



## **DON'T GIVE UP**

**PLAN DE NEGOCIO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS.**

NOMBRE DE LA ESTUDIANTE: ORIANA HERNÁNDEZ  
NOMBRE DE LA PROFESORA GUÍA: NICOLE PINAUD

Ciudad de Panamá, Panamá

**2024**

## **ÍNDICE**

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>1. Oportunidad de Negocio</b>	<b>5</b>
<b>2. Análisis de la Industria, competidores, clientes.</b>	<b>8</b>
<b>3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.</b>	<b>15</b>
<b>4. Plan de Marketing.</b>	<b>22</b>
<b>5. Plan de Operaciones.</b>	<b>33</b>
<b>6. Organización.</b>	<b>41</b>
<b>7. Plan Financiero</b>	<b>46</b>
<b>8. Riesgos Críticos</b>	<b>56</b>
<b>9. Propuesta al Inversionista</b>	<b>59</b>
<b>10. Conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>62</b>
<b>Anexos</b>	<b>64</b>

## Resumen ejecutivo

En el año 2018, el Banco Mundial, en su informe anual de gestión, publicó que uno de los mayores problemas de la educación en Panamá es la deserción de los estudios, principalmente en los estudios universitarios: “Para el año 2018, según el Banco Mundial, Panamá era el cuarto país de América Latina con mayor deserción estudiantil en la educación superior, con un 30% de estudiantes”. Las principales causas de abandono de los estudios universitarios se resumen en que al estudiante no le gustó la carrera que inicialmente comenzó a estudiar, que no dispone de los recursos necesarios para sostener el costo de la universidad y el bajo rendimiento académico el cual no le permite avanzar en la carrera.

En Panamá, un 16% de la población tiene inconformidad con la carrera que eligió estudiar (Pérez et al, 2022). En el año 2022 hubo 71.500 graduados de bachiller (INE, 2022) y la encuesta realizada muestra que un 86% de los encuestados estaría interesado en el servicio de asesoría y acompañamiento vocacional universitario con la disposición a pagar usd 250 mensuales.

Comprendiendo estos factores y la vital importancia de la educación para los jóvenes y mi experiencia personal de crecer en un entorno con desafíos económicos y sociales significativos, donde obtener una carrera profesional me brindó oportunidades para transformar esa realidad, surge en mi corazón una profunda necesidad de contribuir con un proyecto educativo que ofrezca soluciones a este problema social. De esta convicción nace Don't Give Up.

**Don't give up:** Es una organización que busca preparar y acompañar a los jóvenes en el proceso de ingreso y permanencia a los estudios profesionales o universitarios, que Incluye: **Guía Vocacional** para impulsar y desarrollar su vocación profesional, **Programa formativo** para la preparación educativa en pruebas de ingreso a la universidad, el reforzamiento en materias básicas y un programa de formación complementaria con talleres especializados que brindan herramientas para convertirlos en profesionales integrales, **Asesoría 360°** para guiar y asesorar en temas universitarios de matrícula, becas, financiamiento, legal, etc.

El proyecto considera una inversión inicial de usd 17.920 para el arranque y un capital de trabajo por usd 38.779 para poder operar el primer año, es decir, una inversión total de usd 56.699. Está valorado en usd 15.974 a una tasa del 18%.

## **1. Oportunidad de negocio.**

En los últimos 10 años, Panamá ha tenido un crecimiento económico significativo, impulsado principalmente por sectores como el comercio, la construcción, el turismo y los servicios financieros. Esto ha generado que diversas empresas privadas multinacionales tomen como sede a Panamá para llevar a cabo parte de sus operaciones.

Todo este desarrollo implica demanda de personal calificado. Lo que resalta la importancia de una formación completa para los jóvenes, no solo con una carrera universitaria, sino también con habilidades y herramientas para desempeñarse profesionalmente.

Hoy en día Panamá cuenta con una población estudiantil de 1.084.838 estudiantes, (Ministerio de Educación, 2022). La población estudiantil universitaria alcanza los 13.402 estudiantes matriculados para el 2022, mientras que en ese mismo año había un total de 71.500 graduados de bachiller (INE, 2022). Esto significa que un 20% se matriculó, aunque son cifras del mismo año, en general la población universitaria está significativamente por debajo de la de graduados bachilleres. Además, la cifra de graduados universitarios es de 37.786, de 152.219 estudiantes universitarios (Ministerio de Educación, 2022).

Pérez et al, 2022, describe que las causas de la deserción universitaria en Panamá tienen multiplicidad de factores, y representa un problema complejo. Entre las causas del abandono estudiantil están: falta de recursos económicos, inconformidad con la carrera y falta de tiempo.

Según la encuesta realizada para esta investigación, donde se consultó a 50 personas de interés o conveniencia, que pertenecían a diversas clases sociales, nacionalidades, profesiones, que vivieran en Panamá, tuvieran hijos o fueran profesionales, se encontró que el 58% de esta población concuerda con que la educación en Panamá es regular, el 21% dice que es mala, y el 20% concuerda que es buena. Es decir, que el 79% considera que hay una deficiencia importante en la educación. Esta misma encuesta muestra que un 61% de esta población entiende que hay deficiencias en la formación y que una persona que ha terminado sus estudios universitarios no tiene lo necesario para incorporarse a la vida laboral. (véase Anexo A).

De esta encuesta se concluye que hay una tendencia en la población de Panamá que cree que hay deficiencias en la educación, y, por lo tanto, los jóvenes no se encuentran totalmente capacitados ni para ingresar de la educación media a la universidad ni de la universidad a la vida laboral. Se observa en las cifras y en la encuesta que hay un problema

en la educación del país que no está siendo atendido correctamente y que afecta el desarrollo socioeconómico del mismo.

Barsallo (2022) plantea que este fenómeno no es exclusivo de Panamá sino que también ocurre en otros países. Sin embargo, señala que el mayor problema que hay de manera local es que no se está midiendo de forma precisa y profunda las causas de esta deserción y que las medidas para evitarlo o disminuir esta deserción no serán efectivas hasta determinar las profundidades en la desmatriculación.

Hoy en día, los estudiantes de manera solitaria hacen la búsqueda de opciones para considerar lo que van a estudiar en la universidad en función a lo que quieren y piensan que podrán costear. En este sentido, el proceso suele ser escueto y limitado. Dentro de esta búsqueda, el estudiante puede tener contacto con el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU), que tiene programas de becas y financiamiento de estudios a nivel superior universitario para panameños, es decir, que no incluye a estudiantes extranjeros ni ofrece acompañamiento o alguna guía vocacional clara. También a nivel privado pueden contactar a agencias que trabajan como representantes de universidades del exterior para llevar estudiantes de Panamá a estudiar en esas instituciones que representan. Con menor demanda, ya que se trata de una institución privada relativamente nueva y pequeña, pueden llegar a contactar a Prom Counselors que es una app que ofrece servicios de guía vocacional y preparación para las pruebas de ingresos a universidades extranjeras.

Para avanzar con este proyecto, como co-fundadora cuento con fortalezas destacadas como haber estudiado en una universidad pública y diligenciar todo el proceso desde el inicio de manera solitaria. Cuento con experiencia laboral desde hace 19 años en diferentes empresas privadas, grandes y multinacionales. Constantemente me mantengo estudiando y tomando capacitaciones en diferentes universidades y entidades de educación en el país. En líneas generales cuento con:

1. Una red de contactos para desempeñar el plan y las alianzas estratégicas.
2. Experiencia laboral amplia, tanto de finanzas, como área comercial y manejo de personal.
3. Experiencia en diferentes proyectos como emprendimientos de marca, eventos, capacitaciones, lo cual me facilita muchísimo todo el trabajo comercial del programa.
4. El deseo en mi corazón de aportar al desarrollo educacional de los jóvenes.

Dado esto, se define la oportunidad de negocio para este proyecto de la siguiente manera: que consiste en acompañar y asesorar a los jóvenes graduandos de educación media a ingresar a la universidad y a desarrollar su carrera profesional. Este planteamiento surge debido a:

1. La deficiencia del sistema tanto en formación como en métodos de la educación básica y media en Panamá.
2. La deserción significativa que hay en la educación universitaria. Aunque al comenzar el desarrollo del proyecto se consideró la deserción universitaria como la más importante, luego al profundizar en la investigación se evidenció que esta deserción está ocurriendo desde los estudios secundarios, como se mostró en la primera parte de la investigación según cifras oficiales.

**Tabla 1. Subsistema regular abandono por etapa dependencia oficial particular.**

**SUBSISTEMA REGULAR, ABANDONO POR ETAPA, DEPENDENCIA OFICIAL Y PARTICULAR. AÑO 2015 AL 2021**



**PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE ABANDONAN EL GRADO ESCOLAR EN LA ETAPA PRIMARIA**

Años /Sexo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	1.82	1.05	1.39	0.86	1.02	1.03	0.99
Hombres	1.86	1.00	1.40	0.93	1.08	1.10	1.05
Mujeres	1.78	1.09	1.37	0.78	0.95	0.95	0.92

**PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE ABANDONAN EL GRADO ESCOLAR EN LA SECUNDARIA BAJA**

Años /Sexo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	3.52	2.60	2.73	3.36	3.04	2.41	2.59
Hombres	3.97	2.76	3.00	3.99	3.72	2.67	2.99
Mujeres	3.06	2.43	2.46	2.72	2.33	2.14	2.18

**PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE ABANDONAN EL GRADO ESCOLAR EN LA SECUNDARIA ALTA**

Años /Sexo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	3.94	2.68	2.67	2.82	2.39	1.93	3.51
Hombres	4.22	2.74	3.13	3.10	2.65	2.23	3.89
Mujeres	3.67	2.62	2.24	2.57	2.14	1.66	3.14

01/03/2023

Fuente:Ministerio de Educación de Panamá

3. La falta de orientación para los estudiantes que recién se están graduando de bachiller más la insuficiencia de recursos para acompañar y asesorar al estudiante lo cual le afecta al momento de elegir la carrera y le desmotiva para continuar ya sea por falta de recursos económicos o por desinterés en la profesión.

De aquí, es que **Don't give up entra al mercado para ofrecer un servicio completo que brinda preparación académica, guía vocacional, asesoría financiera y acompañamiento** conformado por un programa integral de formación profesional. En conclusión, la oportunidad de negocio se ocupa en las debilidades que hay actualmente en la educación del país, en la necesidad que existe de formar profesionales que sean parte del desarrollo económico y social que tiene Panamá. El mercado potencial para este proyecto es de 9.838 estudiantes, ya que hay 71.500 graduados de bachiller, 16% de la población que no sabe qué estudiar, y el 86% que de los encuestados mostraron interés y están dispuestos a pagar por el servicio. Se espera alcanzar al menos el 5% de este mercado.

## **2. Análisis de la Industria, competidores, clientes.**

### **2.1 Industria**

Todo el sistema educativo de Panamá está coordinado y dirigido por el Ministerio de Educación: MEDUCA, según lo establece el decreto ejecutivo nro. 176 de 1998, que también establece que la educación hasta la secundaria es obligatoria.

La educación secundaria en Panamá se divide en dos ciclos: media baja y media alta. La media baja abarca hasta noveno grado, la media alta incluye décimo, undécimo grado y duodécimo. Adicionalmente, también se separa la media alta como diversificada para el duodécimo, ya que ofrece opciones como bachilleratos técnicos y científicos-humanísticos. Esta estructura es igual para escuelas privadas como públicas. Panamá en el 2022 contaba con 3.107 escuelas oficiales y tan solo 552 escuelas privadas.(véase Anexo B)

La industria de la educación secundaria y superior en Panamá ha experimentado importantes desarrollos y desafíos en los últimos años. Aunque hoy en día hay centros de educación en todo el país, la concentración está en Panamá Centro, que comprende la ciudad capital, con una gran diferencia entre las demás ciudades del país, tal como lo muestra la gráfica publicada por el departamento de estadísticas del Ministerio de Educación. (Véase Anexo C)

Por su parte, la educación universitaria o de tercer nivel se imparte en las universidades y otros centros de estudios en donde se exige como condición mínima haber completado con éxito la educación media (título de bachiller). No hay edad determinada para su ingreso. La formación universitaria tiene la misión de ofrecer enseñanza en las más altas disciplinas del pensamiento, organizar el estudio de determinadas profesiones, cultivar la aptitud para la investigación científica y ser el centro de difusión de la cultura. Panamá cuenta con diversas instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas. La Universidad de Panamá es la principal institución pública de educación superior, ofreciendo una amplia gama de programas académicos.

En ese mismo orden de ideas, las instituciones de educación superior universitarias panameñas, pueden ser oficiales y particulares. En el caso de las universidades oficiales, estas se crean por medio de leyes que garantizan su autonomía académica y administrativa, se les conoce como instituciones autónomas, en función del poder constitucional que les permite organizar su estructura académica y administrativa y un presupuesto del Estado para operar financieramente. Por otro lado, las universidades particulares se crean mediante decretos, leyes, tienen patrimonio propio y se organizan por

asociaciones particulares sin fines de lucro. Actualmente, existen 31 universidades en el país, incluyendo 5 oficiales.

El gobierno panameño, a través de entidades como el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU), ofrece becas y ayudas financieras para estudiantes que deseen cursar estudios tanto a nivel nacional como internacional. Esta institución, dedicada a promover el desarrollo y formación del recurso humano, es parte fundamental de la educación nacional.

En temas de costos, las universidades oficiales solo cobran una tasa de matrícula que oscila entre usd 27.00 y usd 410.50 (Licenciatura en Ciencias de la Enfermería de la Universidad Especializada de las Américas-UDELAS) por semestre o cuatrimestre. En el caso de las universidades privadas, los costos pueden variar considerablemente, por ejemplo, en carreras tradicionales como administración, ciencias sociales, ingeniería y derecho pueden oscilar entre usd 3.000 a usd 10.000 anuales aproximadamente. En carreras especializadas o postgrados como medicina, odontología, arquitectura, entre otros, los costos varían entre usd 10.000 y usd 20.000 al año.

Es importante mencionar que el salario promedio en Panamá es de usd 735,4 según informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2023. Este informe revela también que solo 3,3% de los empleados o personas asalariadas devengan más de usd 3.000 al mes. Que sería el grupo más apto para acceder a una educación superior privada en Panamá.(véase Anexo D).

Según el informe abierto de la embajada de Estados Unidos en Panamá, para el año 2022 1.910 jóvenes se matricularon en universidades de Estados Unidos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el costo promedio anual de una carrera universitaria en Estados Unidos puede variar considerablemente. Este costo está influenciado por distintos factores, como el tipo de institución (pública o privada), la ubicación de la universidad, el programa de estudios y si el estudiante es residente o no del estado. En general, el costo promedio anual de la matrícula y tarifas en una universidad pública para estudiantes no residentes de Estados Unidos oscila entre usd 25,000 y usd 40,000.

En conclusión a pesar de los esfuerzos y las notables mejoras, los retos persisten en términos de acceso a oportunidades educativas, más para un ámbito profesional, hay una gran cantidad de la población estudiantil que necesitará de recursos extras para poder pagar sus estudios universitarios y mantenerse en la carrera.

## 2.2 Competidores

Aunque hay algunas entidades que ofrecen algún acompañamiento y asesoramiento en este proceso, ninguna de ellas es tan amplia como lo que ofrece DON'T GIVE UP. El 60% de los estudiantes hacen la búsqueda de universidades y carreras de manera solitaria y algunos junto con sus familias. Añadido a ello, hoy en día ciertas escuelas hacen ferias para que las universidades presenten sus ofertas académicas, una de las más grandes es la organizada por el Ministerio de Educación de Panamá.

En el proceso de búsqueda y preselección de la carrera, usualmente el estudiante recurre al financiamiento y es allí donde suele tener más contacto con las entidades que son consideradas la competencia de Don't Give Up. En este caso los estudiantes recurren a:

- **Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU).** Es una institución pública que se dedica al desarrollo de la formación de los jóvenes y comunidad en general, otorgando becas y créditos educativos a través de fondos del estado. En particular, esta institución se enfoca en desarrollar la formación de jóvenes y personas panameñas.

El IFARHU otorga becas y préstamos para estudios universitarios de licenciatura, de postgrados, para estudio de idiomas, para estudiantes de primaria y secundaria que obtengan distinción de notas, para los estudiantes destacados en deportes y artes, entre otros. Forma parte de los competidores de este proyecto porque ofrece becas y financiamiento, pero sus servicios son limitados. Esta institución más bien puede llegar a convertirse en un aliado estratégico para DON'T GIVE UP, en la gestión para la aplicación de las becas y financiamiento que ofrece el IFARHU.

- En la investigación de mercado realizada, se hizo una entrevista con la dueña de la agencia Global Possibilities Study: Priscila Palma, Directora de Operaciones, (véase Anexo E), quien comentó sobre las agencias que funcionan como una representación local de las universidades extranjeras. Estas agencias forman parte de los competidores de DON'T GIVE UP, ya que ofrecen asesoramiento a los graduandos de secundaria que quieren estudiar fuera de Panamá. Actualmente, Panamá cuenta con tres agencias principales y cada una tiene un enfoque diferente según el interés de las universidades que representan:

- Global Possibilities Study (GPS). Es una agencia que representa a varias universidades e instituciones de idiomas, principalmente de Irlanda, Australia y otros países de Europa. Esta agencia brinda asesoramiento paso a paso al estudiante para ingresar a la universidad guiándolo en el plan que se ajuste a su capacidad de pago, a recaudar los requisitos necesarios para el ingreso, completar los requisitos de la visa según el lugar que vaya a estudiar, acompaña durante su estadía en asesoría motivacional, y al finalizar los estudios le ayuda en la búsqueda laboral, principalmente cuando estudia en Irlanda.

Esta agencia, aunque ofrece un servicio completo de asesoría en el mercado panameño, solo representa a universidades extranjeras y, por lo tanto, tiene limitaciones en comparación con DON'T GIVE UP. Sin embargo, dado que enfrentan desafíos como garantizar que los estudiantes cumplan con los requisitos de admisión y mantengan buenos promedios académicos, podrían convertirse en un aliado estratégico.

- Edu Growth Panama. Es una agencia que representa diferentes universidades e instituciones de idiomas, principalmente de Canadá y de Estados Unidos. Dentro de sus servicios está el asesoramiento para el ingreso a la carrera y la obtención de visa y seguros.

En su página web indica que ofrece servicios para el proceso de ingreso, visa y obtención de seguro. Para Don't Give Up es considerado un competidor, ya que ofrece asesoramiento para la selección de universidades y acompaña en el proceso de ingreso. En este sentido, existe la posibilidad de establecer una colaboración comercial para aprovechar sinergias: preparar a los estudiantes captados por la agencia para ingresar a las universidades que representan, y ofrecer a los estudiantes de este programa la opción de los servicios de la agencia como complemento.

- The U for You. Es una agencia que representa diferentes universidades e instituciones de idiomas, principalmente ubicados en Estados Unidos. Sus servicios están enfocados en guiar al estudiante al proceso de inscripción de las universidades, a recaudar los requisitos de la visa, servicios de traducción y gestión migratoria.

La página web The U for You no tiene amplia información sobre los servicios que ofrecen ni las universidades con las que trabajan, a diferencia de las otras dos agencias que sí tienen más detalles en su sitio web. The U for You es un competidor para DON'T GIVE UP porque ofrece servicios de asesoramiento para ingresar a la universidad. Sin embargo, pueden complementar su oferta ofreciendo a sus estudiantes los servicios de DON'T GIVE UP y viceversa, los estudiantes de esta organización, pueden aprovechar la oferta académica de las universidades que representan.

- Está también el proyecto PROM COUNSELORS que es una app por donde los jóvenes se afilian y pueden obtener diversos servicios: cita de consejería vocacional, preparación a las pruebas TOEFL, y asesoría en la gestión a la aplicación de universidades internacionales. También ofrecen talleres a colegios privados para guiar al estudiante y a los padres en la selección de universidades y carreras.

Sin embargo, Prom Counselors está limitado en el alcance de sus servicios en comparación a los de DON'T GIVE UP, ya que no tiene servicios personalizados, tampoco asesorías para el financiamiento o pago de los estudios, ni el acompañamiento durante y después de finalizar los estudios universitarios.

Según los resultados de un focus group realizado de manera separada a padres y a sus respectivos hijos (jóvenes estudiantes de secundaria entre 15 y 19 años que residen en la ciudad de Panamá y tienen aspiraciones de estudiar en la universidad) (véase Anexo F); los servicios que más interés les genera o que le agregan valor para el proceso de ingreso a la universidad son: la guía vocacional, el acompañamiento 360°, la preparación técnica previa al ingreso a la carrera. De aquí, presentamos el siguiente cuadro comparativo con la oferta de los competidores de Don't Give Up, vs. la demanda elegida:

### Análisis de la industria: Competidores

Empresa / Institución	Acompañamiento / Guía Vocacional	Preparación / Formación técnica	Asesoría financiera y legal (360°)	Otorgamiento de becas / financiamiento
IFARUH	NO	NO	NO	SI
Global Possibilities Study	SI	NO	SI	NO
Edu Growth Panama	NO	NO	SI	NO
The U for You	NO	NO	SI	NO
Prom Counselors	SI	SI	NO	NO

## 2.3 Clientes

El mercado para el proyecto está conformado principalmente por la población estudiantil que está finalizando sus estudios secundarios o que ya los ha terminado. También se considera a los estudiantes que han dejado o están por abandonar los estudios universitarios. Dirigido a aquellos jóvenes que viven en la ciudad de Panamá, San Miguelito, Arraiján y Chorrera, que asisten a la escuela secundaria o que la han terminado ya sea privada o pública, que tienen una condición de riesgo social medio, ya sea porque sus padres no cuentan con empleos fijos, que el ingreso del hogar no supera el salario mínimo oficial, o que provienen de hogares disfuncionales donde solo un padre es responsable del sostenimiento del hogar.

### **Jóvenes estudiantes**

En el año 2023 se matricularon 954.233 estudiantes en todo el sistema educativo, según datos del Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA). Según el Ministerio de Educación, en el año 2022 se matricularon 780,946, (véase Anexo F), estudiantes para la educación media baja y media alta, donde 317.481 corresponden a la zona de Panamá Centro, Panamá Oeste, Panamá Este, San Miguelito, que es la región donde se concentra el mercado potencial.

Ahora bien, para hablar del cliente de DON'T GIVE UP, hay que diferenciar que el principal usuario de los servicios son estudiantes de secundaria que desean continuar su preparación académica y están en el proceso de búsqueda de universidades. Es decir, jóvenes entre 15 y 20 años de edad que viven principalmente en la ciudad de Panamá o cerca (Panamá Oeste, Panamá Este, San Miguelito). Este cliente se diferencia porque:

1. Está cursando su último año de secundaria y tiene claro que desea continuar estudiando.
2. Vive en Panamá, preferiblemente en ciudad de Panamá: Panamá Oeste, Panamá Este, San Miguelito.
3. Tiene una situación económica con riesgo social medio, es decir, cuenta con un presupuesto limitado o con ninguno para continuar sus estudios hacia la universidad.

De este general de clientes se reconocen tres grupos principales en los que se enfoca la organización:

- Estudiantes que están culminando sus estudios secundarios
- Estudiantes que ya han culminado sus estudios secundarios, pero aún no comienzan la universidad.
- Estudiantes universitarios que no están seguros de continuar con la carrera universitaria.

En el primer grupo identificado se trata de aquellos estudiantes que tienen el anhelo de continuar estudiando, pero que no tienen claro el proceso para ingresar a la universidad, o que no tienen claro cuál carrera estudiar, o que por su situación económica actual no están seguros de que cuentan con los recursos suficientes para avanzar a una educación superior. En el focus group realizado, los jóvenes comentan sobre este proceso de búsqueda y se observa que hacen investigaciones escuetas y con el mínimo esfuerzo enfocados en las ofertas más económicas y de fácil acceso con respecto a la universidad y las pruebas para ingresar, porque reconocen que no tienen la preparación necesaria para ingresar a otras universidades o porque no tienen los recursos económicos para pagar otro tipo de estudios.

En el segundo grupo, están los estudiantes que ya han finalizado sus estudios secundarios, pero que todavía no han ingresado a la universidad. Se considera en este grupo aquellos que no deciden aún qué carrera quieren estudiar, o que no cuentan con recursos propios para costear los estudios, también aquellos que se ven inseguros académicamente de iniciar una carrera universitaria. Dentro del análisis realizado en el focus group, se logró identificar que este grupo está conformado por jóvenes que empiezan a trabajar a temprana edad tomando empleos que solo requieren estudios secundarios, con el plan o la intención de continuar estudiando posteriormente, pero que pocas veces lo logran.

En el tercer grupo se encuentran los estudiantes que han iniciado sus estudios universitarios, pero que en algún momento se sienten desmotivados, o pierden el interés en la carrera, o tienen mal rendimiento académico, o también que dejan de tener los recursos económicos suficientes para pagar sus estudios. Este grupo es parte de lo que explica la investigación realizada por Pérez et al, 2022, sobre los estudiantes que abandonan los estudios superiores principalmente por: falta de recursos económicos, inconformidad con la carrera y falta de tiempo. Sobre este grupo, se entiende en el estudio, que simplemente abandonan, no buscan otras alternativas, algunos retoman la carrera más adelante o comienzan una nueva en otro momento. Tal como lo explica Barsallo, 2022, este fenómeno

no se está midiendo de forma precisa y tampoco hay registros sobre lo que ocurre con estos estudiantes.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Descripción de la empresa**

**DON`T GIVE UP:** Es una organización que busca preparar y acompañar a los jóvenes en el proceso de ingreso y permanencia a los estudios profesionales o universitarios. La institución se encargará de que cada año los jóvenes que estén finalizando sus estudios secundarios no pierdan la motivación para seguir estudiando y culminar sus carreras universitarias. Esta preparación y acompañamiento incluye tres servicios complementarios:

**Guía Vocacional:** Por medio de un coach especializado que trabajará de la mano con cada joven para impulsar y desarrollar su vocación profesional antes, durante y hasta finalizar sus estudios universitarios.

**Programa formativo:** Comprende la preparación educativa para el ingreso a la universidad (incluyendo pruebas TOEFL y SAT), el reforzamiento en áreas blandas como liderazgo, valores, oratoria, entre otros, y un programa de formación complementaria a la universidad donde se le instruye en valores, ética, responsabilidad social, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de problemas, ejecución de proyectos.

**Asesoría 360°:** Cada estudiante y acudiente será guiado y asesorado en temas de matrícula, becas, financiamiento, trámites legales, etc. Para ingresar a la universidad de su preferencia o donde haya sido seleccionado.

### 3.2 Modelo de negocios

## Análisis CANVAS

<b>Socios Claves</b> Colegios privados (educación media) Colegios oficiales (educación media) Universidades públicas y privadas Nacionales y extranjeras. Empresas privadas Entidades gubernamentales de educación.	<b>Actividades Claves</b> Definición y ejecución de campañas para captación de universidades y empresas que aporten al programa. Actualización sobre las carreras disponibles en las universidades. Las condiciones de ingresos y oportunidades de becas. Gestión de acompañamiento y asesoría	<b>Propuesta de Valor</b> Acompañar al estudiante que está por iniciar sus estudios profesionales universitarios desde el proceso de selección de carrera, preparación para el examen de admisión universitario, búsqueda de Fuentes de financiamiento, además de formarlo en las áreas de mayor debilidad educativa y prepararlo para la adaptación en la nueva etapa de estudios reforzando actitudes y aptitudes como un individuo integro.	<b>Relación con los clientes</b> Cercano con entrevistas, clases, intervenciones personalizadas.	<b>Segmentos de Clientes</b> Estudiantes que están por graduarse o culminar los estudios media. Jóvenes que ya han terminado los estudios media pero que aún no ingresan a la Universidad. Jóvenes que ya han ingresado a la Universidad.
	<b>Recursos Claves</b> Profesionales en educación y formación.		<b>Canales</b> Instalaciones directamente de la organización. Charlas promocionales directamente en las universidades y escuelas. Reuniones grupales e individuales	
<b>Estructura de Costos</b> Instalaciones para brindar clases y realizar actividades presenciales con los Jóvenes. Honorarios de los profesionales educativos. Honorarios del personal administrativo. Honorarios del personal comercial.		<b>Fuentes de Ingresos</b> Fee fijo anual para ingresar a la organización. Fee fijo mensual por cada estudiante para recibir la formación. Aportes por empresas privadas como parte de financiamiento a estudiantes.		

La organización está comprometida con el éxito académico y personal de los jóvenes que están finalizando sus estudios secundarios. Reconociendo los desafíos que enfrentan al ingresar a estudios profesionales o universitarios, se ha desarrollado un modelo de negocio integral que busca preparar, acompañar y motivar a estos jóvenes para que puedan alcanzar sus metas educativas y profesionales.

#### 1. Segmento de clientes.

Se ha mencionado que hay dos tipos de clientes jóvenes entre 15 y 20 años que está finalizando sus estudios secundarios o que ya los ha terminado, y jóvenes estudiantes que iniciaron sus estudios universitarios, pero que ya los abandonaron o están en este proceso. De este grupo se identifican estos segmentos:

- a. Segmento 1: estudiantes que están culminando sus estudios de secundaria o que ya lo han terminado recientemente.
- b. Segmento 2: jóvenes que ya terminaron sus estudios secundarios hace más de un año, pero aún no han ingresado a la universidad.

- c. Segmento 3: estudiantes universitarios, en este grupo podemos encontrarnos con estudiantes que empiezan a tener dudas sobre la carrera escogida, o la universidad donde están. También es donde puede iniciarse el proceso de deserción por falta de interés o de recursos económicos.

## **2. Propuesta de valor.**

Focalizada en el acompañamiento, formación y asesoramiento de manera personalizada. Entender a los clientes, con el trato individualizado brinda la oportunidad de estar cerca a cada estudiante garantizando que avance al éxito de su formación profesional: que ingrese a la carrera que mejor se adapta según sus preferencias y habilidades, que se incorpore a la universidad más idónea conforme a la carrera y las necesidades particulares que tenga el estudiante, brindarle el soporte y acompañamiento emocional, formativo y operativo durante todos sus estudios para que logre con éxito convertirse en un profesional íntegro en el plazo trazado. (Véase Anexo E)

## **3. Canales de venta o distribución.**

Los canales de venta, en principio, son aquellos por los que se puede tener todo tipo de contacto con el cliente, en este sentido los hemos identificado así:

- a. Escuelas privadas y oficiales. Ofrecen educación secundaria y están ubicadas en la ciudad de Panamá.
- b. Ferias universitarias. Tanto públicas como privadas, de manera presencial o las que sean online.
- c. Universidades privadas y públicas. Principalmente, aquellas que les interesa mitigar la deserción estudiantil y captar estudiantes con mejor rendimiento académico.
- d. Instituciones de formación juvenil relacionadas con el deporte, arte, música, danza. Identificar las más importantes y con mayor cantidad de alumnos inscritos en edades adolescentes, ubicados en la ciudad de Panamá, que sirvan de canal para promocionar y vender los servicios tanto en los sitios web como presencial.
- e. Página web y redes sociales de la organización.
- f. Prestar servicios por separado, reuniones grupales o individuales para ampliar la información de lo que ofrece la organización.

#### **4. Relación con los clientes.**

El servicio personalizado es diferenciador en la propuesta de valor o modelo de negocio. La organización se enfoca en trabajar de la mano con el estudiante y acompañarle en todo el proceso de selección de la carrera, de la universidad y durante sus estudios. Así que se procura cuidar la relación y estar cerca de cada uno de los estudiantes para así juntos llegar a las metas con éxito.

#### **5. Fuentes de ingreso.**

Para generar ingresos y costear la operación de este proyecto hay diversas fuentes:

- a. Monto fijo anual para ingresar a la organización. Esto es la matrícula que valida el registro permanente del estudiante en el programa.
- b. Monto fijo mensual por estudiante para cubrir los servicios que se obtienen en el programa.
- c. Aportes voluntarios por parte de empresas privadas para financiar a estudiantes de manera completa o parcial en el programa completo que ofrece la organización.

#### **6. Recursos Claves.**

La clave de DON`T GIVE UP, es la metodología aplicada en el servicio. Que está ligada al modelo de servicio. Cada joven que se acerca a la institución será escuchado por un profesional que buscará la manera de entender su realidad, sus intereses, anhelos y expectativas. De esta manera, acompañarle a crear un plan particular de su carrera profesional que inicia desde la primera entrevista junto con la evaluación diagnóstica y de allí se marca una ruta de trabajo hasta alcanzar los objetivos del éxito profesional. Esta metodología tiene como propósito formar a profesionales de manera íntegra, es decir, reforzando lo técnico, pero desarrollando los valores, la ética, la moral, las habilidades comunicativas, liderazgo y de trabajo en equipo que todo individuo necesita para integrarse de manera efectiva en la sociedad y en el mundo laboral.

#### **7. Actividades Claves**

Definición del plan de las evaluaciones diagnósticas y los programas formativos claves. Actualización de las carreras disponibles, precios y requisitos que exija las

universidades. Actualización sobre las diferentes oportunidades de becas y financiamiento que puede obtener el estudiante. Diseño de campañas para captación de estudiantes y alianzas estratégicas con universidades, empresas e instituciones gubernamentales. Sesiones de coaching y valoración de la efectividad del programa formativo.

## **8. Socios Claves.**

Los que se han definido en este modelo como socios claves son:

- a. Empresas privadas, como patrocinadores de alumnos con riesgo social de manera que puedan asumir el costo del programa para estos alumnos; también de forma más activa aportando conocimientos y testimonios de la importancia de la educación en la carrera profesional, con aportes extraordinarios y voluntarios para sostener en general el programa, y con estos fondos poder financiar becas parciales a estudiantes con riesgo social ya sea para las carreras universitarias o para algún curso especializado del programa.
- b. Organismos sin fines de lucro o fundaciones asociadas a jóvenes en alto riesgo social y económico, a los que se les brinde el programa y la fundación consiga directamente el patrocinio.
- c. Agencias que representan a universidades en el extranjero, que pueden ofrecer los servicios y programa formativo de la organización a sus estudiantes y por parte de DON`T GIVE UP puede ofrecer los servicios de la agencia a los estudiantes del programa.
- d. IFARHU como parte de una organización gubernamental que ofrece becas para los estudiantes, es un socio clave para aquellos jóvenes de DON`T GIVE UP que apliquen y requieren tomar este tipo de financiamiento.

## **9. Estructura de costos.**

La institución brinda un servicio especializado y personalizado, por lo que el costo más significativo es el de honorarios profesionales. Por otra parte, estarán los costos de local, personal administrativo, tecnología y publicidad.

### **3.3 Sostenibilidad y ética**

A través del modelo de negocio de DON`T GIVE UP, se busca impactar de manera positiva la vida de los jóvenes, contribuyendo a su éxito académico, profesional y personal. El resultado se mide mediante indicadores de logro académico, satisfacción estudiantil y seguimiento de la trayectoria educativa y laboral de los beneficiarios.

La organización está dedicada a preparar, acompañar y motivar a los jóvenes en su camino hacia la educación superior y el éxito profesional, asegurando que cada año más jóvenes culminen sus estudios universitarios con éxito y puedan integrarse a la vida laboral con mejores oportunidades. El enfoque de este modelo de negocio es principalmente social, en primer lugar porque surge a partir de una debilidad que hay en el sistema educativo del país, donde hay deficiencias académicas y deserción escolar.

Además, el enfoque del modelo abarca la relevancia de preparar a los jóvenes para contribuir al desarrollo económico de Panamá, contribuyendo con el desarrollo de profesionales íntegros, que han reconocido en su vocación la oportunidad, no solo de aportar al bienestar económico, sino también de cultivar valores morales y éticos, que lo hacen un ciudadano de alto valor para la sociedad.

El modelo de negocio está diseñado para que sea cubierto de dos maneras, uno con pagos particulares que hace el estudiante durante el tiempo que dura en el programa. Y otra forma a través de becas otorgadas por instituciones privadas. En este modelo se busca integrar a la empresa privada como un ente financiador de estudiantes en condición de riesgo social, que luego de una evaluación previa califiquen para avanzar en el programa y que la empresa pueda costear completa o parcialmente el programa para estos estudiantes destacados que apliquen en este sentido. Es decir, que el modelo de negocio está pensado para que en el proceso de escalamiento la institución se convierta en una fundación con un sentido social.

### **3.4 Estrategia de escalamiento**

El modelo de negocio tiene como estrategia abarcar primero el mercado en la ciudad de Panamá, esto principalmente porque parte del programa es presencial y el equipo de trabajo para la guía vocacional debe estar localmente accesible para todos los estudiantes. Aunado a ello, en la ciudad capital se concentra la mayor parte de la población del país.

Sin embargo, esta necesidad existe en otras ciudades, por lo cual se planea que a partir del año 5 de operaciones se pueda tener sedes en la provincia de Chiriquí y en provincias centrales que ocupan las poblaciones de Coclé y Santiago . Con esto se abordará la población donde se concentra la mayor cantidad de escuelas secundarias del país.

Según las cifras oficiales del Ministerio de Educación de Panamá, en el año 2022 estas son las regiones con mayor cifra de estudiantes. Chiriquí 88,714, Coclé (Penonomé) 56.500 y Veraguas (Santiago) 55.795. Adicionalmente, las principales escuelas privadas de la ciudad de Panamá tienen sedes en estas regiones (Colegio de la Salle, Colegio San Agustín, Colegio Javier). En el caso de las universidades, solo hay extensiones de la Universidad Nacional de Panamá, Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Latina de Panamá y en el caso de Chiriquí está la Universidad Autónoma de Chiriquí. Es decir, que no hay suficientes opciones para la cantidad de estudiantes de la región.

### **3.5 Perspectiva global del negocio**

Desde una perspectiva global, la organización se posiciona como un agente clave en la preparación y acompañamiento de jóvenes en su transición hacia los estudios profesionales o universitarios. El enfoque integral de DON'T GIVE UP se centra en asegurar que, cada año, los estudiantes que culminan la educación secundaria mantengan la motivación y el compromiso necesario para continuar y concluir con éxito sus carreras universitarias.

La misión de la organización es la promoción de una educación sólida, el desarrollo de habilidades y competencias, así como el fomento de valores éticos y morales que fortalezcan su crecimiento personal y profesional. A través de alianzas estratégicas con organismos internacionales que promuevan la educación y financien estudios en el exterior, se busca no solo facilitar el acceso a la educación superior, sino también garantizar una experiencia enriquecedora que prepare a jóvenes para enfrentar los desafíos del mundo laboral y contribuir positivamente al desarrollo de sus comunidades y del país en general.

**DON'T GIVE UP** aspira a transformarse en una fundación u organismo sin fines de lucro que forme parte activa de un programa global destinado a fortalecer la educación en diversas naciones. La organización busca contribuir de manera significativa al avance educativo a nivel mundial, promoviendo iniciativas que impulsen el acceso equitativo a la educación de calidad y fomenten el desarrollo integral de las comunidades a través del aprendizaje y la formación continua. Para esto, se irá trabajando de manera progresiva, por temas de legislación Panameña, hay varios requisitos que se deben cumplir con el tiempo de creada la organización.

## 4. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

1. **Objetivo de conciencia y alcance:** lograr que en el año 2 de operaciones, al menos el 5% del mercado que hemos estimado interesado en tomar el servicio, conozcan sobre la existencia de la organización, y que puedan reconocerle como un centro de formación y de guía vocacional distinguido en el mercado panameño.
2. **Objetivo de Captación de Estudiantes:** Durante el año 2 de operaciones lograr captar al menos 40 estudiantes matriculados para los programas de preparación y acompañamiento ofrecidos por la organización.
3. **Objetivo de Calidad Educativa:** Obtener un rendimiento académico de los programas formativos impartidos a los estudiantes de al menos 85%, sobre 100% como nota mínima aprobatoria. También alcanzar que el 100% del total de estudiantes inscritos en el programa se incorporen a la universidad en el año correspondiente.
4. **Objetivo de Satisfacción Estudiantil:** Alcanzar al menos el 85% en el nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a los servicios y la experiencia ofrecida por la organización, el desempeño de los profesores, el asesoramiento recibido, el acompañamiento y la guía vocacional.

### 4.2 Segmento de clientes

El grupo de clientes se ha definido en los estudiantes de secundaria o que ya han terminado esta etapa y todavía no finalizan los estudios universitarios, tienen entre 15 y 20 años, viven en la zona de Panamá Centro, Panamá Oeste y San Miguelito. Estos clientes se han segmentado en los siguientes grupos:

- a. **Segmento 1:** estudiantes que están culminando sus estudios de secundaria o que ya lo han terminado recientemente. En este grupo se encuentran los jóvenes que aún no han definido dónde o cómo continuar con su educación y están con mayor sentido de urgencia o bajo la planeación y guía de sus padres para definirlo.

La estrategia para captar este segmento se enfoca en las campañas de impulso y promoción que se realizan en las escuelas, las ferias universitarias que organizan tanto colegios como el Ministerio de Educación de Panamá, actividades de interés como: torneos deportivos, obras de teatro escolar, conciertos musicales escolares o juveniles, presentaciones de baile por academias de ballet privadas y públicas, actividades organizadas para jóvenes por Ministerio de Arte y Cultura de Panamá y

también por cualquier otra organización que realice este tipo de actividades para jóvenes de 15 y 20 años en ámbitos relacionados con la educación, deporte y cultura. También todo el plan de impulso y promoción digital aplica para este segmento.

- b. **Segmento 2:** jóvenes que ya terminaron sus estudios secundarios pero aún no han ingresado a la universidad. Estos son los jóvenes que no deciden aún qué carrera quieren estudiar, o que no cuentan con recursos propios para costear los estudios, también aquellos que se ven inseguros académicamente de iniciar una carrera universitaria.

Para alcanzar este segmento se llevarán a cabo campañas digitales y eventos juveniles, deportivos, culturales y educativos donde promocionamos el servicio enfocado a la guía vocacional y la importancia de tener competencias profesionales en el mercado laboral. Para este segmento, la comunicación testimonial sobre la importancia de la educación profesional y las oportunidades que hay para financiar los estudios será clave para impulsar y captar este nicho de mercado.

- c. **Segmento 3:** estudiantes que ya tienen avance en la carrera universitaria, pero que empiezan a tener dudas sobre la carrera escogida, o la universidad donde están. Aquí se identifica el grupo de estudiantes que están en potente riesgo de abandonar los estudios por falta de interés o de recursos económicos.

La comunicación con este segmento debe estar focalizada y resaltar significativamente la importancia de los estudios universitarios como una herramienta de crecimiento y desarrollo profesional. Para captar este segmento se realizarán campañas de difusión en universidades y de testimonios de altos ejecutivos de empresas de gran trayectoria a través de redes sociales y página web. Para este segmento se considera ofrecer becas laborales en colaboración con empresas privadas, o con alguna organización sin fines de lucro que apoya ofreciendo oportunidades laborales.

### 4.3 Posicionamiento

DON'T GIVE UP a través de los servicios de acompañamiento, formación y asesoría se distingue en el mercado panameño como una empresa innovadora que va de la mano con sus estudiantes para alcanzar juntos el éxito profesional.

La estrategia de marketing está diseñada para posicionar a la empresa como la única que ofrece un servicio integral, personalizado y profesional para los estudiantes. Además, se focaliza en demostrar la alta responsabilidad social, ya que su objetivo principal es contribuir al desarrollo del país mediante jóvenes que no solo adquieran conocimientos técnicos, sino que también se conviertan en profesionales integrales en términos de valores, ética y liderazgo.

La estrategia de marketing para impulsar y desarrollar este posicionamiento están dirigidas a resaltar los valores de la organización, la importancia de la educación en el desarrollo integral del individuo, incluyendo la promoción de los valores éticos y morales que impactan positivamente en la sociedad.

Con la ejecución de acciones específicas se está construyendo una imagen positiva no solo de DON'T GIVE UP, sino de la educación y formación integral de los jóvenes en la sociedad.

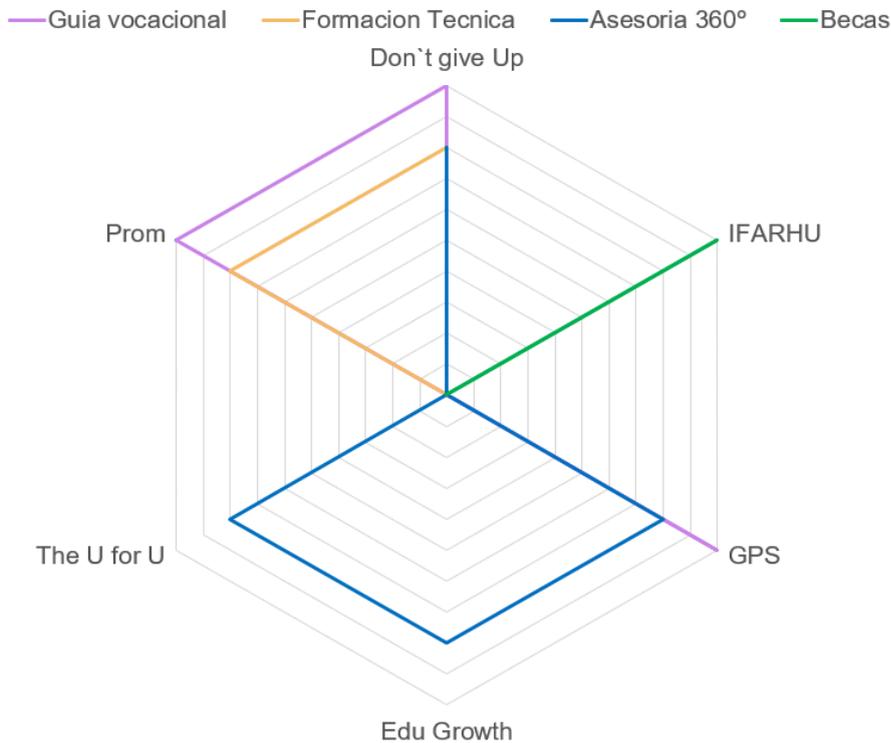
En el focus group realizado, (véase Anexo E), se les pidió tanto a los jóvenes como a los padres que calificaran del 1 al 5, (siendo 1 el menor y 5 la valoración más alta), los servicios de mayor importancia y valor para ellos:

#### Marketing: Valoración del servicio (del 1 al 5)

Valoración por mercado objetivo	Acompañamiento / Guía Vocacional	Preparación / Formación técnica	Asesoría financiera y legal (360°)	Otorgamiento de becas / financiamiento
De Jóvenes	5	4	4	5
De Padres	4	5	5	5

Al comparar estos resultados con lo ofrecido por la competencia, se observa que la oferta de DON'T GIVE UP aporta valor en el acompañamiento y la guía vocacional, la formación técnica, pero que debe reforzar la posibilidad del otorgamiento de beca para alcanzar mejor posicionamiento:

## Marketing: Posicionamiento Objetivo



### 4.4 Estrategia de producto/servicio

Cuando el estudiante ingresa al programa, se da inicio al ciclo de vida de los servicios, algunos van ocurriendo de manera paralela y otros se van dando en el transcurso del tiempo, pero todos finalizan hasta que el estudiante termine sus estudios universitarios o por lo menos 4 años después que inician en el programa:

1. **Servicio guía vocacional:** inicia desde antes que el estudiante finalice sus estudios de educación media, o antes de ingresar a la universidad. Luego, durante la carrera, el estudiante tendrá horas asignadas con su coach vocacional, quien le asistirá y estará pendiente de su progreso y desarrollo formativo en DON'T GIVE UP y en la universidad. Es decir, que este servicio lo recibe el estudiante de manera fija por 5 meses, y posteriormente tendrá el servicio de 8 horas al mes de asesoría y seguimiento hasta que finalice la carrera. Si lo considera necesario, el estudiante podrá contratar mayor cantidad de horas extras para este acompañamiento.
2. **Servicio programa formativo:** este servicio se divide en dos partes, una primera sesión que tiene una duración de 5 meses. Aquí se capacita de manera técnica al estudiante, obtiene refuerzo en matemáticas, tecnología, inglés, oratoria, gramática,

valores, ética y lógica. Además de prepararle para las pruebas TOEFL y SAT que son las utilizadas por universidades internacionales.

La segunda parte del programa formativo es cuando el estudiante ingresa a la carrera universitaria, él deberá tomar por año dos cursos especializados (liderazgo, ética, valores, trabajo en equipo, manejo de problemas, gestión de riesgo, gestión de proyectos, entre otros) los cuales podrá elegir junto con su coach vocacional según las necesidades que en conjunto definan. Esta segunda parte la formación tendrá una duración de tres años aproximadamente, según el avance del estudiante en la carrera universitaria y su desempeño. La formación estará disponible hasta que el estudiante finalice la carrera universitaria.

- 3. Servicio asesoría 360°:** este servicio consiste en la asesoría financiera, legal y administrativa para el proceso de ingreso a la universidad y también inicia desde que el estudiante decide qué carrera quiere estudiar, se crea en conjunto con el asesor un plan de trabajo para hacer el presupuesto y evaluar en conjunto todas las alternativas posibles para el pago completo de sus estudios. También se le brinda la asesoría legal en términos de visa y permisos en los casos que sean necesarios. Este servicio se brinda en conjunto tanto para el estudiante como para los padres de familia.

Posteriormente, cuando ingresa a la universidad, dispone de 2 horas al mes de asesoría 360° para revisar específicamente temas financieros, legales o administrativos referentes a procesos que tengan que ver con la universidad o sus estudios. También por su parte, la coach vocacional puede sugerir asesoramientos extra según lo considere con relación a estos temas más específicos.

**Talleres especializados:** se ofrecerán cursos particulares para estudiantes que no formen parte del programa integral completo. Es decir, los cursos de gerencia de proyectos, valores, ética, destreza y habilidades para solución de problemas, liderazgo, se podrán promocionar y vender por separado para otros grupos fuera del programa.

**Módulos:** se ofrecerá la venta del programa por módulos. Es decir, que el estudiante podrá elegir si toma el programa completo o solo el servicio de guía vocacional, el de formación técnica, el de asesoría 360° o los talleres especializados.

#### 4.5 Estrategia de precio

La estrategia de precios para la empresa se ha desarrollado tras un análisis detallado del mercado en el que opera, especialmente enfocado en el sector educativo de Panamá. Se encuentra que, si bien la educación secundaria mayormente es gratuita en el país, la oferta de educación universitaria gratuita (a través de instituciones públicas) es bastante limitada en comparación con las opciones privadas, siendo solo 5 instituciones públicas, frente a 26 privadas. Esto sitúa a la empresa en un nicho de mercado dentro de una libre competencia, donde la demanda es variada, pero los competidores son pocos.

En este contexto, según la teoría de Michael Baye (2000), en el libro Economía de empresa y estrategia empresarial, explica las estrategias de precios máximos en un mercado de libre competencia. Esto implica que el precio de equilibrio se establece por la demanda, permitiendo al oferente fijar precios por encima de este equilibrio si no hay limitaciones legales. En Panamá no existen regulaciones que limiten los precios de los servicios educativos, por ejemplo el costo promedio de educación secundaria privada oscila entre usd 2.000 y usd 8.000 al año y para universidades privadas varían entre usd 3.000 y usd 10.000 anuales, hay una diferencia significativa en los costos de educación privada.

De esta manera, para la estrategia de precio se toma en cuenta la estructura que existe actualmente en los centros educativos privados del país: pago de matrícula anual y pago de mensualidades fijas durante los años que recibe la formación. Para este caso, los estudiantes deben ingresar al programa por lo menos por cuatro años, y deben pagar 10 mensualidades más la matrícula que solo la paga una vez, de esta manera quedaría así:

<b>Sucursal Ciudad de Panama</b>	<b>Precio usd</b>
Matricula por alumno	350
Mensualidad por alumno	250

Para aquellos estudiantes del programa o externos que deseen tomar algún curso especializado particular se le ofrecerá el acceso al mismo bajo el siguiente precio único:

<b>Sucursal Ciudad de Panama</b>	<b>Precio usd</b>
Talleres adicionales especializados	400

Se asigna este precio tomando como referencia el costo particular de talleres especializados que ofrece el Instituto de Educación Superior de Administración (IESA), que suelen tener costos entre usd 600 y usd 300. Se considera el incremento como efecto inflacionario y tomando en consideración que las instituciones educativas en Panamá hacen incrementos en las tarifas cada 2 años entre 5 y 10%.

#### **4.6 Estrategia de distribución**

Michael Porter (2015), autor del libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, argumenta que la estrategia competitiva se centra en lograr una ventaja competitiva sostenible en un mercado específico. Esta ventaja puede provenir de costos más bajos que los competidores o de una diferenciación que permita a la empresa cobrar precios más altos y/o ganar una mayor participación de mercado. En este contexto, el servicio personalizado e integral que ofrece DON`T GIVE UP, es esa ventaja competitiva que le diferencia en este mercado específico.

Ahora bien, para potenciar esta ventaja la organización utilizará instalaciones físicas para el inicio de las citas de guía vocacional y para las clases de formación educativa. El estudiante dispondrá de salones y aulas en un coworking ubicado en la ciudad de Panamá. También contará con el acceso a aulas virtuales para que una vez que termine el programa formativo e inicie la universidad pueda acceder a las guías vocacionales, la asesoría 360° y los talleres especializados de manera virtual si así lo prefiere o lo requiere.

#### **4.7 Estrategia de Comunicación y ventas**

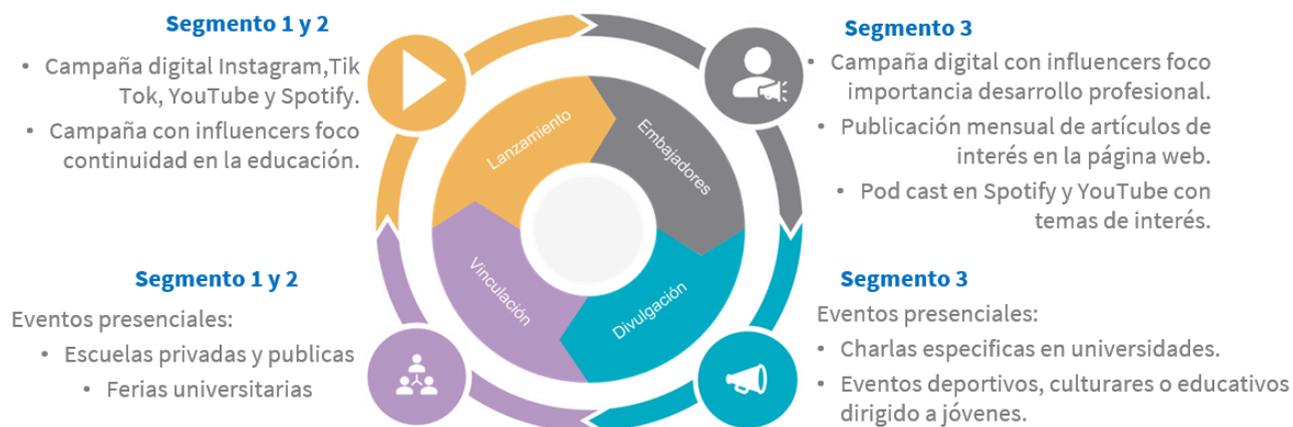
El nicho de mercado con el cual DON`T GIVE UP, necesita estar en comunicación son los jóvenes entre 15 y 20 años, es por ello que la principal campaña de comunicación es a través de redes sociales y página web. En este sentido, el plan se enfocará en las siguientes acciones:

1. Campañas en Instagram, TIK TOK, YouTube y Spotify para impulsar y promocionar los servicios.
2. Campañas con influencers. Utilizar la figura de influencers, expertos o figuras representativas de Panamá, para impulsar y dar testimonio relacionado con los servicios que se ofrece DON`T GIVE UP.
3. Publicación mensual de artículos de interés en nuestra página web y canal de YouTube.

Y como el complemento a las campañas online, están las acciones de manera presencial:

4. Charlas presenciales en todas las escuelas privadas de la ciudad de Panamá.
5. Participación en las diferentes ferias que hacen las universidades para captar estudiantes.

## Marketing: Comunicación y ventas



Para alcanzar este mercado objetivo se va a trabajar con las siguientes iniciativas de promoción:

- a. **Charlas formativas y grupales:** Organizar eventos, seminarios web y talleres presenciales en colegios, ferias educativas, empresas privadas y eventos comunitarios. Estos eventos pueden servir como oportunidades para interactuar directamente con los estudiantes y sus padres, proporcionar demostraciones en vivo de los programas y ofrecer sesiones de asesoramiento personalizado.
- b. **Programas de Referencia y Recomendaciones:** Implementar programas de referencia donde los estudiantes actuales puedan recomendar los programas a sus amigos y compañeros de clase. Ofrecer incentivos como descuentos o acceso gratuito a ciertos talleres para motivar a los estudiantes a participar activamente en la promoción de la organización.
- c. **Plataforma en Línea:** Desarrollar una plataforma en línea robusta donde los estudiantes puedan acceder a la información sobre los programas, cursos y materiales de forma fácil. Asegurarse de que la plataforma sea accesible desde dispositivos móviles y esté optimizada para la experiencia del usuario.
- d. **Ferias universitarias.** Tanto públicas como privadas, de manera presencial o las que sean online. Ofreciendo paquetes promocionales durante la

participación de la feria. Lo que se llama “precio feria” puede incluir algún tipo de descuento o algún beneficio adicional para captación de estudiantes.

- e. **Establecimiento de alianzas estratégicas:** Colaborar con colegios secundarios, universidades, empresas, agencias de representación universitaria e instituciones de formación extracurricular para jóvenes (deportivas, artísticas, danza y música). Ofrecerles demostraciones gratuitas de los programas y talleres para generar recomendaciones directas a los estudiantes.
- f. **Marketing Digital:** Utilizar estrategias de marketing digital como SEO (optimización en motores de búsqueda), marketing en redes sociales y marketing de contenidos para aumentar la visibilidad de la organización. Crear contenido útil y relevante, como blogs, videos y guías, que aborden las preocupaciones y preguntas comunes de los estudiantes que están tomando decisiones sobre su educación universitaria.

#### 4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento y anual

El mercado del proyecto está enfocado en jóvenes estudiantes que han finalizado los estudios secundarios o que están por finalizar y que oscilan entre los 15 y 19 años, que viven y estudian en Panamá Centro, Panamá Oeste, Panamá Este y San Miguelito.

La estimación de la demanda, está enfocada en la capacidad operativa de la organización y los grupos de estudiantes con los que trabajan las aulas de clase de los colegios privados en Panamá.

Tomando en cuenta que las escuelas privadas más grandes y reconocidas en Panamá como El Javier, La Salle, San Agustín, Boston School, Oxford, etc. tienen entre 35 y 40 alumnos por aula y usualmente son de 2 a 5 secciones por grado, es decir entre 70 y 200 alumnos por grado escolar, con el objetivo de garantizar el servicio personalizado se estima alcanzar una demanda de 15 alumnos por cada grupo que se abra en el año 1, y a partir del año 2 aumentar a 20 alumnos máximo por grupo. La duración de cada etapa formativa tendrá un tiempo de 5 meses y cada grupo inicia la etapa formativa en marzo y agosto. Se estima que en el año 3 se abre otro grupo en marzo, y en el año 4 se abre otro adicional en agosto, para un total de 4 grupos en Panamá, con un total de 20 alumnos por grupo.

Sucursal Ciudad de Panama	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad de alumnos inscritos		15	35	60	80	80	80	80	80

A partir del año 5 se estima la apertura de la sede en la provincia de Chiriquí con 15 alumnos por grupo, y en el año 6 se apertura la oficina de provincias centrales (Coclé y Santiago) con 10 alumnos. Por densidad de población se estima que Chiriquí tenga 2 grupos al año con 15 alumnos cada uno y Provincias centrales 2 grupos con 10 alumnos cada uno.

Sedes Provincias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Alumnos Chiriqui</b>						15	30	30	30
<b>Alumnos Prov. Centrales</b>							10	20	20

Cada estudiante que ingresa al programa debe cancelar la matrícula anual, y luego la mensualidad del servicio durante 10 meses. Los programas formativos tienen una duración de cinco meses, e inician en marzo y agosto.

<b>Sucursal Ciudad de Panama</b>	<b>Precio usd año 1 al año 2</b>	<b>Precio usd año 3 al año</b>	<b>Precio usd año 5 al año 8</b>
Matricula por alumno	350	385	424
Mensualidad por alumno	250	275	303
Talleres adicionales especializados	400	440	484

El programa formativo tiene una duración de 5 meses, pero el estudiante recibe los demás servicios durante 4 años.

#### **4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma**

El presupuesto de marketing se concentra en la generación de material gráfico y desarrollo de redes sociales. Participación en ferias y charlas en todas las escuelas de Panamá Centro, Panamá Oeste, Panamá Este y San Miguelito.

El presupuesto entre año 0 y año 2 considera:

1. Crear e impulsar todas las redes sociales de manera orgánica.
2. Diseñar todo el material gráfico, digital y físico para promocionar la marca.
3. Dar charlas presenciales en todas las escuelas del circuito descrito.
4. Participar en las ferias más importantes de universidades.
5. Diseño de marca y material promocional.
6. Diseño de página web, impulso de redes sociales.
7. Participación en eventos: deportivo, educativo o cultural

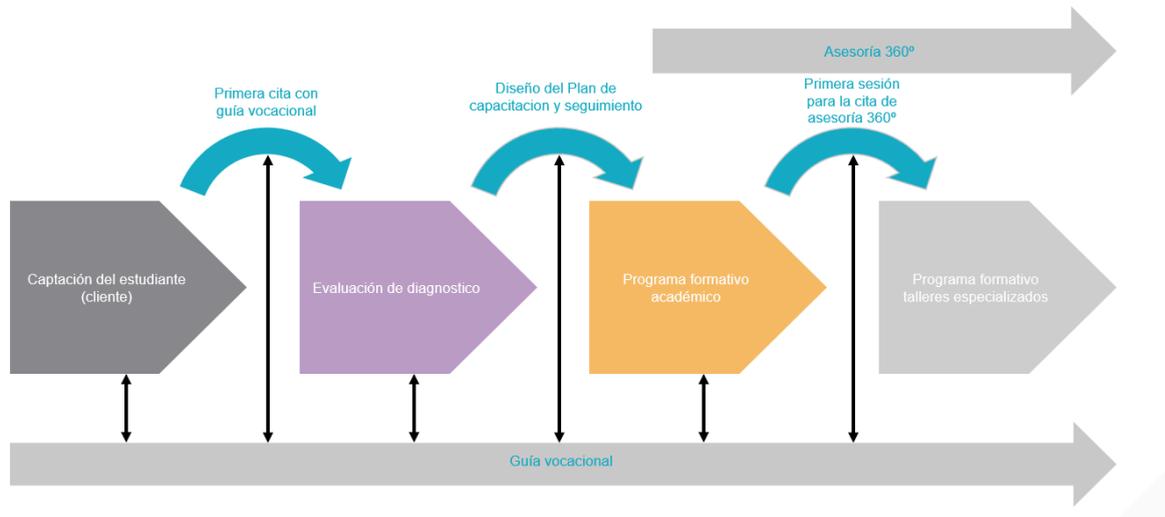
Presupuesto Marketing	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diseño gráfico y merchandising			B/.500	B/.500	B/.500	B/.500						
Pagina web, redes sociales y ferias universitarias							B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500
Eventos deportivos, educativos o culturales								B/.500		B/.500		B/.500
<b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL MARKETING</b>		B/.0	B/.0	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.1.000	B/.500	B/.1.000	B/.500

Presupuesto Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Diseño gráfico y merchandising	B/.2.000								
Pagina web, redes sociales y ferias universitarias		B/.3.000	B/.3.600						
Eventos deportivos, educativos o culturales		B/.1.500	B/.1.250	B/.1.500	B/.1.500	B/.2.250	B/.3.000	B/.3.750	B/.3.750
<b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL MARKETING</b>	B/.2.000	B/.4.500	B/.4.850	B/.5.100	B/.5.100	B/.5.850	B/.6.600	B/.7.350	B/.7.350

## 5. Plan de Operaciones

### 5.1. Flujo de operaciones

#### Flujo de operaciones



1. **Captación de clientes.** Este es el proceso donde se registran a los estudiantes producto de la participación en las campañas de divulgación y promoción del programa.
2. **Cita con guía vocacional.** Una vez inscrito en el programa se coordina la primera cita con el guía vocacional para hacer una entrevista de entendimiento general del alumno y se le asigna la fecha para la evaluación de diagnóstico.
3. **Diseño del plan de capacitación y seguimiento.** El coach se encarga de diseñar el plan de seguimiento y formación, por si el estudiante necesitará reforzar algún tema más que otro y se le presenta en una cita presencial.
4. **Programa formativo.** Inicia las clases de formación técnica y el asesoramiento 360°.
5. **Primera sesión de asesoría 360°.** Aquí el estudiante afina el plan de seguimiento financiero, legal y administrativo junto con el asesor según las opciones de carrera y universidades a escoger.
6. **Guía vocacional.** Se va dando durante toda la permanencia del programa según las necesidades y disponibilidad, acuerdan la frecuencia de las citas entre el coach y el estudiante.
7. **Programa formativo de talleres especializados.** Una vez que el estudiante ya ingresa en la universidad junto con el coach organizan la programación para tomar los respectivos talleres.

## 5.2. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

El modelo de negocio se basa en la prestación de servicios integrales y personalizados a jóvenes que están por ingresar a la universidad o tienen dudas de seguir estudiando la carrera escogida, esto se hace combinando programas de preparación académica, guía vocacional y asesoría financiera y legal.

1. **Servicio guía vocacional:** Inicia antes de que el estudiante finalice sus estudios de educación media, o antes de ingresar a la universidad. Luego, durante la carrera, el estudiante tendrá horas asignadas con su coach vocacional, quien le asistirá y estará al pendiente de su progreso y desarrollo formativo en DON'T GIVE UP y en la universidad. Este servicio lo recibe el estudiante de manera fija durante 5 meses, después tendrá el servicio de 8 horas al mes de asesoría y seguimiento hasta que finalice la carrera . Si lo considera necesario, el estudiante podrá contratar mayor cantidad de horas extras para este acompañamiento.
  - a. Recursos: para este servicio contaremos con profesionales del área de psicología y recursos humanos.
  - b. Medios: la atención de la guía vocacional los primeros 5 meses se realizará de manera presencial en las instalaciones de la organización, posteriormente el coach y estudiante se podrán coordinar para hacerlas de manera virtual.
  - c. Operación: cada sesión tendrá una duración máxima de 2 horas por estudiante una vez a la semana, los primeros 5 meses.
  
2. **Servicio programa formativo:** tiene dos etapas, la primera es donde se capacita de manera técnica al estudiante, este obtiene refuerzo en las materias básicas y prepararlo para las pruebas TOEFL y SAT. Esta formación estará disponible dos veces al año, es decir, que el alumno puede matricularse para el mes de marzo o para el mes de agosto, esto en función a los calendarios escolares de Panamá.

La segunda parte del programa formativo es cuando el estudiante ingresa a la carrera universitaria, él deberá tomar dos cursos especializados por año de estudio universitario (liderazgo, ética y valores, trabajo en equipo, manejo de problemas, gestión de riesgo, gestión de proyectos) los cuales elige junto con su coach vocacional según las necesidades que en conjunto definan. En este sentido, de manera obligatoria debe recibir el curso, valores, ética, liderazgo y trabajo en equipo, que según consideramos son lo mínimo necesario para su desarrollo profesional.

Esta segunda parte, la formación tendrá una duración de tres años aproximadamente, según el avance del estudiante en la carrera universitaria y su

desempeño. La formación estará disponible hasta que el estudiante finalice la carrera universitaria.

- a. Recursos: profesionales del área de matemáticas, inglés, dicción y oratoria, tecnología, y profesionales en el área de liderazgo, recursos humanos, gerentes de proyectos, etc.
- b. Medios: instalaciones en coworking, con aulas acondicionadas a estilo universitario, ubicados en un sitio céntrico de la ciudad de Panamá.
- c. Operación: el total de horas por semana es de 40 distribuidas entre lunes y jueves, con un total de 5 horas al día de clases, durante 20 semanas o 5 meses. Los talleres especializados tendrán una duración total de 5 horas, divididos en 1 hora por clase.

- 3. Servicio asesoría 360°:** Inicia desde que el estudiante decide qué carrera quiere estudiar, se crea en conjunto con el asesor un plan de trabajo para hacer el presupuesto y evaluar en conjunto todas las alternativas posibles para el pago completo de sus estudios. También se le brinda la asesoría legal en términos de visa y permisos en los casos que sean necesarios. Este servicio se brinda en conjunto tanto para el estudiante como para los padres de familia.

Antes de que el estudiante ingrese a la universidad recibirá una formación de finanzas personales, para que tenga más conocimiento de cómo manejar sus ingresos y gastos en esta nueva etapa de su vida e iniciar con éxito. Aquí también se enseñan los básicos de contabilidad y declaración de impuestos.

Posteriormente, cuando ingresa a la universidad, dispone de 2 horas al mes de asesoría 360° para revisar específicamente temas financieros, legales o administrativos referentes a procesos que tengan que ver con la universidad o sus estudios. También, por su parte, el coach vocacional puede sugerir asesoramientos extra según lo considere en relación con estos temas más específicos.

- a. Recursos: profesionales del área de finanzas y contabilidad con experiencia en asesoría financiera.
- b. Medios: aulas físicas en el coworking o de manera virtual, según sea coordinado y le convenga al estudiante.
- c. Operación: el curso de finanzas personales forma parte del horario del programa formativo, y tiene una duración de 2 horas de clase por semana durante 5 meses o 20 semanas.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

#### Actividades Previas (año 0)

## Plan de desarrollo e implementación: Actividades previas (año 0)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Investigación de mercado y oportunidad de negocio	Socio fundador (director comercial)										
Desarrollo del plan de negocio			Socio fundador (director comercial)								
Búsqueda de inversionistas o de capital				Socios fundadores							
Planificación financiera de la inversión					Socio Director financiero						
Constitución de la empresa							Junta directiva (socios fundadores)				
Diseño plan de trabajo y pruebas diagnosticas									Dirección académica		
Diseño de marca										Dirección comercial	

#### 1. Investigación de mercado y oportunidad de negocio

- **Objetivo:** Estimar el potencial de mercado y la oportunidad de negocio.
- **Actividades:**
  - Investigación de mercado, análisis de datos relacionados y profundizar en la necesidad.
  - Entrevistar a participantes de la industria o posibles competidores.
  - Consultar por medio de encuestas y focus group a perfiles de posibles clientes.

#### 2. Definir el alcance de los servicios

- **Objetivo:** Desarrollar la propuesta de valor y el plan de operaciones.
- **Actividades:**
  - Definir la propuesta de valor en función a los servicios que se van a ofrecer
  - Desarrollar el modelo de negocios según CANVAS.
  - Definir y desarrollar el plan de Marketing. Con todas las aristas asociadas.
  - Definir el plan de operaciones, incluyendo el modelo de gestión de personal.

#### 3. Definición de la inversión o capital

- **Objetivo:** Planificación y distribución del capital de inversión.
- **Actividades:**

- Plan de requerimiento financiero para cada etapa.
- Planes para conseguir financiamiento de inversión.
- Programación de los desembolsos según la inversión y los requerimientos.

A partir de este punto se hace un primer plan de trabajo, porque hasta no tener los recursos económicos iniciales no se puede avanzar con el resto de actividades.

#### **4. Constitución legal**

- **Objetivo:** Registrar la empresa y los estatutos de la sociedad
- **Actividades:**
  - Contratar servicios legales.
  - Complementar los requisitos.
  - Pagar lo requerido.
  - Registrar la empresa.

#### **5. Diseño de programas formativos**

- **Objetivo:** Desarrollar los planes de formación.
- **Actividades:**
  - Contratar al coordinador académico.
  - Definir el plan de formación para cada materia técnica.
  - Definir el plan de formación para cada taller especializado.

#### **6. Diseño de marca e imagen**

- **Objetivo:** Definir la imagen corporativa
- **Actividades:**
  - Contratar agencia de marketing.
  - Diseño de logo, redes y página web.
  - Diseño y creación de materiales promocionales.

## Actividades Iniciales de la operación

# Plan de desarrollo e implementación: Actividades operativas (año 1)



## 7. Divulgación y Captación

- **Objetivo:** Atraer a jóvenes interesados en continuar sus estudios profesionales o universitarios.
- **Actividades:**
  - Campañas de marketing en escuelas, comunidades y redes sociales.
  - Alianzas con instituciones educativas y universidades.
  - Participación en ferias universitarias y eventos de interés que sean gratuitos.

## 8. Reclutamiento y gestión administrativa:

- **Gestión administrativa:** Coordinar las operaciones diarias de la organización.
- **Actividades:**
  - Gestión de inscripciones y matrículas.
  - Gestión financiera y contable.
- **Infraestructura:** Proveer un entorno físico y virtual adecuado para las actividades educativas. Para poder recibir a los estudiantes y brindarles las clases formativas y las sesiones individuales de guía vocacional, es necesario contar con un espacio físico que sea de fácil acceso y seguro. En este sentido, se realiza una alianza estratégica con una empresa de coworking para operar alquilando por un costo fijo espacios por hora.
- **Actividades:**
  - Alquiler del local o de las aulas por hora.
  - Mantenimiento de instalaciones físicas (aulas, oficinas).

- **Reclutamiento:** Asegurar que la organización cuente con personal calificado y motivado.

**1. Actividades:**

- a. Reclutamiento y selección de personal.
- b. Evaluación y gestión del desempeño.
- c. Provisión de recursos y materiales educativos.

**9. Matriculación y Diagnóstico**

- **Objetivo:** Determinar las necesidades académicas y personales de los estudiantes.
- **Actividades:**
  - Aplicación de pruebas diagnósticas de habilidades y conocimientos.
  - Entrevistas personales para identificar fortalezas y áreas de mejora.
  - Evaluaciones psicométricas y de orientación vocacional.

**10. Tecnología y Sistemas de Información**

- **Objetivo:** Proveer y mantener las plataformas tecnológicas necesarias para el funcionamiento de la organización.
- **Actividades:**
  - Gestión de bases de datos de estudiantes y sistemas de información.

**11. Guía Vocacional / Programa formativo.**

- **Objetivo:** Guiar a los estudiantes en la elección de carrera y universidad, y apoyar su bienestar emocional.
- **Actividades:**
  - Sesiones de orientación vocacional y asesoría en la elección de carreras.
  - Apoyo psicológico y emocional.
  - Preparación y formación.

**12. Asesoría 360°, acompañamiento integral**

- **Objetivo:** Asistir a los estudiantes en todos los aspectos del proceso de admisión a las universidades.
- **Actividades:**
  - Asesoría en la preparación de solicitudes y ensayos.
  - Asesoría en la elaboración del presupuesto y valoración de opciones para financiamiento.
  - Acompañamiento en la gestión de documentación y trámites administrativos.

### **13. Seguimiento y Evaluación Continua**

- **Objetivo:** Monitorear el progreso de los estudiantes y ajustar los planes de estudio según sea necesario.
- **Actividades:**
  - Evaluaciones periódicas del rendimiento académico y personal.
  - Retroalimentación constante a estudiantes y familias.

### **18. Relaciones Institucionales**

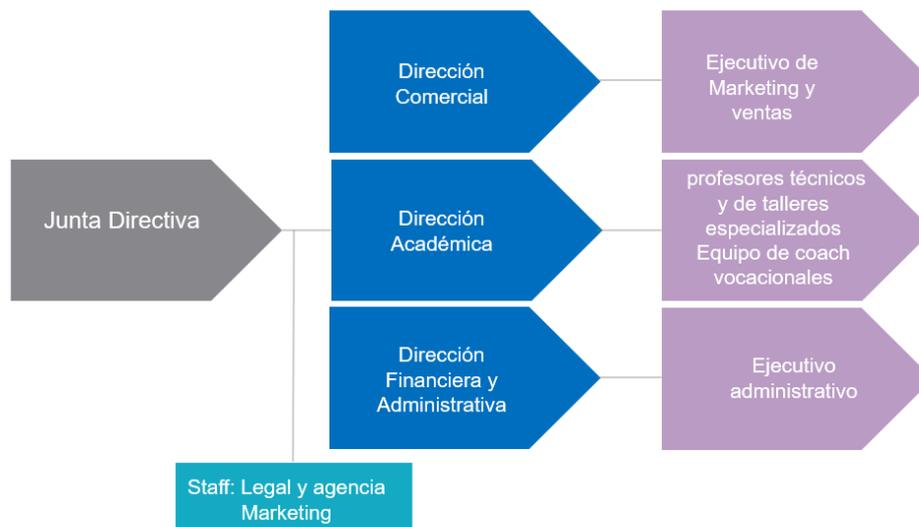
- **Objetivo:** Establecer y mantener alianzas estratégicas con otras instituciones y organizaciones.
- **Actividades:**
  - Desarrollo de convenios con universidades y centros educativos.
  - Colaboración con empresas y organizaciones comunitarias.
  - Participación en redes y asociaciones educativas.

## 6. Organización

### 6.1 Estructura organizacional

La estructura de la organización está asociada a las funciones, que están bajo la dirección de los accionistas o cofundadores y de esto se derivan las diferentes áreas de la organización.

#### Estructura organizacional



**Junta de accionistas o directiva:** formada por los tres co-fundadores quienes son los responsables de definir los estatutos de la empresa, la estrategia y la dirección de la misma. Este grupo es el responsable de establecer los parámetros para que la compañía logre los objetivos.

**Dirección comercial:** Aquí se incluyen todas las actividades asociadas al desarrollo estratégico, plan de marketing, venta, distribución, precios, y promoción de los servicios.

**Dirección Académica:** encierra todas las actividades asociadas a la gestión formativa y vocacional. Esta es la dirección técnica de la compañía, donde se definen y dirigen los programas de formación, el acompañamiento vocacional y la coordinación de los talleres especializados.

**Dirección Financiera y Administrativa:** Bajo esta dirección están todas las actividades de apoyo: administrativas y contables, recursos humanos, tecnología, infraestructura, legal y

relaciones institucionales. Aquí se coordina la asesoría 360° que brinda el apoyo al estudiante para toda la gestión de financiamiento, becas y temas de visado.

## 6.2 Dotación

### Plan de trabajo: Dotación de Recursos



Durante los primeros tres meses, la junta directiva se enfocará en la contratación de servicios legales y de gestión para establecer la empresa, asegurando todos los permisos necesarios. Simultáneamente, la dirección académica desarrollará el plan de formación en colaboración con el coordinador académico, definiendo el contenido de los cursos y talleres especializados, así como los perfiles de los instructores. En paralelo, la dirección comercial comenzará a trabajar en el plan de marketing, contratando una agencia para el diseño gráfico de la marca, la gestión de redes sociales y la creación de material promocional. Desde el tercer mes hasta el sexto mes, el enfoque estará en las actividades de impulso y promoción a cargo del área comercial, utilizando los servicios de la agencia para desarrollar redes sociales y participar en eventos universitarios. Desde el sexto mes hasta el undécimo mes, la operación y gestión administrativa serán dirigidas por Finanzas, involucrándose en el reclutamiento del personal seleccionado por la dirección académica, la gestión de matrículas y la coordinación de pruebas diagnósticas. A partir del noveno mes, se contratarán servicios técnicos para implementar aplicaciones digitales necesarias para los programas formativos y pruebas diagnósticas, manteniéndose vigentes hasta el inicio de las operaciones. (véase Anexo G para ampliar el detalle)

## 6.3 Gestión del talento

DON'T GIVE UP es una institución que promueve la educación integral de los jóvenes, para que estos sean profesionales de alto rendimiento e individuos que aporten al desarrollo de

la sociedad con impacto positivo. En tal sentido, el talento humano de la organización lleva este principio como parte de su vida laboral, para ello implementa las siguientes actividades:

1. Antes de la contratación del talento se realiza una entrevista donde se le consulta de manera abierta y transparente los principios y valores que rigen la vida de esta persona. Adicionalmente, se le hace una evaluación para validar que estas afirmaciones son verdaderas.
2. Antes de iniciar los programas formativos se hace una intervención con el personal contratado donde: se presenta una ficha con la información de cada estudiante que toma el curso, se repasan los principios y valores que rigen a la institución definida en nuestro plan estratégico, se realizan dinámicas de sensibilización para que cada colaborador internalice el impacto que tiene sobre este grupo.
3. De manera trimestral se practican evaluaciones a los estudiantes para conocer su nivel de satisfacción sobre el servicio, el personal y los programas recibidos. Esta información es analizada y presentada a todo el personal para plantear acciones correctivas y de impulso. En la medida que se apliquen las acciones y surjan nuevas iniciativas, se beneficiará al equipo con incentivos como tarjetas de regalos, actividades extracurriculares, becas para tomar algún curso o becas en el programa para algún hijo o familiar.

Ahora bien, Panamá es un país que tiene un alto costo de vida, en el año 2023, según cifras del Instituto de Estadística y Censo, los alimentos aumentaron en un 3,4%. Aunque en enero de 2024 el salario mínimo aumentó entre un 4,5% y 6%, según cifras del Banco Mundial, se espera que el crecimiento económico del país caiga, de 6,5% en 2023 a 2,5% en 2024. En términos de retención de personal, esta situación macroeconómica se convierte en un reto para la organización, puesto que el incremento de los ingresos de un año a otro, puede que no sea mayor al 2,5%; sin embargo, los costos asociados sí deben aumentar.

Para mitigar este impacto se implementa beneficios adicionales que generan fidelización del talento, como el beneficio de recibir una beca del 100% para los hijos del colaborador que tenga más de 2 años de antigüedad en la organización, becas del 100% en todos los talleres especializados para el colaborador que tenga más de 1 año de antigüedad en la organización.

Como parte de la cultura organizacional de DON'T GIVE UP está la integración de actividades que complementan la educación, en este sentido organizan eventos deportivos, eventos artísticos, actividades lúdicas, etc. para integrar a todos los colaboradores y estudiantes.

## 6.4 Equipo gestor

**Junta de accionistas o directiva:** formada por los tres co-fundadores quienes son los responsables de definir los estatutos de la empresa, la estrategia y la dirección de la misma, esta junta también cuenta, como lo exige la ley Panameña, con un abogado externo que es el responsable de velar por el cumplimiento de los estatutos establecidos para la sociedad.

**Dirección comercial:** está liderada por uno de los co-fundadores (Oriana Hernández) quien tiene una trayectoria profesional de casi 20 años, licenciada en administración, con una maestría en negocios y con experiencia en el área comercial y de marketing.

**Dirección Académica:** está liderada por otro de los co-fundadores (Flor Paris) quien es profesional del área de Recursos Humanos con énfasis en Psicología y con una larga trayectoria y experiencia como coach vocacional, reclutamiento y gestión de personas. Esta dirección cuenta además con el apoyo de un profesional en la educación quien participa en la coordinación de los programas académicos, se encarga de la supervisión y diseño de los planes educativos, tiene más de 15 años en la educación, no forma parte de la plantilla, sino que es contratado por honorarios según se va requiriendo sus servicios. (véase Anexo H)

**Dirección Financiera y Administrativa:** está liderada por otro de los co-fundadores (Mayra Ortiz) quien es profesional en Finanzas y Administración con larga experiencia en la administración de empresas y gestión de proyectos. (véase Anexo I)

**Coordinador académico:** profesional del área de educación secundaria, con una larga trayectoria como profesor, aunque está contratado por honorarios profesionales, sus servicios están asociados a la planificación de los programas formativos y las pruebas diagnósticas.

**Asesor legal:** quien forma parte de la junta directiva será el responsable de brindar todo el acompañamiento legal de registro, permisos y contratos necesarios.

## 6.5 Presupuesto de dotación

Actividad	Recurso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Constitución de la empresa	Asesoría legal	B/.500	B/.500	B/.500									
Diseño programa formativo y pruebas diagnósticas	Coordinador académico		B/.480	B/.480	B/.480	B/.480							
Diseño gráfico y merchandising	Agencia Marketing			B/.500	B/.500	B/.500	B/.500						
Promoción en redes sociales y ferias	Agencia Marketing							B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500
Matriculación y coordinación pruebas diagnósticas	Asistente tecnológico										B/.400	B/.400	B/.400
<b>PRESUPUESTO DE RECURSOS DE DOTACION</b>		B/.500	B/.980	B/.1.480	B/.980	B/.980	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.900	B/.900	B/.900

En el caso de los salarios para el coordinador académico, se toma como referencia el salario oficial aprobado en el Resuelto Personal Número 0196- AS emitido por el Ministerio de Educación, en el cual se realiza ajuste a las posiciones docentes que tienen menos de 24 horas semanales, aquí se determina que el salario mínimo es por usd 453,06 mensual. (Véase Anexo D). En este sentido, para hacerlo más competitivo se ajusta a usd 20 la hora del servicio prestado. Este ajuste se consideró al hacer una entrevista con el candidato para esta posición, quien actualmente trabaja para una escuela secundaria a tiempo completo, e indica que este sería el costo por hora de sus honorarios.

En Panamá existe una gran oferta de servicios de marketing, para rentabilizar se establece un presupuesto en este servicio tomando como referencia la empresa, Rotulandox, recomendado por empresas privadas reconocidas en Panamá, (Mapfre y Solunion). La negociación con Rotulandox se hace por medio de un monto fijo mensual los primeros cuatro meses para el desarrollo gráfico de la marca y el manejo de redes sociales a usd 500 por mes.

La asistencia tecnológica se contrata por hora según los servicios específicos a desarrollar, el sistema a utilizar es de Microsoft, que ofrece todo lo necesario y así facilita costos de instalación y mantenimiento. Esto según lo indica la asesoría de un profesional del área, quien es ingeniero en sistema y cuenta con experiencia en este tipo de servicios, el costo por instalación y asesoría será de usd 400 mensuales y en el término de tres meses se planea la implementación.

## 7. Plan Financiero

A continuación se presenta el plan financiero para DON'T GIVE UP, para este plan se consideran variables de ingreso previamente explicadas en capítulos anteriores y se amplían los demás detalles.

### • Plan de inversiones (inicial y futuro)

INVERSION PARA ARRANQUE DEL NEGOCIO	Recurso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Constitución de la empresa	Asesoría legal	B/.500	B/.500	B/.500				
Diseño programa formativo y pruebas diagnósticas	Coordinador académico		B/.480	B/.480	B/.480	B/.480		
	Coach Vocacional		B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500		
Diseño gráfico y merchandising	Agencia Marketing			B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	
Compra equipos portátiles	Laptops		B/.3.500					
Desarrollo de marca y estrategia comercial	director comercial				B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	
<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>		B/.500	B/.5.980	B/.2.980	B/.3.480	B/.3.480	B/.1.500	
								<b>B/.17.920</b>

El plan de inversión inicial, o de arranque del negocio, comprende el costo de todas las actividades que se deben realizar previo a iniciar el proyecto. En este sentido se consideran los siguientes supuestos:

Supuestos Inversión
1. Pago de constitución de la empresa y tramites legales se estima de usd 500 mensual durante 3 meses.
2. Durante cuatro meses se planea el desarrollo de los programas formativos entre el coach vocacional y el coordinador académico. Para ello se estima el pago de usd 1.500 mensual al coach vocacional, que es el director académico. Al coordinador académico se le paga usd 20 la hora y se contrata por 16 horas a la semana.
3. Para el diseño grafico de la marca, logo, imagen, redes y otros se contrata los servicios de una agencia de publicidad durante 4 meses a un costo de usd500 por mes.
4. Durante este año se asigna una inversion mensual de usd1.000 para desarrollo de la marca y estrategia comercial .
5. Para gestionar las plataformas y los sistemas administrativos se utilizara el programa Microsoft, para su implementación se contrata servicio profesional de una empresa de tecnología. Este servicio que incluye la instalación del sistema tiene un costo de usd 400 mensuales por 3 meses.
6. Se estima la compra de 3 equipos portátiles (laptops), para el uso de los directores. Se estima un costo de usd 3.500 para los tres equipos

Tomando en cuenta estas variables, el monto total que necesita el proyecto para iniciar operaciones es de **usd 17.920**. Ahora bien, esta inversión es para la apertura y registro de la operación en la sucursal de Panamá, que es la primera en abrir; sin embargo, en el año 5 de operaciones se estima la apertura de la sede de Chiriquí, y en el año 6 la apertura de la sede de Provincias Centrales, para ambas sedes se estima la siguiente inversión:

INVERSION SUCURSAL CHIRIQUI (año 4)	Recurso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Registro legal	Asesoría legal	B/.500	B/.500	B/.500				
Diseño de marca e impulso local	Agencia			B/.500	B/.500	B/.500		
Alquiler oficina	Coworking			B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000		
Honorario gerente sucursal				B/.1.700	B/.1.700	B/.1.700	B/.1.700	
Compra equipos portátiles	Laptops		B/.3.400					
<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>		B/.500	B/.3.900	B/.3.700	B/.3.200	B/.3.200	B/.1.700	<b>B/.16.200</b>

INVERSION SUCURSAL PROVINCIAS CENTRALES (año 5)	Recurso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Registro legal	Asesoría legal	B/.500	B/.500	B/.500				
Alquiler oficina	Coworking			B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000		
Honorario gerente sucursal				B/.1.700	B/.1.700	B/.1.700	B/.1.700	
Compra equipos portátiles	Laptops		B/.3.400					
<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>		B/.500	B/.3.900	B/.3.200	B/.2.700	B/.2.700	B/.1.700	<b>B/.14.700</b>

Estas inversiones se estiman realizar en el año 4 por usd 16.200 para la sucursal de Chiriquí y el año 5 por usd 14.700 para la sucursal de Provincias Centrales, previo a la apertura de las mismas, a continuación los supuestos que se han considerado para estas inversiones:

Supuestos Inversiones futuras sucursales Chiriquí y Provincias Centrales
1. Pago de constitución de la empresa y tramites legales se estima de usd 500 mensual durante 3 meses. Se mantiene igual que la ciudad Panama, tomando en
2. Se contrata un gerente para coordinar, supervisar y dirigir la operación del proyecto. Antes de la operación se le paga un salario de usd 1.7000 mensual para que coordine todas las gestiones operativas.
3. Para el diseño de la imagen, impulso en redes y materiales para las dos sedes se contrata los servicios de una agencia de publicidad durante 4 meses a un costo de usd500 por mes.
4. Se estima la compra de 2 equipos portátiles (laptops), para cada sucursal. Se estima un costo de usd 3.400 para los 2 equipos.

Con respecto al capital de trabajo para estos proyectos serían:

Capital de trabajo Provincias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	
Provincia chiriqui						4.036	25.651	26.711	26.069	<b>82.467</b>
Provincia centrales							3.880	17.807	17.379	<b>39.067</b>

La operación de la empresa es capaz de sostener el capital de trabajo necesario para estos proyectos de inversión tanto en Chiriquí como en provincias centrales. Es por ello que no se ha tomado por aparte ni será necesario un financiamiento

• **Estimación de ingresos (por segmento de cliente y producto/servicio)**

La estructura de los ingresos para la empresa está constituida por:

1. Pago de matrícula anual por alumno inscrito.
2. Pago de la mensualidad durante 10 meses por el programa.
3. Comercialización de talleres especializados fuera del programa.

En este sentido, toda la información sobre la demanda para estos servicios se explica en el sub capítulo 4.8 en estimación de la demanda. A continuación se presenta el modelo de ingresos por año para cada sucursal:

Sucursal Ciudad de Panama	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad de alumnos Programa		15	35	60	80	80	80	80	80
Cantidad de alumnos Talleres				60	90	120	150	180	180

Sedes Provincias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cantidad de alumnos Chiriqui						15	30	30	30
Cantidad de alumnos Provincias Centrales							10	20	20

Sucursal Ciudad de Panama	Precio usd año 1 al año	Precio usd año 3 al año	Precio usd año 5 al
Matricula por alumno	350	385	424
Mensualidad por alumno	250	275	303
Talleres adicionales especializados	400	440	484

Sedes Provincias	Precio usd año 5 al año 8
Cantidad de alumnos Chiriqui	424
Cantidad de alumnos Provincias Centrales	303

A partir del año 1 es que se espera recibir ingresos, de manera mensual quedaría de la siguiente forma:

TOTAL INGRESOS Sucursal ciudad de Panamá													
Matricula + Mensualidad+ Talleres	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
Año 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Año 1	-	-	-	-	-	-	-	5.250	3.750	3.750	3.750	3.750	20.250

Para la evaluación de este proyecto, se ha considerado un modelo por 8 años que es el tiempo en que la operación se estabiliza con su capacidad máxima, en este sentido se muestra el total de ingresos para este tiempo:

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Ventas</b>									
<i>Ingreso total</i>	0,0	20.250,0	92.250,0	160.550,0	254.760,0	350.322,5	484.907,5	555.087,5	555.087,5
<i>Sucursal Ciudad de Panama</i>	0,0	20.250,0	92.250,0	160.550,0	254.760,0	325.820,0	360.580,0	375.100,0	375.100,0
<i>Sucursal Chiriquí</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24.502,5	107.992,5	107.992,5	107.992,5
<i>Sucursal Provincias Centrales</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16.335,0	71.995,0	71.995,0

SUPUESTOS DE INGRESOS
Tomando como referencia los precios de las mensualidades de secundaria, la cantidad de alumnos por aula de las escuelas mas grandes en la ciudad de Panama y el servicio personalizado que ofrece DON'T GIVE UP se estima:
a. Cada año se abren grupos en marzo y agosto.
b. Precio mensual del programa completo <b>usd 250</b> hasta al año 2. A partir del año 3 se incrementa 10%. Luego hay otro incremento del 10% a partir del año 5 hasta el 8.
c. Matricula por alumno al ingresar en el programa <b>usd 350</b> (solo se paga 1 vez).A partir del año 3 se incrementa 10%. Luego hay otro incremento del 10% a partir del año 5 hasta el 8.
d. Grupos en Panama: año 1 de 15 alumnos, año 2 se incrementa a <b>20 alumnos por grupo</b> . En el año 3 se abre un curso adicional de 20 alumnos y en año 4 se abre otro grupo, <b>en total hay 4 grupos de 20 alumnos del año 4 en adelante</b> . Los grupos son 2 paralelos en marzo y 2 en agosto.
e. En el año 3 se estima comercializar <b>2 talleres de 30 alumnos cada uno</b> . Y cada año se ofrecerá 1 taller adicional, hasta ofrecer 6 talleres maximo.
f. Precio de los talleres especializados <b>usd 400 cada taller</b> . A partir del año 3 se incrementa 10%. Luego hay otro incremento del 10% a partir del año 5 hasta el 7
g. Se estima que los talleres especializados <b>solo se ofrecerán en Panama</b> con una cantidad de 30 alumnos por taller.
h. En el año 5 se abre sucursal <b>David Chiriquí</b> con grupos de <b>15 alumnos</b> . A partir del año 6 se abren los dos grupos de 15 alumnos cada uno
i. En el año 6 se abre sucursal Provincias Centrales con grupo de <b>10 alumnos</b> . A partir del año 7 se abre el segundo grupo con 10 alumnos mas.
j. La matricula del programa se debería pagar al menos un mes antes de iniciar. (febrero y julio

Los incrementos mencionados en los puntos b); c) y f) se estiman conforme a la inflación promedio anual.

• **Estimación de costos y gastos operativos.**

Para el análisis de los costos y gastos operativos se toma en cuenta todos los desembolsos necesarios para que la empresa pueda funcionar y operar. En este sentido, se presenta el desglose mensual de los mismos para el año 1:

Costos y gastos operativos Sucursal Panama (año 1)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Promoción en redes sociales y ferias	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	B/.500							
Honorarios Director Finanzas			B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	
Servicios Tecnología / Instalacion sistema				B/.400	B/.400	B/.400							
Alquiler oficina			B/.500	B/.500	B/.500	B/.500							
Honorarios Director Comercial	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	
Materiales de oficina								B/.150					
Honorarios profesores									B/.1.280	B/.1.280	B/.1.280	B/.1.280	
Honorarios Guia Vocacional							B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	
Alquiler de local/salon/auditorio									B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	
Materiales de oficina									B/.100	B/.100	B/.100	B/.100	
Publicidad y Marketing								B/.300	B/.300	B/.300	B/.300	B/.300	
Servicios Tecnología									B/.200	B/.200	B/.200	B/.200	
Equipo portatil								B/.1.550					
Honorarios legales									B/.50	B/.50	B/.50	B/.50	
<b>COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS (año 1)</b>	<b>B/.1.500</b>	<b>B/.1.500</b>	<b>B/.3.000</b>	<b>B/.3.400</b>	<b>B/.3.400</b>	<b>B/.3.400</b>	<b>B/.4.500</b>	<b>B/.6.500</b>	<b>B/.7.930</b>	<b>B/.7.930</b>	<b>B/.7.930</b>	<b>B/.7.930</b>	<b>B/.58.920</b>

Para el resto de la proyección, que se hizo a 8 años, se estima el siguiente comportamiento de costos y gastos:

Costos y Gastos operativos totales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Costo de Venta</b>	<b>0,0</b>	<b>22.120,0</b>	<b>53.800,0</b>	<b>92.600,0</b>	<b>134.040,0</b>	<b>168.650,0</b>	<b>200.260,0</b>	<b>227.430,0</b>	<b>227.430,0</b>
Honorarios coach vocacional		9.000	26.000	43.000	52.000	70.600	78.000	78.000	78.000
Honorarios profesores program		5.120	12.800	19.200	35.840	44.800	53.760	71.680	71.680
Honorarios Talleres especializados		0	0	400	1.200	2.250	2.500	2.750	2.750
Alquiler local		8.000	15.000	30.000	45.000	51.000	66.000	75.000	75.000
<b>Gastos Operativos</b>									
Honorarios asistente admon		0	0	11.700	11.700	15.600	15.600	27.300	27.300
Honorarios directores		28.000	39.000	39.000	52.000	52.000	65.000	65.000	65.000
Publicidad Marketing		4.500	4.850	5.100	5.100	5.850	6.600	7.350	7.350
Gastos legales		600	1.200	1.200	1.200	1.800	1.800	1.800	1.800
Servicios Tecnología		2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	5.000	5.000	5.000
Materiales de oficina		150	2.000	2.000	2.500	7.700	10.450	10.450	10.450
Depreciacion	525,00	829	1.010	1.402	1.721	3.293	4.238	3.928	3.928
Amortizacion gtos operativos		4.807	4.807	4.807	3.300	8.483	12.033	10.400	7.100
Honorarios Coordinador comercial	0,00	0	0	0	14.000	26.000	32.500	39.000	39.000
Coordinadores sucursales	0	0	0	0	0	26.000	52.000	52.000	52.000
Becas universitarias						20.000	20.000	25.000	25.000
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>525,0</b>	<b>40.885,8</b>	<b>54.866,7</b>	<b>67.209,0</b>	<b>93.521,3</b>	<b>170.726,3</b>	<b>225.221,3</b>	<b>247.228,0</b>	<b>243.928,0</b>
<b>Total Costos y Gastos operativos</b>	<b>525,0</b>	<b>63.005,8</b>	<b>108.666,7</b>	<b>159.809,0</b>	<b>227.561,3</b>	<b>339.376,3</b>	<b>425.481,3</b>	<b>474.658,0</b>	<b>471.358,0</b>

Para mayor detalle de los supuestos véase Anexo J.

## • Capital de trabajo

Una vez presentados y sustentados los ingresos y costos, se indica a continuación el capital de trabajo para este proyecto:

Capital de trabajo año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>INGRESOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	5.250	3.750	3.750	3.750	3.750
Promoción en redes sociales y ferias	B/. 500											
Honorarios Director Finanzas			B/. 1.000	B/. 1.000	B/. 1.000	B/. 1.000	B/. 1.500					
Servicios Tecnología / Instalacion sistema				B/. 400	B/. 400	B/. 400						
Alquiler oficina			B/. 500	B/. 500	B/. 500	B/. 500						
Honorarios Director Comercial	B/. 1.000	B/. 1.500										
Materiales de oficina								B/. 150				
Honorarios profesores									B/. 1.280	B/. 1.280	B/. 1.280	B/. 1.280
Honorarios Guia Vocacional							B/. 1.500					
Alquiler de local/salon/auditorio									B/. 1.500	B/. 1.500	B/. 1.500	B/. 1.500
Materiales de oficina									B/. 100	B/. 100	B/. 100	B/. 100
Publicidad y Marketing								B/. 300				
Servicios Tecnología									B/. 200	B/. 200	B/. 200	B/. 200
Equipo portatil								B/. 1.659				
Honorarios legales									B/. 50	B/. 50	B/. 50	B/. 50
<b>PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-B/. 1.500</b>	<b>-B/. 1.500</b>	<b>-B/. 3.000</b>	<b>-B/. 3.400</b>	<b>-B/. 3.400</b>	<b>-B/. 3.400</b>	<b>-B/. 4.500</b>	<b>-B/. 1.359</b>	<b>-B/. 4.180</b>	<b>-B/. 4.180</b>	<b>-B/. 4.180</b>	<b>-B/. 4.180</b>

Para poder iniciar operaciones en el primer año es necesario contar con un capital de trabajo que permita la implementación de las diversas actividades necesarias para captar clientes y establecer la operativa. En este sentido, el proyecto necesita un capital de trabajo para el año 1 por un monto de **usd 38.779**.

A continuación el detalle del capital de trabajo anual para la proyección de 8 años:

Capital de trabajo anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>INGRESOS</b>	<b>20.250</b>	<b>92.250</b>	<b>160.550</b>	<b>254.760</b>	<b>350.323</b>	<b>484.908</b>	<b>555.088</b>	<b>555.088</b>
Honorarios Director Finanzas	B/. 13.000	B/. 19.500	B/. 19.500	B/. 26.000	B/. 26.000	B/. 32.500	B/. 39.000	B/. 39.000
Honorarios Director Comercial	B/. 15.000	B/. 19.500	B/. 19.500	B/. 26.000	B/. 26.000	B/. 32.500	B/. 39.000	B/. 39.000
Honorarios profesores	B/. 5.120	B/. 12.800	B/. 19.200	B/. 35.840	B/. 44.800	B/. 53.760	B/. 71.680	B/. 71.680
Honorarios Guia Vocacional	B/. 9.000	B/. 26.000	B/. 43.000	B/. 52.000	B/. 70.600	B/. 78.000	B/. 78.000	B/. 78.000
Alquiler de local/salon/auditorio	B/. 8.000	B/. 18.000	B/. 36.000	B/. 55.500	B/. 60.000	B/. 78.000	B/. 90.000	B/. 90.000
Materiales de oficina	B/. 550	B/. 2.000	B/. 2.000	B/. 2.500	B/. 7.700	B/. 10.450	B/. 10.450	B/. 10.450
Publicidad y Marketing	B/. 4.500	B/. 4.850	B/. 5.100	B/. 5.100	B/. 5.850	B/. 6.600	B/. 7.350	B/. 7.350
Servicios Tecnología	B/. 2.000	B/. 2.000	B/. 2.000	B/. 2.000	B/. 4.000	B/. 5.000	B/. 5.000	B/. 5.000
Equipo portatil	B/. 1.659	B/. 0	B/. 2.140	B/. 0	B/. 10.700	B/. 0	B/. 0	B/. 0
Honorarios legales	B/. 200	B/. 1.200	B/. 1.200	B/. 1.200	B/. 1.800	B/. 1.800	B/. 1.800	B/. 1.800
Talleres especializados	B/. 0	B/. 0	B/. 400	B/. 1.200	B/. 2.250	B/. 2.500	B/. 2.750	B/. 2.750
Honorarios personal administrativo	B/. 0	B/. 0	B/. 11.700	B/. 11.700	B/. 15.600	B/. 15.600	B/. 27.300	B/. 27.300
Honorarios coordinador comercial	B/. 0	B/. 0	B/. 0	B/. 14.000	B/. 26.000	B/. 32.500	B/. 39.000	B/. 39.000
Honorarios responsable sucursales	B/. 0	B/. 0	B/. 0	B/. 0	B/. 26.000	B/. 52.000	B/. 52.000	B/. 52.000
<b>PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-B/. 38.779</b>	<b>-B/. 13.600</b>	<b>-B/. 1.190</b>	<b>B/. 21.720</b>	<b>B/. 23.023</b>	<b>B/. 83.698</b>	<b>B/. 91.758</b>	<b>B/. 91.758</b>

## • Flujo de caja y capital de trabajo proyectado

Para poder calcular la rentabilidad del proyecto en los próximos años a valor presente se estima el siguiente flujo de caja:

Flujo de Caja Puro	Año 0	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año 8
Ingresos totales	0	20.250	92.250	160.550	254.760	350.323	484.908	555.088	555.088
MaT+Mens+Talleres Suc. Ciudad Panama		20.250	92.250	160.550	254.760	325.820	360.580	375.100	375.100
Matricula y Mensu. Suc. Chiriquí		0	0	0	0	24.503	107.993	107.993	107.993
Matricula y Mensu. Suc. Prov. Centrales							16.335	71.995	71.995
Honorarios personal docente/formativo	0	(5.120)	(12.800)	(19.200)	(35.840)	(44.800)	(53.760)	(71.680)	(71.680)
Honorarios coach vocacional	0	(9.000)	(26.000)	(43.000)	(52.000)	(70.600)	(78.000)	(78.000)	(78.000)
Talleres especializados	0	0	0	(400)	(1.200)	(2.250)	(2.500)	(2.750)	(2.750)
Alquiler local /Salon	0	(8.000)	(15.000)	(30.000)	(45.000)	(51.000)	(66.000)	(75.000)	(75.000)
Servicios Tecnologia	0	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(4.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
Publicidad y Marketing	0	(4.500)	(4.850)	(5.100)	(5.100)	(5.850)	(6.600)	(7.350)	(7.350)
Honorarios area administrativa	0	0	0	(11.700)	(11.700)	(15.600)	(15.600)	(27.300)	(27.300)
Depreciacion	0	5.636	5.817	6.209	8.231	14.986	19.481	17.538	14.238
Materiales oficina	0	(150)	(2.000)	(2.000)	(2.500)	(7.700)	(10.450)	(10.450)	(10.450)
Honorarios director comercial y finanzas	0	(28.000)	(39.000)	(39.000)	(52.000)	(52.000)	(65.000)	(65.000)	(65.000)
Gastos legales	0	(600)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)
Honorarios Coordinador comercial		0	0	0	(14.000)	(26.000)	(32.500)	(39.000)	(39.000)
Coordinadores sucursales		0	0	0	0	(26.000)	(52.000)	(52.000)	(52.000)
Becas Universitarias						(20.000)	(20.000)	(25.000)	(25.000)
Impuestos diferidos				9.067,00					
Resultado antes imptos con ajuste depreciacio	0	(31.484)	(4.783)	22.226	40.451	37.709	95.179	112.296	108.996
Impto 25%	0			(5.557)	(10.113)	(9.427)	(23.795)	(28.074)	(27.249)
Resultado despues impto	0	(31.484)	(4.783)	16.670	30.339	28.282	71.384	84.222	81.747
Equipos portatil		(1.659)	0	(2.140)	0	(10.700)	0	0	0
Actualizacion Material Formativo							(15.000)		
Capital de trabajo	(38.779)								
Inversion de puesta en marcha	(17.920)				(16.200)	(14.700)			
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(56.699)</b>	<b>(33.143)</b>	<b>(4.783)</b>	<b>14.530</b>	<b>14.139</b>	<b>2.882</b>	<b>56.384</b>	<b>84.222</b>	<b>81.747</b>
Tasa de descuento	15,0%								
<b>VAN</b>	<b>12.696</b>	<b>TIR</b>	<b>18%</b>						

La tasa de rentabilidad utilizada es del 15%, se tomó como referencia la utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo y otros organismos internacionales, para proyectos de inversión del sector social.(Campos,2016).

El Valor Presente Neto de la inversión es usd 12.696, con una tasa de retorno del 18% sobre la inversión.

Según la proyección a 8 años se observa que el negocio está iniciando un periodo de madurez, con lo cual se calcula el valor presente de los flujos futuros a una perpetuidad con esta tasa de rentabilidad estimada.

Flujo de Caja Puro	Año 0	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año 8
<b>FLUJO DE CAJA</b>	(56.699)	(33.143)	(4.783)	14.530	14.139	2.882	56.384	84.222	81.747
Tasa de descuento	15,0%								
VAN	12.696	TIR		18%					
<b>VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS</b>	<b>69.395</b>								
Margen rentabilidad	-155%	-5%	14%	16%	11%	20%	20%	20%	20%

Es decir, que la inversión genera una rentabilidad a futuro de usd 69.395 sobre la inversión.

En términos de margen de rentabilidad se observa un incremento positivo a partir del año 3 como resultado del crecimiento y luego se estabiliza a partir del año 6 con 20% como resultado de las nuevas sucursales y la madurez alcanzada del proyecto.

### • Estado de Resultados proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</b>									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Ingreso total</b>	0,0	20.250,0	92.250,0	160.550,0	254.760,0	350.322,5	484.907,5	555.087,5	555.087,5
<i>Sucursal Ciudad de Panama</i>	0,0	20.250,0	92.250,0	160.550,0	254.760,0	325.820,0	360.580,0	375.100,0	375.100,0
<i>Sucursal Chiriqui</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24.502,5	107.992,5	107.992,5	107.992,5
<i>Sucursal Provincias Centrales</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16.335,0	71.995,0	71.995,0
<b>Costo de Venta</b>	0,0	-22.120,0	-53.800,0	-92.600,0	-134.040,0	-168.650,0	-200.260,0	-227.430,0	-227.430,0
<i>Honorarios coach vocacional</i>		-9.000,0	-26.000,0	-43.000,0	-52.000,0	-70.600,0	-78.000,0	-78.000,0	-78.000,0
<i>Honorarios profesores program</i>		-5.120,0	-12.800,0	-19.200,0	-35.840,0	-44.800,0	-53.760,0	-71.680,0	-71.680,0
<i>Honorarios Talleres especializados</i>		0,0	0,0	-400,0	-1.200,0	-2.250,0	-2.500,0	-2.750,0	-2.750,0
<i>Alquiler local</i>		-8.000,0	-15.000,0	-30.000,0	-45.000,0	-51.000,0	-66.000,0	-75.000,0	-75.000,0
<b>Utilidad bruta</b>	0	-1.870	38.450	67.950	120.720	181.673	284.648	327.658	327.658
<b>Gastos Operativos</b>									
<i>Honorarios asistente admon</i>		0,0	0,0	-11.700,0	-11.700,0	-15.600,0	-15.600,0	-27.300,0	-27.300,0
<i>Honorarios directores</i>		-28.000,0	-39.000,0	-39.000,0	-52.000,0	-52.000,0	-65.000,0	-65.000,0	-65.000,0
<i>Publicidad Marketing</i>		-4.500,0	-4.850,0	-5.100,0	-5.100,0	-5.850,0	-6.600,0	-7.350,0	-7.350,0
<i>Gastos legales</i>		-600,0	-1.200,0	-1.200,0	-1.200,0	-1.800,0	-1.800,0	-1.800,0	-1.800,0
<i>Servicios Tecnologia</i>		-2.000,0	-2.000,0	-2.000,0	-2.000,0	-4.000,0	-5.000,0	-5.000,0	-5.000,0
<i>Materiales de oficina</i>		-150,0	-2.000,0	-2.000,0	-2.500,0	-7.700,0	-10.450,0	-10.450,0	-10.450,0
<i>Depreciacion</i>	-525	-829	-1.010	-1.402	-1.721	-3.293	-4.238	-3.928	-3.928
<i>Amortizacion gtos operativos</i>		-4.807	-4.807	-4.807	-3.300	-8.483	-12.033	-10.400	-7.100
<i>Honorarios Coordinador comercial</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	-14.000,00	-26.000,00	-32.500,00	-39.000,00	-39.000,00
<i>Coordinadores sucursales</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-26.000,00	-52.000,00	-52.000,00	-52.000,00
<i>Becas universitarias</i>						-20.000,00	-20.000,00	-25.000,00	-25.000,00
<b>Total Gastos</b>	-525,00	-40.885,83	-54.866,67	-67.209,00	-93.521,33	-170.726,33	-225.221,33	-247.228,00	-243.928,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-525,00	-42.755,83	-16.416,67	741,00	27.198,67	10.946,17	59.426,17	80.429,50	83.729,50
Impuestos 25%	131,25	10.688,96	4.104,17	-185,25	-6.799,67	-2.736,54	-14.856,54	-20.107,38	-20.932,38
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA DEL PERIODO</b>	<b>-393,75</b>	<b>-32.066,88</b>	<b>-12.312,50</b>	<b>555,75</b>	<b>20.399,00</b>	<b>8.209,63</b>	<b>44.569,63</b>	<b>60.322,13</b>	<b>62.797,13</b>

## •Balance Projectado

<b>Balance general proyectado</b>									
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Activo Corriente</b>									
<i>Efectivo</i>	38.778,50				3230	552,5	76250	171007,5	265765
<i>ISLR</i>									
<i>Activo diferido</i>	14.420	9.613	4.807	0	16.500	19.317	7.283	-3.117	-10.217
<i>Gastos pre operativos</i>	14.420	14.420	14.420	14.420	19.800	31.100	31.100	31.100	31.100
<i>Amortizacion</i>		4.807	9.613	14.420	3.300	11.783	23.817	34.217	41.317
<b>Activo fijo</b>	2.975	3.804	2.794	3.532	5.211	16.018	11.780	7.852	3.924
<i>Equipo</i>	3.500	5.159	5.159	7.299	10.699	24.799	24.799	24.799	24.799
<i>(Depreciación acumulada - Equipo)</i>	-525	-1.354	-2.364	-3.767	-5.488	-8.781	-13.019	-16.947	-20.875
<b>Total Activos</b>	<b>56.173,50</b>	<b>13.417,67</b>	<b>7.601,00</b>	<b>3.532,00</b>	<b>24.940,67</b>	<b>35.886,83</b>	<b>95.313,00</b>	<b>175.742,50</b>	<b>259.472,00</b>
<b>PASIVO</b>									
<b>Pasivo Corriente</b>									
<i>Alquiler por pagar</i>			10600	5790					
<i>Honorarios p/pagar</i>									
<b>Total Pasivos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.600,00</b>	<b>5.790,00</b>	<b>0,00</b>				
<b>PATRIMONIO</b>									
<i>Capital</i>	56.698,50	56.698,50	56.698,50	56.698,50	56.698,50	56.698,50	56.698,50	56.698,50	56.698,50
<i>Utilidad / Pérdida del periodo</i>	-525,00	-43.280,83	-59.697,50	-58.956,50	-31.757,83	-20.811,67	38.614,50	119.044,00	202.773,50
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>56.173,50</b>	<b>13.417,67</b>	<b>7.601,00</b>	<b>3.532,00</b>	<b>24.940,67</b>	<b>35.886,83</b>	<b>95.313,00</b>	<b>175.742,50</b>	<b>259.472,00</b>

## •Márgenes y rentabilidad

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Margen rentabilidad</b>									
<i>EBIT</i>		-211%	-18%	0%	11%	3%	12%	14%	15%
<i>EBITDA</i>		-48.392	-22.233	-5.468	22.177	-830	43.155	66.102	72.702
<b>Margen EBITDA</b>		-239%	-24%	-3%	9%	0%	9%	12%	13%
<b>ROE</b>	-1%	-239%	411%	-25%	82%	23%	47%	34%	24%

Las operaciones de la empresa generan rentabilidad a partir del año 3, con un incremento importante en el año 7 y 8. Este margen no considera las inversiones de activo fijo ni en las sucursales nuevas, solo toma el resultado operativo de la empresa.

En términos del EBITDA, también se destaca un comportamiento positivo importante y de crecimiento. Es decir, que se proyectan ingresos positivos de las operaciones.

En el año 5 y 6 se evidencia el efecto de la inversión para las sucursales de las provincias, por eso la rentabilidad y el ROE se ven afectados, pero se estabiliza con la madurez del proyecto en el año 8.

Respecto al punto de equilibrio, si se mantiene la estructura de costos del año 2, el punto de equilibrio se da con la matriculación de 45 hasta 50 alumnos. Tal como se muestra, el año 2 todavía no hay rentabilidad porque la cantidad de alumnos es de 40 alumnos, pero si se matriculan entre 45 y 50 alumnos el proyecto es sostenible.

Análisis de sensibilidad	Ingresos en usd			Costos en usd			Total
	Matricula	Mensualidad	Total	Guia Vocacional	Materias	Talleres	
Valor por alumno	350	3850	4200	1500	320	1200	<b>3020</b>

<b>Margen por alumno</b>	<b>72%</b>
--------------------------	------------

Sucursal Ciudad de Panama	Cantidad alumnos	Precio usd
Matricula por alumno	47	350
Mensualidad por alumno	47	250

Flujo de Caja Puro	Breakeven
Ingresos totales	96.975
MaT+Mens+Talleres Suc. Ciudad Panama	96.975
Matricula y Mensu. Suc. Chiriqui	0
Matricula y Mensu. Suc. Prov. Centrales	
Honorarios personal docente/formativo	(12.800)
Honorarios coach vocacional	(26.000)
Talleres especializados	0
Alquiler local /Salon	(15.000)
Servicios Tecnologia	(2.000)
Publicidad y Marketing	(4.850)
Honorarios area administrativa	0
Depreciacion	5.817
Materiales oficina	(2.000)
Honorarios director comercial y finanzas	(39.000)
Gastos legales	(1.200)
Honorarios Coordinador comercial	0
Coordinadores sucursales	0
Becas Universitarias	
Resultado antes imptos con ajuste depreciacio	(58)
Impto 25%	15
Resultado despues impto	(44)

## 8. Riesgos críticos

Crear y gestionar una organización destinada a preparar y acompañar a los jóvenes en el ingreso y permanencia en estudios universitarios implica varios riesgos en términos de interés del mercado, acciones de los competidores, tiempos y costos de desarrollo, gastos operativos y disponibilidad de financiamiento. A continuación se detallan algunos de estos riesgos:

### 1. Interés del Mercado y Crecimiento

- **Interés variable del mercado:** La demanda de servicios de preparación y acompañamiento puede fluctuar dependiendo de factores como el valor percibido de una educación universitaria, sistemas educativos online y de baja exigencia académica, situación económica y social de alto riesgo en el país.
- **Saturación del mercado:** Si hay muchas organizaciones ofreciendo servicios similares, la competencia puede reducir el interés en nuevos actores.
- **Adaptación a las necesidades del mercado:** Si la organización no se adapta a las cambiantes necesidades y expectativas de los jóvenes y sus familias, puede perder relevancia.

Estrategia de Mitigación: Realizar estudios de mercado periódicos para entender mejor las necesidades y expectativas de los jóvenes. Evaluación de desempeño sobre los profesores y todo el desempeño del programa.

### 2. Acciones de los Competidores

- **Competencia directa e indirecta:** Otras organizaciones educativas, el estado y programas de apoyo pueden ofrecer servicios similares, lo cual puede reducir la cuota de mercado.
- **Innovación de competidores:** Si los competidores innovan más rápido o mejoran la calidad de sus servicios, pueden atraer a más clientes. Esto puede ocurrir, por ejemplo, con las agencias que representan a universidades del exterior.
- **Marketing agresivo:** Competidores con mayores recursos pueden invertir en estrategias de marketing más agresivas y captar a los potenciales estudiantes.

Estrategia de Mitigación: Realizar estudios de mercado periódicos para tener información actualizada sobre las tendencias del mercado y el comportamiento de los competidores. Desarrollar una inteligencia de investigación de mercado que permita estar a la vanguardia

con respecto a las ofertas de las universidades, requisitos de ingreso y planes de financiamiento.

Cultivar una cultura de servicio y excelente para potenciar la propuesta de valor de manera que esta sea única y difícil de imitar por la competencia. Actualizar con frecuencia la metodología del servicio y el seguimiento de la guía vocacional.

### 3. Tiempos y Costos de Desarrollo

- **Proyectos prolongados:** El desarrollo de programas y materiales educativos puede tomar más tiempo del anticipado, retrasando el lanzamiento y afectando el flujo de ingresos.
- **Sobrecostos:** Los costos de desarrollo pueden ser más altos de lo presupuestado, afectando la viabilidad financiera.
- **Adaptación tecnológica:** Incorporar nuevas tecnologías en los programas puede ser costoso y requerir un tiempo considerable de adaptación.

Estrategia de Mitigación: Supervisión rigurosa de los proyectos e interacción entre las diferentes unidades de negocio para mayor dinamismo. Inversión rigurosa y eficiente en las plataformas tecnológicas.

### 4. Gastos Operativos

- **Costos fijos elevados:** Los gastos relacionados con la contratación de personal especializado, alquiler de oficinas, y mantenimiento de infraestructuras pueden ser elevados y variar de un momento a otro sin que se tenga una estimación de ello.
- **Gastos variables:** Costos como materiales educativos, tecnología, y gastos administrativos pueden variar y afectar la previsibilidad financiera.
- **Control de costos:** Una mala gestión de los gastos operativos puede llevar a ineficiencias y pérdidas.

Estrategia de Mitigación: Implementar un riguroso control de gastos y presupuestar con márgenes de seguridad. Involucrar y sensibilizar al equipo de trabajo con el presupuesto y los márgenes de rentabilidad.

### 5. Disponibilidad de Financiamiento

- **Acceso a capital:** Obtener financiamiento adecuado puede ser un desafío, especialmente por tratarse de un emprendimiento.

- **Dependencia de fuentes externas:** La dependencia de subvenciones, donaciones o inversiones externas puede ser riesgosa si esas fuentes se agotan o disminuyen.
- **Costo del financiamiento:** Los costos asociados a préstamos o inversiones (intereses, retorno de inversión) pueden impactar negativamente las finanzas de la organización.

Estrategia de Mitigación: Ser ágil y adaptable en las operaciones para responder rápidamente a cambios en el entorno, especialmente con miras al financiamiento, dinamizar la participación de otros inversionistas y fondos para mantenimiento y desarrollo del proyecto, de manera que permita el crecimiento orgánico del mismo.

En resumen, aunque hay numerosos riesgos asociados que pueden mitigarse con una planificación cuidadosa, estrategias efectivas de mercado y gestión eficiente de recursos.

## 9. Propuesta Inversionista

La misión de DON`T GIVE UP es la promoción de una educación sólida, el desarrollo de habilidades y competencias, así como el fomento de valores éticos y morales que fortalezcan el crecimiento personal y profesional de los jóvenes. DON`T GIVE UP está dedicada a preparar, acompañar y motivar a los jóvenes en su camino hacia la educación superior y el éxito profesional, asegurando que cada año más jóvenes culminen sus estudios universitarios y puedan integrarse a la vida laboral con mejores oportunidades. El enfoque de este modelo de negocio es principalmente social.

Para poder arrancar se necesitan usd 17.920, distribuidos en 6 meses para los siguientes rubros:

INVERSION PARA ARRANQUE DEL NEGOCIO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Constitución de la empresa	B/.500	B/.500	B/.500				
Diseño programa formativo y pruebas diagnósticas		B/.480	B/.480	B/.480	B/.480		
Honorarios director comercial Coach vocacional		B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500	B/.1.500		
Diseño gráfico y merchandising			B/.500	B/.500	B/.500	B/.500	
Compra equipos portátiles		B/.3.500					
Honorarios director comercial				B/.1.000	B/.1.000	B/.1.000	
<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>	<b>B/.500</b>	<b>B/.5.980</b>	<b>B/.2.980</b>	<b>B/.3.480</b>	<b>B/.3.480</b>	<b>B/.1.500</b>	
							<b>B/.17.920</b>

Y para poder operar el primer año se requiere un capital de trabajo por usd 38.779, distribuidos en 12 meses de esta forma:

Capital de trabajo año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
<b>PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-B/.1.500</b>	<b>-B/.1.500</b>	<b>-B/.3.000</b>	<b>-B/.3.400</b>	<b>-B/.3.400</b>	<b>-B/.3.400</b>	<b>-B/.4.500</b>	<b>-B/.1.359</b>	<b>-B/.4.180</b>	<b>-B/.4.180</b>	<b>-B/.4.180</b>	<b>-B/.4.180</b>	<b>-B/.38.779</b>

En total, para poder iniciar el proyecto es necesario que se obtengan usd 17.920 para arrancar (año 0) y usd 38.779 para operar (año 1). Esto representa un total de inversión por usd 56.699.

Aunque es un proyecto con fin social, la gestión que se ha planteado genera una rentabilidad para el inversionista de usd 15.974, que representa una tasa del 18%, superior a la esperada para este tipo de proyectos (15%). La esencia del impacto social que busca el proyecto se mantendrá por medio de alianzas con empresas privadas y fundaciones que puedan financiar a al menos el 20% de los alumnos matriculados. Adicionalmente, se establece un presupuesto para otorgamiento de Becas Universitarias, que aporten parcial o

de manera completa el pago de carreras universitarias a los jóvenes de mayor riesgo social para que así logren su éxito profesional.

DON'T GIVE UP está liderando un proyecto transformador para la sociedad panameña, enfocado en educación, valores y ética. Estamos buscando inversionistas comprometidos que deseen hacer una diferencia real y tangible en nuestras comunidades. Al unir fuerzas con nosotros, no solo estarán contribuyendo al desarrollo educativo y social de Panamá, sino que también tendrán la oportunidad de obtener retornos económicos significativos. Creemos firmemente en la responsabilidad social compartida, asegurando que cada inversión no solo genere beneficios financieros, sino que también impacte positivamente a todos los involucrados. La propuesta para esta unión está fundamentada en construir un futuro más brillante y sostenible para todos.

A continuación se presenta la propuesta de inversión y el retorno de beneficios según el nivel de inversión:

<b>Nivel de inversión</b>	<b>Monto</b>	<b>Participación</b>	<b>Dividendos</b>	<b>Pagaderos</b>
Nivel de inversión Platinum	B/.56.699	40%	65%	año 5
Nivel de inversión Gold	B/.39.689	30%	45%	año 6
Nivel de inversión Silver	B/.28.350	20%	35%	año 8
Nivel de inversión Bronce	B/.17.010	15%	25%	año 10

Según sea el interés en la participación accionaria, con los datos proporcionados y con la actualización anual del flujo de caja y la inversión, cada uno de los inversionistas interesados puede decidir cuál será el nivel que desea, desde Bronce hasta Platinum.

Los socios fundadores tienen la capacidad de financiar el proyecto hasta un monto máximo de usd 40.000. Por eso se ofrece esta escala de inversión buscando diversificar la inversión y el riesgo.

Para mayor la información de los covenants, véase Anexo K.

## 10. Conclusiones

Con la realización de la investigación presentada se observa que actualmente el sistema de educación en Panamá presenta deficiencias, la deserción estudiantil es significativa no solo en los niveles universitarios, sino que inicia desde la secundaria. No hay suficientes programas de apoyo y orientación para los centros educativos públicos ni privados. Por otra parte, Panamá es un país que tiene un posicionamiento estratégico importante, en Centroamérica es uno de los países con mayor desarrollo económico. El canal, el desarrollo bancario y la inversión extranjera son fundamentales en el crecimiento económico del país. Pero todo ello depende de mano de obra calificada, es allí donde toma importancia la educación en todos los niveles, y con mayor relevancia la educación universitaria.

Bajo este panorama, DON'T GIVE UP toma un papel importante en la sociedad Panameña, ya que ofrece un servicio completo que brinda preparación académica, guía vocacional, asesoría financiera a los jóvenes que están terminando la secundaria y van a ingresar a la universidad, y a aquellos que están en la universidad, pero no saben si continuar estudiando. El carácter de este proyecto es principalmente social, DON'T GIVE UP está dedicada a preparar, acompañar y motivar a los jóvenes en su camino hacia la educación superior y el éxito profesional, asegurando que cada año más jóvenes culminen sus estudios universitarios y puedan integrarse a la vida laboral con éxito. Por otro lado, las empresas e instituciones cada vez se comprometen más con la responsabilidad social que tienen con las comunidades, y sin duda la educación es un factor clave para crear sinergias importantes que permitan alcanzar más jóvenes en condición de riesgo.

Los jóvenes entre 15 y 20 años suelen tener muy poca información sobre lo que desean estudiar o trabajar, están constantemente estimulados a tomar decisiones sobre su futuro profesional, pero no necesariamente estos estímulos son positivos o realistas. Al analizar la investigación exploratoria con los grupos de jóvenes se logra identificar que el acompañamiento y el apoyo individual que ofrece DON'T GIVE UP es fundamental, este servicio da la identidad a lo que se desea hacer como organización. Para alcanzar los objetivos es necesario trabajar de la mano, acompañar de manera cercana a cada estudiante en todo su proceso y guiarle en tomar las mejores decisiones para su éxito profesional.

En conclusión, esta organización puede ser un pequeño cambio, pero con un gran impacto positivo en los jóvenes, en las familias y en la sociedad panameña.

## Referencias bibliográficas de la investigación

### **Libros y revistas:**

- Aguirre María, Berbey Aranzazu, De Gracia Marcelino, Ordas, Indira, Pérez Ariel. 2022. La deserción en la educación superior en Panamá y sus causas. Disponible en: <https://revistas.uncyt.org/index.php/actasidi-uncyt/article/view/68/61>
- Barsallo, Gabisel. 2022. La deserción universitaria: un fenómeno concomitante cuyo impacto aún no ha sido medido. Disponible en: <https://iden.up.ac.pa/sites/institucionesnacionales/files/2023-06/La-desercion-universitaria.pdf>
- Baye, Michael. 2000. Fuerzas del mercado: Oferta y demanda. Economía de empresa y estrategia empresarial (pp.35-72). Mc Graw Hill
- Campos Javier. Serebrisky Tomás, Suárez-Alemán Ancor. 2016. Tabla de descuento social y evaluación de proyectos. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18235/0012735>
- Castillo Marianela. 2019. Factores que posibilitan la deserción en los estudiantes de cuarto año de la facultad de administración de empresas y contabilidad del centro universitario de San Miguelito. Disponible en: [http://uhttp://up-rid.up.ac.pa/3328/1/marianela\\_castillo.pdf](http://uhttp://up-rid.up.ac.pa/3328/1/marianela_castillo.pdf)
- Castillo Yajaira, Gómez Maribel, Villarreal Eduardo. (2019). Panorama del sistema educativo panameño. El sistema de educación superior en Panamá. Pág.7- pág.15. [https://www.recolatin.eu/wp-content/uploads/2017/06/National-Report-on-the-Higher-Education-systems-of-Panama\\_ES.pdf](https://www.recolatin.eu/wp-content/uploads/2017/06/National-Report-on-the-Higher-Education-systems-of-Panama_ES.pdf)
- Días, Pablo. Tejedor Alexis. 2016. Análisis de la deserción estudiantil universitaria mediante el CADESUN.
- Hernández, Katuska. (diciembre, 2023). ¿Cuánto ganan los trabajadores en Panamá?. MartesFinanciero. <https://www.martesfinanciero.com/relieve/cuanto-ganan-los-trabajadores-en-panama/#:~:text=El%20salario%20promedio%20en%20Panam%C3%A1,estaba%20en%20728.2%20d%C3%B3lares%20mensuales>
- Porter, Michael. 2015. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria, México.

### **Informes oficiales y leyes:**

Decreto ejecutivo N° 176. Presidencia de la República de Panamá, ciudad de Panamá, Panamá, 26 de octubre 7 de 1998.

Estados Unidos Misión Panamá. Informe puertas abiertas. (noviembre, 2022).  
<https://opendoorsdata.org/open-doors-2022-annual-data-release/>

Instituto Nacional de Estadísticas. Población en la República, por sexo, según provincia, comarca indígena y grupos de edad. 2023. Población en la República, por sexo, según provincia, comarca indígena y grupos de edad. Censo 2023.  
<https://www.inec.gob.pa/archivos/P07904820231009162521CUADRO%2012.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas. Mujeres de 10 y más años en la República, con declaración de hijos tenidos y número de hijos nacidos y sobrevivientes, según Provincia, Comarca indígena y edad de la madre. 2023. Censo 2023  
<https://www.inec.gob.pa/archivos/P07904820231009162521CUADRO%2012.pdf>

Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación. Decreto ejecutivo N° 305 de la República de Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá, 07 de agosto 2003.

Ministerio de Educación de Panamá. Estudiantes centrados en la Expo-Feria universitaria en Atlapa.(24 de abril 2024).  
<https://www.meduca.gob.pa/index.php/node/5573#:~:text=La%20Expo%20Feria%20Universitaria%202024,sobre%20su%20futuro%20acad%C3%A9mico%20y>

Ministerio de Educación de Panamá. Sistema de Integración de datos estadísticos. (2023). Sistema educativo en cifras.  
<https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/ESTADISTICAS%20INDICADORES%202017-2022.pdf>

Oficina de Estadística. Ministerio de Educación Panamá (2022). Actualización cantidad de Centros educativos. Cantidad de Centros educativos y escuelas en el subsistema regular, según dependencia año 2022.  
[https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/Actualizacion\\_Cantidad\\_Centros\\_2022.pdf](https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/Actualizacion_Cantidad_Centros_2022.pdf)

Oficina de Estadística. Ministerio de Educación de Panamá (2022). Estadísticos- Matrícula-cantidad de Centros educativos. Matrícula reportada en el primer trimestre en la dependencia oficial por region educativa, según nivel año lectivo 2022.  
[https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/1erTrimestre\\_2022.pdf](https://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/1erTrimestre_2022.pdf)

Oficina de Estadística. Ministerio de Educación Panamá (2022). Actualización cantidad de Centros educativos. Cantidad de Centros educativos y escuelas en el subsistema regular, según dependencia año 2022.

Resuelto de Personal Número 0196- AS. Ministerio de Educación. República de Panamá, Ciudad de Panamá. Panamá, 30 de enero de 2024.

## Anexos

**Anexo A.** Encuesta: Esta encuesta se realizó vía online a una población de 50 personas con un 90% nivel de confianza y 10% error del diseño. Fueron personas de interés o conveniencia que pertenecían a diversas clases sociales, nacionalidades, profesiones y que específicamente fueran residentes en Panamá, tuvieran hijos o fueran profesionales.



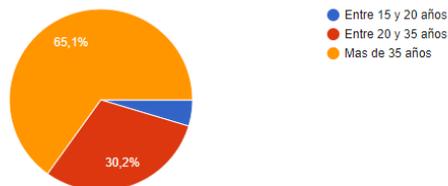
### Educación en Panamá

*Investigación sobre la educación de secundaria hacia la universidad*

#### Edad

43 respuestas

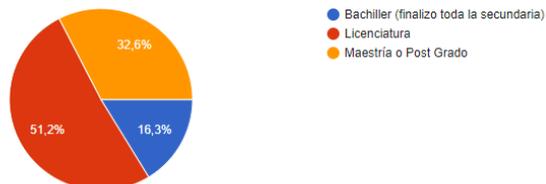
Copiar

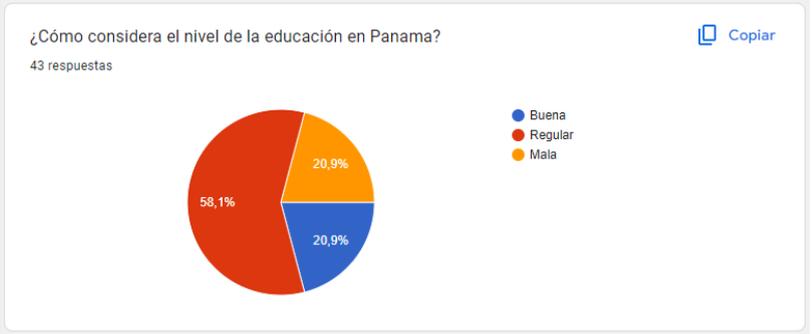
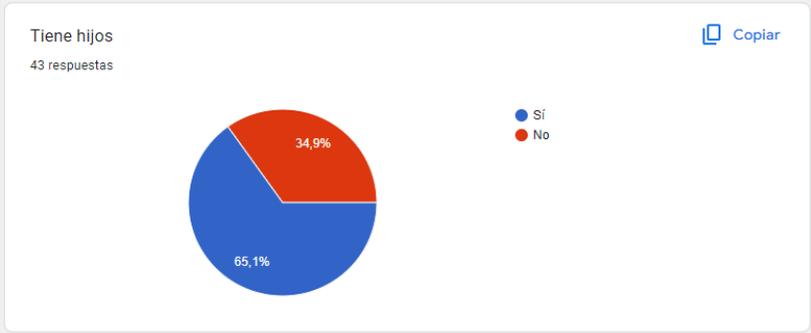
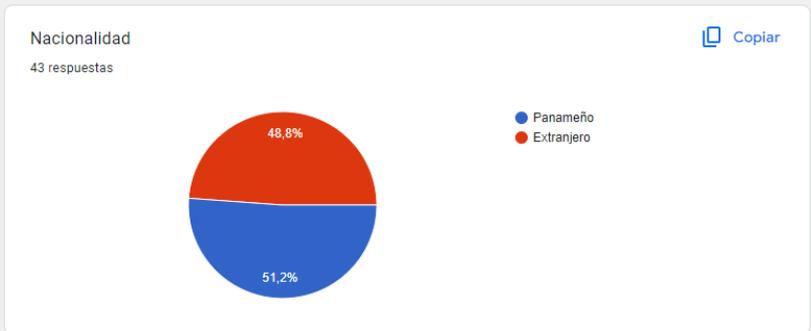


#### Nivel de estudios

43 respuestas

Copiar

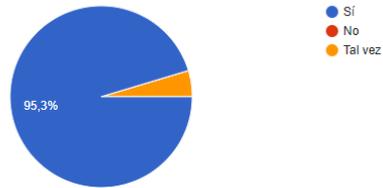




¿Considera que los estudios universitarios son importantes en la vida de una persona?

[Copiar](#)

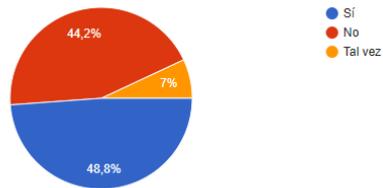
43 respuestas



¿Considera que un estudiante que al terminar sus estudios escolares de secundaria esta preparado para ingresar a la universidad?

[Copiar](#)

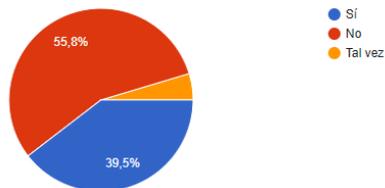
43 respuestas



¿Considera que un estudiante universitario recibe completa formación para ingresar a la vida profesional al terminar sus estudios? Es decir ¿tiene lo necesario para incorporarse a la vida laboral?

[Copiar](#)

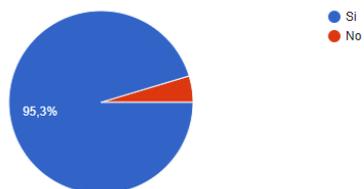
43 respuestas



Según su experiencia es importante que previo al terminar los estudios universitarios los jóvenes reciban mas que herramientas técnicas otros conocimientos que le ayuden con su desarrollo profesional e integración a la vida laboral?

[Copiar](#)

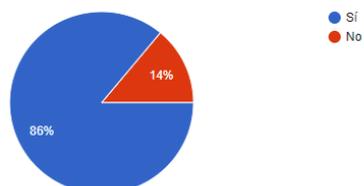
43 respuestas



Estaría usted dispuesto a pagar un monto mensual para que usted o su hijo forme parte de un programa donde recibirá guía vocacional para seleccionar la carrera a estudiar, preparación formativa para reforzar debilidades técnicas y poder presentar pruebas de ingreso a la universidad, acompañamiento en el antes y durante la carrera con formaciones en las áreas de finanzas personales, oratoria, valores y ética, soporte psicológico/vocacional, y asesoría para obtener becas y los fondos para cubrir los costos de estudio.

[Copiar](#)

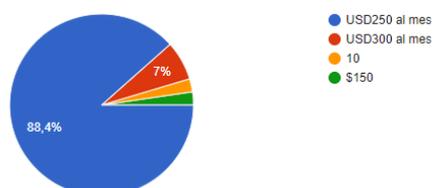
43 respuestas



Si la respuesta anterior ha sido si, puede seleccionar cual es la opción que considera mas optima para el costo de este tipo de programas

[Copiar](#)

43 respuestas



## Anexo B. Cifras oficiales de la cantidad de centros educativos en Panamá. Oficina de Estadística. Ministerio de Educación de Panamá (2022). Actualización cantidad de Centros educativos. Cantidad de Centros educativos y escuelas en el subsistema regular, según dependencia año 2022.

### MINISTERIO DE EDUCACIÓN OFICINA DE ESTADÍSTICA

#### CANTIDAD DE CENTROS EDUCATIVOS Y ESCUELAS EN EL SUBSISTEMA REGULAR SEGÚN DEPENDENCIA, AÑO 2022

Dependencia	Cantidad de Centros Educativos <sup>(1)</sup>	Escuelas				
		Cantidad	Preescolar	Primaria	Premedia	Media
<b>Total</b>	<b>3,659</b>	<b>7,619</b>	<b>2,480</b>	<b>3,437</b>	<b>1,208</b>	<b>494</b>
Oficial	3,107	6,048	2,013	2,920	855	260
Particular	552	1,571	467	517	353	234

(1) Centro educativo corresponde a la unidad académica donde se atiende a la población por escuelas

Fuente: Sistema de Integración de Datos Estadísticos (SIDE), actualizada el 31 de agosto de 2022

**Anexo C.** Cifras oficiales de la cantidad de centros educativos en Panamá por provincias. Oficina de Estadística. Ministerio de Educación de Panamá (2022). Actualización cantidad de Centros educativos. Cantidad de Centros educativos y escuelas en el subsistema regular, según dependencia año 2022.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
OFICINA DE ESTADÍSTICA

CANTIDAD DE CENTROS EDUCATIVOS EN LOS NIVELES I Y II SEGÚN REGIONAL EDUCATIVA EN EL  
SUBSISTEMA REGULAR EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ. AÑO LECTIVO 2022(P)

Regional Educativa	Total	Centro Educativos / Nivel I y II					
		Básica General (C.E.B.G) <sup>1</sup>			Escuelas Integrales <sup>2</sup>		
		Sub-Total	Oficial	Particular	Sub-Total	Oficial	Particular
<b>Total</b>	<b>950</b>	<b>655</b>	<b>542</b>	<b>113</b>	<b>295</b>	<b>107</b>	<b>188</b>
Bocas del Toro	54	38	37	1	16	12	4
Chiriquí	79	52	45	7	27	6	21
Coclé	81	65	63	2	16	8	8
Colón	59	47	44	3	12	2	10
Comarca Emberá Wounaan	16	14	14	-	2	2	-
Comarca Guna Yala	30	27	27	-	3	3	-
Comarca Ngábe Bugle	149	105	104	1	44	44	-
Comarca Ngabe Buglé - Ño-Kribo	54	39	39	-	15	15	-
Comarca Ngabe Buglé - Nedrini	82	58	57	1	24	24	-
Comarca Ngabe Bugle - Kodri	13	8	8	-	5	5	-
Darién	35	28	28	-	7	7	-
Herrera	16	10	9	1	6	4	2
Los Santos	11	7	7	-	4	1	3
Panamá Centro	139	57	13	44	82	5	77
Panamá Este	24	22	20	2	2	2	-
Panamá Norte	32	17	12	5	15	2	13
Panamá Oeste	127	91	63	28	36	6	30
San Miguelito	40	22	6	16	18	-	18
Veraguas	58	53	50	3	5	3	2

Nota: Verificación que se realiza periódicamente, actualizada: 31 agosto 2022.

(1) C.E.B.G de acuerdo con lo establecido en la ley 34 del 6 de julio de 1995, preescolar, primaria y premedia.

(2) Escuelas integrales: escuelas con características especiales en su estructura brindando las 4 etapas de educación.

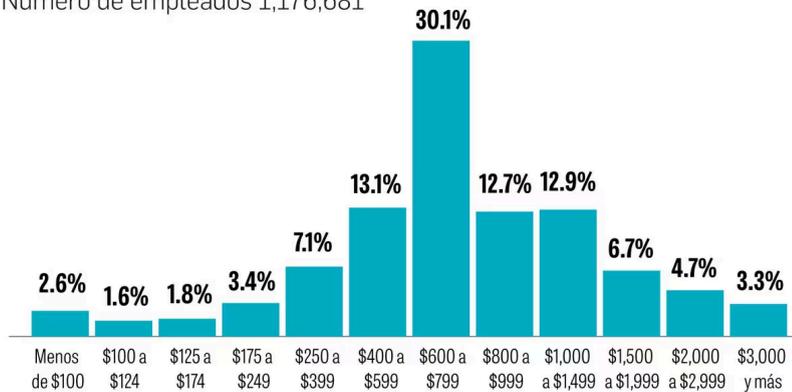
Fuente: Sistema de Integración de Datos Estadísticos (SIDE)

**Anexo D.** Distribución porcentual de los empleados por salario devengado Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Agosto 2023.

**Distribución porcentual de los empleados por salario devengado**

Promedio salarial en Panamá: \$735.4

Número de empleados 1,176,681



Infografía: LP - Fuente: INEC

## Anexo E: Entrevista a experto en el sector.



**Priscila Palma**  
Cofundadora / Directora de Operaciones

### Entrevista a Priscila Palma, directora- fundadora de Global Possibility Studies:

<https://es.gpstudies.com/index.html>

**1. Speech elevator. En pocos minutos, por favor explica a qué se dedica tu empresa.**

Somos una agencia educativa que representa centros de estudios del exterior en Panamá. Estamos enfocados en centros de idiomas y universidades que requieren representación local, en principio. Educación global, pero acompañamiento especializado, desde que comienza desde que deciden ir a estudiar fuera hasta que se regresa a Panamá.

Somos un intermediario entre la universidad y los estudiantes

**2. ¿Cuál es la necesidad que cubre el negocio?**

Asesorar a las personas para ingresar a la institución más adecuada según sus posibilidades y necesidades vs. las diferentes opciones que hay, creando valor en el servicio de acompañamiento.

**3. ¿De dónde o por qué surgió la idea de hacer este negocio?**

Cuando me tocó ir a la universidad no teníamos nada de información, y padecimos muchísimo mi hermana y yo, mi mamá nos envió de intercambio a países fuera de América, y gracias a esas experiencias que fueron excelente vimos la posibilidad de acercar estas opciones a la población en Panamá.

**4. ¿Quiénes son tus clientes?**

Tenemos dos tipos de clientes, los jóvenes que son los estudiantes que van a tomar los cursos y los padres que son quienes van a pagar.

**5. ¿Quiénes son tus principales proveedores o aliados?**

Universidades, centros de idiomas. Agencia de viajes, aseguradoras, asesor de visado, psicólogo vocacional.

**6. ¿Cómo estimas el mercado de tu negocio?**

Dependiendo de los gastos fijos y gastos extraordinarios, definimos las ventas que debemos cumplir por mes. No hacemos estudio de mercado.

**7. ¿Actualmente quienes más hacen lo que tú haces?**

Seda college. Escuela de inglés como programa de estudiar y trabajar en Irlanda.

D u F u. Es una agencia, pero solo trabaja con universidades en su mayoría de EE. UU..  
LAU. Es una agencia que trabaja con muchos países, pero donde tiene mayor oferta es en EE. UU.. Son los más parecidos a nuestra agencia, ya que tienen universidades de Europa.  
EDU GROW. Es una agencia en centro de idiomas, campamentos y universidades enfocados en Canadá.

**8. ¿Hay cifras oficiales de la cantidad de estudiantes graduados en Panamá?**

No me interesa para nada, porque las cifras no son reales. El 90% de los graduandos no son los que me interesan. Los estudiantes públicos no tienen el índice académico.

**9. ¿Cuáles consideras que son los principales retos de la educación en Panamá a nivel de secundaria para ir a las universidades?**

En la formación de inglés, matemáticas, física y química. El pènsu m de las materias no está actualizado desde hace muchos años y limita la formación del estudiante. Disciplina y exigencia para entrega en mediano y largo plazo.

**10. Para que un estudiante o padre de familia prefiera que su hijo estudie en una universidad local que fuera, cuál crees que sean los factores que deben ocurrir.**

Que la familia tenga los recursos económicos y la madurez del estudiante.

**11. Del proceso para ingresar a la universidad cuál es la parte más difícil para el estudiante.**

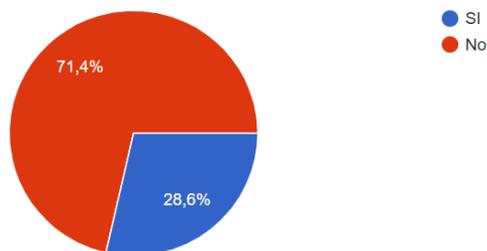
La responsabilidad para comprometerse y cumplir con todos los procesos que pide la entidad.

**Anexo E.** Focus Group. Esta actividad se realizó con dos grupos, uno de Padres de familia, que tienen hijos de edades entre 15 y 18 años, que les interesa que sus hijos estén en la universidad o que ya están estudiando. El siguiente grupo se hizo con jóvenes entre 15 y 20 años que están interesados en seguir estudiando o que ya han ingresado a la universidad están en sus primeros años. Luego de contarles de que trata DON`T GIVE UP les pedimos que nos respondiera algunas preguntas y aquí se indica el resultado.

Padres:

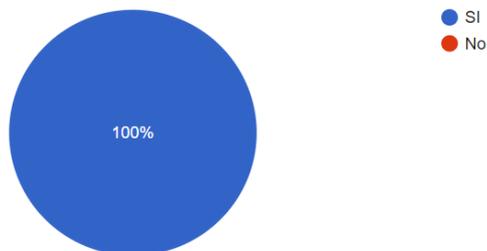
¿Consideras que el proceso de ingresar a la universidad es fácil y no requiere ayuda?

7 respuestas



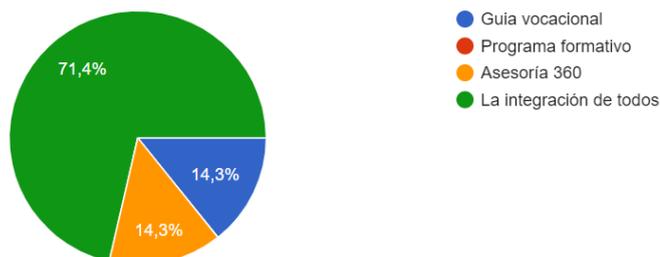
¿Consideras que un servicio como el que ofrece DON`T GIVE UP es importante para los estudiantes que van a ingresar a la universidad?

7 respuestas



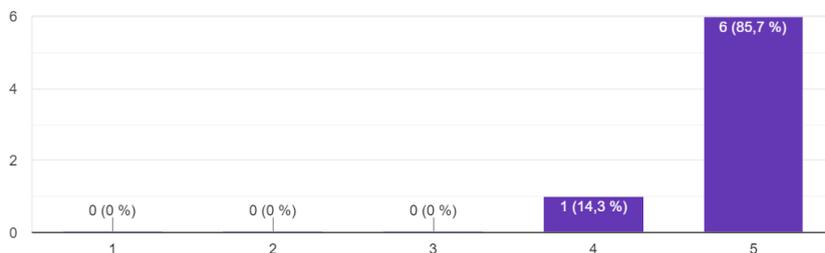
De los servicios que ofrece DON`T GIVE UP ¿Cuál tiene mayor valor para ti?

7 respuestas



En una escala del 1 al 5, siendo 5 el mayor valor. ¿Qué valor tiene para ti que nuestro servicio sea individualizado? [Copiar](#)

7 respuestas



¿Consideras que este servicio sería útil para la sociedad panameña y por que?

6 respuestas

Claro ya que ayuda a tener mas claridad de lo que el estudiante quiere

Sería demasiado útil para aquellos que teniendo que decidir que estudiar no sepan o estén perdidos. Hay veces que quieren una cosa porque se dejan llevar por comentarios e ingresan y al final no era lo que esperaban.,

Tendría un impacto importante en la disminución del abandono de los jóvenes en las carreras universitarias

Si sería útil ya que en su formación en la secundaria no orientan mucho al estudiantado para que ellos sepan hacia donde van o que es lo que realmente les gustaría estudiar, muchos hemos estudiado en una carrera la cual solo sirve para poner en la hoja de vida sin embargo no ejercemos la profesion.

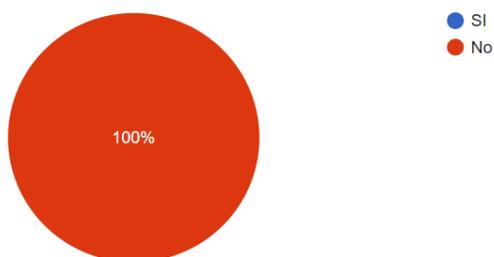
Muchos jovenes se beneficiaran de este servicio.

Si, para subir el nivel y calidad de la educación panameña

## Jóvenes:

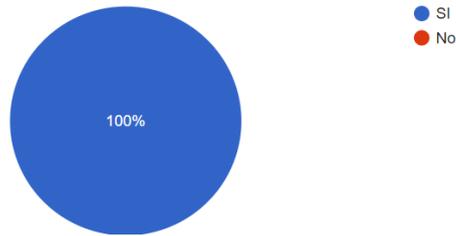
¿Consideras que el proceso de ingresar a la universidad es fácil y no requiere ayuda?

4 respuestas



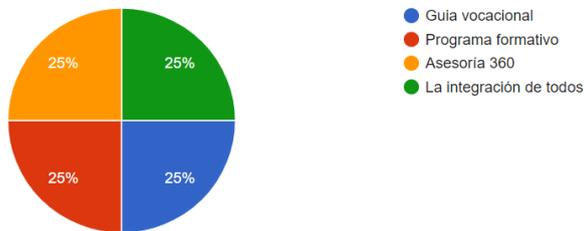
¿Consideras que un servicio como el que ofrece DON`T GIVE UP es importante para los estudiantes que van a ingresar a la universidad?

4 respuestas



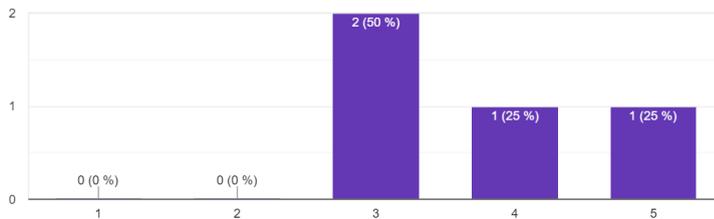
De los servicios que ofrece DON`T GIVE UP ¿Cuál tiene mayor valor para tí?

4 respuestas



En una escala del 1 al 5, siendo 5 el mayor valor. ¿Qué valor tiene para ti que nuestro servicio sea individualizado? [Copiar](#)

4 respuestas



¿Consideras que este servicio sería útil para la sociedad panameña y por que?

4 respuestas

- si sería util para la sociedad panameña, porque ayudaria a incrementar el porcentaje de adultos con estudios universitarios
- Si porque el tema de las universidades y el instruir a los jóvenes sobre esta no es muy avanzado en nuestro país.
- En mi opinión muchos países de Latinoamérica necesitan darle más importancia a la educación en las universidades y también como extranjera me gustaría ser informada y guiada en la becas que si puedo aplicar
- Muchos, sino es que todos los jóvenes necesitamos guía profesional para la carrera que queremos estudiar y este programa lo brinda

**Anexo F.** Cifras oficiales de la cantidad de estudiantes matriculados en Panamá por provincias. Oficina de Estadística. Ministerio de Educación de Panamá (2022). Estadísticos-Matrícula- cantidad de Centros educativos. Matrícula reportada en el primer trimestre en la dependencia oficial por región educativa, según nivel año lectivo 2022.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
OFICINA DE ESTADÍSTICA

MATRÍCULA REPORTADA EN EL PRIMER TRIMESTRE EN LA DEPENDENCIA OFICIAL  
POR REGIÓN EDUCATIVA, SEGÚN NIVEL. AÑO LECTIVO 2022

Regional Educativa	Nivel Educativo				
	Total	Preescolar	Primaria	Premedia	Media
Total	780,946	70,319	403,498	180,008	127,121
Bocas del toro	50,509	4,316	28,499	10,946	6,748
Chiriquí	88,714	8,466	43,339	20,452	16,457
Coclé	56,500	7,050	27,031	12,501	9,918
Colón	55,188	4,162	27,789	13,646	9,591
Darién	14,872	1,608	8,231	3,358	1,675
Comarca Emberá	3,539	339	2,154	729	317
Comarca Guna Yala	11,202	1,093	6,869	2,414	826
Herrera	20,786	2,505	9,507	4,712	4,062
Los Santos	14,130	1,175	6,664	3,319	2,972
Comarca Ngabe Buglé	92,230	6,393	55,153	20,673	10,011
Panamá Centro	112,253	8,614	52,896	27,055	23,688
Panamá Este	16,724	1,379	9,273	3,622	2,450
Panamá Norte	32,668	2,921	19,327	7,059	3,361
Panamá Oeste	108,942	10,229	56,517	25,240	16,956
San Miguelito	46,894	4,422	23,814	11,560	7,098
Veraguas	55,795	5,647	26,435	12,722	10,991

Fuente: Sistema de Administración de Centros Educativos (SIACE).  
Actualizado: 26 de junio de 2022

## Anexo G: Capítulo 6. 6.2 Dotación de Recursos

### Del mes 1 al mes 3:

- La junta directiva deberá contratar los servicios legales, de abogado y gestor para la constitución de la empresa y cualquier otro permiso necesario.
- En la segunda etapa la dirección académica desarrolla el plan de formación junto al coordinador académico, donde definen el contenido y plan de estudios para las formaciones y talleres especializados y los perfiles profesionales que estarán impartiendo estos cursos. Este servicio sería de 4 horas por día, durante 4 días a la semana.
- La dirección comercial trabajará desde el segundo mes sobre el plan de marketing, para lo cual usará los servicios de una agencia de marketing y publicidad que brinde el soporte en diseño gráfico de la marca y de las redes sociales, y el material promocional.

### Del mes 3 al mes 6

- El área comercial inicia todas las actividades de impulso y promoción para dinamizar la venta, para lo cual usará el servicio de la misma agencia o alguna empresa más especializada en gestión de ventas y promoción para que desarrolle las redes

sociales y brinde soporte en la participación de eventos y ferias universitarias. Este servicio se extiende hasta iniciar operaciones.

#### **Del mes 6 al mes 11**

- En esta etapa inicia la operación y gestión administrativa dirigida por Finanzas, aquí se hacen todas las gestiones de reclutamiento del personal ya seleccionado por la dirección académica, es decir actividades asociadas a la contratación. También se inicia el control de las matrículas y la coordinación de las pruebas diagnósticas durante estos meses. Esto lo ejecuta el director financiero.
- Desde el mes nueve se contratan los servicios técnicos para las aplicaciones digitales que sean necesarias implementar tanto para los programas formativos como para las pruebas diagnósticas. Este servicio estará vigente hasta dar inicio a las operaciones.

## Anexo H. Perfil profesional- Director Académico.

### FLOR MARIA PÉREZ-VERA LINARES

[flormariapvl@hotmail.com](mailto:flormariapvl@hotmail.com) / +507 6949.6948

PH Costa Pacífica, Torre 200, 29A

#### RESUMEN

Profesional integral en el área de Recursos Humanos, con experiencia en las áreas de capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección de personal, administración de personal, planeación estratégica, medición de clima laboral, evaluación de desempeño, elaboración de manuales y políticas organizacionales, participación en procesos de fusiones y adquisiciones, comercialización y consultoría para particulares y empresas, entre otros.

**Áreas de especialización:** reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, planificación estratégica, coaching, consultoría, orientación al cliente, orientación al servicio, orientación a los resultados, comercialización y ventas.

#### LOGROS SELECCIONADOS.

##### Comercialización/ Liderazgo /Consultoría

- Lideré y negocié el cambio de outsourcing de recursos humanos, lo que representó una reducción de costo de dos puntos porcentuales en el departamento.
- Lideré desde recursos humanos la integración cultural de 6 oficinas que operaban en forma independiente (Miami, RD, Colombia, Perú, Costa Rica y Panamá) en un solo grupo corporativo y una sola marca, a través de la capacitación y otras actividades reflejadas en la estrategia para un total de 250 empleados.
- Comercialicé, gestioné y ejecuté programas de capacitación, propuestas de HH y administración de personal para empresas y personas.

##### Planificación Estratégica

- Desde mi rol de consultor, diseñé toda la planificación de la construcción de las áreas de la organización, ejecutando el reclutamiento del personal inicial para abrir operaciones.
- Diseñé e implementé un nuevo modelo de Estructura Organizacional.
- Ejecución del plan estratégico de RRHH para el año en curso, garantizar la ejecución del mismo en los 6 países que opera.
- Diseño e implantación del Plan de Desarrollo de Carrera.

##### Recursos humanos

- Realicé el reclutamiento y selección del equipo de trabajo administrativo y comercial para la puesta en marcha del negocio, en una fase inicial de 2 oficinas 50 empleados.
- Elaboración e implementación de políticas organizacionales, descripciones de cargo, entre otros.
- Elaboré y diseñé Modelo de Competencia con sus respectivos Job Description.
- Ejecuté el servicio de Head Hunting, desde su planificación dirigido a las posiciones ejecutivas Gerentes General/Director Comercial, para la región en Guatemala, Miami, Colombia, Perú, República Dominicana y Panamá.
- 100% de la cobertura de vacantes y promoción de personal en tiempo récord.
- Fui parte del equipo executor de la planificación en la Fusión UNIBANCA-BANESCO, Proyecto de Mudanza Nueva Sede 12,000 empleados.
- Elaboración y desarrollo de la formación de facilitadores para el proceso de migración e implementación de la plataforma tecnológica (cambio de Core Bancario), capacitando 11 facilitadores para iniciar el proceso a todo el personal Comercial del Banco. 190 empleados.

#### ▲ Administración /Operaciones.

- Diseño y elaboración de manuales de instructor y participante, diseño Instruccional. Planificar, coordinar, controlar y evaluar los programas Institucionales y externos de la Organización.

#### HISTORIA LABORAL

**Talento Sin Fronteras** | Panamá | República de Panamá. Enero 2020 – Actual.  
Consultor Independiente Recursos Humanos.

**CONSULTEC-TI** | Panamá | República de Panamá. Junio 2018 – Agosto 2019.  
Gerente Regional de Recursos Humanos (contrato tiempo determinado)  
Países: Panamá, Venezuela, Colombia y Chile (sector tecnología).

**KIO Networks** | Panamá | República de Panamá. Enero 2017 - Abril 2018.  
Business Partner Regional CA&C  
Países: Guatemala, Rep Dominicana y Panamá (sector tecnología).

**Balboa Bank & Trust** | Panamá | República de Panamá. Noviembre 2015 - Enero 2017.  
Gerente de Recursos Humanos.

**SAEG International Group** | Panamá | República de Panamá. Marzo 2014 - Junio 2015.  
Gerente Corp. de Recursos Humanos (contrato a tiempo determinado).  
Países: Miami, Colombia, Perú, Costa Rica, Rep. Dominicana y Panamá. (sector industrial)

**SUMA Financiera** | Panamá | República de Panamá. Agosto 2013 - Marzo 2014.  
Gerente de Recursos Humanos (contrato a tiempo determinado).

**Talento Sin Fronteras y Escuela Europea de Gerencia** | Rep. de Panamá. 2010 – 2013.  
Consultor y Representante Comercial.

**BanCaribe Banco Universal** | Caracas | Venezuela. 2007 - 2009.  
Gerente de Entrenamiento y de Gestión.

**Great Financial Consultants, C.A.** | Caracas | Venezuela. 2004 – 2007.  
Gerente de Recursos Humanos.

**BanESCO Organización Financiera.** | Caracas | Venezuela. 1994 - 2004.  
Inicie como Promotor Financiero y mi último cargo fue Jefe de departamento

#### ESTUDIOS.

- UIP - Universidad Interamericana de Panamá, Ciudad Panamá – Post Grado en Docencia Superior 2012.
- UIP - Universidad Interamericana de Panamá, Ciudad Panamá - MBA Gerencia Estratégica. 2011.
- UCAB - Universidad Católica Andrés Bello, Caracas - Post-Grado en Gerencia de Proyectos. 2005.
- UAH - Universidad Alejandro de Humboldt, Ccs – Lic. en Adm. de Empresas (Mención Honorífica – Trabajo de Grado) 2002.

## Anexo I. Perfil profesional- Director Financiero.

MAYRA ALEJANDRA ORTIZ VILLEGAS

Mayra.ortizvillegas@gmail.com

(+507) 6649-0685

---

Perfil profesional: Gerencia y coordinación administrativa. Experiencia en atención al cliente y análisis financieros. Liderazgo de equipos multiculturales. Competencia para toma de decisiones, organización del trabajo y levantamiento de procesos.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### Gerente | Casa Bruja Casco Antiguo | Julio 2018- septiembre 2019

- Generación de insights e información analítica que permita el seguimiento y cumplimiento de metas.
- Procesos de compras. Gestión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Costeo y asignación de precios.
- Gestión de planilla y liderazgo de equipo de trabajo.
- Atención al cliente, organización de eventos.

Logros: Incremento del 5% de las ventas, reducción de 30% de costos operativos, regularización del 100% de los registros contables de cuentas por pagar, normalización de procesos medulares de la organización.

Referencia: Jonathan Pragnell, Socio, (+507) 62347186

#### Gerente | La Cocina Creativa, S.A. | 2016 – 2018

- Organización y control de los procesos de compras y gestión de pagos.
- Verificación de información contable y emisión de reportes financieros de cierre de mes.
- Planificación, organización y supervisión de las actividades de producción y servicio de la empresa.
- Gestión de planilla y liderazgo de equipo de trabajo.
- Administración de las redes sociales, atención del email corporativo e impulso eventos culturales.

Logros: Reducción del 36% de costos de planilla, 16% en gastos de servicios y 9% de costos operativos.

Estandarización de procesos que minimizó quejas y reclamos de clientes.

Referencia: Rafael Malaret, Director de Finanzas y Socio (+507) 66160487

#### Especialista en control y seguimiento de gastos de inversión | Banesco Banco Universal | 2015-2016

- Valoración de proyectos de inversión.
- Evaluación de indicadores de estratégicos de gestión.
- Asesorar a las unidades del Banco en la valoración financiera los proyectos, como parte del proceso de conformación del portafolio de iniciativas.
- Realizar la evaluación financiera, y el análisis presupuestario de CAPEX y OPEX de proyectos del Banco.
- Presentación de reportes a la gerencia para decidir cuales proyectos de inversión son rentables para la organización.

Logros: Minimización de riesgos de inversión al brindar soporte financiero para la toma de decisiones efectivas.

Referencia: Edgar Marrero, Gerente de Control y Seguimiento de Gastos de Inversión. (+58) 414 9101432

Analista de planificación y presupuesto | Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía | 2012-2015

- Manejo de presupuesto de gastos e inversión y participación en la planificación anual de gastos de la Institución.
- Seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.
- Registro de operaciones de compra y análisis de disponibilidad presupuestaria.
- Miembro del Comité de Calidad para la primera certificación ISO 9001 de la empresa.

Referencia Laboral: Angélica Mata, Jefa de División. (+58) 412 2316288

Analista de administración | Contalfa | 2011-2011

- Registro contable de operaciones.
- Análisis de las cuentas del Balance y del Estado de Resultado.
- Elaboración de reportes financieros básicos para ser presentados a los clientes.
- Atención de clientes y proveedores.

Referencia Laboral: Jesús Cumbe, Supervisor de Administración Delegada, cumbejesus@hotmail.com

EDUCACIÓN

Instituto de Estudios Superiores de Administración, Venezuela. Máster en Finanzas. 2016

Universidad Central de Venezuela, Venezuela. Post Grado en Organización de Empresas. 2009

Universidad Central de Venezuela, Venezuela. Licenciada en Administración Comercial. 2009

IDIOMAS

Escuela de Idiomas Modernos, Universidad Central de Venezuela. Inglés instrumental área administrativa.

Instituto Loscher Ebbinghaus. Curso inglés nivel avanzado.

## **Anexo J. Capítulo 7. Plan Financiero. Supuestos para costos y gastos operativos.**

### **1. Honorarios profesionales Guía Vocacional:**

- a. Por la relevancia de este servicio dentro del programa el director académico quien es socio fundador, será quien ocupe esta función.
- b. El director ocupará esta función al 100% del año 1 al año 2. A partir del año 3 se contrata otro profesional para esta gestión con la apertura del nuevo curso. A partir del año 5 se contrata a un profesional adicional para atender las sucursales de Chiriquí y Provincias Centrales.
- c. El coach vocacional devengará un salario mensual por usd 1.500 del año 1. A partir del año 2 se aumenta a usd 2.000 mensuales y a partir del año 3 se incrementa a usd 2500. El coach vocacional contratado en el año 3 devenga un salario de usd 2.500 y en el año 6 se incrementa a usd 3.000 mensuales.
- d. El profesional de apoyo que ingresa en el año 5 se contrata por 40 horas de servicio al mes y se le paga usd 20 la hora., considerando un incremento a partir del año 4 hasta usd 25 la hora.

### **2. Costo honorarios profesionales para facilitadores de los cursos técnicos: Inglés, Matemáticas, oratoria y gramática, tecnología:**

- a. El costo por honorario profesional para estas materias es de usd 28 la hora del año 1 al año 3. A partir del año 4 se hace un ajuste inflacionario a usd 30 la hora.
- b. El horario de clases es de lunes a jueves, de 9am hasta la 1pm. Cada clase tiene una duración de 60min.
- c. Para las sucursales de Chiriquí y Provincias Centrales se estima mantener el costo de la hora usd 28, asumiendo el incremento por inflación para el año 5 y año 6.

### **3. Costo de los talleres especializados:**

- a. El costo para los talleres se coordina directamente con los profesionales que lo van a dictar. Se estima un costo de usd 200 por taller, según lo consultado con profesionales destacados del área en ética y liderazgo. Se incrementa el costo a partir del año 4 a usd 250.

b. El programa incluye 6 talleres especializados que el estudiante debe tomar una vez que ingresa a la universidad. Cada taller especializado tiene una duración de 5 horas. Para este se toma como referencia los cursos especializados del IESA, que tienen esta duración máxima.

c. A partir del año 3 se comercializan 2 talleres por año fuera del programa, con un incremento de 1 taller adicional por año. Se estima con un ajuste en el costo de referencia a usd 250 a partir del año 4.

#### **4. Alquiler de local:**

a. Para las actividades de la organización se realiza un contrato con una empresa que ofrece espacios coworking, donde se puede tener disponibilidad de salones, oficinas, sala de juntas. Eso facilita la gestión ya que el uso de las instalaciones es específico tanto en el horario de clases como para el horario de las sesiones de guía vocacional y asesoría 360°. Se estima la renta para los meses que hay clases o asesorías.

b. El contrato con el coworking es por usd 1.500 mensuales con disponibilidad de 130 horas al mes. Para el año 3 con la apertura de los nuevos grupos, se negocia a usd 2.500 mensuales el uso de 150 horas al mes. Esto no solo incluye salones de clase sino oficinas y salas de juntas para sesiones de coaching.

c. A partir del año 4 se renta una oficina propia para centralizar la operación, con un costo de usd 1.500 al mes. Es un espacio pequeño para gestionar la operación administrativa, si continúa utilizando el servicio de coworking para clases y sesiones coaching.

d. En el año 5 se negocia servicio de coworking para la sucursal de Chiriquí y en el año 6 para la sucursal de Provincias Centrales.

#### **5. Publicidad y Marketing:**

a. Se contrata una agencia para la gestión de publicidad en el año 0, el costo mensual es por usd 500 durante 10 meses. Del año 1 al año 3 el costo de la agencia mensual es de usd 300 durante 10 meses al año. A partir del año 4 se estima un incremento hasta usd 400 mensuales, producto de la inflación. La descripción de este servicio está en el capítulo 5 del plan de Marketing.

## **6. Servicios de Tecnología**

Para gestionar las plataformas y los sistemas administrativos se utilizará el programa Microsoft, para su implementación se contrata servicio profesional de una empresa de tecnología. Este servicio que incluye la instalación del sistema, tiene un costo de usd 400 mensuales por 3 meses en el año 0. A partir del año 1 se estima un costo de usd 200 mensuales por mantenimiento. En el año 5 se incrementa a usd 400 para atender la sucursal de Chiriquí y a partir del año 6 se incrementa a usd 500 incluyendo la sucursal de Provincias Centrales.

## **7. Honorarios Directores:**

- a. Este rubro incluye el salario del director comercial y del director de finanzas. Ambos socios fundadores de la empresa.
- b. En el año 1 se les asigna un salario del mes 1 al mes 6 de usd 1.000. A partir del mes 7 se incrementa a usd 1.500 mensuales. En el año 4 se incrementa a usd 2.000 cada uno y a partir del año 6 se incrementa a usd 2.500.

## **8. Honorarios Asistente Administrativo:**

Se contrata un asistente administrativo para que gestione la cobranza, facturación, control contable, pagos a proveedores y planilla en el año 2. El salario mensual es de usd 900 hasta el año 3, a partir del año 4 se incrementa a usd 1.200 mensual y se contrata otro asistente con el salario de usd 900.

## **9. Honorarios Coordinador comercial**

- a. En el año 4 se contrata un responsable para coordinar toda la gestión comercial, esta persona junto con el director planean la estrategia comercial y de marketing.
- b. El salario mensual para este cargo es de usd 2.000 a partir del año 3 hasta el año 5. A partir del año 6 incrementa a usd 2.500 mensuales.

## **10. Honorarios Coordinadores de Sucursales:**

- a. Este profesional será el responsable de gestionar toda la operación de la sucursal, principalmente desde la parte académica y operativa.
- b. Se contrata uno para cada sucursal.

c. El salario mensual es de usd 2.000 cada uno.

### **11. Becas universitarias:**

Dado la proyección de rentabilidad que tiene el modelo, y el principio social que gobierna el proyecto, se plantea la posibilidad de otorgar becas para los estudiantes que puedan utilizarla como parte de costear sus estudios universitarios.

Como parte del sustento de los costos de honorarios profesionales, cabe destacar que el salario mínimo en Panamá fue aumentado en enero 2024, según el Decreto Ejecutivo del 10 de enero de 2024 el Ministerio de trabajo y desarrollo de Panamá, fijó las nuevas tasas de salario mínimo en todo el territorio nacional. Este incremento es por hora, según la región, actividad económica, ocupación y tamaño de las empresas. Para el caso de la región donde opera DON'T GIVE UP del año 1 al año 4 corresponde a la región 1, sector Enseñanza (personal administrativo), el costo de la hora mínima es de usd 3,05. Según un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, el 30,1% de los trabajadores asalariados devengan un salario mensual de entre usd 600 y usd 799.

### **Anexo K. Capítulo 9. Plan del Inversionista. Covenants aplicados para la inversión:**

1. **Covenant de Pago de Dividendos:** el emisor del proyecto se compromete a cumplir con los pagos de dividendos según lo acordado en los términos de la inversión.
2. **Covenant de Liquidez:** El proyecto debe mantener un nivel mínimo de liquidez de usd 50.000 para hacer frente a emergencias y obligaciones a corto plazo.
3. **Covenant de Mantenimiento de Activos:** el emisor del proyecto deberá mantener los activos en condiciones adecuadas y que realice el mantenimiento y adecuaciones necesarias para garantizar su operación eficiente y segura.
4. **Covenant de Cambios en la Estructura de Capital:** el emisor podrá emitir nuevas acciones en un plazo mayor a 15 años si fuera necesario aumentar la capacidad operativa o abrir nuevas sucursales sin el consentimiento previo de los inversionistas.
5. **Covenant de Dividendos Restringidos:** El pago de dividendos se realizará cuando el rendimiento del proyecto sea positivo y que la rentabilidad antes de impuestos sea mayor al 10% y se realizará en efectivo y en un solo pago al año posterior a la declaración.

**Anexo M.** Cifras oficiales de la cantidad de población en Panamá por edades. Instituto Nacional de Estadísticas. Población en la República, por sexo, según provincia, comarca indígena y grupos de edad. 2023. Población en la República, por sexo, según provincia, comarca indígena y grupos de edad. Censo 2023

Cuadro 12. POBLACIÓN EN LA REPÚBLICA, POR SEXO, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y GRUPOS DE EDAD: CENSO 2023

Provincia, comarca indígena y grupos de edad	Población			Índice de masculinidad (hombres por cada 100 mujeres)
	Total	Hombre	Mujer	
<b>TOTAL</b>	<b>4,064,780</b>	<b>2,014,818</b>	<b>2,049,962</b>	98.3
0 - 4	322,449	163,758	158,691	103.2
5 - 9	357,880	182,268	175,612	103.8
10 - 14	352,647	180,606	172,041	105.0
15 - 19	328,295	167,952	160,343	104.7
20 - 24	324,344	163,615	160,729	101.8
25 - 29	310,915	153,725	157,190	97.8
30 - 34	294,997	144,061	150,936	95.4
35 - 39	279,407	136,703	142,704	95.8
40 - 44	261,155	127,429	133,726	95.3
45 - 49	239,932	117,375	122,557	95.8
50 - 54	230,574	113,065	117,509	96.2
55 - 59	198,209	96,534	101,675	94.9
60 - 64	165,412	80,642	84,770	95.1
65 - 69	129,330	62,494	66,836	93.5
70 - 74	101,597	48,885	52,712	92.7
75 - 79	74,463	35,320	39,143	90.2
80 - 84	47,508	21,573	25,935	83.2
85 - 89	27,706	11,817	15,889	74.4
90 - 94	12,575	4,991	7,584	65.8
95 - 99	4,085	1,412	2,673	52.8
100 y más	965	302	663	45.6
No declarada	335	291	44	661.4

**Anexo N.** Cifras oficiales de la cantidad de mujeres con hijos en Panamá. Instituto Nacional de Estadísticas. Mujeres de 10 y más años en la República, con declaración de hijos tenidos y número de hijos nacidos y sobrevivientes, según Provincia, Comarca indígena y edad de la madre. 2023. Mujeres de 10 y más años en la República, con declaración de hijos tenidos y número de hijos nacidos y sobrevivientes, según Provincia, Comarca indígena y edad de la madre. Censo 2023

Cuadro 18. MUJERES DE 10 Y MÁS AÑOS DE EDAD EN LA REPÚBLICA, CON DECLARACIÓN DE HIJOS TENIDOS Y NÚMERO DE HIJOS NACIDOS VIVOS Y SOBREVIVIENTES, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y EDAD DE LA MADRE: CENSO 2023

Provincia, comarca indígena y edad de la madre	Mujeres de 10 y más años de edad					Hijos			
	Total	Con declaración			No declarado	Nacidos vivos tenidos		Sobrevivientes	
		Total	Con hijos	Sin hijos		Total	Promedio por mujer	Total	Promedio por mujer
<b>TOTAL</b>	<b>1,715,659</b>	<b>1,715,386</b>	<b>1,129,216</b>	<b>586,170</b>	<b>273</b>	<b>3,403,485</b>	<b>2.0</b>	<b>3,270,294</b>	<b>2.9</b>
Menos de 15	172,041	172,036	226	171,810	5	231	0.0	227	1.0
15 - 19	160,343	160,339	14,454	145,885	4	17,553	0.1	17,306	1.2
20 - 24	160,729	160,717	64,130	96,587	12	103,402	0.6	102,083	1.6
25 - 29	157,190	157,176	102,064	55,112	14	210,290	1.3	207,831	2.0
30 - 34	150,936	150,920	119,485	31,435	16	288,156	1.9	284,383	2.4
35 - 39	142,704	142,694	123,545	19,149	10	334,409	2.3	329,475	2.7
40 - 44	133,726	133,716	119,893	13,823	10	348,682	2.6	342,098	2.9
45 - 49	122,557	122,538	111,136	11,402	19	335,340	2.7	327,410	2.9
50 - 54	117,509	117,490	106,569	10,921	19	333,677	2.8	323,541	3.0
55 - 59	101,675	101,654	92,435	9,219	21	303,650	3.0	292,858	3.2
60 - 64	84,770	84,746	77,912	6,834	24	272,756	3.2	260,671	3.4
65 y más	211,435	211,332	197,362	13,970	103	855,317	4.0	782,394	4.0
No declarada	44	28	5	23	16	22	0.8	17	4.3

**Anexo Ñ.** Escala salarial por docente tiempo parcial propuesta con el aumento (B/ 939,60).  
Ministerio de Educación. Panamá.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN ESCALA SALARIAL POR DOCENTE DE TIEMPO PARCIAL PROPUESTA CON EL AUMENTO (B/.939.60)						
	CARGOS		CARGOS		CARGOS	
	D-1	1041040	I-1	1045010	Ñ-1	1048010
	D-2	1041050	I-2	1045020	Ñ-2	1048020
	D-3	1041060	I-3	1045030	Ñ-3	1048030
	D-4	1041070	I-4	1045040	P-1	1048140
	E-1	1042010	M-1	1047010		
	E-2	1042020	M-2	1047020		
HORAS	DIURNO	NOCTURNO	DIURNO	NOCTURNO	DIURNO	NOCTURNO
6 HORAS SUELDO 2021	355.42	364.92	361.92	370.92	373.92	383.92
7 HORAS SUELDO 2021	399.74	409.24	404.24	413.24	413.24	423.24
8 HORAS SUELDO 2021	453.06	465.56	461.56	474.56	480.06	494.06
9 HORAS SUELDO 2021	501.38	515.38	510.88	524.38	529.88	543.88
10 HORAS SUELDO 2021	549.70	565.70	560.20	576.20	581.20	596.70
11 HORAS SUELDO 2021	599.02	616.02	610.02	627.02	633.02	650.02
12 HORAS SUELDO 2021	647.34	666.34	659.84	678.84	684.84	703.84
13 HORAS SUELDO 2021	695.66	716.16	709.16	729.66	736.66	756.66
14 HORAS SUELDO 2021	744.48	765.98	758.98	780.98	787.98	809.98
15 HORAS SUELDO 2021	793.30	816.80	808.80	832.30	840.30	863.80
16 HORAS SUELDO 2021	841.62	866.62	868.62	883.62	891.62	917.12
17 HORAS SUELDO 2021	899.94	916.94	907.94	934.44	943.44	969.94
18 HORAS SUELDO 2021	938.76	966.76	957.26	985.76	996.26	1,023.26
19 HORAS SUELDO 2021	987.58	1,017.58	1,007.58	1,037.08	1,047.08	1,077.08
20 HORAS SUELDO 2021	1,035.90	1,067.40	1,056.90	1,088.40	1,098.90	1,129.90
21 HORAS SUELDO 2021	1,085.22	1,117.72	1,106.72	1,139.72	1,150.72	1,183.72
22 HORAS SUELDO 2021	1,133.04	1,167.54	1,156.04	1,190.54	1,202.04	1,236.54
23 HORAS SUELDO 2021	1,181.86	1,217.86	1,205.86	1,241.86	1,253.86	1,289.86

Distribucion de plazas

Impuestos

Capital de trabajo