 3 años de apertura de la empresa, a un tipo de interés del 15,19% fijo anual, lo que supera ampliamente las ofertas de financiamiento en países latinoamericanos. En la planificación la

empresa contará con recursos propios especificados en el estudio económico financiero.

Por otro lado los requisitos para el micro crédito son exclusivamente los siguientes:

- Que no se tenga la posibilidad de acceder a avales o garantías necesarias para pedir un préstamo a las entidades financieras tradicionales.
- Que tengan elaborado un plan de empresa con el certificado favorable de viabilidad emitido por un asesor de una entidad acreditada como Barcelona Activa.

Es necesario mencionar que el financiamiento para empresas nuevas de emprendedores que buscan soluciones a las crisis de inestabilidad en la creciente población estudiantil en la ciudad, han sido otorgados con múltiples prebendas, al 2008 la tasa de interés estaba calculada para este tipo de empresas hasta en 14%, sin embargo considerando los montos y el tiempo puede ser reajutable en la actualidad hasta el 17 %, lo que hace pensar que es conveniente si se puede negociar hasta en un 16% con un plazo de tres años.

Si se considera la actual situación crediticia financiera en los países de Latinoamérica, encontramos que las empresas privadas de financiamiento disponen de tasas de interés muy altas que alcanzan hasta el 19% mínimo, para este tipo de empresas nuevas, siendo vital la presentación de innumerables requisitos que resultan una barrera financiera; hay otras empresas de carácter estatales afines a corporaciones de fomento, corporaciones financieras que plantean una participación mínima a través de un crédito directo con un monto bajo de hasta 30 000 dólares pero que disponen de tasas de inversión mínimas

de 11,5 %, lo cual no es conveniente según la investigación desprendida sobre oportunidades de financiamiento en la misma ciudad de Barcelona.

Considerando la importancia de tener una empresa constituida además con capital propio el aporte de socios se considera superará el 30%, puesto que el exigible a corto plazo o llamado también pasivo corriente respaldado por la entidad financiera española se piensa alcanzará hasta un 65% o 70% , el mismo que será sustentado en un respaldo económico de los accionistas.

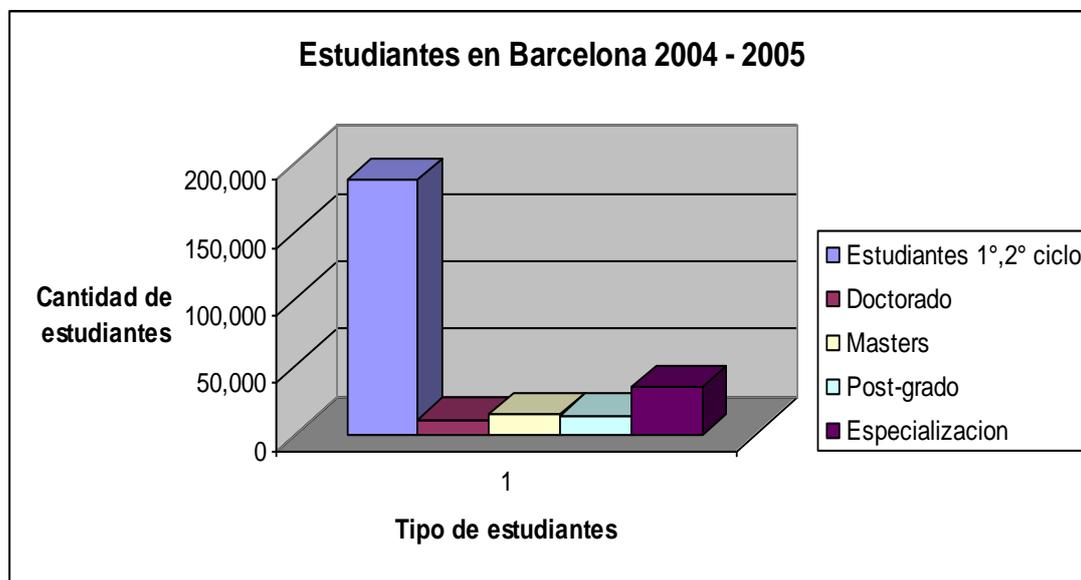
Cabe mencionar que el financiamiento incluye el costo de honorarios generales, gastos de viaje, gastos de estudios técnicos previos, gastos de lanzamiento y publicidad, captación y adiestramiento de personal, honorarios de letrados, notarios, registradores, impresiones de memoria, gastos de constitución específica, comisiones y gastos de colocación de títulos.

1.10. VIABILIDAD DEL PROYECTO

El área de Barcelona, siendo una de las comunidades universitarias más importantes de Europa, dispone de numerosos centros de investigación y centros tecnológicos, así como una red de parques científicos con empresas que trabajan en el ámbito de la tecnología y de las ingenierías.

Cuenta con infraestructuras de comunicación que la hacen accesible y una base importante de capital humano formado con talento, que es atraído y retenido en la ciudad gracias a su alta calidad de vida. Como ciudad mediterránea densa y compacta, sus calles y plazas facilitan los intercambios de información entre personas. Este entorno es especialmente apto para generar conocimiento, creatividad e innovación.

Barcelona dispone de diferentes elementos claves para convertirse en un centro de referencia en la economía del conocimiento.



Muchos de los estudiantes de las universidades de Barcelona provienen del resto de España o de otros países. Según las estimaciones de Barcelona Centre Universitaria, se matricularon más de 21.000 estudiantes foráneos durante el curso 2004-05.

En cuanto a la nacionalidad del alumnado de tercer ciclo y postgrados, cabe resaltar que aunque continúa aumentando el número de estudiantes procedentes de la Unión Europea respecto a cursos anteriores, la mayoría todavía son originarios de países latinoamericanos, sobre todo de México, Perú, Ecuador, Colombia, Brasil y Argentina.

Por lo expuesto anteriormente, al incrementarse cada año más el número de estudiantes extranjeros (de Latinoamérica) y al consolidarse Barcelona como uno de los centros del conocimiento, se ve viable el proyecto de empresa, simplemente porque hay mercado y solo una relativa competencia.

Actualmente según estadísticas reportadas por el Instituto de estadística de España a Octubre 2009, hay aproximadamente 30 000 estudiantes foráneos, de

los cuales alrededor de 2 000 estudiantes latinoamericanos son exclusivamente de post grados, sin considerar los de 3er nivel, maestrías, especialidades y doctorados, que se presentarán eventualmente como potenciales clientes a futuro con quienes el mercado crecería a 30 746 , es decir 15 veces más (Constatar datos en estudio de previsión de ventas) ANEXO “C”.

Por otro lado la constitución misma de la empresa está sustentada por Barcelona Activa, un organismo de la generalitat o municipalidad de la ciudad que avala proyectos importantes de aporte al desarrollo de todos los habitantes de la urbe, actualmente esta empresa sostiene a mas de 3000 empresas constituidas y que son progresistas una de ellas es ahora una multinacional como Cooltra S.A. es la empresa líder en alquiler de scooters en España, con más de 1.000 motos distribuidas por Barcelona, Ibiza, Mallorca, Formentera y Valencia con ventas totales que superan 5 millones al año, y quienes iniciaron su participación en el mercado con 100 000 euros de capital. Esta empresa baso su estrategia en corroborar con la disminución del tránsito, ahorro de combustible y cuidado del medio ambiente.

En el caso de la empresa propuesta el enfoque es al ser humano que visita, que estudia, que hace turismo en la ciudad y quien necesita seguridad, servicios específicos y básicos como alojamiento, tramitación legal, comunicación y manejo de sus cuentas de dinero desde sus países. Actualmente quienes acuden a estudiar a Barcelona no solo tienen el atractivo de especializarse en un centro académico y de tecnología mundial sino que se ven beneficiados de la oferta turística que tiene toda la región, con ingresos por este particular que alcanza hasta el 40% del PIB del estado español , adicionalmente Barcelona activa dispone de un prestigio a nivel regional y nacional que garantiza la credibilidad del servicio que ofrecen las empresas reconocidas por el cabildo catalán a través de BCN. Activa.

1.11. RIESGOS

RIESGO POLITICO

Que las autoridades de España, de la comunidad catalana o de la ciudad de Barcelona, por cualquier circunstancia coarten el crecimiento de población latinoamericana que busca estudiar en la capital catalana cualquiera de las especialidades, postgrados o masters.

RIESGO COMERCIAL

Entre los principales riesgos a los que se enfrentaría LATIN HOUSE & SERVICE sería el incremento de la competencia formal a gran escala, puesto que ésta si nos quitaría gran parte de la cuota del mercado y obligaría a buscar otras alternativas de negocio.

RIESGO ECONOMICO

El encarecimiento del euro sobre el dólar y por lo tanto, el encarecimiento del costo de vida en Barcelona.

RIESGO FINANCIERO

Que el sistema financiero español no mantenga las condiciones de crédito y en especial las tasas de interés, que son bastante más cómodas que las que se ofrecen en Latinoamérica, ya que puede ser necesario financiar el crecimiento de la empresa o su capacidad instalada.

RIESGO SOCIO CULTURAL

Que los gustos o preferencias de quienes optan por acudir a Barcelona a especializarse, sean modificados debido a razones xenofóbicas u otras condiciones negativas que son posibles.

1.12. EMPRESA Y/O EQUIPOS DIRECTIVOS

La empresa estará formada por una Plantilla propia y una estructura externa:

Plantilla

A. Propia:

1. Un Director General y Controller (uno de los accionistas de la empresa fungirá con los dos puestos)
2. Un Director Comercial y Marketing (accionista de la empresa)
3. Un Administrativo

B. Outsourcing

1. Vendedores en: México, Perú, Colombia y/o Ecuador, Brasil y Argentina (Red Fundación Carolina otros)
2. Un Operador ubicado en Barcelona.
3. Dispondremos de una web y trabajaremos con una empresa que contrataremos para administrarla y mantenerla.

CAPITULO II

“FASE DE ANALISIS”

2.1. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1.1. FACTORES ECONOMICOS

Crecimiento económico

Tasas de variación anuales del PIB a precios constantes

	2004	2005
Cataluña	3,1	3,3
España	3,1	3,4
Unión Europea (UE-25)	2,4	1,6

Fuente: IDESCAT, INE, Oficina Estadística Europea (EUROSTAT)

La riqueza de Cataluña, junto con ella la de Barcelona muestra un crecimiento en el PIB, mayor inclusive a la Unión Europea.

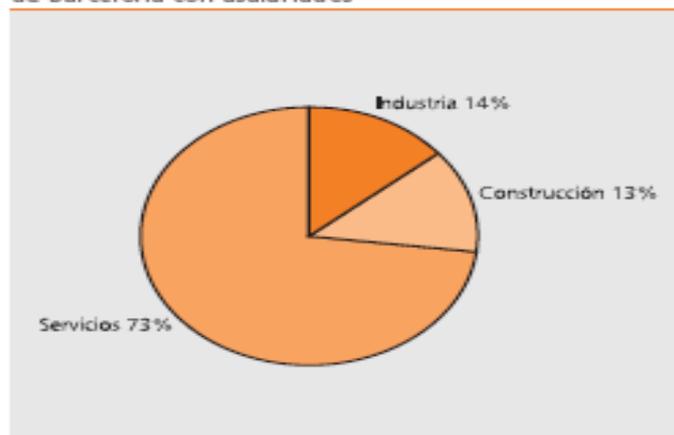
Comparativa del coste de la vida en ciudades del mundo

	más caras del mundo	más caras de europa
Moscú	1	1
Londres	5	2
Zurich	9	5
Milán	13	6
Dublín	18	11
Roma	21	12
Estocolmo	36	16
Praga	50	19
Madrid	53	20
Barcelona	56	21

Fuente: Mercer Human Resource Consulting, 2006

El crecimiento económico que dispone sitúa a Barcelona entre las ciudades más caras del mundo.

Distribución sectorial de las empresas de Barcelona con asalariados



Fuente: INE

Los servicios, la industria y la construcción, están en total auge.

La economía por lo tanto ha ubicado el valor de la vivienda a precios muy altos, lo que impide encontrar pisos para estudiantes a precios convenientes.

Precios medios de la vivienda en Barcelona, 2005

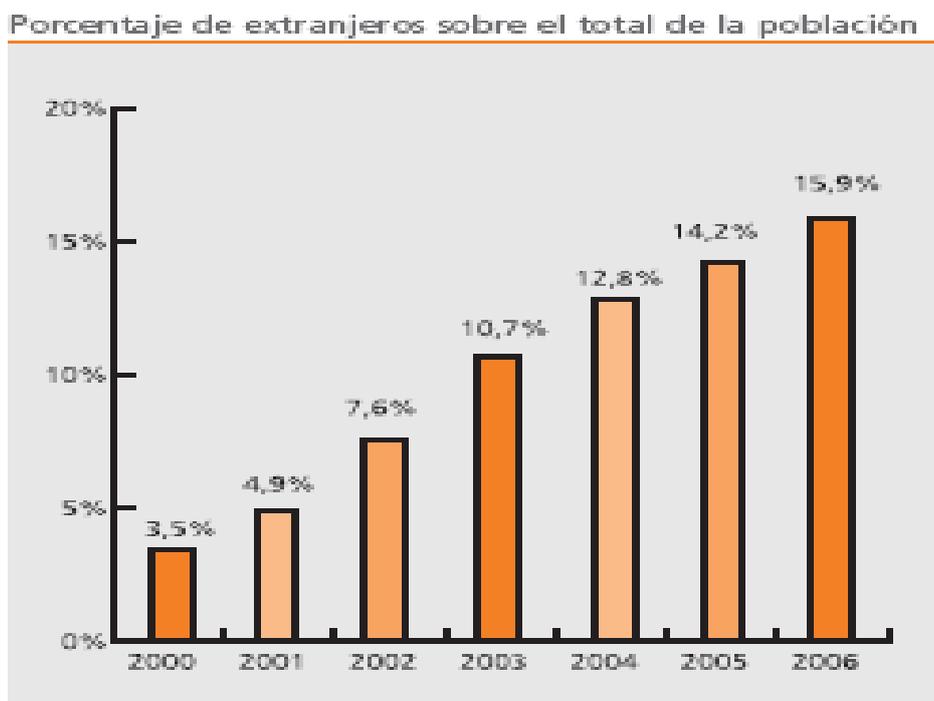
Alquiler (€/m ² /mes)	12,29
Venta vivienda nueva (€/m ²)	5.082,00
Venta vivienda segunda mano (€/m ²)	4.476,00

Fuente: Patronato Municipal de Vivienda - Ayuntamiento de Barcelona

2.1.2. SOCIO DEMOGRÁFICOS

Se presentan datos representativos de la densidad de la población, manteniéndose Barcelona con una posibilidad de extenderse y sumar más visitantes. España es un país con más de 44 millones de habitantes (según el INE), con más de mil años de historia, lengua y cultura propias que configuran un entorno diferenciado.

El porcentaje de extranjeros sobre el total de la población ha tenido un crecimiento paulatino indicado en el siguiente cuadro:



Fuente: Ayuntamiento de Barcelona

La población extranjera (más de 260 000, en enero de 2006), representa cerca del 16%, del total de residentes, con un crecimiento especialmente intenso en los últimos 5 años.

2.1.3. SOCIO CULTURAL

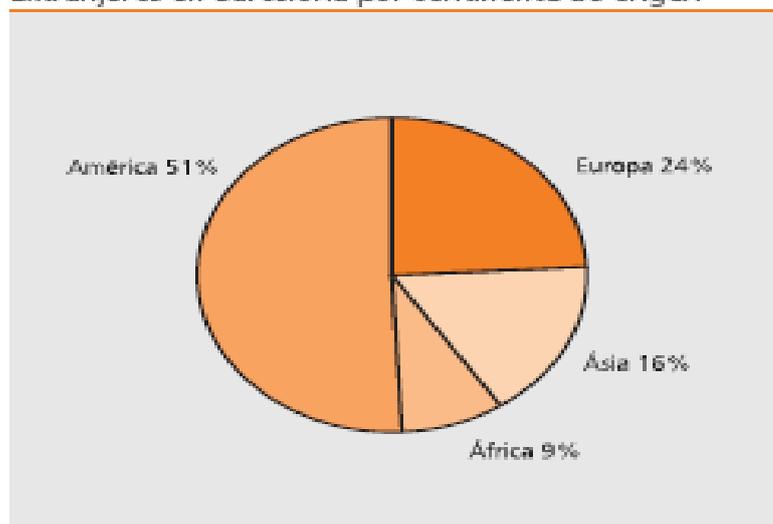
El crecimiento a su vez se establece por la alta concentración de estudiantes, este es un factor relevante para la competitividad del territorio y otorga a la sociedad de la capital catalana cierta ventaja comparativa con respecto a otras ciudades y regiones europeas.

Ranking europeo	Ciudad 24.40%	% de pobl. activa con educación universitaria
1	Bristol	32.90%
2	Barcelona ⁽¹⁾	28.80%
3	Manchester	23.10%
4	Leeds	21.00%
5	Sheffield	22.00%
6	Estocolmo	19.67%
7	Helsinki	19.32%
8	Madrid	19.10%
9	Munich	18.56%
10	Birmingham	16.90%

(1) Datos correspondientes a la población de la comarca

Fuente: Urban audit. 2009 ISCED niveles 5,6,7

Extranjeros en Barcelona por continente de origen



Fuente: Ayuntamiento de Barcelona

El porcentaje más elevado de alumnos en Barcelona son de América, y específicamente de Latinoamérica.

Procedencia geográfica de los estudiantes matriculados en las universidades de Barcelona curso 2003-2004	
Número total de estudiantes extranjeros	11.211
% de estudiantes extranjeros respecto del total de estudiantes en las universidades de Barcelona	5,5%
Número total de estudiantes extranjeros de 3r ciclo, másters y posgrados*	3.200
Número total de estudiantes del resto de España	4.251
% estudiantes del Estado español	2,1%
Número total de estudiantes foráneos	15.462
% de estudiantes foráneos respecto del total de estudiantes universitarios	7,6%
* datos estimados, no oficiales	

El número total de estudiantes extranjeros de 3er ciclo, masters y post grado es casi el 30% del total.

El coste de vida actual, que a título indicativo para un estudiante supone puede ser aproximadamente el siguiente:

- Por lo que respecta al alojamiento, la variante más asequible es compartir piso entre varios estudiantes, en cuyo caso el desembolso sería de aproximadamente 433€ mensuales, que incluirían el consumo de luz y agua.
- En lo que atañe a los gastos diarios, como la alimentación y la manutención del alumno, irían paralelos a los del alojamiento, es decir alrededor de 430€ o 450€ al mes.
- Con referencia a los desplazamientos mínimos dentro de la misma ciudad y utilizando el transporte público, el coste durante un mes sería de aproximadamente 36€.

Como es evidente ésta es tan sólo una aproximación posible a los gastos vitales a los que tendría que hacer frente un estudiante. Pero, como también es obvio, no agota el universo de todas las necesidades de un estudiante viviendo en Barcelona.

ALOJAMIENTO MENSUAL (PISO)						
400 €		500 €		600 €		MAS DE 600 X
ASESORAMIENTO LEGAL (NIE)						
40 €		100 €	X	140 €		MAS DE 140
TRANSPORTE						
15 €		20 €	X	40 €		MAS DE 40
BANCO						
100 €		200 €	X	300 €		MAS DE 300
CELULAR						
100 €		120 €		150 €		MAS DE 150 X
ACTIVIDADES -SOCIALES- DEPORTES						
50 €		60 €		70 €	X	MAS DE 70
TOTAL PROMEDIO APROXIMADO						1040 €

FUENTE: ENCUESTA Nov 2010

REPORTE: COSTOS APROXIMADOS MENSUALES EN ALUMNOS DE POST GRADO BCN 2010

2.1.4. POLÍTICO / LEGAL

Autorización del gobierno español para que profesionales latinoamericanos puedan realizar sus estudios.

2.1.5. FACTORES LABORALES

En cuanto al ámbito laboral se retribuirá al personal con:

Salario base:

Es el componente de salario que retribuye la jornada normal y establecida.

2.1.6. FACTORES TECNÓLOGICOS

La comunicación y distribución de los servicios se harán vía Internet entre otras, es por eso que los factores tecnológicos son importantes en la empresa ya que gracias a la globalización se podrá mantener interconectados a vendedores con el público objetivo en el otro lado del mundo, donde la mayoría de alumnos y profesionales tienen acceso a Internet.

Con Microsoft office como herramienta se podrá desarrollar la gestión administrativo-contable de una forma económica y funcional para minimizar costos.

2.1.7. FACTORES MEDIO AMBIENTALES

En la empresa a pesar de no tener una gran incidencia en el medio ambiente se concientizará el respeto al mismo, minimizando el consumo de recursos y fomentando el ahorro energético.

2.1.8. FUENTES DE INFORMACION

Se realizan consultas permanentes en las siguientes Páginas WEB:

- www.caixacatalunya.es
- www.bcu.cesca.es
- www.bcn-housing-students.com

Consultas en:

- Barcelona Centre Universitario
- Departamento de Educación y Universidades de la Generalitat de Catalunya
- Barcelona Centre Universitario
- Programa de intercambio Erasmus

- Ayuntamiento de Barcelona
- Instituto Nacional de Estadística – INE
- Oficina estadística europea (La Eurostat)
- STANTON, ET AL. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999.
- TROUT & RIVKIN. "El nuevo posicionamiento" Ed. Limusa, México ,1996.
- KOTLER, Phillip. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. Prentice Hall, México., 2001
- Abad de Servin, a. y Servin Andrade, L.A. (1978). Introducción al muestreo. México: Limusa.

2.2. ANALISIS DEL MERCADO

2.2.1. DEMANDA POTENCIAL

		2008 TRABAJO INFORMAL		873
Servicio	873	Cant.	V.Unit.€	Monto €
Zona Norte	México			
Pais	México	35%		
Serv.Básico		61	100	6.111,84
Serv.Estandar		199	150	29.795,22
Serv.Personalizado		46	200	9.167,76
Total Mexico		306	450	45.074,82
TOTAL Z-M		306	450	45.074,82
Zona Sur - Oeste	Colombia, Ecuador, Perú			
Pais	Ecuador	3%		
Serv.Básico		5	100	471,48

Serv.Estandar		15	150	2.298,49
Serv.Personalizado		4	200	707,23
Total Ecuador		24	450	3.477,20
Pais	Perú	27%		
Serv.Básico		42	100	4.243,36
Serv.Estandar		138	150	20.686,40
Serv.Personalizado		32	200	6.365,04
Total Perú		212	450	31.294,80
Pais	Colombia	27%		
Serv.Básico		42	100	4.243,36
Serv.Estandar		138	150	20.686,40
Serv.Personalizado		32	200	6.365,04
Total Colombia		212	450	31.294,80
TOTAL Z-OESTE		448	1.350	66.066,81
Zona Sur – Este	Argentina, Brasil			
Pais	Argentina	4%		
Serv.Básico		6	100	628,65
Serv.Estandar		20	150	3.064,65
Serv.Personalizado		5	200	942,97
Total Argentina		31	450	4.636,27
Pais	Brazil	4%		
Serv.Básico		6	100	628,65
Serv.Estandar		20	150	3.064,65
Serv.Personalizado		5	200	942,97
Total Brazil		31	450	4.636,27
TOTAL Z-ESTE		63	900	9.272,53
TOTAL GENERAL		816		120.414,16

FUENTE: ENCUESTA Nov 2010

REPORTE: COSTOS APROXIMADOS MENSUALES EN ALUMNOS DE POST GRADO BCN 2010

2.2.2. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA



2.2.3. HABITOS DE COMPRA DE ESTUDIANTES LATINOAMERICANOS

-  Solicitan un servicio o buscan en primera instancia entre amigos o conocidos que garanticen el gasto de su dinero.
-  Solicitan servicios en alguna empresa garantizada.
-  Solicitan un servicio por Internet, pero de páginas recomendadas por algún amigo.
-  Prefieren buscar un cuarto o piso en lugares donde puedan tener independencia, descartando (si tuviesen) una vivienda familiar.

2.2.4. CARACTERISTICAS DE LA COMPRA

- La decisión de compra la toman junto con sus padres pero también los mismos estudiantes, ya que son personas independientes, por lo que es importante llegar a ellos directamente.
- La principal motivación por la cual deciden tomar este tipo de servicio es porque desconocen este mercado y prefieren que alguien con experiencia y de garantía los ayude.
- Buscan e indagan sobre el servicio antes de aceptar el ofrecimiento para una compra.
- La compra generalmente no la vuelve a realizar un mismo cliente, no es repetitiva, pero la demanda puede generarse por los criterios de un cliente satisfecho a través de comunicación boca a oreja.
- La compra la realizan una vez y hasta dos al año, aproximadamente por los meses de marzo o de octubre (meses en los que empiezan las clases en los centros de estudios) y cuando los alumnos ya tengan la certeza de su estancia en Barcelona.

CAPITULO III

“POLITICA COMERCIAL DE LA COMPETENCIA”

3.1 COMPETENCIA Y OFERTA DEL SERVICIO

El conocer a la competencia es imprescindible para poder planificar, estructurar la oferta y el plan de acción en el mercado; es por eso que se detalla a continuación datos referentes a la misma.

Competencia actual es:

a.- Barcelona Centro Universitario (BCU)

Su principal objetivo aparte del lucrativo es impulsar, coordinar las acciones del Ayuntamiento, la Generalitat, las universidades, la Fundación Catalana para la investigación, la innovación y la promoción de Barcelona como centro universitario internacional.

Su tipología de clientes son los estudiantes de 1er, y 2do. Ciclo (principalmente) pero también alumnos de 3er. Ciclo y post-gradados.

b.- Competencia informal

Su principal objetivo es el lucrativo.

Su tipología de clientes son los estudiantes en general y todo tipo de foráneos que requieran este tipo de servicios.

POLÍTICA COMERCIAL DE LA COMPETENCIA

a.- Barcelona Centro Universitario (BCU)

Dispone de un plan de ventas estructurado, con vendedores que se encargan de captar a los clientes principalmente cuando ya han llegado a Barcelona,

fundamentalmente aquellos estudiantes que cursan en la Universidad de Barcelona, puesto que disponen de un convenio estratégico, el cual basa su plan de comunicación a través de su página Web en Internet.

b.- Competencia informal

Estas personas por lo general no tienen un plan de ventas, ni un plan de acción estructurado, simplemente ofrecen sus servicios a los obtenidos a través de contactos o de amigos (Relaciones Públicas), todo su plan de acción lo basan en el empirismo que han obtenido en las calles y quizás sus beneficios puedan ser buenos, pero el volumen de ventas no es elevado.

3.2. PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE LA COMPETENCIA

a.- Barcelona Centro Universitario (BCU)

Entre sus puntos fuertes están:

- Las alianzas que tienen ***Barcelona Housing Service for Students (BHSS)***, su patrocinio con el Ayuntamiento, la Generalitat, las universidades, la Fundación Catalana para la Investigación, la Innovación y la promoción de Barcelona como centro universitario internacional.
- El hecho de ser una empresa formal, lo cual da seguridad a los clientes.
- Es una empresa grande, que invierte gran cantidad de dinero en el servicio y por lo tanto ofrece servicios de calidad a sus clientes.
- Tiene aproximadamente 10 años en el mercado, lo cual les da el reconocimiento de tener cierta experiencia.

Entre sus puntos débiles están:

- Captan a los clientes, en su mayoría, cuando ya han llegado a Barcelona.

- Al crearse hace diez años perdieron un poco el enfoque del negocio a futuro, porque quizás no imaginaron el incremento tan grande de estudiantes extranjeros y no anticiparon la capacidad instalada suficiente para soportar esto.
- Su principal punto de captación de clientes se encuentra en la universidad de Barcelona, y ese no es exactamente el lugar con mayor concentración de alumnos extranjeros.

b.- Competencia informal

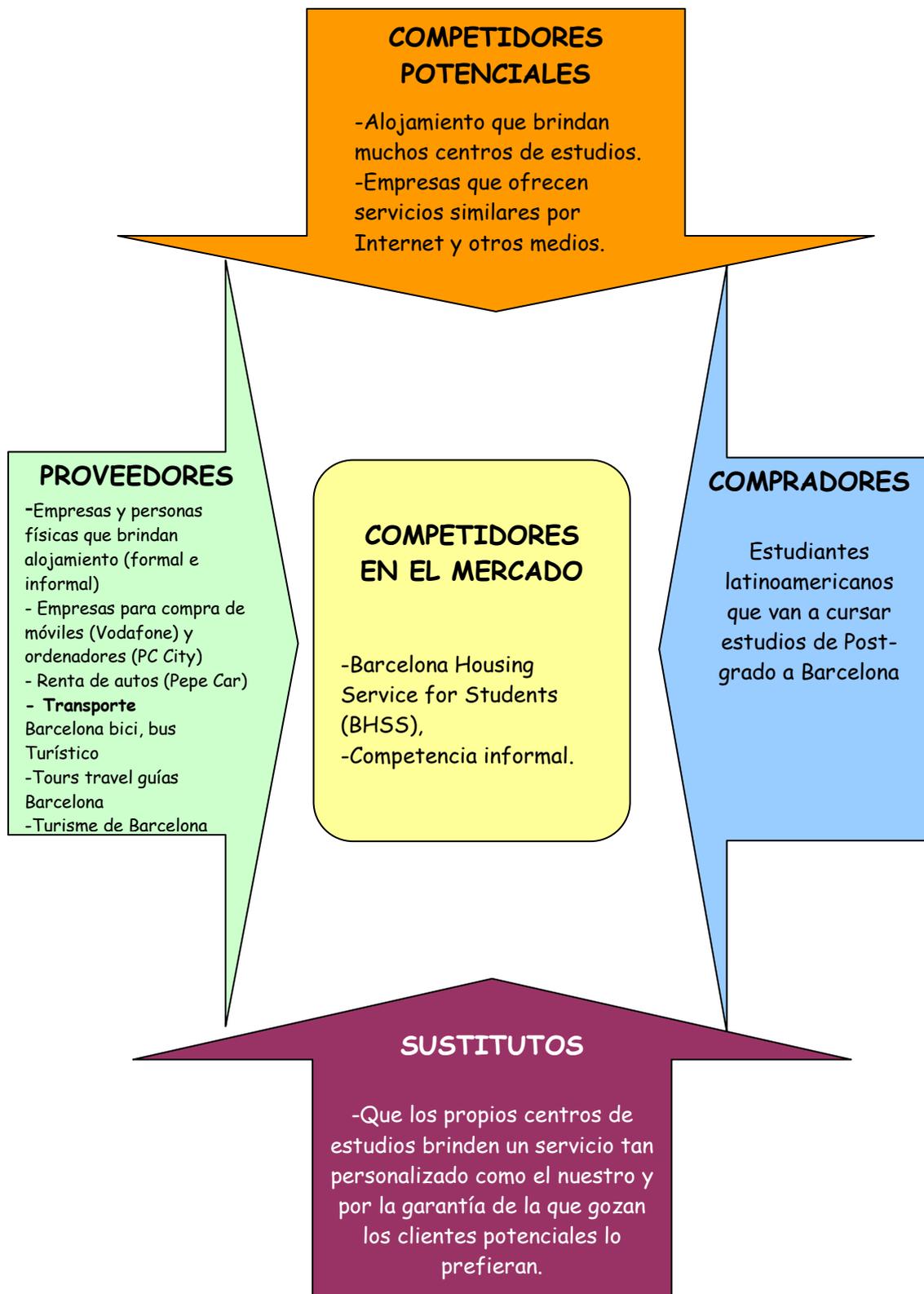
Entre sus puntos fuertes están:

- Abaratamiento de sus costes, lo que les permite tener mas beneficios propios lo cual no quiere decir que esto sea en relación al mercado en general, sino a ellos mismos.

Entre sus puntos débiles están:

- Son más fácilmente extinguidos, puesto que solo actúan a corto plazo, debido a su falta de programación y estructuración.
- Tienen pocos clientes, puesto que no pueden darse a conocer al público en general abiertamente ya que no tendrían la confianza de la que gozan otros que si son formales y tienen patrocinios que los avalan.
- Son difícil de ubicarlos y determinar donde se encuentran, por su obvia informalidad.

3.3. MATRIZ PORTER



Analizando la Matriz de Porter podemos detallar sobre lo siguiente:

1. Las amenazas de los competidores, en base a las siguientes variables:

a) Economías de escala:

No se cuenta con una economía de escala, sin embargo el competidor que más se acerca a ello es Barcelona Housing Service for Students (BHSS), con lo cual se deduce que la reacción frente a futuros competidores es selectiva.

b) Empresas en el mercado integradas verticalmente:

Es relativamente fácil integrarse verticalmente al proceso, según los servicios que se brinden puesto que en Barcelona existen muchas empresas que puedan complementar muy bien a los servicios que se ofrecen.

c) Diferenciación del producto:

La principal diferenciación de Barcelona Housing Service for Students (BHSS), es su marca, pero sobre todo la alianza con la Universidad de Barcelona y con la Generalitat.

La principal diferenciación de la nueva empresa será ofrecer un servicio personalizado:

Conocer los gustos, preferencias, día de cumpleaños de los clientes y así ofrecer un servicio a la medida de sus necesidades y preferencias, con el fin de brindarles una experiencia única a su llegada y estadía en Barcelona.

d) Requisitos de capital:

Barcelona Housing Service for Students (BHSS), no invierte altos recursos financieros en su publicidad, invierte en gastos corrientes para mantenimiento pues posee instalaciones propias; para medir su capital se acostumbra clasificar a las empresas en tres apartados: grandes, medianas y pequeñas. En la práctica existen distintos criterios para delimitar el tamaño de las empresas. Algunos de éstos son:

- por el número de empleados,
- por el capital que tienen,
- por el volumen de ventas,
- por el volumen de producción,
- por los beneficios que obtienen.

Según el criterio que se siga, así será la escala de medida para establecer si la empresa es grande, mediana o pequeña, si bien tampoco existe dentro de cada criterio una medida fija y universal aceptada por todos para establecer la clasificación.

En relación con el número de trabajadores, se acostumbra a admitir que una empresa es **pequeña** cuando tiene menos de cincuenta trabajadores, **mediana** si tiene entre cincuenta y doscientos cincuenta, y **grande** si tiene más de doscientos cincuenta.

En la Unión Europea se han establecido unas recomendaciones a los Estados miembros con el fin de unificar criterios sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (pymes). Se contempla, dentro de las pequeñas

empresas, una nueva categoría: las **microempresas**, para designar a las empresas muy pequeñas.

Estos criterios de clasificación establecidos en la UE son los siguientes:

- **Microempresa:** si tiene menos de diez trabajadores y siempre que la cifra de volumen de negocios y el valor de su patrimonio no exceda cada una de 2 millones de euros.

- **Pequeña empresa:** si tiene entre diez y cuarenta y nueve trabajadores, y la cifra de volumen de negocio y el valor de su patrimonio no excede cada una de 10 millones de euros.

- **Mediana empresa:** si tiene entre cincuenta y doscientos cuarenta y nueve trabajadores, la cifra de volumen de negocio no supera los 50 millones de euros, y el valor de su patrimonio no es superior a 43 millones de euros.

Luego del análisis hecho a Barcelona House and Services se determina que es una empresa pequeña, pues tiene más de diez empleados en nómina y un patrimonio aproximado de 8 millones de euros.

e) Acceso a los canales de distribución:

La competencia tanto Barcelona Housing Service for Students (BHSS) como la informal captan a sus clientes cuando llegan a Barcelona, sin embargo la nueva organización dará a conocer sus servicios desde el lugar de origen de los clientes, lo que diferencia y da una ventaja en los canales de distribución.

f) Curva de experiencia:

Se puede ver que Barcelona Housing Service for Students (BHSS) tiene la experiencia suficiente como para poder minimizar sus costes, de tal manera que este aspecto podría afectar a otros posibles competidores.

g) Política gubernamental:

El gobierno no establece ninguna normativa exhaustiva para la conformación de este tipo de empresas, sino por el contrario da mecanismos de ayuda para impulsar la creación de estas.

h) Temor ante la reacción de los competidores existentes en el mercado:

No existe en este tipo de mercado algún argumento disuasorio de los competidores existentes para evitar el ingreso de una nueva empresa de un giro con similares características; de todas maneras se va a implementar servicios nuevos o generar un mayor valor agregado a los servicios existentes.

2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

- No existe una fuerte competitividad en este mercado por lo que no hay un gran número de competidores potenciales.
- Existe deseo de ingresar a este mercado por el nivel de crecimiento que presenta, a un ritmo de crecimiento normal.
- Si existe una diferenciación por parte de Barcelona Housing Service for Students (BHSS), ya que esta tiene un patrocinio de la Generalitat, sin embargo no tiene servicios tan personalizados como la propuesta.
- Los competidores en este tipo de mercado tienen características diversas, desde su formación hasta sus objetivos, por lo que es difícil establecer ciertas normas que rijan este mercado.
- Con respecto a las barreras de salida, nos son fuertes puesto que los activos no son elevados, tampoco hay barreras emocionales fuertes, ni restricciones gubernamentales, por lo que es relativamente sencillo salir, para cualquiera de nuestras futuras competencias.

3. Presión de productos sustitutivos:

Muchos centros de estudios tienen sus propias residencias y un área de ayuda e información al alumnado sin embargo este aspecto no es tan relevante.

4. Poder de negociación de los compradores

En la mayoría de casos, los clientes potenciales no tendrían tanto poder de negociación porque la solicitud de los servicios los harían en forma personalizada, salvo algunos pocos casos por grupos, a los cuales si se les otorgaría descuentos.

Otro factor es la calidad del servicio, la cual al ser muy personalizada y muy buena no dará mayor alternativa a nuestro cliente potencial para solicitar algún beneficio económico.

5. Poder de negociación de los proveedores:

Con algunos no se tendrá tanto poder de negociación (como RESA) puesto que son relativamente grandes, sin embargo hay proveedores pequeños con los que es mas fácil la negociación.

3.4. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Oportunidades

- No es un mercado maduro, lo cual da la opción de obtener una mayor participación del mismo.
- La competencia es escasa.
- Mercado en evolución.

Amenazas

- El posible incremento de algunos servicios sustitutos.
- El aumento de la competencia formal.
- Información por Internet lo cual eliminaría en algún momento este tipo de servicio que se ofrecería.

3.5. MATRIZ DAFO (SWOT)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creación de empresas de servicio similares, con apoyo de los gobiernos locales. ➤ Posibles futuros obstáculos del gobierno español para otorgar visado de estudiantes latinoamericanos que quieren estudiar en Barcelona. ➤ Encarecimiento del costo de vida en Barcelona, que puede afectar en la decisión de los potenciales clientes. ➤ Desconfianza del cliente sobre la seriedad de la empresa ➤ Desconocimiento exacto de lo que es el servicio <p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El aumento histórico de alumnos que vienen a estudiar un postgrado a Barcelona ➤ Proyección de crecimiento en relación a la capacidad actual del mercado ➤ El idioma del país (castellano) que facilita la adaptación y estudios de los alumnos iberoamericanos. ➤ La belleza de Barcelona como ciudad cosmopolita, de educación y arte ➤ Actual legislación favorable para la creación de la empresa ➤ Demanda mayor, que la oferta del servicio serio y eficiente ➤ Calidad del servicio VS a los servicios que se ofertan. <p>Debilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un equipo de trabajo integrado por latinoamericanos quienes conocen la cultura del segmento de mercado que comprende el sentir y las necesidades del público objetivo. ➤ Base de datos y contactos que tiene la empresa por estar conformada por un equipo de gente iberoamericana. ➤ Costos bajos para brindar el servicio en relación a servicios similares ➤ Bajos costos en los medios de comunicación. ➤ Vendedores en los países de origen de los clientes potenciales ➤ Alianzas Comerciales con el Consejo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El equipo de trabajo que busca crear la empresa es extranjero, por lo tanto tiene un conocimiento parcial de la realidad de Barcelona. ➤ Ser un equipo formado por extranjeros puede ser un obstáculo para su inscripción como empresa en España. ➤ Ubicar a los clientes potenciales en geografías diferentes. ➤ Posición inicial débil con relación a nuestra competencia

<p>de Turismo de la Generalitat y/o con Casa América, generando confianza en nuestros clientes.</p>	
<p>Amenazas</p>	<p>Oportunidades</p>

CAPITULO IV

“OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA”

4.1 OBJETIVOS

OBJETIVOS CUALITATIVOS

- Ganar participación en el mercado
- Potenciar las ventajas competitivas
- Motivar al estudiante para que opte por el servicio, logrando adaptarse rápidamente a la vida de Barcelona y poder gozar de una mejor calidad de vida.
- Desarrollar incentivos de carácter social que permitan al estudiante introducirse en la cultura Catalana y sus tradiciones.
- Posicionar la empresa en el mercado.

- Identificar el mejor atributo del servicio: En el caso del “Servicio Personalizado”, será una posición competitiva debido a que se ofrecerá un servicio donde la misión principal es el cuidado del cliente, anticipar sus necesidades y deseos, inclusive los deseos no expresados. Se conocerán los gustos, preferencias.

En relación a los servicios pueden cambiar según como lo requiera el mercado, pero la gama establecida se estima que no va a cambiar mucho en los próximos tres años.

OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- Obtener el 40% de participación en un año, considerando un total de mercado aproximado de 1,863 estudiantes latinoamericanos que vienen a Barcelona (820 personas).
- Invertir un 10% de las utilidades netas anuales en potenciar el servicio, sobre todo invirtiendo en el cliente interno, así como en reconocimientos.

4.2. ESTRATEGIAS

● LIDERAZGO POR COSTOS TOTALES BAJOS

La estrategia que se empleará en LhS, es la enunciada por Michael Porter (1982) quien identificó una estrategia genérica que podían usarse individualmente o en conjunto con otras, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en las empresas de servicios.

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto se hará énfasis en la calidad del servicio, la reducción de costos

mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Se buscara la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de los servicios y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas.

PATROCINADORES

Al ser una empresa nueva, se deberá prever una posible desconfianza por parte de nuestros clientes potenciales de adquirir nuestro servicio, debido a que no tenemos el respaldo ni el prestigio que puede tener una compañía con años en el mercado, por lo cual nuestra estrategia será el lograr una alianza con el Consejo de Turismo de la Generalitat, con el Departamento de Enseñanza de la misma y/o con Casa América, entidad dedicada a prestar apoyo y beneficios a estudiantes latinoamericanos.

4.3. TIPOLOGIAS DE ESTRATEGIAS

4.3.1. ADAPTACION E INFLUENCIA AL ENTORNO

Se han previsto estrategias que permitan captar y adaptar nuestros servicios al mercado, porque como latinoamericanos se entiende la cultura de los clientes potenciales, y al ser un mercado en evolución se buscaran alianzas con empresas que avalen a nuestra organizacion para tener una imagen mas sólida, pero el entorno cambia y se debe mantener conciencia de ello, para lo cual se preparán vendedores, quienes serán el termómetro del mercado, se analizara nuevas

tendencias del mismo, necesidades de los clientes, sugerencias, y adoptar los cambios que se necesiten.

4.3.2. ALTERNATIVAS

Entre las estrategias de alternativas posibles se presentan las siguientes:

- La captación de los clientes se realizará a través de Internet, con el contingente de los vendedores y con auspicio de empresas o instituciones educativas y de gobierno.
- La expansión es otra alternativa, para captar la mayor cantidad posible de clientes en toda Latinoamérica y no solo hacerlo en México, Colombia, Perú, sino también Ecuador, Brasil, Argentina, y pensar en un futuro en ampliarlo a otros continentes, con incrementos porcentuales progresivos, tal como lo determina nuestro cuadro de demanda potencial en la pagina 28.

4.3.3. ACTUACIÓN

4.3.3.1. COMPETITIVAS DE PORTER

- Se optará por la estrategia de especialista, es muy útil pues disponemos de competencia directa, con una participación significativa en el mercado. El servicio al especializarse en estas actividades que ofrecemos y el tipo de servicio ganará prestigio y Valor.
- Estrategia de precios, se establecerá la de penetración, ya que al existir un número muy atractivo de clientes potenciales, y al ser una prestación de servicios nueva, con precios bajos se logrará utilidades por volumen de venta.

4.3.3.2. CRECIMIENTO EXTERNO

En el caso de lograr un crecimiento en el volumen de clientes y no se tenga la suficiente capacidad para brindar el servicio, podemos transferir clientes a Barcelona Centro Universitario (BCU), la competencia, con la cual se negociará una comisión por ello a través de una alianza comercial.

4.3.3.3. BASADO EN ECONOMIZAR

Alguna estrategia alternativa para reforzar la captación de clientes, además de los vendedores será el de incrementar la publicidad y fuerza de venta por Internet.

4.3.3.4. LIQUIDAR

Se puede tomar como estrategia alternativa el de liquidar por falta de recursos, puesto que como pediremos un financiamiento y si no se cumpliera con las metas, entonces se tendría que conseguir más capital y en última instancia liquidarla.

4.3.4. INNOVACION Y CAPACIDAD INNOVATIVA

Como una estrategia alternativa se podría crear nuevos servicios con un enfoque a las necesidades del consumidor, las cuales pueden cambiar constantemente y refrendar la diferenciación con la competencia y dentro del mercado.

4.4. ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA

- **Estrategia según ciclo de vida fase de introducción**
 - posicionamiento inicial
 - desarrollo de un test (México)
 - toma tiempo para introducir producto

4.5. ESTRATEGIAS EN SITUACION DE CRISIS EMPRESARIAL

Las estrategias en situación de crisis, si es que se da el caso y se ve que la empresa no funciona sería el relanzamiento con una nueva imagen corporativa, y nuevos servicios ampliando el segmento a diferentes tipos de clientes y no solo enfocarlos al mercado latinoamericano.

4.6. VALORACION DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

De las variables de valoración para tomar las estrategias alternativas son más importantes para la empresa, la de Innovación, puesto que constantemente se debe cautivar a los clientes personalizando el servicio y siendo cada vez más creativos e innovadores. Y la otra variable o factor es tener actitud proactiva, puesto que es importante anticipar las necesidades y problemas futuros.

CAPITULO V

“PLAN DE MARKETING”

5.1.1. HERRAMIENTAS DEL MARKETING

5.1.1.1 INVESTIGACION COMERCIAL

ESTUDIOS PRELIMINARES

Con el objeto de fundamentar las bases del Plan de empresa se realiza el siguiente análisis.

a. Análisis de la situación

En principio, se realizará un análisis de la situación, manejando toda la información disponible para obtener una panorámica completa de la organización acerca de:

- La empresa y el sector. Su evolución, servicios con los que opera, su importancia en el sector, problemas que ha tenido en otros tiempos, soluciones que se aportaron.
- El mercado y los clientes. Análisis sobre la distribución geográfica del mercado, variaciones estacionales de la venta, tipología de la clientela.
- Así, en la siguiente fase se realizará un estudio de la Organización comercial y de la Implementación a la red.
- Organización comercial. Canales de distribución que se siguen, rendimiento de la red de ventas, márgenes con los que se opera, descuentos ofrecidos, bonificaciones.
- Implementación a la red, motivada por la gran importancia que la red aporta a las compañías; se realizará un informe comparativo de la situación con respecto a la competencia, tanto en el mercado nacional como en el internacional, aunque no estuviese implantada.

b. Investigación Preliminar

El conocimiento de la empresa y los estudios anteriores que se han realizado son suficientes para pasar a posteriores fases.

Sin embargo estos estudios se realizarán en forma periódica de acuerdo a bases correctas y actuales.

Los responsables de la realización de los cuestionarios e informes mantendrán conversaciones y entrevistas a diferentes niveles, no sólo para descubrir nuevas hipótesis, sino para confirmar los puntos estudiados anteriormente. En esta segunda sub-fase se fijaran las directrices que habrá de presidir la ejecución del trabajo.

c. Determinación de objetivos

Sólo conociendo previamente cuáles son los problemas, se puede empezar a estudiarlos y como consecuencia a solucionarlos.

Los problemas a los que los estudiantes en Barcelona se enfrentan a su llegada a Barcelona y durante su estancia, permitieron brindar una serie de estrategias y objetivos a alcanzar en el proyecto.

El reconocimiento, formulación y concreción de los problemas es ni más ni menos la misión de los estudios preliminares realizados. Una vez efectuados dichos análisis, se estará en condiciones de decidir el alcance del estudio y definir los objetivos o metas del trabajo que se va a realizar.

INVESTIGACIÓN REAL

a. Fuentes de datos

Previo a la investigación se realiza un análisis y recopilación de información en relación a los problemas a investigar. Existe en el mercado una serie de informes, datos estadísticos, estudios de organismos públicos y asociaciones, los cuales constituyen una fuente muy valiosa, además de la inmediatez con que se consigue y amén de la información que puede obtenerse en la red.

Una vez elegidas las posibles fuentes de datos es importante valorarlas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Grado de fiabilidad.
- Origen de la fuente.
- Grado de obsolescencia.
- Validez contrastada.

Las fuentes de datos que se utilizan son:

Secundarios externas: organismos, publicaciones tales como: Anuario de *El País*, Informes sectoriales ICEX, Información de las Cámaras de Comercio.

Se realizaron 160 encuestas (Información primaria) en Entidades Universitarias de Post grados, en función de la información utilizada en el estudio de mercado fue cuantitativa y cualitativa.

Cuantitativo debido a que el objetivo del estudio fue obtener información respecto a la demanda, precios, utilizamos información objetiva y evaluable.

Cualitativo porque otro de los objetivos fue conocer las necesidades de los estudiantes, problemas y oportunidades.

b. Diseño de la muestra

La investigación de mercados inició considerando una encuesta, donde se definió la muestra (1600 universo aprox, 160 muestra). Es evidente que lo que cualquier empresa desea, por lo general, no es disponer de datos locales, sino los relativos a un país o a una amplia zona geográfica, y este dato sería imposible de averiguar si para ello hubiera que preguntar a todas y cada una de las personas, de ahí la necesidad de definir la muestra.

Se tendrá en cuenta no a todas las personas, sino a una muestra relativamente pequeña de las mismas; así, se sustituirá el universo que se quiere estudiar por una muestra que lo represente; La muestra, que es una parte representativa de la población se definió en (10%) a quienes se dirigió la investigación.

Para la obtención del grado de fiabilidad de la encuesta, la muestra debe estar bien elegida y ser suficientemente amplia, así ésta será representativa.

El método de muestreo utilizado fue el no probabilística o no aleatorio por cuotas, el cual consiste en realizar cierto número de encuestas entre cada uno de los distintos grupos en que se divide el universo (factores socio demográficos, características cualitativas y cuantitativas).

En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones, una vez determinada la cuota se eligen los primeros que se encuentren que cumplan esas características. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión



Así, elegimos a cursantes latinoamericanos de post grado de diversas Universidades en Barcelona como son: EAE, ESADE, EADA, UPC, UB, IESE, entre otras e identificamos los diversos problemas a los que se enfrentan.

SEXO		MASCULINO	44%	FEMENINO	56%
EDAD					
20-24 años	15%			30-34 años	31%
25-29 años	49%			35 o mas	5%
INGRESOS Y OCUPACION					
Nivel de ingresos:			Trabajo u ocupación		
menos de \$1000 mensuales	5%			Publico	2%
\$1.000-\$1. 500	23%			Privado	67%
\$1. 501- \$2. 000	21%			Particular	21%
\$2. 001-\$2. 500	39%			Otros explique	
\$2.501 en adelante	12%			10%	
NACIONALIDAD					
brasileria	4%	colombiana	27%	chilena	0%
ecuatoriana	3%	peruana	27%	uruguaya	0%
argentina	4%	venezolana	0%	panameña	0%
costa ricense	0%	paraguaya	0%	dominicana	0%
hondureña	0%	boliviana	0%	mexicana	35%
salvadoreña	0%	guatemalteca	0%	Otra (especifique)	
SERVICIOS PREFERENCIALES					
ACTIVIDADES LEGALES (NIE)	85%	CELULAR	72%	BANCO	62%
PISO	90%	AMIGOS	70%	ACTIVIDADES SOC-DEPOR	65%
TRANSPORTE	76%	ORIENTACION	75%	OTRAS (COMPRAS)	44%



GASTOS ACTUALES							
ALOJAMIENTO MENSUAL (PISO)							
400 €		500 €		600 €		MAS DE 600	X
ASESORAMIENTO LEGAL (NIE)							
40 €		100 €	X	140 €		MAS DE 140	
TRANSPORTE							
15 €		20 €	X	40 €		MAS DE 40	
BANCO							
100 €		200 €	X	300 €		MAS DE 300	
CELULAR							
100 €		120 €		150 €		MAS DE 150	X
ACTIVIDADES -SOCIALES- DEPORTES							
50 €		60 €		70 €	X	MAS DE 70	
						TOTAL PROMEDIO	1.040 €
CUANTO PAGARIA							
(PISO), LEGAL, BANCO, TRANSPORTE, ORIENTACION, CELULAR, ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTIVAS							
160 €	19%	320 €	30%	640 €	27%	MAS DE 640	34%
TIEMPO DE DEMORA PARA CUBRIR NECESIDADES							
MENOS DE UN MES	18%	UN MES	10%	MAS DE UN MES	72%		
GUSTARIA RECIBIR ASESORAMIENTO DESDE SU PAIS							
		SI	88%	NO	12%		

FUENTE: ENCUESTA Nov 2010

REPORTE: COSTOS APROXIMADOS MENSUALES EN ALUMNOS DE POST GRADO BCN 2010

5.1.2. OBJETIVOS DE MARKETING

1. CUALITATIVOS

- Lograr la fidelización de los clientes lo cual defenderá la posición en caso de que nazca una nueva competencia directa.
- Potenciar factores de diferenciación.
- Dedicar el esfuerzo de marketing a acciones de atracción de estudiantes internacionales para lograr los objetivos de captación establecidos por los presupuestos.
- Satisfacer de manera efectiva las necesidades del segmento mediante servicios adecuados.

2. CUANTITATIVOS

- Realizar una campaña de fidelización en 1 año, que nos permita captar el mercado con un crecimiento del 5%. SI RECIEN EMPIEZA NO PUEDE INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS, SINO CAPTAR EL MERCADO
- Disminuir bajas de usuarios, con el manejo de bases con datos reglada que constituye una nueva tecnología que nos permita asegurar la continuidad de nuestros usuarios, verificando el comportamiento mde nuestros seguidores a través de twiter.
- Dirigiremos el 5% de nuestro volumen de ventas a marketing y promoción.
- Mantener la cuota de mercado promedio en al menos un 69,5% del total de nuestro segmento, durante los primeros 5 años.

5.1.3. ESTRATEGIAS

5.1.3.1. TIPIFICADOS DE MARKETING

5.1.3.1.1. SEGMENTACION

El segmento de mercado va a ser estudiantes universitarios y profesionales empresariales procedentes de Latinoamérica, que van a cursar estudios de postgrado en Barcelona España.

En definitiva se quiere llegar a aquellos estudiantes de universidades sudamericanas que egresan y profesionales que participan en labores empresariales en determinadas organizaciones, quienes realizan estudios de postgrado en el exterior.

➤ **Beneficios de la Segmentación de mercados**

La Segmentación de mercados es muy importante ya que permitirá:

- Identificar las necesidades de clientes dentro de un sub-mercado y diseñar de manera más eficaz la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Crecer de una manera más rápida al obtener una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- Crear una oferta de servicio más afinada y el precio apropiado para el público objetivo.
- Facilitar la selección de los canales de distribución y de comunicación.
- Enfrentar menos competidores en un segmento específico.
- Generar nuevas oportunidades de crecimiento y obtener una ventaja competitiva considerable.

➤ **Tipos de Segmentación de mercado:**

Aplicamos la Segmentación Geográfica y Demográfica.

El mercado se divide según diferentes variables como son los estados, las regiones, el tamaño del cantón/ provincia, densidad, clima, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven.

VARIABLES GEOGRÁFICAS	NIVELES, INTERVALOS O CLASES
Región, Ciudad, Áreas	Ciudades América del Sur, áreas universitarias y empresariales
Tamaño	-100.000/100.000-500.000/+500.000
Densidad	Urbano

La segmentación demográfica esta considerada en diferentes grupos en base a variables como edad, sexo, tamaño de la familia, estado civil, etc.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	NIVELES, INTERVALOS O CLASES
Edad	25-34
Sexo	Masculino, Femenino
Estado Civil	Soltero, Casado, Viudo, Divorciado,...
Nacionalidad	mexicana, brasilera, Colombiana, ecuatoriana, argentina, peruana.

FUENTE: ENCUESTA Nov 2010
REPORTE: COSTOS APROXIMADOS MENSUALES EN ALUMNOS DE POST GRADO BCN 2010

- **Público Objetivo:**

Estudiantes universitarios y Profesionales procedentes de Latinoamérica, hombres y mujeres, que vienen a cursar estudios de postgrado a Barcelona, entre 22 y 39 años.

5.1.3.1.2. DIFERENCIACION Y POSICIONAMIENTO

La posición que se procurará mantener en la mente de nuestro público objetivo, es la posición de “servicio personalizado”. La finalidad será que este servicio se posicione en la mente del público o cliente objetivo.

Se ha identificado el mejor atributo del servicio de esta manera:

La posición de “servicio personalizado”, será una posición competitiva debido a que se ofrecerá un servicio donde la misión principal es la de brindar una experiencia única a su llegada a Barcelona, anticipándonos a las necesidades y deseos.

Esta será la diferenciación con respecto a la oferta que presenta la competencia y el valor adicional que se desea el cliente perciba.

➤ **La estrategia del posicionamiento:**

Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.

Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas, posicionar una empresa que promueva o mejore la calidad de vida a estudiantes a través de una estrategia enfocada al segmento de estudiantes latinoamericanos de postgrado.

Comunicar el posicionamiento al mercado a través de publicidad, así potencializar el canal de distribución Internet a través de la página web, para captar a los clientes objetivo y así también con apoyo de empresas o instituciones educativas y de gobierno.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos de servicio, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento.

➤ **Alternativas estratégicas para competir a través del posicionamiento:**

Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.

Apoderarse de la posición desocupada

Des posicionar o reposicionar a la competencia

➤ **Tipos de posicionamiento:**

Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que la competencia no está ofreciendo como es un servicio personalizado.

Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

5.1.3.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE KOTLER

ESPECIALISTA

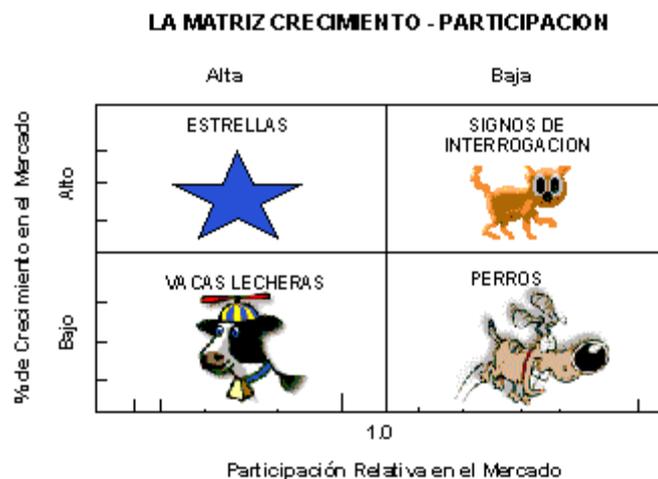
Se procura impulsar la estrategia del especialista.

Los objetivos de esta estrategia son:

- Concentrar en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular, sin pretender abastecer el mercado entero, con la finalidad de satisfacer de manera efectiva este nicho mejor que los competidores mediante servicios adecuados. Aun cuando el segmento de mercado es pequeño, se pretende que sea suficientemente rentable y con potencial de crecimiento.
- Lograr la fidelización de los clientes lo cual respaldará a la empresa en caso de que nazca una nueva competencia directa.
- El servicio al especializarse ganará prestigio y valor.
- Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo.
- Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es aconsejable para los micros y pequeños empresarios.

5.1.3.3. ESTRATEGIA DE ASIGNACION DE RECURSOS

La estrategia que se utilizara será The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento-participación la cual servirá para definir la posición competitiva.



El servicio iniciará en el mercado como un servicio interrogante (llamado también Gatos Salvajes o Niños Problema), porque se está iniciando en el mercado y por lo tanto se tendrá una baja participación en el mismo.

Posteriormente, se procurará establecerlo como servicio estrella en el mercado y se determinará sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

5.1.4. POLITICAS DE MARKETING

5.1.4.1. POLITICA DE SERVICIO

La empresa desarrollará sus actividades basada en un código de ética en donde el cuidado genuino de los clientes internos y externos sea el principal activo.

Se busca satisfacer a un determinado sector del mercado brindando una diferenciación en los servicios.

Se ofrecerá al mercado los servicios con patrocinio de diferentes entidades de reconocido prestigio, lo cual avalará la calidad como empresa.

La ventaja de tener alianzas estratégicas ayudará al abaratamiento de costos en cuanto a publicidad y la entrega del servicio.

5.1.4.2. POLÍTICA DE PRECIO

- Como el servicio es nuevo, se determina que la política de precios que se adoptará será la de penetración en el mercado ya que se compite con empresas sólidas, con esto se logrará un mayor crecimiento en el mercado latinoamericano, aumento en el volumen de ventas en las universidades latinoamericanas, en empresas y mayor cuota de ventas.
- Se establecerá un precio bajo para atraer a los consumidores y ganar participación en el mercado, sin dejar de evaluar su impacto.

RELACIÓN SERVICIOS / PRECIO

Se aplicarán tres tarifas de precios de acuerdo a los servicios que se ofrezcan (básico, estándar y personalizado), adicionalmente de los productos o servicios específicos por separado que requieran los clientes, los precios se justifican por la calidad del servicio que se ofrecerá ya que lograrán satisfacer necesidades de seguridad y pertenencia.

La estrategia de diferenciación del servicio con respecto a la competencia son los diferentes tipos de servicios que se detallan a continuación:

SERVICIOS	PRECIO
<p><i>Servicios Básicos:</i></p> <p>PRECIO TOTAL</p>	<p>100 €</p>
<p><i>Servicios Estándar:</i></p> <p>PRECIO TOTAL</p>	<p>150 €</p>
<p><i>Servicios personalizados:</i></p> <p>PRECIO TOTAL</p>	<p>200 €</p>

FUENTE: ENCUESTA Nov 2010

REPORTE: COSTOS APROXIMADOS MENSUALES EN ALUMNOS DE POST GRADO BCN 2010

5.1.4.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

La política de distribución será por multicanal (propios), vía Internet. También vía telefónica en la empresa y a través de los vendedores con una política push ya que desempeñarán su trabajo en las regiones de origen de los estudiantes latinoamericanos.

Se brindará información ágil y oportuna por medio de la web, para tener un contacto directo, implementando promociones y así brindar información inmediata, y al alcance del cliente, por tal motivo la política será pull.

5.1.4.4 POLÍTICA DE VENTAS

El ámbito de desarrollo comercial para la captación de clientes se realizará en Latinoamérica, sin embargo se gestionará desde Barcelona las áreas administrativa y operativa.

Las zonas geográficas donde se desarrollará principalmente el equipo comercial son las siguientes.

México, Colombia, Perú, Ecuador inicialmente y eventualmente Brasil y Argentina.

Como sabemos la estructura comercial es básica para desarrollar nuestro plan de acción frente al mercado en el que se actuará y a continuación se detalla la organización que se planifica tener en este departamento:

5.1.4.1.1 ORGANIZACIÓN COMERCIAL

a. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización comercial pretende ser lo más adecuada y coherente, para conseguir los objetivos que permitan alcanzar las metas.

Las características de la organización son las siguientes:

- Estructura ágil y poco jerarquizada.
- Vendedores profesionales y formados en ventas.
- Soporte y colaboración del Administrativo (una persona en la oficina que se encargará de atender los pedidos directos que captemos vía web y vía telefónica).

b. NUMERO DE PERSONAS

➤ Director Comercial:

La organización comercial tiene como máximo responsable al Director Comercial, el cual tiene atribuciones y funciones de venta & marketing.

Así también entrenará, formará y supervisará a los vendedores.

➤ Administrativo (Atención al cliente Web-Telefónica)

El director comercial en el desarrollo de su función dispondrá de una persona para atención al cliente vía web y telefónica, la misma que será suficiente para la adecuada atención del área.

Así también, esta persona dará soporte a las áreas de la empresa y atenderá solicitudes que sean necesarias para las áreas.

➤ Vendedores en México, Perú, Colombia, Ecuador, Brasil y Argentina.

Para conseguir la finalidad de la empresa y potencializar los mercados de México, Perú y Colombia, se establece la necesidad de tener un vendedor por zonas al menos.

c. TIPO DE ORGANIZACIÓN

Dadas las características del mercado así como del servicio, se ha optado por el modelo de Organización Comercial por Zona Geográfica en cada uno de los países México, Perú y Colombia.

Paralelamente a la zona geográfica, la organización comercial elegida se basa en la diferenciación por clientes.

Organización comercial Mixta por Sectores, zonas y clientes:

1. Estudiantes universitarios
2. Profesionales activos.

Organización

Clientes	Mercado
Empresariales	Profesionales activos
Universitarios	Estudiantes Universitarios

En definitiva se quiere llegar a aquellos estudiantes de universidad que egresan y que pueden optar por estudios de postgrado en el exterior, así como de profesionales que participan en labores empresariales en determinadas organizaciones.

Con este tipo de organización pretendemos conseguir una mayor profundización en cada mercado (universidades y empresas), y una mayor participación en ambas carteras de clientes.

d. VENTA INTERNA / VENTA EXTERNA

Dentro de los medios que se van a necesitar, están los medios humanos traducidos en los de venta interna y venta externa, además se contará con la colaboración del resto de la organización.

Venta Interna:

Atención al Cliente Web-telefónica: Formado por una persona que atenderá los requerimientos de clientes que se realicen vía telefónica y a través de la página Web, esta persona será el administrativo.

Venta Externa:

Vendedores en México, Perú y Colombia y otros

Director Comercial:

Encargado de coordinar, formar y potenciar las capacidades de la fuerza de ventas.

Así también de crear los mecanismos, políticas y herramientas para que el equipo comercial consiga sus objetivos.

e. ESTRATEGIAS COMERCIALES

1. Potencializar los procesos que intervienen en el desarrollo de las ventas en el Departamento Comercial

A. Creación de red de ventas

B. Plan de formación continúa

C. Plan de Formación específico para equipos de venta

- Interna- atención vía telefónica y a la Web
- Externa- presentaciones al público universitario y citas personalizadas empresariales

Se pretende abordar con éxito el sector de Universidades, para conseguir este objetivo, se crea una red de ventas que nos permitirá profundizar en este mercado.

Por otra parte, la red de ventas centrará sus esfuerzos en el sector Empresarial, con lo que también se obtendrá una mayor profundidad, mediante una redistribución de sectores acorde a las necesidades de la empresa.

2. Estrategia de comunicación en donde el administrativo actualizará la información que se genere de la retroalimentación con los clientes (en Atención al cliente Web-Telefónica) y a través de comunicados escritos y vía mail, los hará extensivos al personal de la empresa.

Así también, actualizará toda la información que generen los vendedores en Latinoamérica y vinculará dicha información al Reporte informativo semanal de la empresa.

(La información que se actualizará es tendencias del mercado, necesidades de los clientes, sugerencias o nuevas ventas que se generen).

3. Profundización en sectores de interés

Separación entre el mercado de universidades y sector empresarial

4. Importancia de los vendedores en cada mercado

La relación con los vendedores es muy importante debido a que son la imagen de la empresa y son los que están captando nuevos clientes. Así también son el termómetro del mercado.

f. PROCESO ADMINISTRATIVO COMERCIAL

Se considera de importancia establecer una uniformidad en los documentos a utilizar en la organización.

Así, todas las personas integradas en esta organización, deberán ser conocedoras de su misión, responsabilidad, derechos, obligaciones, tareas y funciones relacionadas con su puesto de trabajo; tal como figurará en la "Ficha de puesto de trabajo". De esta manera se pretende organizar y reducir las tareas innecesarias, así como conseguir la uniformidad de relación y gestión interna.

Tal unificación y organización requiere de documentos adecuados, que faciliten estas labores de administración y gestión.

g. TIPO DE ORGANIZACIÓN

Venta Interna y Externa

Reporte de Visitas /contactos (semanal)

Informe complementario (comunicar temas excepcionales de la situación mercado)

Ficha de cliente/Competencia

Argumentario de servicio

Incidencia/Reclamación

Director Comercial

Informe de situación

Comunicado Interno

Informe complementario (comunicar temas excepcionales)

h. ARGUMENTACION DE SERVICIOS

FICHA DEL CLIENTE

La ficha del cliente debe contener los datos necesarios para conocer bien al cliente; en este sentido, se establece que la ficha debe contener tres niveles de datos de interés.

Datos imprescindibles:

- Cliente, dirección, ciudad, Código postal, contacto, cargo y cualquier otro dato que se considere imprescindible para la organización.

Datos necesarios:

- Potencial, posibilidad de acceso, tipo de servicio, características del cliente, contactos.

Datos convenientes:

Aquellos que en cada caso nos ayuden a conocer mejor al cliente.

- Deportes
- Turismo

- Fecha de cumpleaños

LATIN HOUSE & SERVICE

FICHA DE CLIENTE		
Datos Personales		
No de Cliente:	Nombre:	
No. Pasaporte:	NIE:	
Dirección:	Código Postal:	
Población:	Provincia:	
Teléfono:	Fax:	
Fecha de Nacimiento:	Otro contacto:	
Datos Laborales		
Nombre de la empresa:		
Dirección:		
Teléfono:	Fax:	E-mail:
Departamento:	Cargo:	
Otros contactos:		
Datos Interes Comercial		
Potencial del cliente:	Tipo cliente: A (___) B (___)	
Servicio solicitado:		

Observaciones:
Vendedor:

FICHA DE LA COMPETENCIA

De igual forma que en el caso de los clientes, para el mejor conocimiento de la competencia es necesaria la creación de una Ficha de competencia.

Esta ficha contendrá todos aquellos datos que nos ayuden a conocer mejor a la competencia.

➤ **Datos competencia**

LATIN HOUSE & SERVICE

FICHA DE COMPETENCIA	
Datos Personales	
Nombre Comercial:	CIF:
Dirección:	Código Postal:
Población:	Provincia:
Teléfono:	Fax:
Otro contacto:	
Observaciones:	

--

Datos interés comercial:

Promoción, publicidad, distribución, precios, crédito, Servicios, Política Servicio
Puntos fuertes y débiles.

➤ **Informe de visita**

LATIN HOUSE & SERVICE

INFORME SEMANAL DE VISITAS	
Nombre Vendedor:	Semana:
Nº cliente:	
Objetivo:	
Resultado:	
Contacto:	
Tipo de servicio:	
Total visitas:	
Total aperturas:	
Observaciones:	

i. ARGUMENTARIO / FICHA DE SERVICIO

LATIN HOUSE & SERVICE

FICHA DE SERVICIO	
Fecha:	
Necesidades:	
Beneficios:	
Características:	
Posibles objeciones:	
Respuestas:	
Ventajas sobre otros servicios:	
Inconvenientes:	
Puntos fuertes:	
Puntos débiles:	
Observaciones:	

➤ **Argumentación del servicio**

Para lograr los objetivos de venta es necesario conocer más y mejor las necesidades de los clientes, así poder ofrecer soluciones que satisfagan estas necesidades.

Es importante tener mecanismos a través de los cuales obtendremos información de las necesidades de nuestros clientes y que permitan reducir al mínimo argumentos improvisados, con la finalidad de que el cliente no realice interpretaciones que no sean adecuadas de los beneficios que queremos aportar. La herramienta adecuada es la ficha de servicio, así el vendedor dominará y conocerá el servicio a ofrecer.

Como debe ser la Argumentación del Servicio:

Conocimiento de la empresa
Que beneficios aporta al cliente
Conocimiento del servicio
En relación con la competencia- Puntos fuertes y débiles
Conocimiento del mercado
Demanda

Que debe contener la Ficha del Servicio:

Cliente objetivo
Atributos del servicio
Necesidades a satisfacer
Beneficios
Objeciones
Respuestas
Fuerzas y debilidades

j. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN

El responsable de Comercial y Marketing se encargará de realizar la selección de los vendedores de acuerdo al perfil requerido: inspirar confianza, habilidad de relacionarse con la gente, habilidad de comunicación, saber escuchar, buena presencia, tener carisma, capacidad de auto motivación; inclusive se encargará de la formación de los mismos.

k. SISTEMA DE RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS

Se debe tener en cuenta una política de retribución dirigida a objetivos, como una herramienta de mejora continua.

Recepción telefónica

Sueldo total	100%	600
Fijo	80%	450
Variable	20%	150

Percepción variable

Media llamadas atendidas	50%	60
Objetivo de ventas compañía	50%	60

Vendedores

Sueldo total	100%	1000
Fijo	30%	300
Variable	70%	700

Percepción variable

Objetivo ventas compañía 100% 300

I. SISTEMAS DE CONTROL Y EVALUACIÓN

Para un adecuado sistema de control se realizará un seguimiento de las actividades desarrolladas por los vendedores en cada semana.

Seguir el grado de cumplimiento de los objetivos semanales o mensuales según sea el caso y la temporada.

También se hará un análisis semanal de ventas por zonas para detectar posibles desviaciones y tomar decisiones correctas en base a previsiones.

Se utilizará una encuesta de calidad de servicio a los clientes luego de haber recibido el mismo.

Otra forma de evaluarlos será por el grado de cumplimiento de sus objetivos y su nivel de efectividad.

m. PLAN DE CONTRATACIÓN

Se subcontratará para el primer año 3 vendedores, durante los meses de marzo a mayo en México, Perú y Colombia, uno por país, con un perfil específico en donde primen la buena presencia, carisma, generación de confianza y adecuadas relaciones interpersonales sobre todo, procurando que alcancen a ser colaboradores comprometidos con la identidad y filosofía de la empresa.

La subcontratación en Latinoamérica lo haremos de manera personal, pues el responsable de Comercial y Marketing viajará a Latinoamérica y se encargará de realizar la selección de acuerdo al perfil requerido.

5.1.4.5. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La comunicación se desarrollará principalmente por:

- Sitio Web
- Buzoneo
- Venta personal: medios personalizados, medios no convencionales (Below de line)
- Relaciones públicas: comerciales y sociales
- Promociones de ventas: por grupos
- Merchandising
- Marketing directo: mailing
- Marketing relacional.

CAPITULO VI

“PLAN DE OPERACIONES Y LOGISTICA”

LATIN HOUSE & SERVICES

6.1- CONDICIONANTES DEL ENTORNO DE **LATIN HOUSE & SERVICES**

Se puede advertir que los factores externos que repercutirán positivamente del entorno son:

- La evolución de la tecnología y la misma globalización que permita a diferentes mercados advertir de la prestación de diferentes servicios.
- El Crecimiento económico en España, que ha sido progresivo en los últimos años.
- Un adecuado planeamiento socio cultural, implantado por la política europea que masifica la oferta de estudios en este continente
- Los intereses socio-demográficos para los latinoamericanos quienes prefieren un país iberoamericano para seguir sus estudios.

Dentro de los factores externos negativos del entorno se advierten:

- El alto costo de vida en Europa, principalmente en las capitales de los países europeos y ciudades importantes como Barcelona, Capital económica de España.
- La proliferación de la inmigración ilegal, que limita a quienes optan por estudios en Europa muchas veces por las exigencias en las leyes de inmigración.

6.2.- CONDICIONANTES INTERNOS DE **LATIN HOUSE & SERVICES**

Se puede advertir que los factores internos que repercutirán positivamente del entorno son:

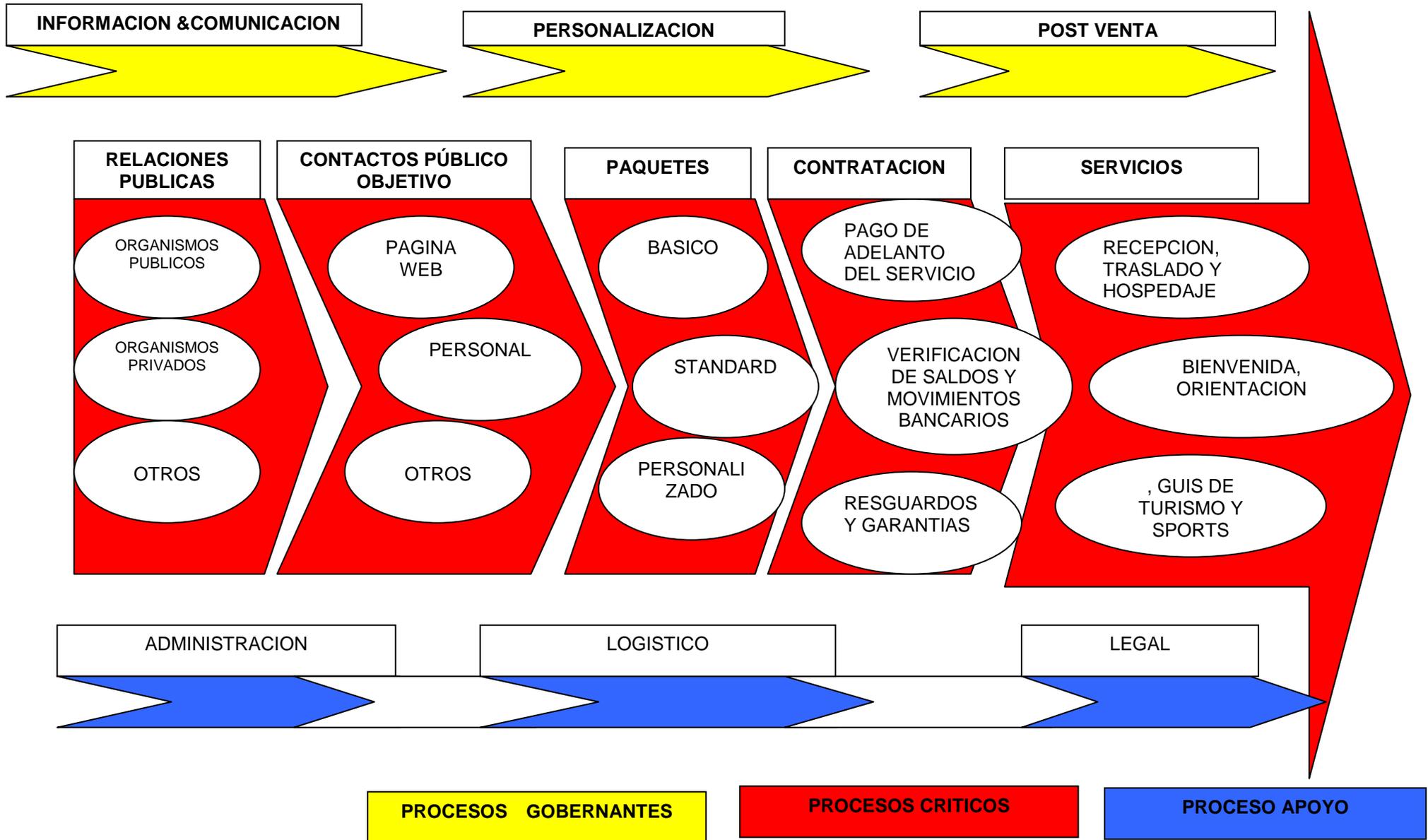
- Nuestra empresa dispone de personal calificado Latinoamericano que conoce el servicio de manera objetiva.
- La experiencia adquirida por parte de los Recursos humanos, quienes tienen disponibilidad de información calificada en Latinoamérica, es decir conocen el mercado.
- La capacidad de autofinanciación, por parte de los socios de la empresa.
- La capacidad de subcontratación de personal para ciertas áreas multidisciplinarias de la empresa.

Dentro de los factores internos negativos del entorno se advierten:

- El dominio del catalán para poder obtener información y desarrollo del negocio.
- El manejo de la facturación relación España / Latinoamérica, que se dificulta por el cambio de moneda, y los costos de transferencias, pagos adelantados etc.

6.3.- LOS PROCESOS DE **LATIN HOUSE & SERVICES**

Dentro de los procesos que se realizan en la empresa están, los procesos claves o críticos, que son sin duda los que aportan valor a la empresa, y por lo general están vinculados estrechamente al cliente.



6.4. PROCESO I

Relaciones públicas

Este proceso busca realizar todos los contactos previos posibles con diferentes instituciones sean públicas o privadas, como la Generalitat de Cataluña, entidades financieras, Empresas de alojamiento provisional/ definitivo, servicios de telefonía móvil, asuntos legales, servicios de turismo y de actividades físicas, entre otras para buscar vínculos que favorezcan a nuestros estudiantes.

Se enviarán a cada una de las Instituciones consideradas un folio con información de nuestro proyecto y los objetivos que persigue el mismo, remarcando los puntos que más le interesen a cada una de las ellas.

Se ha iniciado para el periodo 2009- 2010 el envío de algunas documentaciones de las mencionadas anteriormente y existe un ejemplo de los remitidos en anexos.

Los medios que utilizamos han sido:

TECNOLOGICOS

- Internet

MATERIALES

- Computador
- Impresora
- Papel
- Sobres
- Medios de transporte

Este proceso deberá ejecutarse durante todo el año, buscando beneficios para nuestros clientes y mas opciones de negocio, con respecto al tiempo utilizado por institución dependerá del grado de agilidad de la misma pero se establece entre uno o dos meses para recibir las respuestas respectivas.

La Dirección General, será la responsable de este proceso, para lo cual dispondrá de una partida de gastos como de representación de la empresa.

Las Relaciones públicas establece **3 subprocesos que engloban los tramites directos con organismos públicos, con organismos privados, y otros** que estén dispuestos a participar de nuestra idea de negocio convirtiéndose en un partner importante, una empresa auspiciante del mismo, proveedor o una alianza comercial.

Las actividades en los subprocesos serian:

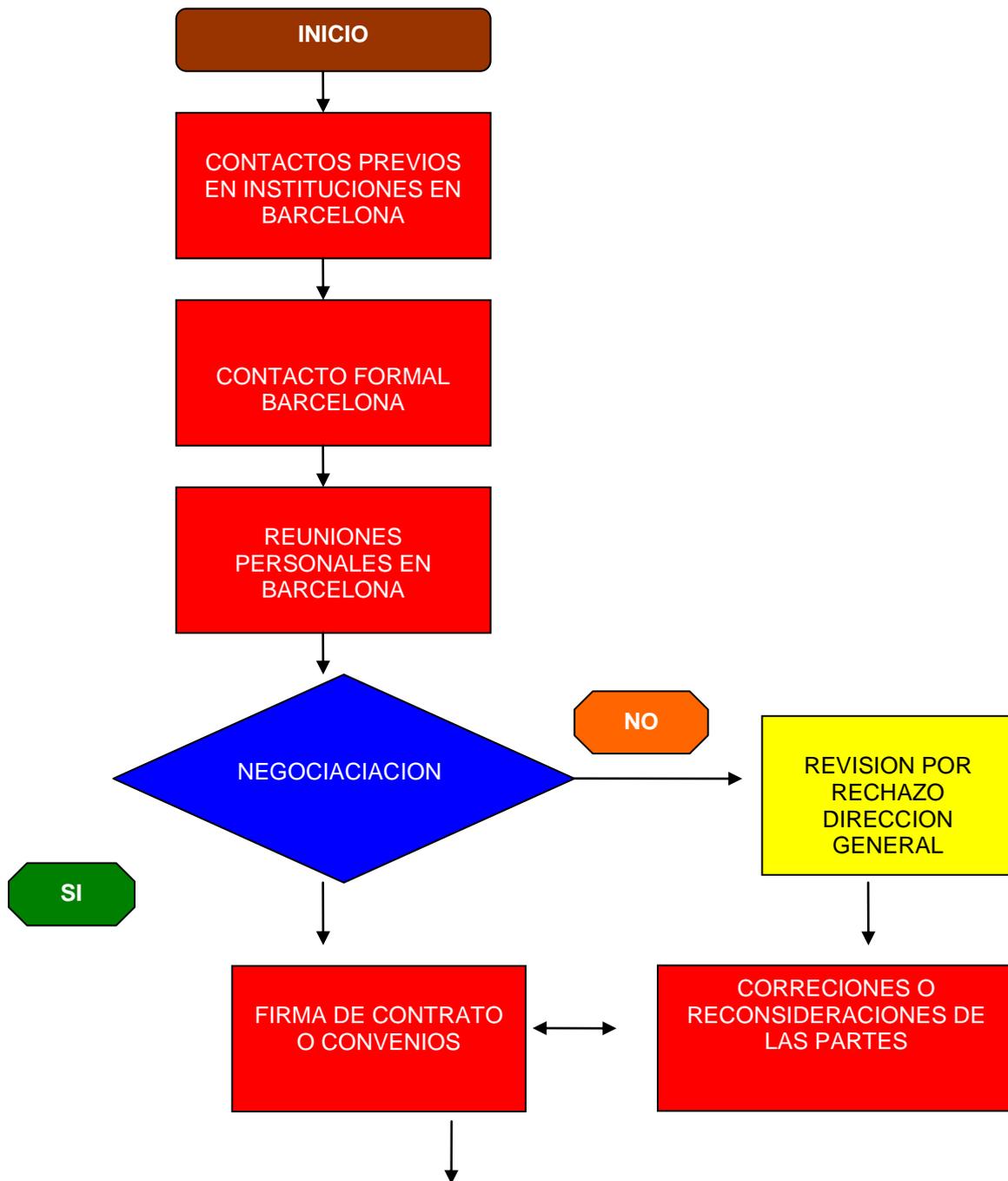
- Contacto informal, mediante carta o vía mail
- Contacto formal a través de una Entrevista personal
- Acuerdos de resoluciones por las partes
- Revisión final de las condiciones en que se dan las negociaciones
- Firma de un contrato/ convenio.

Para tener una idea grafica del proceso nos permitimos presentar el siguiente flujo grama, en donde se especifican las actividades de los subprocesos.

Cabe mencionar que las actividades son las mismas en cualquier subproceso que se realice.

6.4.1. DIAGRAMA PROCESO I

RELACIONES PÚBLICAS



6.5. PROCESO II

FIN

Contactos Publico Objetivo, una vez que se han empezado las actividades de relaciones públicas y estableciendo el avance de las posibilidades acordadas con las diferentes instituciones y empresas que trabajen con nosotros, empezaremos un nuevo proceso, que es el contacto con nuestros potenciales clientes, para de esa manera ir generando en ellos la posibilidad de una contratación definitiva si deciden viajar a Europa.

Esta iniciativa se hará a través de medios telemáticos, utilizando nuestra página por Internet (www.arsys.es) y ubicándonos en portales relacionados en la web.

Se procurará de manera personal en cada uno de los países ejes, visitar empresas, universidades, fundaciones, embajadas de España y presenciar las ferias, conferencias, charlas o presentaciones de invitación que se hacen por parte de las diferentes Escuelas de Negocios de post grados de Barcelona, sería el periodo de presentación de las mismas en Latinoamérica, siguiendo por ejemplo lo que establece la World MBA tours .

Para realizar este proceso se dispondrá del Internet, fax, teléfono, flyers, tarjetas de presentación, cd y medios de publicidad.

Este proceso cada año deberá durar entre los meses de Marzo - Mayo.

El personal en Barcelona con apoyo de la empresa de hosting realizará el trabajo desde Barcelona, en México, Perú y Colombia, se contratará una empresa tercerizadora de Recursos Humanos (Vendedores) para estos tres meses.

El área Comercial y Marketing, será la responsable del cumplimiento de este proceso vital.

Este proceso dispone de **3 subprocesos que engloban los contactos vía mail, contactos personales o cualquier otro tipo de contacto (telefónico, fax, etc)**

Las actividades en los subprocesos serian:

Contacto via Mail

- Intercambiar información entre nuestra empresa y la empresa de hosting, sobre estadísticas y recomendaciones de nuestra pagina web
- Dar información sobre temas generales a nuestros clientes
- Dar información detallada y personalizada a nuestros potenciales clientes si lo requieren.
- Recepción de las demandas preliminares del servicio.

Contacto Personal

- Visitas a Escuelas de Educación Superior, universidades, empresas, embajadas, Fundaciones entre otras entidades relacionadas a la idea del negocio.
- En las diferentes ferias o conferencias
- Dar y recibir información a domicilio de manera particular a los interesados
- Entrega de Información variada general y especifica de manera gratuita.

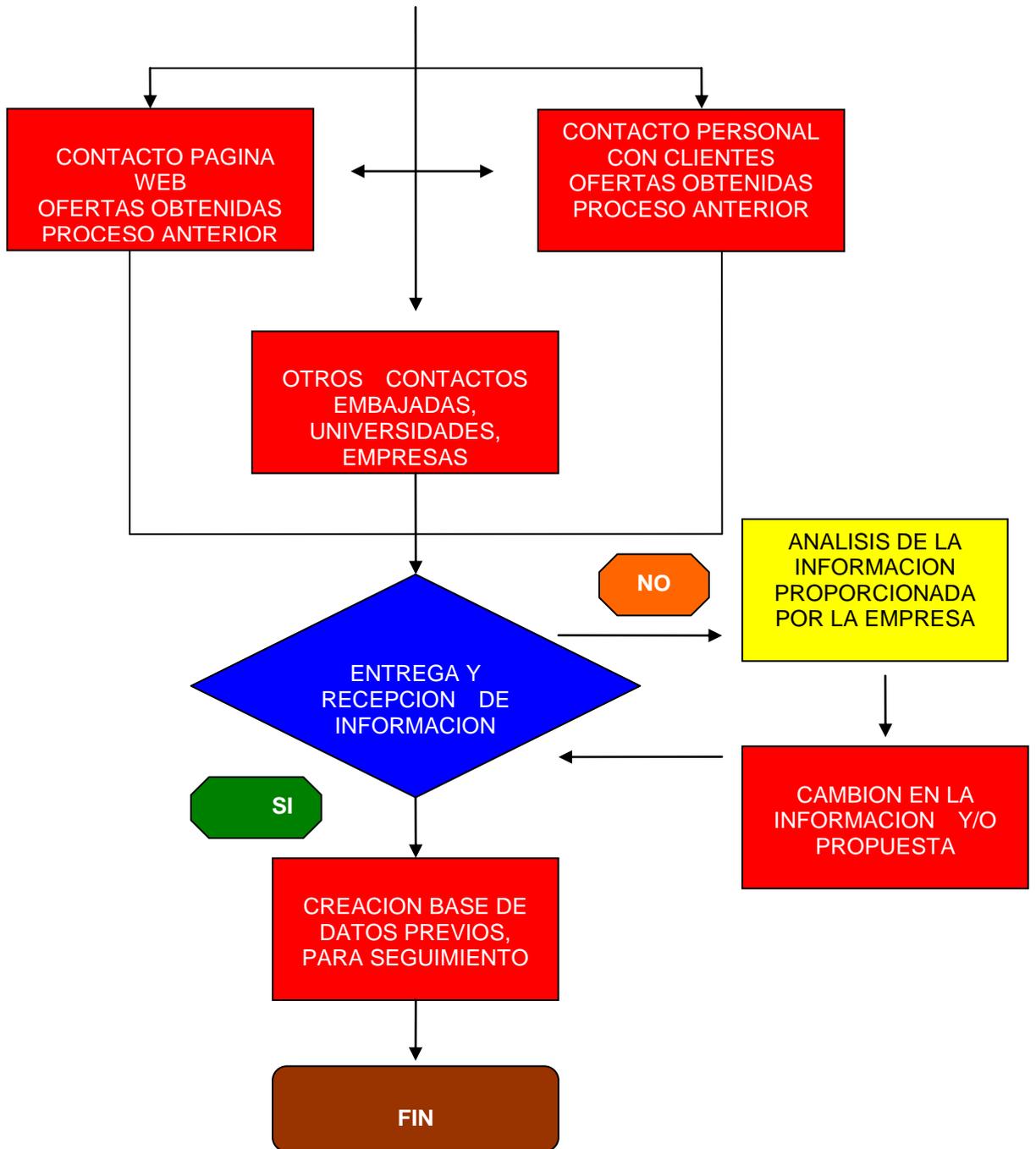
Otros contactos

- Recepción de información o preguntas por otros medios sean teléfonos o fax, entre otros
- Análisis de la información
- Respuestas según políticas de la empresa.

6.5.1 FLUJO GRAMA PROCESO II

CONTACTOS PUBLICO OBJETIVO





6.6. PROCESO III

Elaboración de paquetes, este proceso es un proceso básico en donde se diseñan diversos tipos de paquetes el Básico, el estándar, y algún paquete ajustado exactamente a la necesidad del cliente, es decir el paquete personalizado.

Con la recepción de las demandas de los clientes que necesariamente serán remitidas a la empresa vía Internet para disponer de un documento por escrito, se iniciará a armar los paquetes, considerando ajuste de los costes por temporada, y mejores posibilidades para ofrecer al cliente, envío e intercambio de información con el cliente de manera constante.

Esta labor se hará desde el momento en que exista demanda o interés por parte de los potenciales clientes de que se elabore un paquete, el mismo que tendrá no tendrá precio, y no implicara necesariamente la compra del servicio.

La respuesta a la demanda del cliente se hará al termino de la distancia, y en ningún caso demorará mas de una semana.

La elaboración de paquetes dispone de **3 subprocesos que engloban:**

**Diseño básico,
Diseño Standard y
Diseño personalizado.**

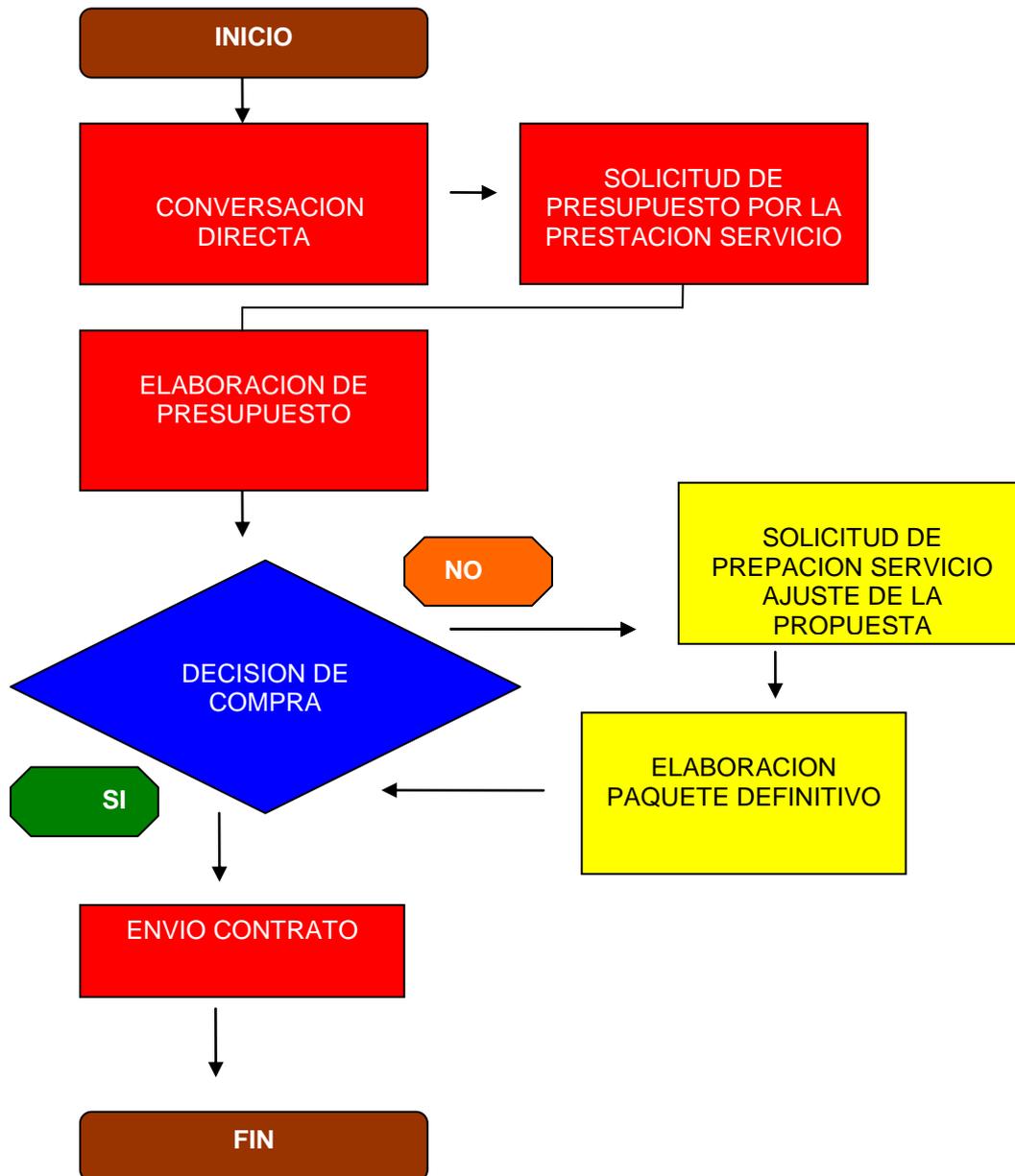
Las actividades en los diseños básicos

- Conversación directa con el cliente
- Solicitud de la prestación servicio documentado via mail y/o copia original
- Elaboración de presupuesto (paquete definitivo)

- Envío de un presupuesto específico o pro forma detallada del servicio a ofrecer y condiciones generales propias del contrato de servicio
- Decisión de compra del cliente
- Elaboración del contrato formal
- Envío de un contrato, vía fax, o mail, para que el cliente lo firme y lo reenvíe, de esta forma acepta los términos de la contratación de servicios y condiciones de pago, con código de referencia.

6.6.1. FLUJO GRAMA PROCESO III

ELABORACION DE PAQUETES



6.7. PROCESO IV

Contratación del Servicio,

Este proceso es la realización de la compra del servicio por parte del cliente, inicia con el pago del 50% de adelanto según contrato, la empresa envía dos copias originales del contrato formal, de las cuales una será nuevamente remitida hacia nosotros.

El tiempo que llevara este proceso será de 15 días a partir de que la recepción del pago.

Para este proceso se ocupará el Internet, el correo comercial o la empresa tercerizadora de Recursos humanos para permitir que las documentaciones lleguen a manos los nuestros clientes.

El responsable de este proceso es la dirección general junto con la administrativa de la empresa.

Este proceso dispone de 3 subprocesos con sus respectivas actividades serian

- **Pago del adelanto del servicio**
 - Confirmación de nuestros datos bancarios
 - Pago personal vía transferencia
 - Pago previo del 50%, por Internet, con tarjeta de crédito
 - Deposito del valor acordado

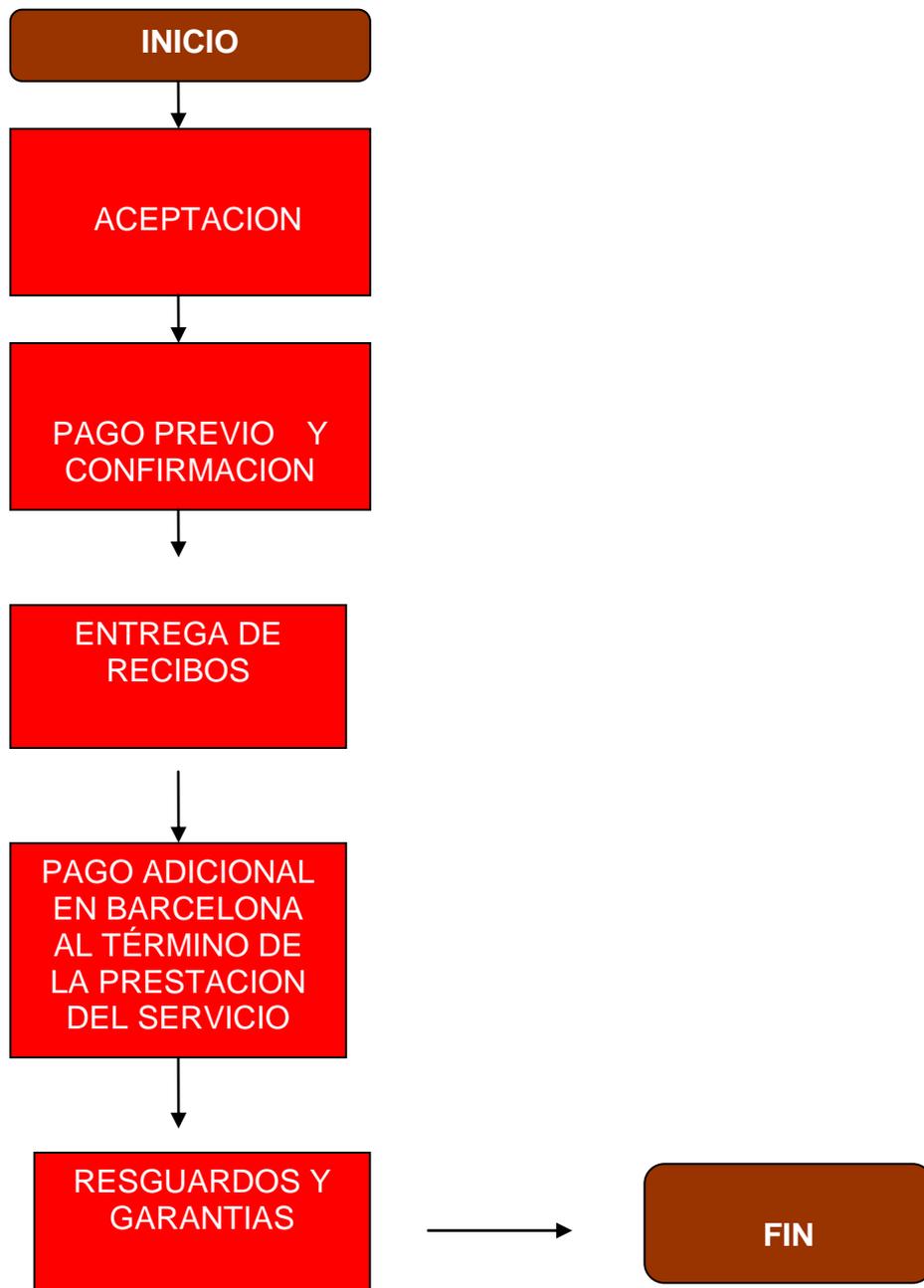
- **Verificación de saldos y movimientos bancarios**
 - Comprobación del ingreso del dinero a bancos
 - El pago definitivo del 50% restante se hará en Barcelona una vez recibido el servicio

- **Resguardos y garantías**

- Envío de resguardo definitivo y garantías establecidas
- Contacto continuo un mes antes y definitivo 7 días antes de la prestación del servicio.

6.7.1. FLUJO GRAMA PROCESO IV

CONTRATACION DEL SERVICIO



6.8. PROCESO V

Prestación del los Servicios, este proceso es cien por ciento operativo, es el servicio en su esencia, que constaría dependiendo del paquete de diferentes subprocesos y actividades.

Las operaciones del servicio en si la cumplirán dos funcionarios de la empresa, con el apoyo de personal contratado a través de una ETT, dependiendo del año y del volumen de demanda que tengamos en el mercado.

El primer año se contratará 3 personas para la prestación de los servicios solicitados.

Los medios especiales utilizados serán

Recursos materiales

Coche (en renting, mes de septiembre y octubre)

Recursos tecnológicos

Internet.

Como responsable de este proceso esta la Dirección General, porque la buena gestión del mismo es fundamental para el crecimiento del negocio

Se establecerá únicamente los subprocesos de la prestación del servicio básico, ya que los demás procesos dependerán de los requerimientos de los clientes y sus variantes.

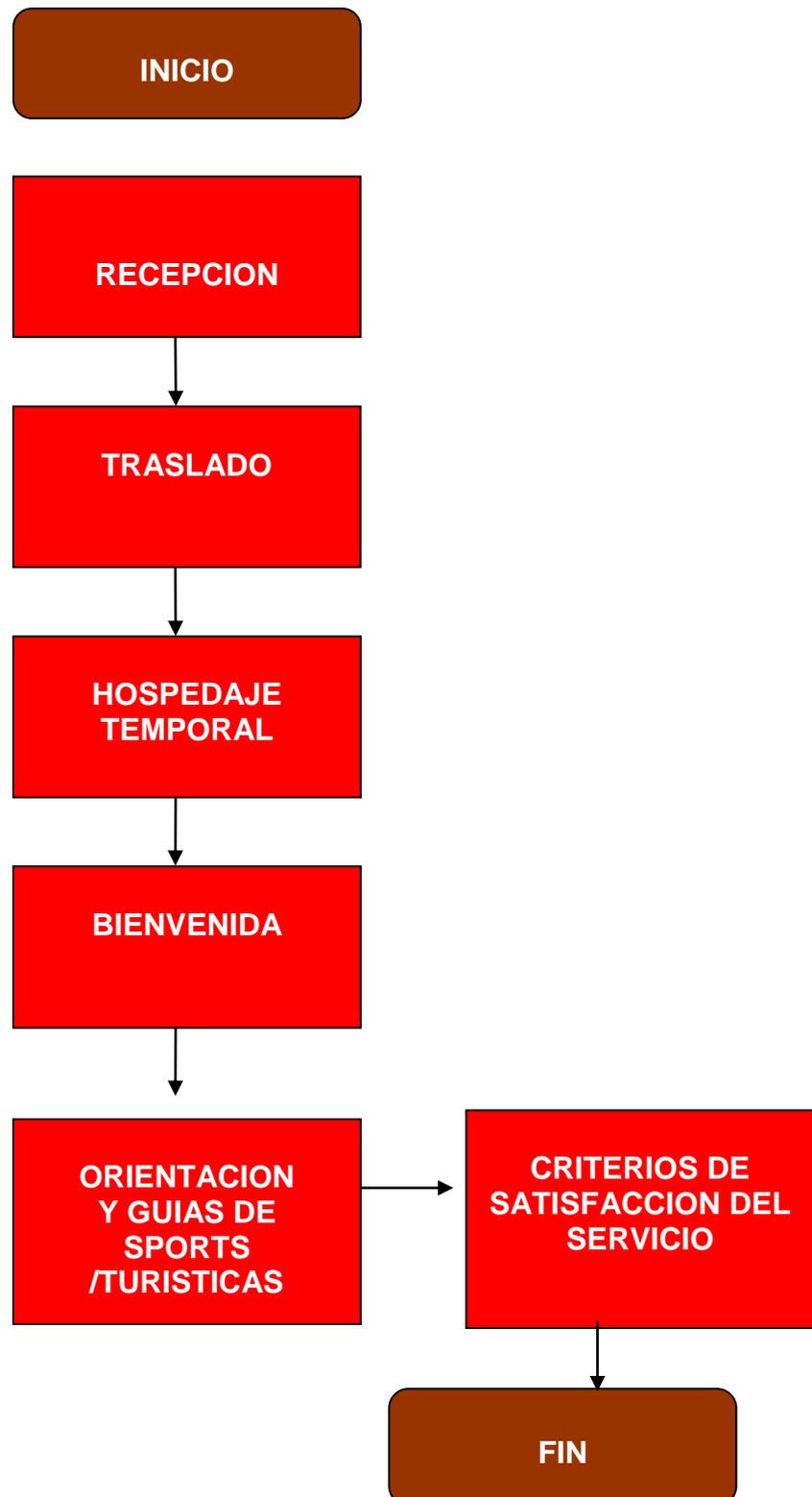
Subprocesos Básico y sus respectivas actividades

- **Recepción**
 - Coordinación vía mail vuelos e itinerarios
 - Presentación en el aeropuerto 30 minutos antes de la llegada
 - Recepción y presentación
 - Obsequio (botella de agua)
- **Traslado**
 - Coordinación del transporte
 - Recorrido mas directo

- Llegada al hospedaje
- **Hospedaje temporal**
 - Coordinaciones horizontales y verticales
 - Cambios de referencias
 - Almuerzo con el cliente
- **Bienvenida**
 - Presentación general
 - Entrega de plan general de actividades
 - Obsequios (Tarjeta MetroT 10, Polo con logo)
- **Orientación**
 - Entrega de planos
 - Recorrido por la ciudad
 - Orientaciones básicas
- **Guía general**
 - Entrega de las guías
 - Forma de utilizarlos

6.8.1. PROCESO V

Prestación de Servicios



6.9. BREVE EXPLICACION DETALLADA DE LA DIFERENCIA ENTRE IGUALES PROCESOS Y DIFERENTES PAQUETES

Explicación un tanto específica del proceso de recepción, haciendo referencia a cada uno de los paquetes

Las diferentes Fases de recepción del cliente de acuerdo al paquete u orden de servicio

Servicio Básico:

- Ir al aeropuerto y esperar con un cartel con su nombre para que identifique a la empresa.
- Cuando identifique la empresa y viceversa se le presentará el saludo cordialmente con una sonrisa, se lo identificará con un fotocheck y se le brindará una botella de agua fresca.
- Inmediatamente después será transportado hacia su hospedaje provisional o definitivo (según el caso) en la unidad de transporte, ayudándolo con su equipaje.
- Una vez llegado al hospedaje (si este es temporal), se le brindará un pequeño asesoramiento de las paginas web y como puede buscar el solo su habitación o piso.

Servicio estándar:

- La parte inicial es Ídem al servicio básico.
- Una vez llegado a su hospedaje (si es temporal), le ubica en un piso (para que descanse, si es que el lo requiere) y se procede a despedirse hasta el momento que se acuerde el próximo encuentro.

- En el próximo encuentro se lo llevará a las oficinas y se le brindará un asesoramiento más profundo de cómo buscar un hospedaje (sea habitación o piso) de acuerdo a su medida.
- Se le entregará una Guía de localización de su centro de estudios y le explicará como ubicarse y buscar todos los servicios que puedan localizar en ese entorno como: supermercados, transporte (metro, bus), farmacias, centros de salud, oficinas administrativas de Barcelona, restaurantes, gimnasios, bancos, etc.
- Se le explicará como movilizarse en Barcelona, entregándole una guía de transporte y una tarjeta T-10 para sus primeras movilizaciones.
- Se le dará información de cómo tiene que realizar algunos tramites obligatorios como: empadronamiento, obtener su NIE, su tarjeta sanitaria, licencia de conducir, apertura de cuentas bancarias, compra de portátiles, etc.
- Se le dará una guía de Ocio y una visita turística programada por Barcelona (dependiendo el momento de si comenzaron sus clases o no)
- Le regalará una camiseta/ polo color blanco con el logo.
- Se le entregará la tarjeta comunicándole que la empresa esta siempre para servirle pero que cualquier servicio en adelante es extra y con otro costo, pero enfatizándole que puede contar con nosotros en todo momento.

Servicio personalizado:

- En primer lugar es Ídem al servicio básico y estándar.
- Se le brindará información mas detallada, y con un guía personal que se encargue de asesorarle constantemente los días que requiera.
- Se hará una evaluación de las solicitudes de los diferentes servicios requeridos para tomarlos en cuenta a la hora de cuales son los servicios a subcontratar (dependiendo del volumen de estos).
- Se subcontratará el servicio del bus turístico para la primera visita por Barcelona (según lo requiera el cliente, y la solicitud del paquete que se

requiera), entonces una vez que dispongamos de la solicitud del cliente, contactaremos con la empresa del bus turístico para coordinar horarios y pagos según la cantidad de clientes que tengamos en determinados momentos.

6.10.- LOS PROCESOS GOBERNANTES DE LATIN HOUSE & SERVICES

• INFORMACION Y COMUNICACIÓN

- Es el proceso que busca mantener informado a nuestro cliente, donde se presenta la imagen de la empresa, los servicios, misión, visión, código de ética de la empresa.
- Se lo realiza a través de nuestro canal de distribución principal que es nuestra página web.
- El responsable de este proceso es administración, quien regula la la gestión, actualización y mantenimiento de la pagina web. apoyada en un empresa de hosting.
- Los subprocesos y sus actividades son sencillos, constan de un plan de comunicación, diseño de una pagina web, contratación de una empresa de hosting, estadística de la información recibida, interacción cliente- empresa por la web, recomendaciones.

• PERSONALIZACION

- Es un proceso gobernante que se lo utiliza cuando la personalización de algún paquete es importante, cuando se trabaja por grupos o en organizaciones de actividades deportivas, turísticas, así como viajes más complejos, que lo habitual.
- La dirección general apoyada con operaciones será la responsable de la ejecución de este proceso.
- Los subprocesos dependerá del tipo servicio sea solicitada.

- **SENTIMIENTO POST VENTA**

- Serán las ofertas que se ofrecen a los clientes que han adquirido algún paquete esto dependerá de lo obtenido en la negociación con empresas en apoyo a la empresa de negocio que pueda ser útil para nuevos y antiguos clientes.
- Se podrá atender además a necesidades inesperadas que sufran nuestros clientes, situaciones emergentes, etc.
- Este proceso será responsabilidad de Dirección general, administración, y comercial, en conjunto

6.11.- LOS PROCESOS AUXILIARES Y DE APOYO DE LATIN HOUSE & SERVICES

- **ADMINISTRACION**

Este proceso es de apoyo, pues se basa en subprocesos, que pueden ir alternando con las necesidades que tenga la empresa en determinado momento

Podría encargarse de la contratación de personal para mantenimiento, limpieza, etc., dependiendo de la necesidad.

Adicionalmente deberá ejecutar controles continuos de satisfacción en donde consten las siguientes actividades

- Criterio de satisfacción
 - Encuesta de satisfacción
 - Fabulación
 - Controles
 - Replanteamientos

Dirección general es la responsable de este proceso

- **LEGAL**

Este es un proceso, en donde la empresa se regula bajo ciertos subprocesos en la parte jurídica establecidos con antelación, sin perjuicio de que en algún momento se pueda acudir a la contratación de servicios profesionales en el ámbito para cualquier tema que no es del todo común.

Dirección general es la responsable de este proceso

- **LOGISTICO**

El proceso de logística es administrado por operaciones, involucra alternativamente subprocesos de transporte, alimentación, almacenamiento, entre otros.

CAPITULO VII

PLAN DE RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA

7.1.- DEFINIR RECURSOS HUMANOS DE **LATIN HOUSE & SERVICES**

CANT	FUNCIONES	AREAS
1	DIRECTOR GENERAL	DIRECCION GENERAL
1	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACION
1	COMERCIAL & MARKETING	DIERECCION COMERCIAL Y MKT

EL PERSONAL DE OPERACIONES TANTO EN BARCELONA, POR LOS MESES DE SET/ NOV, ASI COMO EN MEXICO, PERU, COLOMBIA, EN LOS MESES COMPRENDIDOS ENTRE MARZO/MAYO.

7.2.-LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE **LATIN HOUSE & SERVICES**

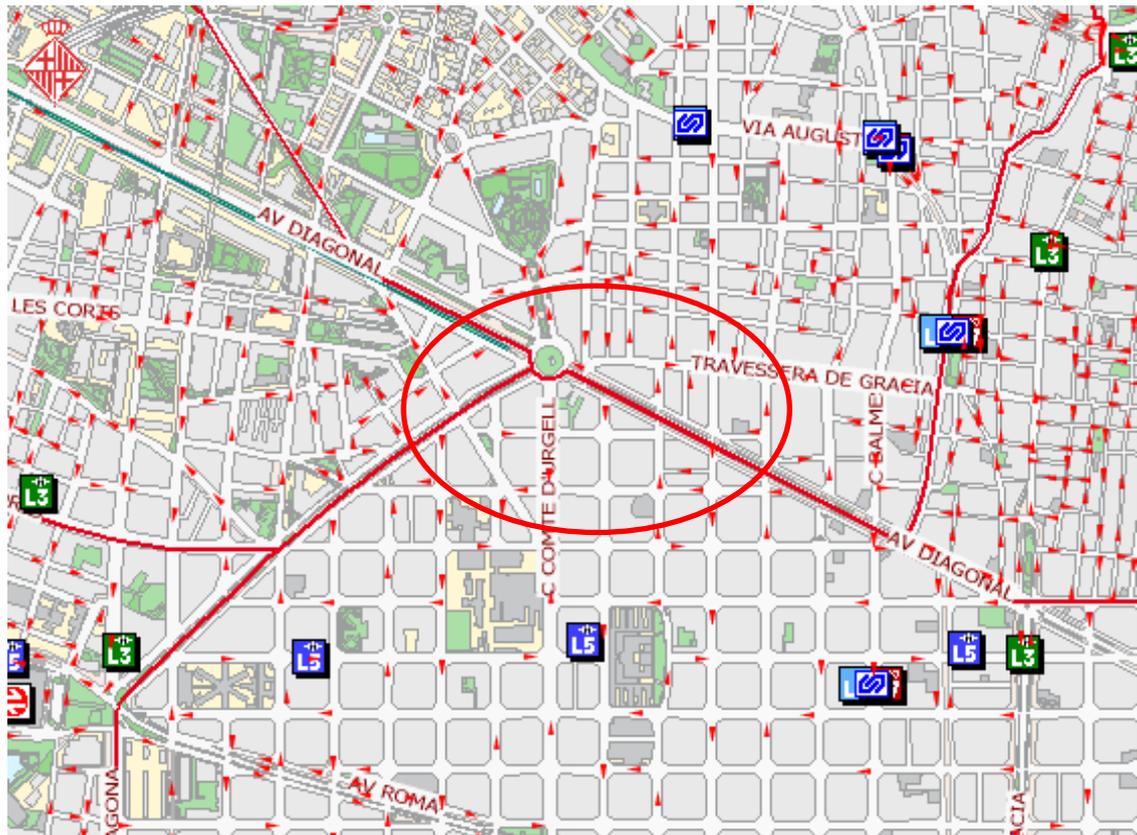
CANT	DETALLE	CONDICION
1	OFICINA E INFRAESTURA COMERCIAL	PROPIA

LOS ENSERES QUE CONFORMAN LA OFICINA ESTAN TOMADOS EN CUENTA COMO RECURSOS MATERIALES

7.3.- LA LOCALIZACIÓN MAS ADECUADA DE **LATIN HOUSE & SERVICES**

La empresa se localizará en un sector que sea el centro de gravedad de la ciudad de Barcelona, fundamentalmente lo mas equidistante entre las escuelas de negocios, y universidades donde estudiarían nuestros clientes, ubicación dotada de buenas líneas de comunicación, accesibilidad, y también de servicios varios.

En el área que se localizará la empresa estará al alcance de todos los servicios que nos ofrece la urbe nivel de equipamiento físico y tecnológico, como red de Internet, señal wifi, etc.



7.4.- LOS PLAZOS DE LATIN HOUSE & SERVICES

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	TIEMPOS
PROCESO I RELACIONES PUBLICAS	ORGANISMOS PUBLICOS ENTIDADES PRIVADAS OTRAS RELACIONES	Contacto informal	5 A 10 MIN/DIA
		Contacto formal	10 A 15 MIN/DIA
		Reuniones	30 MIN/60MIN
		Acuerdo previo	5 MIN
		Revisión final	30 MIN
		Firma de convenio	15 MIN

PROCESO II			
CONTACTO POTENCIAL CLIENTES	CONTACTO WEB CONTACTO PERSONAL OTROS CONTACTOS	CONTACTO PAGINA WEB <ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar información entre la nueva empresa y la empresa de hosting, sobre estadísticas y recomendaciones de nuestra pagina web • Dar información sobre temas generales a nuestros clientes • Dar información detallada y personalizada a los potenciales 	10 MIN A 15 MIN 5 MIN 30 MIN

		<p>clientes si lo requieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de demandas preliminares del servicio 	5 MIN
		<p>CONTACTO PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a Escuelas de Educación Superior, universidades, empresas, embajadas, Fundaciones entre otras entidades relacionadas a la idea del negocio 	60 MIN
		<ul style="list-style-type: none"> • En las diferentes ferias o conferencias 	60 MIN
		<ul style="list-style-type: none"> • Dar y recibir información a domicilio de manera particular a los 	20 MIN

		<p>interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Información variada general y específica de manera gratuita. <p>OTROS CONTACTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teléfonos , • Inquietudes dudas • Respuesta 	<p>10 MIN</p> <p>10 MIN</p> <p>10 MIN</p> <p>5 MIN</p>
<p>PROCESO III</p> <p>ELABORACION DE LOS PAQUETE</p>	<p>PAQUETE BASICO</p> <p>PAQUETE ESTÁNDAR</p> <p>PAQUETE PERSONALIZADO</p>	<p>CONVERSACION DIRECTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversación directa con elcliente • Solicitud de la prestación servicio documentado via mail y/o copia original • Elaboración de presupuesto (paquete definitivo) • Envió de un presupuesto específico o pro forma detallada del servicio a 	<p>10 MIN</p> <p>5 MIN</p> <p>60 MIN</p> <p>10 MIN</p>

		<p>ofrecer y condiciones generales propias del contrato de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisión de compra del cliente • Elaboración del contrato formal • Envío de un contrato, vía fax, o mail, para que el cliente lo firme y nos lo reenvíe, de esta forma acepta los términos de la contratación de servicios y condiciones de pago, con código de referencia. 	<p>30 MIN</p> <p>10 MIN</p> <p>10 MIN</p>
<p>PROCESO IV CONTRATACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PAGO DEL ADELANTO DEL SERVICIO • VERIFICACIÓN DE SALDOS Y MOVIMIENTOS BANCARIOS 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Confirmación de nuestros datos bancarios ○ Pago personal vía transferencia ○ Pago previo del 50%, por 	<p>45 MIN</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • RESGUARDOS GARANTÍAS 	<p>Y</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Internet, con tarjeta de crédito ○ Deposito del valor acordado ○ Comprobación del ingreso del dinero a bancos ○ El pago definitivo del 50% restante se hará en Barcelona una vez recibido el servicio ○ Envío de resguardo definitivo y garantías establecidas ○ Contacto continuo un mes antes y definitivo 7 días antes de la prestación del servicio. 	<p>7 DIAS</p> <p>2 DIAS</p> <p>TERMINADO SERV</p> <p>7 DIAS</p> <p>30 DIAS A 1 DIA</p>
--	---	--	--

<p>PROCESO V SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RECEPCIÓN • TRASLADO • HOSPEDAJE TEMPORAL • BIENVENIDA • ORIENTACIÓN • GUÍA GENERAL (ANEXOS) 	<p>Recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación vía mail vuelos e itinerarios ○ Presentación en el aeropuerto 30 minutos antes de la llegada ○ Recepción y presentación ○ Obsequio (botella de agua) <p>• Traslado</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación del transporte ○ Recorrido mas directo 	<p>5 MIN</p> <p>45 MIN</p> <p>5 MIN</p> <p>1 MIN</p> <p>60 MIN</p> <p>45 MIN</p> <p>45 MIN</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Llegada al hospedaje ○ Recomendaciones 	<p>10 MIN</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ● Hospedaje temporal <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinaciones horizontales y verticales ○ Almuerzo con el cliente 	<p>1-3 DIAS</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ● Bienvenida <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación general ○ Entrega de plan general de actividades ○ Obsequios (Tarjeta MetroT 10, Polo, con logo) 	<p>25 MIN</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega de planos ○ Recorrido por la ciudad 	<p>10 MIN</p> <p>5 MIN</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Orientaciones básicas 	5 MIN
		<ul style="list-style-type: none"> • Guía general <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega de las guías ○ Forma de utilizarla ○ Ejercicio de uso 	60 MIN
			30 MIN
			15 MIN



CAPITULO 4 **“PLAN ECONOMICO- FINANCIERO”**

“Se refiere a un conjunto de antecedentes relativos a cuatro temas fundamentales: Aspectos de mercado y comercialización, aspectos técnicos; aspectos jurídicos y administrativos; aspectos económicos, financieros y sociales, necesarios para tomar una decisión, tiene el objeto de elevar sus probabilidades de éxito, la intención natural de investigación y análisis del estudio financiero, es detectar la posibilidad y definir el proceso de inversión en alguna idea de negocio determinando un sector, región o país.”.¹

Constituyen una parte medular del estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, servirá para que se decida llevar a cabo la implementación de la idea de negocio en este caso de LHS, o bien que el intermediario financiero decida otorgar el crédito, si se presenta el caso.

El objetivo es determinar la viabilidad financiera que tiene el proyecto en términos de la recuperación del capital invertido, de la capacidad de pago de los créditos y de ponderar los efectos que el crédito tendría sobre la liquidez, el riesgo y el rendimiento de Latin House & Services.

Los Objetivos en función a los productos a obtener son la formulación de los siguientes documentos:

La formulación de presupuestos de inversión.

- La formulación de presupuestos de ingresos y egresos.
- Cálculo e interpretación de indicadores financieros que permita conocer el punto de equilibrio, liquidez, de autonomía financiera.
- Calculo de las interpretaciones de indicadores que permitan conocer si la rentabilidad económica del proyecto así como el riesgo que involucra la operación de LHS.
- Determinar le estructura financiera más adecuada para el proyecto.
- Conocer si el crédito beneficia a LHS en cuanto a la liquidez, rentabilidad y el riesgo de la empresa.

¹ <http://www.planteamiento financiero>

- Análisis que permita conocer a que factores es más sensible el rendimiento del proyecto.

Los estados financieros son el producto sintético y final del proceso de registrar la forma exacta, sistemática y cronológica de todas las operaciones LHS.

8.1.- Presupuesto.

“Cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual, permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.”²

8.1.1.- Presupuestos de Inversión.-

Se caracteriza por describir todos los ítems necesarios, activos fijos, activos diferidos y de capital de trabajo con sus respectivas cantidades y precios en los que incurrirá LHS, que deberán ser invertidos para operar servicios de calidad, que puedan satisfacer la demanda de sus potenciales clientes.

LHS, basa su presupuesto de inversión traducida en una oficina, con una infraestructura comercial adicional, un vehículo, equipo sobre todo lo

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

concerniente a telefonos celulares, equipos de computacion y demas bienes y enseres.

8.2. Activos Fijos.-

 <p style="text-align: center;">LATIN HOUSE & SERVICES PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</p>				
Item	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Precio Total (US\$)
Terreno, Edificación				
Oficina	metros cuadrados	30	1.345,00	40.350,00
Infraestructura Comercial	metros cuadrados	100	150,00	15.000,00
Total Terreno y Edificación				55.350,00
Vehiculo				
Van mediana 8 personas	unidad	1	25.000,00	25.000,00
Total Vehiculo				25.000,00
Maquinaria y Equipo				
Telefonos moviles	unidad	5	300,00	1.500,00
		5	-	-
		5	-	-
		5	-	-
		5	-	-

Total Maquinaria y Equipo					1.500,00
Equipo de Computación					
Computadora laptop	unidad	2	1.250,00	2.500,00	
Impresora/Copiadora	unidad	1	250,00	250,00	
Tele-Fax	unidad	2	280,00	560,00	
Total Equipo de Computación					810,00
Muebles y Enseres					
Escritorio	unidad	1	230,00	230,00	
Sillas ejecutivas	unidad	3	140,00	420,00	
Archivador aereo de aluminio	unidad	1	115,00	115,00	
Sofas de espera	unidad	5	60,00	300,00	
Total Muebles y Ensères					1.065,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS					83.725,00
Fuente:		Investigación del Autor			
Elaboración:		Carlos Paul Trujillo Jacome			

Tabla 1.- Presupuesto de Inversión.

Se entienden como activos fijos o tangibles, a los bienes de propiedad de la empresa, tales como:

terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte y otros.

La tabla anterior muestra los activos fijos que requieren para que la empresa LHS preste sus servicios y productos a los estudiantes latinoamericanos de post grado que acuden a realizar sus estudios a Barcelona España.

8.3. Depreciación de Activos Fijos.-

La depreciación de los activos fijos constituye el desgaste que sufren los mismos por el uso que se les da a estos durante la vida útil de un proyecto.

Para las depreciaciones de los Activos Fijos se ha tomado como fuente *El reglamento de la ley tributario* que indica: “Podrá considerarse la depreciación acelerada exclusivamente en el caso de bienes nuevos y con una vida útil de 5 años.” El valor de la depreciación se devenga por cada ciclo contable y esta depende de la naturaleza de los bienes, los cuales se registrarán a los siguientes porcentajes.

-
- Inmuebles (excepto terrenos) 5 % anual

- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10 % anual
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20 %
anual
- Equipos de Computo y Software 33,33 % anual

En el siguiente cuadro se detalla la depreciación de los Activos Fijos de LHS:



LATIN HOUSE & SERVICES DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS											
Item	Valor Total US\$	Valor Residual US\$	Vida Util años	Porcentaje Depreciación (%)	Año 1 US\$	Año 2 US\$	Año 3 US\$	Año 4 US\$	Año 5 US\$	Total Depreciación US\$	Valor Libros US\$
Infraestructura Comercial	15.000,00	13.875,00	20	5%	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	1.125,00	13.875,00
Vehículo	25.000,00	7.500,00	5	20%	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	17.500,00	7.500,00
Maquinaria y Equipo	1.500,00	150,00	10	10%	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	675,00	825,00
Equipo de Computación	810,00	162,00	3	33,33%	215,98	215,98	215,98	215,98	215,98	1.079,89	378,04
Muebles y Enseres	1.065,00	106,50	10	10%	95,85	95,85	95,85	95,85	95,85	479,25	585,75
TOTAL DEPRECIACIÓN					4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	20.859,14	23.163,79



Fuente:

Investigación del
Autor

Elaboración:

Carlos Paul Trujillo Jacome

Tabla 2.- Depreciación de Activos Fijos.

8.4. Activos Intangibles.-

“Las inversiones en activos diferidos son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles a amortizar”.³

LATIN HOUSE & SERVICES GASTOS DE CONSTITUCION		
Item	Valor Unitario US\$	Valor Total US\$
Gastos de Elaboración del Proyecto		1.835,00
Elaboración del Proyecto	1.835,00	
Gastos de Organizaciòn		2.290,00
Aprobaciòn de la Constituciòn	2.100,00	
Registro Mercantil	190,00	
Gastos de Puestas en Marcha		540,00
Instalaciòn Local	540,00	
Registro en MITC		58,00
Registro truistico	54,00	
Registro de comercio	4,00	
Patente del Ayuntamiento de BCN		240,00
Patente del regsitro	120,00	
Servicios comunitarios de Catalunya	120,00	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS		4.963,00
Fuente:	Investigaciòn del Autor	
Elaboraciòn:	Carlos Paul Trujillo Jacome	

Tabla 3.- Activos Intangibles

³ MENESES Álvarez, Edilberto: Preparaciòn y Evaluaciòn de Proyectos.

8.5. Gastos de Constitución.-

De la misma manera se debe considerar la amortización de los activos intangibles, los cuales se los vienen expresados en el siguiente cuadro:

LATIN HOUSE & SERVICES AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS						
Item	Valor Total US\$	Año 1 US\$	Año 2 US\$	Año 3 US\$	Año 4 US\$	Año 5 US\$
Gastos de Elaboración del Proyecto	1.835,00	367,00	367,00	367,00	367,00	367,00
Gastos de Organización	2.290,00	458,00	458,00	458,00	458,00	458,00
Gastos de Puestas en Marcha	540,00	108,00	108,00	108,00	108,00	108,00
Registro en MITC	58,00	11,60	11,60	11,60	11,60	11,60
Patente del Ayuntamiento de BCN	240,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	4.963,00	992,6	992,6	992,6	992,6	992,6
Fuente:	Investigación del Autor Carlos Paul Trujillo					
Elaboración:	Jacome					

Tabla 4.- Amortización de activos diferidos

8.6. Capital de Trabajo.-

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados”⁴

⁴ NASSIR SAPAG CHAIN. “Preparación y Evaluación de Proyectos” Cuarta edición. McGraw-Hill

El capital de trabajo está constituido por un conjunto de recursos, que una empresa debe tener, para atender sus necesidades de operación y corresponde al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante.

El capital de trabajo está representado por el capital adicional con que la empresa debe contar antes de empezar a funcionar, se debe financiar la primera OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS antes de recibir ingresos, por lo que se debe comprar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar crédito en las primeras ventas. Es decir que capital de trabajo es el capital con que hay que contar para empezar a trabajar.

Dentro del capital de trabajo va a estar conformado por:

1. Transporte, insumos y materiales para su comercialización y equipo requerido para alquiler .
2. Suministros y materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa anualmente.
3. Gastos Generales como son los servicios básicos como energía eléctrica, agua potable, teléfono, mantenimiento.
4. Salarios y el costo de empleados que representa para la empresa.
5. Combustibles y lubricantes etc.

Existen diversos métodos bajo los cuales se puede calcular el capital de trabajo, así se hace mención a los siguientes.

- a. **Método Contable:** Se cuantifica la inversión requerida, considerando que parte de los activos que se puedan financiar por pasivos a corto plazo.
- b. **Método del Periodo del Desfase:** Sirve para determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento que se efectúa el primer pago en la adquisición de materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente.
- c. **Método de déficit acumulado máximo:** Para emplear este método se debe calcular los flujos de ingresos y egresos proyectados para cada mes, a fin de determinar su cuantía como equivalente al déficit acumulado máximo⁵.

⁵ COSTALES, Bolívar: "Diseño y elaboración de proyectos", edición 2006. Cap. 3. Métodos calculo KT

Tomando como referencia estos métodos mencionados, para el efecto del proyecto se usará el método de *Periodo de desfase*, el cual se ha designado como el más óptimo para el caso, puesto que el proyecto no pretende generar ingresos desde el inicio de su arranque.

Para realizar el cálculo del Capital de trabajo, previamente se determinará los valores correspondiente a Adquisición de Insumos, Nomina de Empleados, Servicios Básicos, y los rubros correspondientes a lubricantes y combustibles que necesitará el presente proyecto, de esta manera se ha preparado el siguiente detalle.

Nomina de Colaboradores

 <p style="text-align: center;">LATIN HOUSE & SERVICES NOMINA DE COLABORADORES</p>											
Cargo	No. Empleados	Salario	Salario	Decimo	Decimo	Aporte	Aporte	Fondos de		Total	Costo
		Basico (US\$)	Basico Anual (US\$)	Tercero (US\$)	Cuarto (US\$)	Patronal 30%/12,15%	Personal 9,35%	Reserva (US\$)	Vacaciones (US\$)	Ingresos Anuales (US\$)	Anual (US\$)
Director General	1	1.400,00	16.800,00	1.400,00	218,00	5.040,00	1.570,80	116,67	700,00	19.234,67	25.845,47
Administrativo	1	1.100,00	13.200,00	1.100,00	218,00	3.960,00	1.234,20	91,67	550,00	15.159,67	20.353,87
Comercial & marketing	1	700,00	8.400,00	700,00	218,00	2.520,00	785,40	58,33	350,00	9.726,33	13.031,73
Operadores Bcn	1	500,00	6.000,00	500,00	218,00	1.800,00	561,00	41,67	250,00	7.009,67	9.370,67
Operadores Países	1	1.050,00	12.600,00	1.050,00	218,00	1.530,90	1.178,10	87,50	525,00	14.480,50	17.189,50
Total Costo Anual											85.791,23
Fuente:	Investigación del Autor										
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo Jacome										

Tabla 5.- Nomina de colaboradores.



LATIN HOUSE & SERVICES
COSTOS VARIABLES

Item	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (US\$)	Costo Total Mensual (US\$)	Costo Total Anual (US\$)
Requerimiento de Insumos					
Camisetas	Unidades	1500	6,00	9.000,00	108.000,00
Gorras	Unidades	1500	3,00	4.500,00	54.000,00
Aguas	Unidades	1500	1,60	2.400,00	28.800,00
Tarjetas de transporte T10	Unidades	500	7,00	3.500,00	42.000,00
Entradas a eventos sociales y culturales	Unidades	50	10,00	500,00	6.000,00
Entradas a eventos deportivos	Unidades	50	50,00	2.500,00	30.000,00
Telefonos y radio comunicador	Unidades	50	10,00	500,00	6.000,00
Renting	US\$	3	1.200,00	-	3.600,00
Total Requerimiento					278.400,00
Mantenimiento, Comunicaciones					
Mantenimiento	US\$	-	-	6,00	72,00
Baterias	US\$	-	-	6,00	72,00
accesorios	US\$			6,00	72,00
Total Mantenimiento, Combustibles y Lubricantes Equipo de Construcción					144,00
Combustibles y Lubricantes Vehiculo					
Combustibles	US\$	-	-	90,00	1.080,00
Lubricantes	US\$	-	-	60,00	720,00
Total Combustibles y Lubricantes Vehiculo					1.800,00
Servicios Básicos					

Agua	metros cubicos	-	-	150,00	1.800,00
Energía Eléctrica	Kilovatio/hora	-	-	120,00	1.440,00
Teléfono	Minutos			90,00	1.080,00
Internet		-	-	10,00	120,00
Total Servicios Básicos					4.440,00
TOTAL COSTOS VARIABLES					284.784,00
Fuente:	Investigación del Autor				
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo Jacome				

Tabla 6.- Costos Variables.

Los rubros que se consideran para determinar el Capital de Trabajo de LHS se detallan a continuación:

LATIN HOUSE & SERVICES CAPITAL DE TRABAJO	
Item	Costo Mensual (US\$)
Inventario	278.400,00
Nomina	85.791,23
Mantenimiento, Combustibles y Lubricantes para vehículos de transporte	144,00
Combustibles y Lubricantes Vehículo	1.800,00
Servicios básicos	4.440,00
CAPITAL DE TRABAJO ANUAL	
	370.575,23
Fuente:	Investigación del Autor
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo Jacome

$$ICT = (CA/360)*ND$$

ND =	30
ICT =	30.881,27

Tabla 6.- Capital de trabajo

Para el presente proyecto se ha considerado una rotación de caja de 30 días.

Rotación de Efectivo	Año Comercial
=	No. días ciclo de caja

$$RE = \frac{360}{30}$$

$$RE = 12$$

CT=	Total desembolso al año
	Rotación de Caja

$$CT = \frac{370575,23}{12}$$

$$CT = 30.881,27$$

8.7. Inversiones y financiamiento.-

Cronograma de Inversiones.-

El cronograma de inversiones permite elaborar un calendario de inversiones previas a la operación, que identifique los montos para invertir en cada período anterior a la puesta en marcha del proyecto.

LATIN HOUSE & SERVICES CRONOGRAMA DE INVERSION							
Item	Año 0 US\$	Año 1 US\$	Año 2 US\$	Año 3 US\$	Año 4 US\$	Año 5 US\$	Valor Total US\$
Activos Fijos	83.725,00				810,00		84.535,00
Activos Diferidos	4.963,00						4.963,00
Capital de trabajo	30.881,27						30.881,27
TOTAL	119.569,27	-	-	-	810,00	-	120.379,27
Fuente:	Investigación del Autor						
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo Jacome						

Tabla.- 8. Cronograma de Inversión

La empresa de servicios Latin House & services, tendrá un cronograma de re- inversiones, en caso de que sea necesario cambiar a un activo, sobre todo por considerar que existen algunos en los referentes a la infraestructura comercial entendidas como islas utilizadas en lugares como aeropuertos, universidades, embajadas, centros comerciales entre otras.

Presupuestos de Operación.-

El presupuesto de operación constituye la planificación de egresos destinados a la prestación del servicio y la comercialización de servicios y productos que generara LHS, y la estimación de los ingresos que se obtendrán con la operación del proyecto.

8.8. Presupuesto de Ingresos.-

El presupuesto de ingresos permite determinar la entrada de unidades monetarias que va a tener el proyecto en un periodo determinado. Para el caso en estudio, los ingresos constituyen el rubro por concepto de comercialización de materiales de construcción, alquiler de equipo de construcción y la prestación del servicio de transporte.



 LATIN HOUSE & SERVICES INGRESOS POR COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS EXTRAS									
Item	Unidad de Medida	Cantidad	Stock 10%	Total Ventas Mensuales	Costo Unitario (US\$)	% De Ganancia	Precio Venta (US\$)	Ingresos Mensuales (US\$)	Ingresos Anuales (US\$)
Basico	paquetes	50	5	45	50,00	100%	100,00	4.500,00	54.000,00
Standar	paquetes	50	5	45	70,00	114%	149,80	6.741,00	80.892,00
Personalizado	paquetes	50	5	45	90,00	123%	200,70	9.031,50	108.378,00
Tarjetas de transporte T10	Unidades	20	2	18	5,00	10%	5,50	99,00	1.188,00
Entradas a eventos sociales y culturales	Unidades	20	2	18	20,00	10%	22,00	396,00	4.752,00
Entradas a eventos deportivos	Unidades	20	2	18	50,00	10%	55,00	990,00	11.880,00
Telefonos	Unidades	20	2	18	45,00	10%	49,50	891,00	10.692,00
Otros productos o servicios	US\$				1.000,00	20%	1.200,00	1.200,00	14.400,00
Otros Productos	US\$								-
Total Ingresos por Comercialización de servicios y productos extras								23.848,50	286.182,00



Fuente:

Investigación del
Autor
Carlos Paul Trujillo

Elaboración:

Jacome

Tabla 8.- Ingreso por comercialización de servicios y productos extras.

 LATIN HOUSE & SERVICES INGRESOS POR PRESTACION DE SERVICIOS VARIOS (actividades mensuales)					
Item	Cantidad	Dias de servicios (Sobre 30 dias)	Costo Unitario (US\$ x dia)	Costo Total Mensual (US\$)	Costo Total Anual (US\$)
Fitness deporte	5	8	50,00	2.000,00	24.000,00
Deporte aventura	5	3	150,00	2.250,00	27.000,00
Deporte agua	5	2	150,00	1.500,00	18.000,00
Cultural	5	3	150,00	2.250,00	27.000,00
Gastronomia	5	5	150,00	3.750,00	45.000,00
Diversión	5	8	150,00	6.000,00	72.000,00
Total Ingreso por prestación de servicios varios				17.750,00	213.000,00
Fuente: Investigación del Autor					
Elaboración: Carlos Paul Trujillo Jacome					

Tabla 7.- Ingreso por comercialización de servicios

 LATIN HOUSE & SERVICES INGRESOS POR SERVICIO DE TRANSPORTE					
Item	Cantidad	Dias de alquiler (Sobre 30 dias)	Costo Unitario (US\$ x transp)	Costo Total Mensual (US\$)	Costo Total Anual (US\$)
Transporte	1	8	30,00	240,00	2.880,00
Total Ingresos por servicios de transporte				240,00	2.880,00
Fuente: Investigación del Autor					
Elaboración: Carlos Paul Trujillo Jacome					

Tabla 8.- Ingresos por alquiler de transporte

Como se puede observar en las tablas anteriores, los ingresos que se pretenden captar son los rubros por ventas de servicios & productos, la venta de servicios por actividades deportivas, recreativas, sociales (actividades extras) y prestación de servicio de transporte. Para realizar el análisis de proyección de ingresos para los años futuros se tomo en cuenta los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado, los cuales muestran un crecimiento del PIB del sector de los servicios sobre todo en Catalunya, la concesión de permisos por medio de Barcelona Activa, si bien es una empresa nueva, con las diferentes estrategias mencionadas anteriormente se pretende alcanzar el crecimiento mencionado, mientras que para brindar los servicios se ha considerado un crecimiento de aproximadamente un 8% debido a que la demanda insatisfecha para atender servicios a los estudiantes latinoamericanos en esta región es demasiado alta inclusive desde los países de

origen donde se destacan México, Perú, Brasil, Colombia Ecuador quienes aportan con la mayor cantidad de alumnos.

Se considera importante mencionar que el 8% es el mínimo de crecimiento ya que como se conoce del crecimiento de este tipo de empresas que son apoyadas por el gobierno de las ciudades locales es mayor. Generalmente se impulsan a estas empresa e inclusive existen grandes socios que forman parte del ayuntamiento o alcaldía.

A continuación se muestra el presupuesto de ingresos de LHS

 LATIN HOUSE & SERVICES PRESUPUESTO DE INGRESOS				
Años	Ingreso por comercializacion de servicios y prod.	Ingreso por prestacion de servicios varios	Ingreso por servicio de transporte	Total ingresos Mensuales
Año 1	286.182,00	213.000,00	2.880,00	502.062,00
Año 2	297.629,28	225.780,00	3.052,80	526.462,08
Año 3	309.534,45	239.326,80	3.235,97	552.097,22
Año 4	321.915,83	253.686,41	3.430,13	579.032,36
Año 5	334.792,46	268.907,59	3.635,93	607.335,99

Fuente: Investigación del Autor
Elaboración: Carlos Paul Trujillo Jacome

Tabla 9.- Presupuesto de ingresos.

8.9. Presupuesto de Egresos.-

El presupuesto de egresos está constituido por los costos y gastos que se generarán durante el proyecto, para establecer el valor total de egresos del mismo, se agrupa a los gastos administrativos, gastos operativos y de publicidad

 LATIN HOUSE & SERVICES PRESUPUESTO DE EGRESOS					
Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos Administrativos					
Sueldos y Beneficios	85.791,23	85.791,23	85.791,23	85.791,23	85.791,23
Servicios Básicos	4.440,00	4.440,00	4.440,00	4.440,00	4.440,00
Otros Egresos	4.148,36	4.148,36	4.148,36	4.148,36	4.148,36
Total Gastos Administrativos	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59
Gastos Operativos					
Insumos					
Insumos	278.400,00	283.968,00	289.647,36	295.440,31	301.349,11
Combustibles y Lubricantes					

Maquinaria	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00
Vehículo	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Total Gastos Operativos	280.344,00	285.912,00	291.591,36	297.384,31	303.293,11
Gastos Financieros					
Pago de Prestamo	33.042,46	33.042,46	33.042,46		
Total Gastos Financieros	33.042,46	33.042,46	33.042,46	-	-
Publicidad					
Carpetas	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Tarjetas de Presentación	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Flayers	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Volantes de Presentación	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Total Publicidad	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
TOTAL EGRESOS	409.386,06	414.954,06	420.633,42	393.383,90	399.292,71
Fuente:	Investigación del Autor				
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo Jacome				

Tabla 10.- Presupuesto de egresos.

8.10. Estado de Origen y Aplicación de Recursos.-

El estado de origen y aplicación de fondos muestra, desde el punto de vista financiero, de donde provienen los fondos y su utilización. Es importante por cuanto permite evaluar la capacidad para generar recursos financieros que le permitan cumplir con sus obligaciones.

LATIN HOUSE & SERVICES. INVERSIONES Y FINANCIAMINETO	
INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	83.725,00

Oficina	40.350,00	
Infraestructura comercial	15.000,00	
Vehiculo	25.000,00	
Maquinaria y Equipo	1.500,00	
Equipo de Computaciòn	810,00	
Muebles y Enseres	1.065,00	
ACTIVOS DIFERIDOS		4.963,00
Gastos de Constituciòn	4.963,00	
CAPITAL DE TRABAJO		30.881,27
Capital de Trabajo	30.881,27	
TOTAL INVERSIONES		119.569,27
ORIGEN DE LOS RECURSOS		
CAPITAL SOCIAL	33,75%	40.350,00
CRÉDITO BANCARIO	66,25%	79.219,27
TOTAL FINANCIAMIENTO		119.569,27
Fuente:	Investigaciòn del Autor	
Elaboraciòn:	Carlos Paul Trujillo Jacome	

Tabla 11.- Origen y aplicaciòn de recursos.

El origen de los recursos proviene del aporte de los socios y el respectivo crédito bancario, como se puede observar en la tabla anterior el capital social es por el valor de 40.350 usd, correspondiente al valor del terreno, mientras que la diferencia, 79.219,27 usd, será proporcionado por el crédito bancario y su aplicaciòn será en las inversiones ya mencionadas.

8.11. Estructura de Financiamiento.-

La estructura de financiamiento permite identificar el origen de los recursos del proyecto, es decir si se va a financiar con recursos propio o recursos de financiamiento.

El proyecto se encuentra estructurado de tal manera que se financiará el 48.01 % del total de la inversiòn, mientras que la diferencia del 51.99 % se cubrirá con el capital propio conformado por los accionistas de la

empresa, el financiamiento se lo obtendrá a un horizonte de 3 años con una tasa de interés del 15, 19 %, así se ha preparado el siguiente detalle.

ORIGEN DE LOS RECURSOS		
CAPITAL SOCIAL	33,75%	40.350,00
CRÉDITO BANCARIO	66,25%	79.219,27

Capital	79.219,27
Interes	15,19%
Plazo	36

LATIN HOUSE & SERVICES FINANCIAMIENTO DE FONDOS				
Ano	Cuota Total US\$	Interès US\$	Capital US\$	Saldo Final US\$
0	-	-	-	79.219,27
1	33.042,46	10.507,23	22.535,23	56.684,04
2	33.042,46	6.835,46	26.207,00	30.477,03
3	33.042,46	2.565,43	30.477,03	0,00
Total	99.127,39	19.908,12	79.219,27	
Fuente: Investigación del Autor				
Elaboración: Carlos Paul Trujillo Jacome				

Tabla 12.- Tabla de amortización crédito bancario.

8.11.1 Punto de Equilibrio.-

“El punto de equilibrio indica donde los ingresos totales percibidos son iguales a los costos de producción, para determinar este punto de equilibrio de manera satisfactoria se debe identificar los costos fijos y variables que intervienen en el proyecto”⁶.

Para el presente proyecto, por su naturaleza, solo se calculara el punto de equilibrio en dólares, para el efecto se aplica la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ingresos Totales}} \right)}$$

Aplicando la formula al proyecto sobre los siguientes datos se obtiene el siguiente resultado

LATIN HOUSE & SERVICES PUNTO DE EQUILIBRIO			
Item	Costos Fijos US\$	Costos Variables US\$	Ingresos US\$
Año 1	123.005,52	284.784,00	501.835,20
Año 2	123.005,52	290.479,68	526.226,21
Año 3	123.005,52	296.289,27	551.851,91
Año 4	123.005,52	302.215,06	578.777,24
Año 5	123.005,52	308.259,36	607.070,66
Total	615.027,62	1.482.027,37	2.765.761,23

⁶ Meneses, Edilberto, “Preparación y evaluación de proyectos”. Cap. III, Indicadores Financieros. Pág. 78

Tabla 13.- Punto de equilibrio.

- Punto de equilibrio en dólares.

P.E.	284.396,04
------	------------

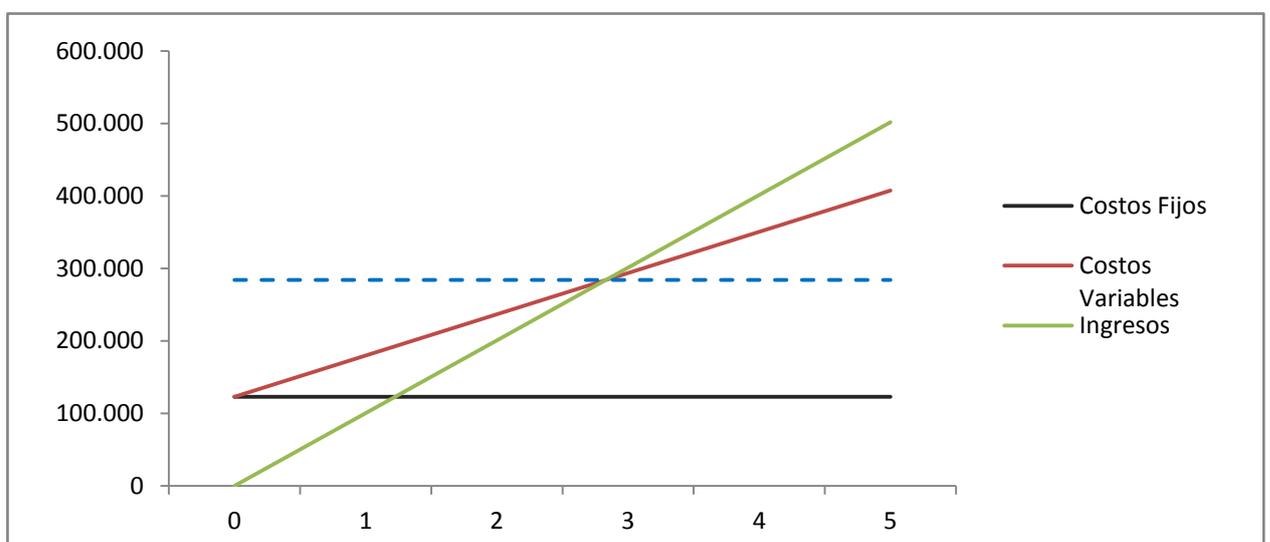


Gráfico 1.- Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio indica el rango en dólares a los cuales los ingresos y costos son iguales.

LATIN HOUSE & SERVICES ESTADO DE RESULTADOS EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS	
Item	AÑOS

	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	501.835,20	526.226,21	551.851,91	578.777,24	607.070,66
(-) Costo de Ventas	278.400,00	283.968,00	289.647,36	295.440,31	301.349,11
Utilidad Bruta en Ventas	223.435,20	242.258,21	262.204,55	283.336,94	305.721,55
(-) Gastos Administrativos	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59
(-) Gastos Operacionales	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00
(-) Gastos Ventas	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
(-) Depreciaciones	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83
(-) Amortizaciones	992,60	992,60	992,60	992,60	992,60
(=) Utilidad Operacional	120.327,18	139.150,19	159.096,53	180.228,92	202.613,53
(+) Ingresos No Operacionales			162,00		
(=) Utilidad antes de Participación	120.327,18	139.150,19	159.258,53	180.228,92	202.613,53
(-) 15 % Participación Trabajadores	18.049,08	20.872,53	23.888,78	27.034,34	30.392,03
(=) Utilidad antes de Impuestos	102.278,10	118.277,66	135.369,75	153.194,58	172.221,50
(-) 25 % Impuesto a la Renta	25.569,53	29.569,41	33.842,44	38.298,64	43.055,38
(=) Utilidad Neta del Ejercicio	76.708,58	88.708,24	101.527,31	114.895,93	129.166,13
Fuente:	Investigación del Autor				
	Carlos Paul Trujillo				
Elaboración:	Jacome				

Tabla 18.- Estado de Pérdidas y Ganancias.

8.12.- Estados Financieros Proyectados.

“Los estados proyectados son estados financieros esperados en el futuro, basados en las condiciones que los directores esperan encontrar y las acciones que planean emprender”.⁷

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa LHS que servirá como factor determinante en la toma de decisiones. Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia.

8.12.1. Del proyecto

Estado de resultados

El Estado de Resultados proyectado detalla los ingresos y egresos esperados de la empresa durante un periodo determinado en el futuro, para el presente caso el horizonte es de 5 años, lo que reflejara el ingreso neto o pérdida de dicho período.

Flujos Netos de Fondos.-

El estado de flujo de fondos mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un período establecido. Permite

⁷ VAN JAMES, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, 11 Edición ,Pág. 188

determinar las necesidades de financiamiento y la posibilidad de generar recursos para cubrir con las obligaciones que se adquiriera durante

LATIN HOUSE & SERVICES						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS						
Descripción	AÑOS					
	0 US\$	1 US\$	2 US\$	3 US\$	4 US\$	5 US\$
Ingresos por Ventas	-	501.835,20	526.226,21	551.851,91	578.777,24	607.070,66
(-) Insumos	-	278.400,00	283.968,00	289.647,36	295.440,31	301.349,11
(-) Gastos de Ventas	-	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
(-) Gastos Administrativos	-	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59
(-) Gastos Operacionales	-	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00
(-) Depreciación	-	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83
(-) Amortización	-	992,60	992,60	992,60	992,60	992,60
Utilidad Operacional	-	120.327,18	139.150,19	159.096,53	180.228,92	202.613,53
(+) Ingresos No Operacionales				162,00		
Utilidad antes de Part. Trab.	-	120.327,18	139.150,19	159.258,53	180.228,92	202.613,53
(-) 15 % Part. Trab.	-	18.049,08	20.872,53	23.888,78	27.034,34	30.392,03
Utilidad antes de Impuestos	-	102.278,10	118.277,66	135.369,75	153.194,58	172.221,50

(-) 25 % Impuesto a la Renta	-	25.569,53	29.569,41	33.842,44	38.298,64	43.055,38
Utilidad Neta		76.708,58	88.708,24	101.527,31	114.895,93	129.166,13
(+) Depreciación	-	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83
(+) Amortización	-	992,60	992,60	992,60	992,60	992,60
Inversión Inicial	119.569,27	-	-	-	-	-
Activo Fijo	-83.725,00	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	-4.963,00	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	-30.881,27	-	-	-	-	30.881,27
Inversión Maquinaria	-	-	-	-	-810,00	-
Equipo de computacion	-	-	-	-	-810,00	-
Valor de salvamento						
Terreno,	-	-	-	-	-	15.000,00
Edificación	-	-	-	-	-	13.875,00
Vehiculo	-	-	-	-	-	7.500,00
Maquinaria y Equipo	-	-	-	-	-	825,00
Equipo de Computación	-	-	-	162,00	-	378,04
Muebles y Enseres	-	-	-	-	-	585,75
Total Flujo de Caja	119.569,27	81.873,00	93.872,67	106.853,74	119.250,36	203.375,62
Fuente:	Investigación del Autor					
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo					

Jacome

14.- Flujo de caja del proyecto.

8.12.2.- Del inversionista.-

LATIN HOUSE & SERVICES ESTADO DE RESULTADOS EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS					
Item	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	501.835,20	526.226,21	551.851,91	578.777,24	607.070,66
(-) Costo de Ventas	278.400,00	283.968,00	289.647,36	295.440,31	301.349,11
Utilidad Bruta en Ventas	223.435,20	242.258,21	262.204,55	283.336,94	305.721,55
(-) Gastos Administrativos	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59
(-) Gastos Operacionales	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00
(-) Gastos Ventas	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
(-) Depreciaciones	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83
(-) Amortizaciones	992,60	992,60	992,60	992,60	992,60
(=) Utilidad Operacional	120.327,18	139.150,19	159.096,53	180.228,92	202.613,53
(-) Gastos Financieros	10.507,23	6.835,46	2.565,43	-	-
(+) Ingresos No Operacionales			162,00		
(=) Utilidad antes de Participación	109.819,95	132.314,73	156.693,10	180.228,92	202.613,53
(-) 15 % Participación Trabajadores	16.472,99	19.847,21	23.503,96	27.034,34	30.392,03
(=) Utilidad antes de Impuestos	93.346,96	112.467,52	133.189,13	153.194,58	172.221,50

(-) 25 % Impuesto a la Renta	23.336,74	28.116,88	33.297,28	38.298,64	43.055,38
(=) Utilidad Neta del Ejercicio	70.010,22	84.350,64	99.891,85	114.895,93	129.166,13
Fuente:	Investigación del Autor				
Elaboración:	Carlos Paul Trujillo Jacome				

Tabla 15.- Estado de resultados del inversionista.



Flujos Netos de Fondos.-

LATIN HOUSE & SERVICES FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Item	AÑOS					
	0 US\$	1 US\$	2 US\$	3 US\$	4 US\$	5 US\$
Ingresos por Ventas	-	501.835,20	526.226,21	551.851,91	578.777,24	607.070,66
(-) Insumos	-	278.400,00	283.968,00	289.647,36	295.440,31	301.349,11
(-) Gastos de Ventas	-	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
(-) Gastos Administrativos	-	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59	94.379,59
(-) Gastos Operacionales	-	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00
(-) Depreciacion	-	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83
(-) Amortizacion	-	992,60	992,60	992,60	992,60	992,60



Utilidad Operacional	-	120.327,18	139.150,19	159.096,53	180.228,92	202.613,53
(-) Gastos Financieros		10.507,23	6.835,46	2.565,43	-	-
(+) Ingresos Operacionales				162,00		
Utilidad antes de Part. Trab.	-	109.819,95	132.314,73	156.693,10	180.228,92	202.613,53
(-) 15% Part. Trab.	-	-16.472,99	-19.847,21	-23.503,96	-27.034,34	-30.392,03
Utilidad antes de Impuestos	-	93.346,96	112.467,52	133.189,13	153.194,58	172.221,50
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	-23.336,74	-28.116,88	-33.297,28	-38.298,64	-43.055,38
Utilidad Neta	-	70.010,22	84.350,64	99.891,85	114.895,93	129.166,13
(+) Depreciación	-	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83	4.171,83
(+) Amortización	-	992,60	992,60	992,60	992,60	992,60



Pago Anual por Crèdito						
L.P.	-	-22.535,23	-26.207,00	-30.477,03	-	-
Inversió Inicial	-	-	-	-	-	-
Activo Fijo	83.725,00	-	-	-	-	-
Gastos de Constitució	4.963,00	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	30.881,27	-	-	-	-	30.881,27
(+) Crèdito	79.219,27					
Inversió Maquinaria	-	-	-	-	-810,00	0,00
Equipo de computacion	-	-	-	-	-810,00	0,00
Valor de Salvamento	-	-	-	-	-	-
Terreno,	-	-	-	-	-	15.000,00
Edificaci3n	-	-	-	-	-	13.875,00



	-	-	-	-	-	-
Vehiculo	-	-	-	-	-	7.500,00
Maquinaria y Equipo	-	-	-	-	-	825,00
Equipo de Computaciòn	-	-	-	162,00	-	378,04
Muebles y Enseres	-	-	-	-	-	585,75
Total Flujo de Caja	40.350,00	52.639,41	63.308,06	74.741,25	119.250,36	203.375,62
Fuente:	Investigaciòn del Autor					
Elaboraciòn:	Carlos Paul Trujillo Jacome					

Tabla 16.- Flujo de caja del inversionista.

8.13.- Evaluación Financiera.-

“La evaluación financiera permite determinar la factibilidad o no de un proyecto y si éste es conveniente para el inversionista, luego de haber determinado la inversión inicial neta y los flujos de fondos.”⁸

La evaluación financiera de un proyecto se fundamenta en la verificación y análisis de la información contenida en el estudio financiero, tiene como objeto definir la mejor opción de inversión, a través de la aplicación de criterios de evaluación.

La decisión de seleccionar una inversión se la puede realizar mediante la aplicación de los diversos métodos de evaluación, los cuales se los puede agrupar en dos secciones: **Métodos Estáticos o Convencionales** que excluyen el valor del dinero en el tiempo y los **Métodos Dinámicos o de Descuento** que por el contrario si toman en consideración la oportunidad en el tiempo que tienen los flujos de efectivo

Determinación de la Tasa de Descuento.-

La tasa de descuento, T_{mar} es una tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros del proyecto, constituye además la tasa mínima aceptable de evaluación de un proyecto.

Para tomar la decisión de ejecutar el proyecto, los inversionistas exigen una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que efectúa, por lo que se espera que esta tasa sea por lo menos igual al

⁸ LARA Juan, Administración Financiera, Edición 2007, Pág. 100

costo promedio ponderado de la institución de crédito.

Para el presente proyecto se debe establecer dos tipos de tasa de descuento, la que corresponde al proyecto sin financiamiento (Tasa de Descuento del Proyecto) y la que si toma en cuenta la financiación externa (Tasa de Descuento del Inversionista)

- Tmar del Proyecto

Para la determinación de la tasa de descuento del proyecto del presente caso se han tomado en consideración los siguientes aspectos:

LATIN HOUSE & SERVICES TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO	
Item	Valor (%)
Tasa Pasiva de los Bonos del estado	9,35%
Tasa pasiva Ahorros	2,00%
Tasa de Riesgo	2,00%
(=)TMAR	13,35%

Tabla 17.- Tmar del proyecto.

- Tmar del Inversionista

Para determinar la tasa de descuento del inversionista del presente proyecto considerando el financiamiento, se debe tomar en cuenta valores como el capital propio, la deuda, el costo de oportunidad de dejar de invertir en el proyecto para invertir en otro, la tasa de interés de la deuda y la tasa impositiva. Estos porcentajes dan un valor más real y exacto de la tasa con los que se calculará los indicadores financieros, los cuales reflejarán la viabilidad o fracaso del proyecto.

A continuación se realizará el cálculo de la tasa impositiva:

TASA IMPOSITIVA		
ITEM	CÁLCULO	VALOR (%)
TMAR o CPPK		100%
Impuesto a la renta	=100*25%	25,00%
Participación trabajadores	= 75*15%	11,25%
TASA IMPOSITIVA		36,25%
FACTOR DIRECTO		63,75%

Tabla 18.- Tasa impositiva.

La fórmula que se utilizará para determinar el costo promedio ponderado de capital o TMAR, es la siguiente.

$$TMAR = \left[\left(\frac{CP}{CP + D} \right) * Cop \right] + \left[\left(\frac{D}{CP + D} \right) * i \right] * (1 + ti)$$

Donde:

C.P: Capital propio
D: Deuda
COP: Costo de oportunidad
i: Tasa de interés
ti: Tasa impositiva

Teniendo de esta manera el siguiente cuadro:

LATIN HOUSE & SERVICES TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO DEL INVERSIONISTA	
Item	Valor (%)
% Deuda	66,25%
% Capital propio	33,75%
Costo de oportunidad	14,00%
Tasa de interés Capital	15,19%
Tasa impositiva	36,25%
(=)TMAR	12,54%

Tabla 19.- Tmar del Inversionista.

8.14. Evaluación Financiera del Proyecto.-

La evaluación financiera permite evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, cabe recalcar que el proyecto de inversión encierra aspectos como nuevo negocio, innovación de productos y sus adquisiciones.

Criterios de evaluación.-

Para una correcta evaluación del proyecto, es necesario considerar criterios de evaluación o indicadores financieros, mediante los cuales se conocerá la viabilidad del mismo, de ser aceptado o rechazado.

- **Valor Actual Neto.**

“El VAN es el método más conocido y el más aceptado por los evaluadores. Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero”.⁹

⁹ NASSIR SAPAG CHAIN – Evaluación De Proyectos De Inversión En La Empresa

La actualización se presenta en la medida en que se tiene que comparar valores monetarios en el tiempo. Para Calcular el VAN se tiene la siguiente fórmula:

$$VPN = -I_o + \sum_{t=1}^n \frac{FFP_t}{(1+K)^t}$$

Donde:

- VAN: **Valor Actual Neto**
- I_o : **Inversión inicial**
- t: **Número del período**
- $\sum_{t=1}^n$ **Sumatoria del primer período (t) hasta el último período (n)**
- FFP **Flujos de fondos del proyecto**
- K **Tasa de descuento (TMAR)**

Efectuando los cálculos a esta formular con los datos del proyecto se obtuvo el siguiente resultado.

LATIN HOUSE & SERVICES VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO			
Item	Flujo de Caja US\$	Tasa %	Valor Actual US\$
Año 0	- 119.569,27	-	- 119.569,27
Año 1	81.873,00	13,35%	72.230,26
Año 2	93.872,67	13,35%	73.062,77
Año 3	106.853,74	13,35%	73.371,12
Año 4	119.250,36	13,35%	72.239,31
Año 5	203.375,62	13,35%	108.690,42
Valor Actual Neto			280.024,62

Tabla 20.- VAN del proyecto.

Criterios de análisis del VAN.

- Si el VAN es mayor o igual a cero, es decir, que la inversión rinde un beneficio superior al considerado como mínimo atractivo.
- Si el valor presente neto es cero, el valor financiero del activo del inversionista podrá permanecer inalterado: la inversión es indiferente delante de la inversión.

- Si el valor presente neto es negativo, el valor financiero del activo del inversionista podrá disminuir: la inversión no es atractiva financieramente atractiva, no se acepta.

Podemos observar que el Valor Actual Neto del proyecto asciende a US\$ 280.024,62, lo cual nos demuestra que es viable y rentable, puesto que para considerar este análisis el valor obtenido por VAN., sea mayor a cero.

- Tasa Interna de retorno

“Es la tasa de descuento que hace el VAN igual a cero, o alternativamente, es la tasa que iguala a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad, es decir, se trata de que la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión. Mide la tasa en porcentaje”.¹⁰

La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que permite igualar el valor presente de los flujos netos de efectivo con el valor inicial

¹⁰ GONZALES Gómero Nicho– Formulación y evaluación de proyectos Segunda Edición

asociado a un proyecto (tasa más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero), que reduce el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos.

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) \left(\frac{VAN_i}{VAN_i + VAN_s} \right)$$

Donde:

- **TD** Tasa de Descuento Inferior
- **TD** Tasa de Descuento Superior
- **VAN** Valor actual neto a la Tasa de Desc. Inferior
- **VAN** Valor actual neto a la Tasa de Desc. Superior
- **VAN - VAN** Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos (VAN) obtenidos a las tasa de descuento inferior y superior

La tasa interna de retorno (TIR) representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Aplicando esta tasa a los datos

del proyecto se obtiene el siguiente resultado, así
tenemos:

LATIN HOUSE & SERVICES TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO					
Item	Valor Flujo US\$	Tasa %	Valor Actual US\$	Tasa %	Valor Actual US\$
Año 0	-119.569,27	-	-119.569,27	-	-119.569,27
Año 1	81.873,00	27,00%	64.466,93	28,00%	63.963,28
Año 2	93.872,67	27,00%	58.201,17	28,00%	57.295,33
Año 3	106.853,74	27,00%	52.164,92	28,00%	50.951,83
Año 4	119.250,36	27,00%	45.840,02	28,00%	44.424,22
Año 5	203.375,62	27,00%	61.557,40	28,00%	59.190,09
Total			162.661,18		156.255,50

Tabla 21.- TIR del proyecto.

Mediante la aplicación de la fórmula tenemos como resultado.

T.I.R.	52,39%
--------	--------

Como se puede observar el resultado de la TIR., con financiamiento es del 52,39%, el cual nos indica que el retorno de la inversión se ve asegurada en relación al financiamiento obtenido..

- Relación Beneficio / Costo

La relación Beneficio / Costo está representada por la relación:

$$B/C = \frac{\text{Valor}_{\text{actual}}_{\text{flujos}}}{\text{Inversión}_{\text{inicial}}}$$

Una relación B/C > 1, implica que los ingresos son mayores a los egresos, por lo que el proyecto es aceptable.

Aplicando esta fórmula de cálculo al proyecto se obtuvo el siguiente resultado, el cual se muestra a continuación:

LATIN HOUSE & SERVICES RELACION COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO	
Item	AÑOS 1

US\$	
Valor Actual Flujos	399.593,89
Inversión	119.569,27
Total	3,34

Tabla 22.- Relación Beneficio/Costo del proyecto.

Como se puede observar, este cálculo determina un valor de US\$ 3,34 el cual significa que por cada dólar que se invierte en el proyecto se recupera US\$ 2,3 lo que demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

- Periodo de Recuperación de la Inversión

Este periodo indica el tiempo en el cual se recuperará la inversión tomando como referencia la vida útil del proyecto. Considerando estos antecedentes el presente proyecto recuperará la inversión en el periodo 1 año y seis meses como se muestra a continuación:

PERIODO DE RECUPERACION DEL PROYECTO		
Item	Valor Flujos US\$	Valor Total US\$
Año 0	119.569,27	-
Año 1	72.230,26	72.230,26
Año 2	73.062,77	145.293,03
Año 3	73.371,12	218.664,16
Año 4	72.239,31	290.903,47
Año 5	108.690,42	399.593,89
	Anos	1
	Meses	(18,92)
	Total	1a-6meses

Tabla 23.- Periodo de recuperación de la inversión del proyecto.

- **Análisis de Sensibilidad**

“El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.). De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones

sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores
iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente”¹¹

**Este análisis muestra el efecto que tiene las
variaciones sobre la rentabilidad en los
pronósticos de las variables relevantes, es por
esto que se ha preparado el siguiente detalle.**

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sensibilidad



LATIN HOUSE & SERVICES
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEL PROYECTO	DEL INVERSIONISTA	DEL PROYECTO				DEL INVERSIONISTA			
	Normal	Normal	(-5% INGRESOS)	(-10% INGRESOS)	(-13% INGRESOS)	(+ 20% SUELDOS)	(-5% INGRESOS)	(-10% INGRESOS)	(-10% INGRESOS)	(+ 20% SUELDOS)
VAN (US\$)	280.024,62	295.811,94	56.663,78	21.079,08	-271,73	76.666,43	74.954,75	37.900,10	15.667,31	95.824,17
TIR (%)	52,39%	68,74%	22,57%	16,80%	13,31%	25,72%	27,73%	19,72%	15,02%	32,27%
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (US\$)	3,34	8,33	1,33	1,12	1,00	1,44	1,84	1,42	1,17	2,07
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1 año y 6 meses	1 años y 8 meses	2 años	2 años 4 meses	Mayor de 2.5 años	1 año y 5 meses	1 años y 5 meses	1 años y 9 meses	2 años	1 año 6 meses
ANÁLISIS	RENTABLE	RENTABLE	NO SENSIBLE	SENSIBLE	MUY SENSIBLE	NO SENSIBLE	NO SENSIBLE	SENSIBLE	MUY SENSIBLE	NO SENSIBLE

Tabla 24.- Análisis de sensibilidad del proyecto.

8.15. Evaluación Financiera del Inversionista.-

De igual manera que se calculó los indicadores financieros para el proyecto, se debe realizar la evaluación financiera del inversionista, es decir, del proyecto con financiamiento con lo que se pretenderá determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo tomando como escenario de análisis del financiamiento bancario del proyecto.

Criterios de evaluación.-

- Valor Actual Neto.

Tomando como referencia la fórmula de cálculo del Valor Actual Neto aplicado a los datos de los inversionistas, así tenemos.

$$VPN = -I_o + \sum_{t=1}^n \frac{FFP_t}{(1+K)^t}$$

LATIN HOUSE & SERVICES VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA			
Item	Flujo de Caja US\$	Tasa %	Valor Actual US\$

Año 0	40.350,00	-	-	40.350,00
Año 1	52.639,41		12,54%	46.772,55
Año 2	63.308,06		12,54%	49.982,62
Año 3	74.741,25		12,54%	52.432,48
Año 4	119.250,36		12,54%	74.332,67
Año 5	203.375,62		12,54%	112.641,63
Valor Actual Neto				295.811,94

Tabla 25.- VAN del inversionista.

Podemos observar que el Valor Actual Neto del inversionista asciende a US\$ 295.811,94, lo cual nos demuestra que es viable y rentable, puesto que para considerar este análisis el valor obtenido por VAN., sea mayor a cero.

- Tasa Interna de retorno

Bajo el mismo método de cálculo de la Tasa Interna de Retorno del proyecto se aplicó a este nuevo escenario, determinado el siguiente resultado como resultado:

LATIN HOUSE & SERVICES TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA					
Item	Valor Flujo US\$	Tasa %	Valor Actual US\$	Tasa %	Valor Actual US\$

Año 0	-40.350,00	-	40.350,00	-	-40.350,00
Año 1	52.639,41	34,00%	39.283,14	35,00%	38.992,16
Año 2	63.308,06	34,00%	35.257,33	35,00%	34.736,93
Año 3	74.741,25	34,00%	31.063,18	35,00%	30.377,99
Año 4	119.250,36	34,00%	36.986,27	35,00%	35.902,50
Año 5	203.375,62	34,00%	47.073,33	35,00%	45.355,51
Total			149.313,25		145.015,09

Tabla 26.- TIR del inversionista.

T.I.R.	68,74%
---------------	---------------

- **Relación Beneficio / Costo.**

La relación costo beneficio viene expresada de la siguiente manera

LATIN HOUSE & SERVICES RELACION COSTO BENEFICIO DEL INVERSIONISTA	
Item	AÑOS 1 US\$
Valor Actual Flujos	336.161,94
Inversión	40.350,00
Total	8,33

Tabla 27.- Relación Beneficio/Costo del Inversionista.

El valor de la Relación Costo – Beneficio para el caso del inversionista es de US\$ 8,33 lo cual nos indica que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia adicional de US\$ 7,33.

Este valor nos da una clara idea de la viabilidad y rentabilidad que arroja el proyecto a lo largo de su vida útil.

- **Periodo de Recuperación de la Inversión**

El periodo de recuperación de la inversión para el caso del inversionista será en el periodo de un año y ocho meses como se muestra a continuación:

LATIN HOUSE & SERVICES PERIODO DE RECUPERACION DEL INVERSIONISTA		
Item	Valor Flujos US\$	Valor Total US\$

Año 0	40.350,00	-	-
Año 1	46.772,55		46.772,55
Año 2	49.982,62		96.755,17
Año 3	52.432,48		149.187,65
Año 4	74.332,67		223.520,31
Año 5	112.641,63		336.161,94
	Anos		1
	Meses		(19,51)
	Total		1a-8mese

Tabla 28.- Periodo de recuperación del inversionista.

- Análisis de Sensibilidad

De igual manera se realizara el análisis de sensibilidad para el caso del inversionista, como se muestra a continuación.

LATIN HOUSE & SERVICES ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO										
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEL PROYECTO	DEL INVERSIONISTA	DEL PROYECTO				DEL INVERSIONISTA			
	Normal	Normal	(-5% INGRESOS)	(-10% INGRESOS)	(-13% INGRESOS)	(+ 20% SUELDOS)	(-5% INGRESOS)	(-10% INGRESOS)	(-10% INGRESOS)	(+ 20% SUELDOS)
VAN (US\$)	280.024,62	295.811,94	56.663,78	21.079,08	-271,73	76.666,43	74.954,75	37.900,10	15.667,31	95.824,17
TIR (%)	52,39%	68,74%	22,57%	16,80%	13,31%	25,72%	27,73%	19,72%	15,02%	32,27%
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (US\$)	3,34	8,33	1,33	1,12	1,00	1,44	1,84	1,42	1,17	2,07
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1 ano y 6 meses	1 anos y 8 meses	2 anos	2 anos 4 meses	Mayor de 2.5 anos	1 ano y 5 meses	1 ans y 5 meses	1 anos y 9 meses	2 anos	1ano 6 meses
ANÁLISIS	RENTABLE	RENTABLE	NO SENSIBLE	SENSIBLE	MUY SENSIBLE	NO SENSIBLE	NO SENSIBLE	SENSIBLE	MUY SENSIBLE	NO SENSIBLE



Tabla 29.- Análisis de sensibilidad del inversionista.

CAPITULO IX **“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”**

9.1.- CONCLUSIONES SOBRE LATIN HOUSE & SERVICES

- Las capacidades más destacables de la empresa es que dispone de RRHH, que se relacionaran directamente con el mercado latinoamericano.
- Dispondrá de una amplia base de datos de quienes potencialmente vendrían a estudiar a Barcelona, obtenida en los países de origen en universidades y diferentes empresas.
- Establecer diferentes alianzas comerciales con instituciones públicas muy reconocidas en Barcelona es otra capacidad a destacar, pues estas le permiten a la empresa dar una imagen de confianza y credibilidad a sus clientes.
- La subcontratación que se desarrollara en la empresa tiene un espacio importante, esta se la llevará a cabo para dos áreas muy importantes como son el área comercial & marketing y operaciones.
- En el área de marketing y comercial, se podrá subcontratar para el tercer año hasta 3 vendedores durante los meses de marzo/mayo en México, Perú y Colombia/Ecuador, quienes se encargarán incluso de la gestión comercial en la zona.
- La subcontratación en Latinoamérica, se podrá realizar personalmente pues el responsable de Comercial y Marketing de la empresa viajará a Latinoamérica y se encargará de seleccionar el mejor perfil y cada una de las condiciones y características que deben tener los vendedores subcontratados, inclusive se encargará de la formación de los mismos para que entiendan su rol y su responsabilidad.
- Las otras subcontrataciones se darán para área de operaciones, en la ciudad de Barcelona, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre, la cantidad de personal que se subcontraten para evitar un posible cuello de botella que se detecto en el planning, dependerán de la cantidad de venta de servicios que se obtengan en los mese previos, estas subcontrataciones se harán a través de Adecco.

- Se establece que el origen del recurso es confiable pues la participación de los accionistas alcanza más del 30%, sustentando el 70% a través de un financiamiento.
- La capacidad de obtener una línea de crédito, importante para el manejo financiero es de igual forma positivo.
- Los valores que desprende el estudio del punto de equilibrio son muy satisfactorios.
- Los estudios de inversión son favorables.
- Debido a la prudencia que generalmente se plantea por los riesgos que se establecen en proyectos nuevos, el presupuesto de ingresos está por debajo de valores ambiciosos sino que mas bien se han considerado un presupuesto moderado.
- Los estudios de ingresos proyectados realizándolos con un porcentaje mínimo de crecimiento son positivos.
- Los estados de pérdidas y ganancias de acuerdo a lo que se observa en los estudios económicos-financieros demuestran un valor bastante aceptable en lo que a utilidad neta se refiere.
- Los estados de resultados del inversionista demuestran que se alcanzan valores importantes como utilidad neta.
- Las tasas mínimas de rendimiento son muy favorables de acuerdo al estudio económico financiero.
- Los VAN tanto para la el proyecto como para el inversionista son positivos.
- Las Tasas internas de retorno tanto para los inversionistas como para el proyecto demuestran factibilidad.
- La recuperación de la inversión realizada demuestra que el proyecto es viable y genera amplia expectativa en los inversionistas.

9.2.- RECOMENDACIONES SOBRE **LATIN HOUSE & SERVICES**

Latin House & Service, luego de la investigación realizada es un proyecto viable, desde el punto de vista de los accionistas y del proyecto en si, sin embargo considerando que la empresa se desarrolla en un mercado muy competitivo, dentro de un mundo globalizado donde el uso de herramientas tecnológicas para obtener información es muy común, se deberá tener cautela pues se advierte que los márgenes de utilidad para estos proyectos nuevos y de mucha iniciativa son bastante altos.

Se recomienda lograr socios empresariales del mas alto nivel en el mismo gobierno local de Barcelona, pues esta circunstancia puede ser utilizado por otras empresas a nivel internacional, sin embargo a Latin House Services le rodean circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales de diferente índole, que puede influir sustancialmente en su puesta en marcha.

La situación más importante a recomendar dentro de la razón del negocio, es la anticipación de pisos o alojamientos temporales o definitivos debido a la saturación de la vivienda principalmente en los lugares céntricos de la ciudad en donde, el precio de la misma ha ido aumentando de manera progresiva alcanzando índices económicos importantes.

Otras circunstancias a recomendar son revisar constantemente los precios de los productos de primera necesidad y el fenómeno de la migración ya que hacen de esta urbe una ciudad cara por un lado, pero por otro la enorme expectativa turística y sobre todo el prestigio consolidado a nivel de estudios superiores garantizan que cada día mas jóvenes extranjeros busquen como alternativa realizar estudios de Post grado en Escuelas y Universidades de Barcelona. Sin duda que las transformaciones en la cosmovisión de los Catalanes y el escenario Político imperante en Catalunya permiten pensar que el crecimiento de la capital se viene venir con mas vitalidad, oportunidad importante donde

se seguirán incrementando aun mas la cantidad de alumnos Latinoamericanos de Post Grado que llegan a realizar sus estudios en Barcelona.