



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Licenciatura en Administración

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DEL
INSTITUTO “IMATICA”.
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA ARP COMPUTACIÓN.**

Autor: PRIORI, Anabela Natalí

Tutor de tesis: Mgter. TOMELLINI, José

Tutor metodológico: Lic. BURLOT, Gastón

Mendoza, Diciembre de 2013

Calificación

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	6
I. INTRODUCCIÓN	7
1) TÍTULO Y SUBTÍTULO.	7
2) PROPOSICIÓN.....	7
3) OBJETIVOS.	7
3.1. OBJETIVO GENERAL.	7
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4) JUSTIFICACIÓN.....	8
5) MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	9
6) METÓDICA ESPECÍFICA.	12
6.1. TIPO DE ESTUDIO Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN.....	12
6.2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL TEXTO.	14
6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	15
6.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.	15
II. DESARROLLO	16
1. PROCESO ESTRATÉGICO.....	16
1.1. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CREENCIAS DE LA EMPRESA, Y SECTOR INDUSTRIAL.....	16
1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	18
1.3. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.	26
1.4. MAPEO Y GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR DE NEGOCIOS.....	29
1.5. CADENA DE VALOR.....	34
1.6. ANÁLISIS FODA.....	37
2. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	40
2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	40
2.2. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	44
2.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	52
2.4. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	55
3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA DEL PROYECTO.....	61
3.1. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	61
3.2. DATOS.....	63

3.3.	INVERSIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO.....	64
3.4.	AMORTIZACIÓN.....	71
3.5.	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	72
3.6.	INGRESOS.....	76
3.7.	CAPITAL DE TRABAJO.....	77
3.8.	PROYECCIONES.....	78
3.9.	CÁLCULO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	81
3.10.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	82
3.11.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIABLES RELEVANTES.....	83
4.	CONTROL DE GESTIÓN.....	85
4.1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	85
III.	CONCLUSIÓN.....	89
IV.	BIBLIOGRAFÍA.....	91
V.	ANEXOS.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto comenzó con la idea de transformar una empresa familiar en una familia empresaria, por esto se propone la realización de un plan de negocios orientado a la creación de una nueva empresa llamada IMATICA. Esta será un instituto de informática, donde se brindará el servicio del dictado de cursos a niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad.

Hoy en día, en el departamento de Maipú, en la provincia de Mendoza no se ha aprovechado del todo este segmento de mercado por diferentes motivos, uno de ellos es porque no todos poseen la capacidad financiera ni de abastecimiento para poder contar con todo lo necesario para abrir un instituto de tal envergadura, y otro motivo es porque quien tiene conocimientos en el tema informático prefiere dictar clases individuales o trabajar en relación de dependencia, a afrontar gastos y otros inconvenientes que puedan llegar a surgir. La ventaja que posee este proyecto es que se cuenta con el respaldo de la empresa que está en funcionamiento, y con la experiencia de quienes son sus dueños.

En este plan de negocio se realiza la evaluación económica y financiera donde se ve que la inversión que se requiere en activos fijos es de aproximadamente \$248.469. Luego se calcula una secuencia de valores que permiten determinar si este es viable o no. Estos valores son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Al realizar los cálculos de los valores, el resultado del VAN dio positivo \$46.607, o sea mayor a cero, lo cual está indicando que a valores de hoy, una vez descontados los flujos de efectivo con la tasa escogida y restando la inversión inicial produce una ganancia de tal monto, lo que indica que el mismo es viable desde el punto de vista económico. La TIR, por su parte, resulta deseable como alternativa a la realización del proyecto, dando un porcentaje del 35%.

Palabras claves:

Empresa familiar, plan de negocios, informática.

I. INTRODUCCIÓN

1) TÍTULO Y SUBTÍTULO.

Título: Formulación de un plan de negocios para la creación del Instituto “IMATICA”.

Subtítulo: Unidad Estratégica de Negocio para la empresa “ARP Computación”.

2) PROPOSICIÓN.

La finalidad de este Plan de Negocio es crear una Unidad Estratégica de Negocios para la empresa ARP Computación, ya que es una empresa familiar que se ha propuesto un objetivo de crecimiento al querer convertirse en una Familia Empresaria.

El plan de negocio consiste en la creación de un instituto de computación e informática, y para ello es importante poder contar con las herramientas y la información necesarias para tomar las decisiones adecuadas en la estrategia de negocio que se debe implementar.

3) OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Formular un plan de negocio para la creación de una Unidad Estratégica de Negocio para la empresa ARP Computación, para así satisfacer las necesidades de asesoramiento y aprendizaje sobre temas informáticos en el departamento de Maipú, entre los años 2014-2020.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Obtener la acreditación educativa correspondiente y la habilitación de la institución.
- Contar con personal capacitado para desarrollar temas de computación e informática.
- Planificar la realización de cursos semestrales y anuales, dependiendo de la necesidad del cliente.

- Analizar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

Para los puntos anteriormente desarrollados, se tomarán, a modo de referencia, unas palabras citadas del libro *Master en Negocios*¹, que se ven en el siguiente fragmento: “Toda actividad debe empezar con una visión, una meta o finalidad y unos propósitos y objetivos. Sin una estrategia eficaz, es poco probable que estos sueños se hagan realidad” (Stettinius, Robley Wood, Doyle, Colley; 2009: 15).

4) JUSTIFICACIÓN.

Este proyecto está basado en una institución donde se dictarán clases sobre temas de informática, que estará ubicado en el departamento de Maipú, provincia de Mendoza. El mismo está relacionado a una empresa familiar llamada “ARP Computación” dedicada a la venta de insumos y el servicio técnico de computadoras y sus derivados. La idea de realizarlo surgió porque en el local de ventas se reciben muchos clientes que compran un CPU, Notebook o Netbook pero que no saben manejarlo o usarlo, y muchas veces preguntan si se dictan clases o si se puede ir a domicilio a enseñarles, pero en esta empresa no se cuenta con los recursos ni con el tiempo para satisfacer esa necesidad. Por ello, se decidió emprender un proyecto sobre un establecimiento donde se ofrezca este servicio.

Es importante que se pueda realizar este proyecto porque se va a satisfacer una necesidad que no ha sido cubierta del todo y que es relevante que se satisfaga porque la tecnología crece constantemente. Hoy en día el uso de una computadora es un requisito importante, y casi excluyente, cuando se trata de ir a pedir trabajo, inclusive en las escuelas, instituciones y universidades para entregar trabajos escritos.

Las personas que solicitan esto son niños, adolescentes y gente adulta. Los niños al igual que los adolescentes, están creciendo y educándose en un mundo tecnológico, donde todo lo que aprenden tiene que ver con la informática, juegos de video, celulares, tablets, etc., por ello es necesario que asistan a esta institución para aprender bien estos temas. En cambio, los adultos quieren aprender, más que nada, por cuestiones laborales o uso personal. Son los que más solicitan

¹ Wallace Stettinius y otros. Maestría en Negocios (MBA). Bresca Editorial, S.L., Barcelona, 2009.

esto y tienen más presente esta necesidad porque muchas veces no usan el CPU por miedo a “romperlo”, pero esa no es la idea, sino que aprendan y pierdan ese miedo, porque usándolo es como se aprende, y con esta ayuda se sentirán más seguros y capaces de hacerlo.

Los objetivos específicos, detallados anteriormente, son necesarios para poder desarrollar esta institución, porque: en primer lugar se debe contar con un establecimiento donde se desarrollen los contenidos y al cual asistan los interesados para aprender los temas que se dictarán; en segundo lugar, es muy importante, y un requisito primordial, poder tener la acreditación y habilitación correspondientes para abrir la institución y trabajar en ella; además es necesario tener personal capacitado y la tecnología adecuada para poder enseñar los temas informáticos y seguir programas educativos; los cursos se dictarán en el tiempo que el cliente lo necesite, por eso se dictarán cursos de un mes, cuatrimestrales o anuales, dependiendo de la capacidad de aprendizaje que posea el cliente.

5) MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.

La empresa familiar de la cuál deriva la idea de la creación de una Unidad Estratégica de Negocios, fue fundada por la familia Priori en el año 2003, comenzando sus actividades en la casa del dueño, con un pequeño taller que contaba con 4 (cuatro) empleados: el jefe, su esposa y sus 2 (dos) hijos. Allí se dedicaban sólo al servicio técnico, y en ciertos casos a conseguir algún insumo que hiciera falta a alguno de sus clientes. Luego, en el año 2007, la empresa fue ampliándose y colocaron su negocio en un local de venta al público ubicado en el departamento Maipú, de la provincia de Mendoza. En este local se recibían todos los aparatos que necesitasen reparación, así como también se realizaba la venta de insumos. Esto permitió que la empresa familiar creciera, contando con los 4 (cuatro) empleados iniciales y 2 (dos) empleados más.

En el año 2011, la empresa se trasladó a un local más amplio, posicionándolos como el local de ventas y servicio técnico más grande de Maipú, y en la actualidad cuenta con 8 empleados.

A partir de esto, surge la idea de la creación de una institución educativa para satisfacer la necesidad de aprendizaje de los actuales clientes y futuros clientes.

A modo de introducción, se obtienen antecedentes que se encontraron para la temática elegida, provenientes de instituciones que desarrollan esta actividad con anterioridad y de los conceptos que hacen que esta institución a crear sea favorable para la sociedad.

Abordando en algunos conceptos que hacen referencia a este tema, se encuentra como principal descripción la de “Instituto” que establece que es una institución de carácter permanente creada para una finalidad específica. Dicha finalidad puede ser de carácter de investigación, educativo, religioso o de servicios.

La finalidad de esta institución es de carácter educativo, basado en el tema de la computación e informática debido a que hoy en día la tecnología de la computación se ha vuelto parte importante en la vida de las personas por varias razones y necesidades que surgen tanto en el área laboral, escolar y personal.

Existen varios Institutos referidos a este tema, ubicados en la provincia de Mendoza que avalan que la creación de esta organización sea favorable. Muchas de estas instituciones se dedican a preparar desde niños hasta adultos en todos los ámbitos de la informática, hasta profesionales para realizar su trabajo en aquellas empresas donde están trabajando.

La idea principal de esta organización es enfocarse en los niños, adolescentes y adultos, para capacitarlos en cuestiones de computación de uso cotidiano así como también para educarlos en términos informáticos que les sirvan en sus colegios (si es en niños y adolescentes) o en un futuro porvenir laborar.

Para poder lograr todo esto, la creación de IMATICA (Instituto Maipú de Informática), se debe realizar, previamente, un plan de negocios que ayude a tomar las decisiones estratégicas correctas en relación al producto y servicio que se ofrece.

Estas decisiones afectan a empleados, clientes y competidores, como así también a la persona que decide invertir en dicho proyecto, por ello hay que tener en cuenta que los mayores desafíos de las empresas incluyen el cómo satisfacer a los clientes, cómo lograr cumplir con su misión y plantearse una visión, y al mismo tiempo cumplir con los objetivos financieros, cómo comportarme frente a mis competidores, dónde ubicar mi empresa, y qué debo tener en cuenta para que el proceso de crecimiento de la institución sea continuo y favorable.

Finalmente, es importante conocer estas palabras citadas de un autor: “cuando una empresa implanta una estrategia, los competidores reaccionan, y la estrategia se tiene que adaptar para hacer frente a los nuevos desafíos. No hay una línea de meta ni una batalla final. El ciclo competitivo continúa de modo perpetuo. La empresa tiene que producir y competir, o morirá” (TIMINGS HOLME; 2009: 108).

Los conceptos más importantes a tener en cuenta en este proyecto son los siguientes:

- *PRECIO*: “es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 309).
- *CAPTURA DEL VALOR DE LOS CLIENTES*: “Consiste en la formación de la lealtad y retención del cliente, incrementar su participación, y producir un alto valor del cliente” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 20).
- *MERCADO META*: “es un conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 213).
- *POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA*: “Consiste en disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 220).
- *PROGRAMAS DE ESTUDIO*: es un conjunto de planes a seguir dentro de la institución que contenga los temas adecuados para capacitar a las personas que acudirán al lugar, en un orden específico y que se correlacionen con lo que esperan obtener como conocimiento los clientes.
- *DOCENTES (recursos humanos)*: los docentes serán las personas dedicadas a capacitar a los alumnos en términos informáticos. Estas personas, que serán el recurso humano de la institución, deben estar correctamente preparados para realizar este trabajo, y contar con los conocimientos adecuados para transmitir a los clientes.
- *INSUMOS*: son todos aquellos que estarán disponibles para el uso y desarrollo de las actividades (equipos de computación, instalaciones, tecnología en general) dentro de la institución.

6) METÓDICA ESPECÍFICA.

6.1. TIPO DE ESTUDIO Y NIVELES DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de estudio que se realizará es el de primacía organizacional con finalidad creativa, debido a que se realizará la formulación de un plan de negocio para la creación del instituto IMATICA.

La metodología de primacía organizacional con finalidad creativa, como se describe en el libro Metodología Administrativa², puede tratarse de un caso en el cual la creación de la organización ya ha sido resuelta, que se disponga de toda la información necesaria y que la participación del analista se requiera para ejecutar la decisión; o que no exista decisión al respecto, y que el analista pueda evaluar su conveniencia.

En este caso, se trata de la creación de una organización en su totalidad.

Hay seis etapas para realizar esta metodología, y son:

1. Etapa estudio preliminar:

En esta etapa se debe, primero que nada, interpretar la intención o finalidad del mandato, es decir, establecer la intención o finalidad del estudio y conocer las causas que lo motivan. Entre estas causas, se pueden nombrar aquellas donde el requerimiento surja como consecuencia de la existencia de un problema percibido en el funcionamiento de la organización que resulte necesario corregir; que el estudio sea motivado ante la necesidad de variar la intención u objeto asignado a la organización; o que la necesidad de una modificación surja como resultado de la introducción de una innovación tecnológica, que importe un cambio sustancial en la estructura y funcionamiento de la organización.

En segundo lugar, se debe determinar si existe información suficiente acerca del problema. De ello, surge la magnitud del estudio que será necesario realizar, para componer el diagnóstico de la situación.

²FarrésCavagnaro. Metodología Administrativa. Depalma,Buenos Aires, 1985.

Por último, se debe realizar una formulación conclusiva y presentación del anteproyecto de estudio. Con ello, será posible alcanzar una idea respecto a lo que se indica en las consideraciones generales, es decir que se sabrá la magnitud del reconocimiento a realizar.

2. Etapa de relevamiento de situación actual:

En esta etapa, se debe incluir un análisis contextual a fin de disponer de información suficiente, respecto de la demanda a satisfacer y de la acción a desarrollar. De ello surgirá la conveniencia o no de crear la organización y los caracteres que ella deberá investir. Cabe considerar dos tipos de contextos, por una parte, el constituido por aquel sector de la sociedad donde se gesta la necesidad o en el que habrá de desarrollarse la acción de la organización, y por otra parte, el que está constituido por la propia organización y asume este carácter para la unidad organizativa que se pretende crear en su seno.

Lo que define si el estudio alcanza a uno u otro, es la naturaleza de la necesidad a satisfacer y el ámbito en el cual se halla el objetivo de la acción.

Esta etapa permitirá obtener un diagnóstico de la situación, y luego de un estudio crítico, una idea global de la organización a crear.

3. Etapa de diseño del nuevo modelo:

En esta etapa la idea de la organización a crear comienza a materializarse, a concretarse. El diseño del modelo se inicia estableciendo lineamientos generales, tratando de componer un esquema global para proceder al diseño de detalle.

Terminado el diseño global es conveniente someter el proyecto a la aprobación de quienes han solicitado su realización. De ser aprobado, se podrá continuar con la instancia del diseño detallado. Hay que comenzar por establecer los fundamentos del sistema, que se expresan a partir de la existencia de una necesidad y de la determinación de las actividades para su atención. Estos fundamentos son: determinar los objetivos; las funciones; agrupar las funciones en módulos que constituyen un esbozo de unidad funcional que se convertirá en una unidad estructurada, en un subsistema; implementar las funciones; asignarlas; determinar la cantidad y calidad del personal; asignar las tareas; determinar los niveles de autoridad; elaborar las disposiciones normativas; organizar las unidades administrativas; y determinar la ubicación física y asignar los elementos.

4. Etapa de presentación del proyecto modificado:

Constituye la fase final de la etapa de diseño. Aquí surge una mayor justificación de la instancia de aprobación del diseño global a que aludimos precedentemente, puesto que es evidente que ha “preparado el camino” y evita el “impacto” de la presentación final y global.

El analista que tenga en sus manos la responsabilidad de la presentación deberá decidir cuál es la estrategia más conveniente.

5. Etapa de implantación o puesta en marcha:

Es importante planificar la implantación, es decir, decidir si se hará conforme a las circunstancias. Es necesario que se asignen las misiones y responsabilidades inherentes a la implantación.

Resulta necesario determinar cuándo comenzará a funcionar el sistema u organización. La instancia final es la de puesta en marcha propiamente dicha.

6. Etapa de evaluación y corrección:

Concluido el diseño del nuevo sistema y puesto en funcionamiento, procede un período de prueba, es decir, de análisis y ejecución experimental, a fin de detectar inconvenientes, imprevisiones o falta de conocimiento por parte de funcionarios, supervisores o subordinados.

Se trata de una instancia de retroalimentación y ajuste que se lleva a cabo antes de la entrega final.

6.2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL TEXTO.

El texto se compone de cuatro capítulos, que serán descritos a continuación.

En el primer capítulo, denominado proceso estratégico, se desarrolla la visión, misión y valores de la empresa en primer lugar. Luego, se realiza un análisis del macro y microambiente, para determinar el tipo y nivel de la industria.

En el segundo capítulo, se desarrollan las estrategias funcionales donde se analizan las estrategias de recursos humanos, las estrategias comerciales, y las estrategias de operaciones.

En el tercer capítulo, se realiza la formulación y evaluación económica-financiera del proyecto. Aquí se describen aquellos aspectos financieros y económicos que determinan a la

empresa, como lo es la inversión, los costos fijos y variables, la viabilidad del proyecto, se analizan los criterios de evaluación (VAN, TIR y PRI), y se realizan los estados contables.

Por último, en el cuarto capítulo, se desarrolla en control de gestión, dónde se describirá el cuadro de mando integral de la empresa como mecanismo de revisión permanente de los objetivos.

6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la realización del estudio, se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. Respecto a las fuentes primarias, se tendrán como referencia los datos de la empresa ya planteada y la experiencia respecto de la administración, trámites, inscripciones, manejo de stock, presupuestos y balances, reclutamiento de personal y corrección de errores en general.

En cuanto a las fuentes secundarias, se recurrirá a información de libros donde se traten temas respectivos a la empresa que se desea implantar, páginas web de instituciones ya establecidas, conocimientos y experiencia de personas que se dedican a esto, cuyas empresas sean institutos de capacitación, y contar con la ayuda de empresas que han sido exitosas para aprender de ellas y aquellas que han fracasado para no cometer los mismos errores.

6.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

La formulación de un plan de negocio para la creación del instituto IMATICA en el departamento de Maipú, permitirá lograr que se tomen las decisiones adecuadas en cuanto a estrategias de negocios, para así implementar una institución que capacite a las personas a un nivel de excelencia en temas informáticos.

II. DESARROLLO

1. PROCESO ESTRATÉGICO.

1.1. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CREENCIAS DE LA EMPRESA, Y SECTOR INDUSTRIAL.

- **VISIÓN:**

Ser una Institución líder en enseñanza informática en la provincia de Mendoza, ofreciendo el mejor servicio y asesoramiento a nuestros clientes.

- **MISIÓN:**

Somos una empresa familiar que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes en Mendoza a través de la enseñanza en informática, tratando de conocer sus demandas y necesidades para ofrecerles el mejor servicio.

Tratamos de conocer y saber quiénes son nuestros clientes para llegar a ellos de la mejor manera posible a través de lo que ofrecemos en nuestros servicios buscando poseer las mejores técnicas para lograr satisfacer sus necesidades.

- **VALORES Y CREENCIAS DE LA EMPRESA:**

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Es importante que quien dirige a la empresa desarrolle virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza, para así ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Al tratarse de una empresa familiar consolidada, la misma posee los siguientes valores empresariales:

- ✓ **Integridad:** Dentro de esta empresa se deben exigir tanto a los que dirigen la misma como a quienes trabajan en ella, para llevar a cabo de la mejor manera sus trabajos, logrando un mayor nivel de integridad individual y corporativa.

- ✓ Trabajo en equipo: Se trata de promover un ambiente ideal de trabajo, estimulando la comunicación permanente y la interacción abierta entre los integrantes de la empresa para que los resultados del trabajo en equipo sean cada vez más eficientes.
- ✓ Servicio diferente para los clientes: Día a día se enfocan en llevar a cabo un mejor servicio y atención personalizada a sus clientes, tanto individuales como a las empresas que confían en ellos. El superarse, brindar confianza y querer mejorar en todos los aspectos de la empresa, son los pilares para que los clientes sigan confiando en esta empresa.
- ✓ Excelencia: Siempre se esfuerzan por comprender las necesidades de los clientes y así poder ayudarlos ofreciéndoles un mejor servicio para que logren sus metas.
- ✓ Mejorar para ser más competitivos: La competencia se presenta en cualquier momento, por eso es imprescindible mejorar y superarse día tras día para poder competir y atraer mayor cantidad de clientes, logrando ser líderes en el mercado.
- ✓ Igualdad de empleo: Todos los miembros de la empresa tienen la misma posibilidad de crecer dentro de ella, apostando al crecimiento individual y grupal, mientras presenten condiciones de superación y demuestren su esfuerzo y trabajo duro.
- ✓ Seguridad en el lugar de trabajo: Se ofrece a los empleados un ambiente seguro, y se trata de lograr que también se responsabilicen por mantener su lugar de trabajo de esta manera.

- SECTOR INDUSTRIAL:

Empresa Minorista. Institución de enseñanza y capacitación en temas informáticos.

1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Antes de comenzar a analizar la industria, es importante realizar una breve introducción de lo que es el macro-ambiente y la industria para así poder entender de qué se trata.

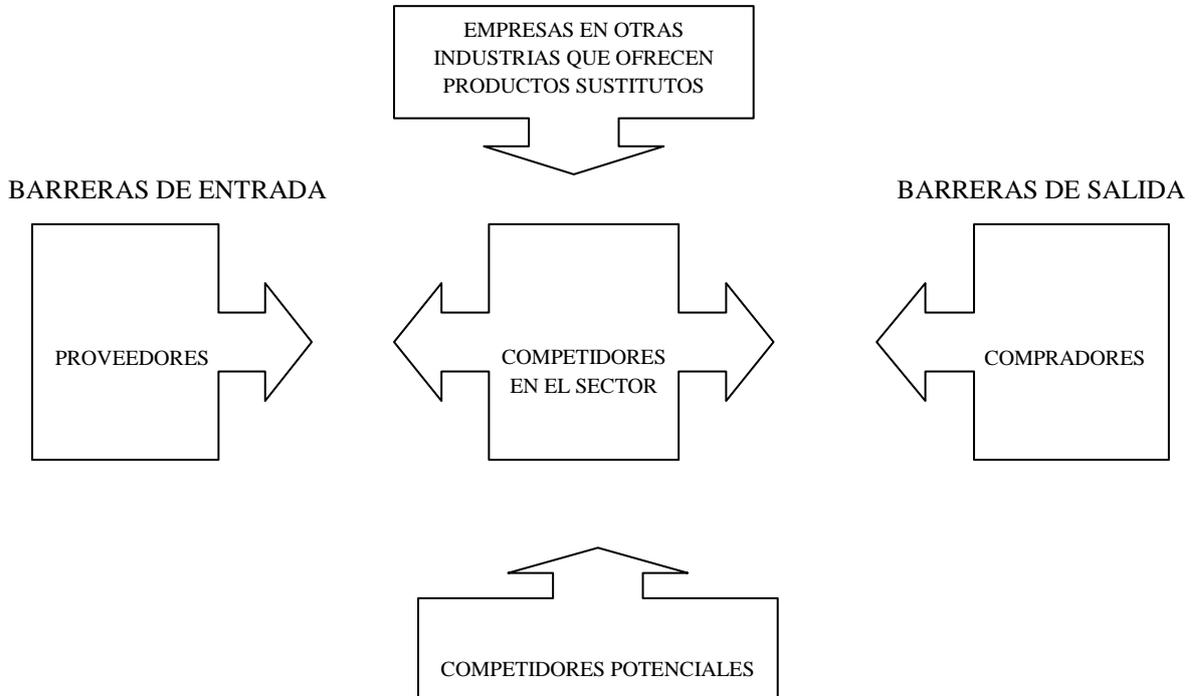
Todas las organizaciones funcionan en un macro-ambiente, el cual está formado por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, el entorno inmediato competitivo y la industria a la cual pertenezca la empresa. El macro-ambiente incluye todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la compañía; relevantes porque son lo suficientemente importantes como para tener un peso en las decisiones que una empresa toma respecto a su modelo de negocio y estrategia. (ARTHUR THOMPSON Y A. STRICKLAND; 2001: 75).

La industria hace referencia a “un grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores” (ARTHUR THOMPSON Y A. STRICKLAND; 2001: 79).

1.2.1. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.

Ahora bien, una vez definidos estos conceptos, se comienza con el Análisis de la Industria, el cual se realiza a través del análisis de las 5 (cinco) fuerzas de la competencia de Michael Porter, debido a que es un instrumento analítico clave para el diagnóstico del entorno competitivo.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE MICHAEL PORTER.³



- COMPETIDORES DEL SECTOR: “Presiones competitivas creadas por la pugna para lograr una mejor posición de mercado y una ventaja competitiva” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 83).

Los competidores más importantes que se encuentran trabajando actualmente en el departamento Maipú son tres instituciones ubicadas en los alrededores de la plaza (zona céntrica de Maipú). Estos son: IM (Informática Maipú) ubicado en la Casa de la cultura “Doña Paula”, Academia Saber y Net Life.com.

Cuando la idea de este negocio surgió en el año 2010, sólo existía IM (Instituto Maipú), un competidor potencial que actualmente sigue existiendo. En esta institución, se dictan clases desde hacen 20 años, enfocados en la mejora de la salida laboral, ya que es un centro de capacitación laboral. Allí, los cursos que se dictan son: capacitaciones en Windows, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, base de datos, diseño gráfico, Corel Draw y Photoshop, en un nivel básico y avanzado dependiendo de las necesidades de los clientes. Las clases son personalizadas y tiene la ventaja de que se entregan certificados de estudios.

³Arthur Thompson y A. Strickland. Administración Estratégica. 11^{ma} edición, 2001.

Otro de los potenciales competidores es la Academia Saber. Este lugar comenzó sus actividades en el año 2011, y los cursos que se dictan son: operador de PC administrativo (Tango), operador de Office y dactilografía. Además, cuenta con la ventaja de que no sólo dicta cursos de informática, sino que también se dictan cursos de inglés turístico e inglés para niños y adolescentes. Otra característica es que no se necesita título secundario para poder cursar, cosa que favorece mucho a personas que no han terminado sus estudios secundarios y que quieren insertarse en el ámbito laboral; y los títulos que se otorgan al finalizar los cursos, están avalados por la D.G.E. En esta academia, se paga derecho de inscripción, cuyo valor es de \$50; y cuota mensual, cuyo valor es de \$80.

Y por último, y uno de los más completos en el dictado de cursos es Net Life.com. Aquí los cursos que se dictan son de mayor embestidura ya que son cursos más profesionales y para gente que tiene un conocimiento previo en la informática. Entre ellos tenemos:

- Cursos de ofimática (oficina): cursos de Access XP, Windows 7, Office Word y Excel, Internet Explorer, Outlook y Power Point.
- Cursos de programación: curso de Visual Basic en sus tres niveles, Microsoft HTML, curso PHP y MySQL, programación con base de datos y Visual Basic 6.0, y curso de desarrollador junior en VB Net y Access.
- Cursos de gestión: liquidación de sueldo con Excel, Tango Gestión completo o por niveles.
- Cursos de informática: cursos 3D, Adobe Illustrator, Photoshop, Autocad, Corel Draw, y diseño gráfico en todos sus niveles.

En esta institución, tampoco se necesita tener los estudios secundarios completos, pero la desventaja es que no se entrega certificación al finalizar el cursado. No se paga derecho de inscripción, y el valor de la cuota mensual es de \$150. Los cursos duran entre 1 a 12 meses, dependiendo del curso que se decida realizar y el nivel de capacidad que posea el cliente.

Estas empresas perjudican a IMATICA en cuanto al tiempo que llevan trabajando, por el hecho de que ya tienen un grupo de clientes que confían en sus servicios y los eligen. Además, los precios de los cursos son bajos, y ofrecen una amplia gama de cursos y capacitaciones a los consumidores, tanto en el ámbito de la informática, laboral y en idiomas.

La ventaja que tiene el instituto IMATICA es que cuenta con el apoyo del local de ventas ARP Computación, cuestión que las otras instituciones y academias no poseen. Además en los

servicios que se ofrecen, la facilidad de pago, los potenciales clientes que ya tiene el local de ventas, la posibilidad de adquirir computadoras con descuentos, las capacitaciones que se darán con beneficios por ser clientes del negocio, entre otras.

En cuanto a la posibilidad de adquirir computadoras y beneficios por ser potenciales clientes del local de ventas, se ofrecerán descuentos en los cursos a aquellos que compren un CPU en el local de ventas, así como también a clientes que asistan a la institución y deseen tener su CPU propio, obtendrán beneficios en el local si compran allí.

Esto viene aparejado al hecho de que también se posee una ventaja que se da en el local de ventas porque cuando se vende un CPU, se entrega en óptimas condiciones de uso, tanto en hardware como en software, ya que se instala el sistema operativo denominado “Windows 7 Ultimate” que permite trabajar correctamente e instalarle programas externos que el cliente desee utilizar. Esto es porque las grandes corporaciones, cuando venden un equipo, lo entregan con “Windows 7 Starter”, y este sistema operativo es básico, es decir que no permite trabajar correctamente, instalar programas como Autocad, Tango, juegos, etc., y demás funciones que la gente utiliza en el Windows que trae las condiciones para realizar todas las tareas. Entonces, las personas que compran su PC en estos lugares, tarde o temprano requieren de los servicios de ARP para realizar el formateo y configuración nuevamente e instalar todos los programas correspondientes.

Otra de las ventajas que se tiene es que el cliente que conoce los servicios que se ofrecen en el local de ventas, también va a confiar en los servicios que va a brindar la institución. La intención es mantener al cliente permanentemente actualizado, capacitado para su inserción laboral y uso cotidiano de la tecnología que hoy en día es el futuro de todo.

En tercer lugar, es importante destacar que en IMATICA se entregará material de estudio para cada curso son una orientación de los mismos e información importante, lo cual en las instituciones competidoras no se ofrece.

Asimismo, otra ventaja es que los interesados en asistir a la institución, pueden traer sus computadoras portátiles para trabajar en el cursado. Muchas veces las personas sólo confían en sus aparatos electrónicos o quieren que todo lo que han aprendido quede archivado en sus computadoras, por ello tendrán un espacio en el aula para conectarse con sus máquinas.

Por último, y no por ello menos importante, en el instituto IMATICA se dictarán clases no sólo a jóvenes, niños y adultos como en los institutos rivales, sino que también se capacitará a personas de la tercera edad. Esto genera una ventaja en el sentido de que muchas de las personas

que adquieren o compran un CPU son personas mayores de edad. Estas personas hacen uso de las mismas por diversión, por trabajo, porque se quieren comunicar con un pariente lejano, entre otras cosas, y mayormente tienen miedo a “romper” el CPU por el hecho de que no saben cómo manejarlo o utilizarlo. Es por esto que se dictarán cursos para ellos, con especial importancia y atención personalizada.

La rivalidad entre empresas es dinámica a medida que las compañías actúan y reaccionan con el objeto de superar al oponente y fomentar la lealtad del cliente mediante precios, características de desempeño, servicios al cliente y otros atributos atractivos.

- COMPRADORES/CLIENTES: “Presiones competitivas que emanan del poder de negociación del comprador y de la colaboración entre vendedor y comprador” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 83).

Dentro del ramo de clientes se espera captar a un gran número de clientes que ya son consumidores en la empresa ARP Computación, como por ejemplo las grandes organizaciones como la Municipalidad de Maipú; centro de salud de Luján de Cuyo; Hospital Lagomaggiore; empresas de transporte (entre ellos Transporte Martín); bodegas (entre ellas Bodega Poesía, Burton); entre otros, así como también clientes individuales y familias. Además, atraer clientes ajenos a la empresa que estén deseosos de adquirir conocimientos y capacitarse en el ámbito de la informática, ya sea por temas personales, educativos o laborales, que son todos los niveles que esta institución pretende abarcar.

Se analizará a cada uno de estos potenciales clientes por separado, porque en cuanto al poder de negociación son muy diferentes.

Cuando los compradores son grandes empresas, como por ejemplo en el caso de los hospitales, centros de salud, municipalidad, SOEVA (entes estatales), se observa, a través de la empresa ARP Computación, que estos clientes la prefieren debido al servicio brindado, precios accesibles, comodidad y confianza, porque cuando ellos solicitan un producto o que se envíe a alguien para solucionarles un problema, la respuesta por parte de la empresa es inmediata, y esto satisface su necesidad respecto a la urgencia en cuanto al servicio, porque son órganos que requieren de sus computadoras para trabajar constantemente. En cuanto al precio, siempre buscan que estos sean bajos porque consumen grandes cantidades, y la forma de pago es a través de licitaciones, además proporcionan la fuerza suficiente para obtener concesiones de precios y otros términos.

En cuanto a bodegas, transportes, comercios en general, como Transporte Martín, Bodega Poesía, RENEU, Le Puppet, es muy similar a los entes estatales solo que estos no se manejan por licitación, su elección depende mucho de la confianza que tengan sobre quien ofrece el servicio ya que manejan mucha información importante en sus computadoras. Dentro de estas, está todo lo necesario para manejar la empresa y dependen mucho de que la información no se pierda. ARP en su taller, cuenta con discos rígidos para cada uno de sus clientes, donde se almacena toda la información desde que comenzaron a trabajar con esta empresa. En estos discos se hace lo que se denomina “back up de información”, y cuando al cliente se le pierde alguna carpeta, se saca de ahí.

Muchas de estas organizaciones (tanto estatales como privadas) los eligen porque brindan un servicio permanente. El local de ventas se atiende en horario de comercio, y el taller y personal de servicio trabajan en horario de corrido, lo cual facilita mucho el trabajo de estas grandes empresas porque cuando solicitan atención inmediata se responde al momento.

A través del instituto, lo que se busca es capacitar a los empleados de estas organizaciones, que así lo deseen, sobre todo en los entes públicos y estatales. Se han visto muchas falencias en cuanto al manejo de un CPU, utilización de impresoras, conocimiento sobre los insumos que requieren, etc., en algunos empleados de estos organismos, y sería importante que alguien les brinde una capacitación para que así no cometan errores en su labor diario. Aquí es donde entra la institución al lograr satisfacer esta necesidad, que quizás no ha sido percibida del todo.

Esto sería un buen método de enseñanza y se lograría que el trabajo de los empleados sea más eficiente, sobre todo cuando tienen tanta importancia al tratarse de organizaciones de tal investidura.

Se trataría este tema realizando convenios con los mismos organismos, respecto de la forma de pago, tiempo del curso, tipo de capacitación, entre otros, ya que no es la misma necesidad ni las mismas condiciones que una persona que ingresa por cuestiones personales.

Respecto a los clientes individuales tales como niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad, cuentan con un gran poder de negociación porque estos se fijan mucho en cuestiones personales. En cuanto a los niños y adolescentes, ellos quieren aprender porque están creciendo y educándose en un mundo cada vez más tecnológico, donde todo lo que realizan es a través de una computadora u objeto electrónico. En tanto que los adultos y personas de la tercera edad, compran un CPU para hacer uso de la misma por diversión, por trabajo, porque se quieren comunicar con un pariente lejano, entre otras cosas, y quieren aprender para saber el uso de las mismas y no generar errores que a la larga les cuesten.

Otro aspecto que les otorga este grado de negociación es si los compradores están bien informados sobre precios, costos, y servicios que ofrece el vendedor. Mientras más información poseen los compradores, mejor será su posición para negociar.

- PROVEEDORES: “Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y vendedor” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 83).

Los principales proveedores son: en insumos informáticos y derivados: Infoandina, Tecsin, Elit, Panamerican, JB Insumos. Con ellos se tiene una estrecha relación laboral debido al local de ventas ARP Computación. Gracias a los años transcurridos contando con estos proveedores y su eficiencia y calidez en su atención, es por lo que se decide seguir confiando en sus servicios para proveer al instituto IMATICA. Y en cuanto a los insumos muebles como los escritorios, armarios y sillas, será el proveedor la empresa Platinum.

Al momento de los pagos, se tiene un trato especial porque al ser una empresa que los beneficia en cuanto a compras y pagos, se pueden negociar los plazos sin ningún problema ya que confían en las personas que están al frente de la ARP Computación. Desde un principio, se logró conseguir esa confianza haciendo todo lo posible para pagar en términos, y así se llegó al momento de poder tener el mayor grado de poder de negociación en cuanto a pagos y financiaciones.

Una de las ventajas es que muchas veces estos proveedores posibilitan la obtención de mercadería para ofrecerla al público, que si no se vende se puede devolver o cambiar por productos de mayor salida. El trato que tienen con ARP Computación, no lo tienen con todos sus clientes, y esto a la vez favorece a la futura nueva empresa.

Por eso, el instituto IMATICA trabajará con los mismos proveedores de ARP Computación, ya que se trata de los mismos dueños y se respeta la forma de trabajo que se viene manteniendo desde hacen años. Ellos proveerán todos los insumos necesarios para armar las PC's de la institución, derivados como impresoras, insumos en general como cartuchos, toners, mouse, teclados, parlantes, proyectores, pantallas, monitores, etc.

Para ellos, esta empresa es uno de sus clientes más importantes. El bienestar de los proveedores está estrechamente vinculado con los intereses de ARP, y en un futuro de IMATICA. Estos tienen gran incentivo para protegerlos y mejorar su competitividad a través de precios razonables, facilidades de pago, calidad excepcional y avances continuos en la tecnología de los artículos.

- PRODUCTOS SUSTITUTOS: “Presiones competitivas que se originan debido a los esfuerzos de mercado de los demás por atraer compradores para sus productos” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 83).

Mientras que el resto de las empresas que se nombraron en competidores del sector representan la competencia directa, las empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos son en este caso una persona que de clases particulares, cursos on-line, libros con cursos sobre el uso de la computadora, entre otros.

Un sustituto depende de 3 factores:

1. Disponibilidad de sustitutos con un precio atractivo.
2. Los consumidores lo consideran satisfactorio en términos de calidad, desempeño, facilidad de su uso, etc.
3. Facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.

En el caso de la persona que da clases particulares significa un sustituto en cuanto a la facilidad de su uso y bajo costo para enseñar sobre informática, y el cliente no tener que depender de cumplir un horario o asistir a una institución moviéndose de su casa.

Y en el caso de los cursos on-line y libros de cursos, se trata el tema de calidad, facilidad de su uso y precio. Muchas veces es más barato realizar cursos a través de Internet o comprando libros con un número de tomos donde explican cómo realizar lo que desean aprender, que asistir a una institución donde tengan un horario que respetar, asistencia, pagar una cuota, aprobar exámenes, etc.

- COMPETIDORES POTENCIALES: “Presiones competitivas que se originan de la amenaza de ingreso de nuevos rivales” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 83).

En este caso podemos nombrar “Inside”, un local nuevo instalado hace 1 año, donde se realiza la venta de insumos y se dan clases de computación a personas que necesitan capacitarse en lo más básico; futuros egresados en tecnicaturas, licenciaturas, ingenierías informáticas y otros.

- BARRERAS DE ENTRADA:

1. Requerimiento de capital: inversión total alta asociados a los inventarios de los equipos, instalaciones, recursos humanos, edificación.

2. Costos y recursos: el tipo de mercadería es muy riesgosa debido a la obsolescencia, hurto, tipo de mercadería, costo de los productos y servicios, entre otras.

3. Políticas reguladoras: actualmente las trabas a las importaciones han afectado mucho las compras de los productos y no se puede lograr un avance mayor en la nueva tecnología, ya que la mayoría de los productos que ingresan son siempre los mismos, a pesar de que día a día la tecnología crece y se ven nuevas cosas en el mercado exterior; regulaciones de seguridad rígidas con respecto a procedencia dudosa de los artículos; contaminación ambiental respecto a baterías, aerosoles de limpieza de productos informáticos, etc.

- BARRERAS DE SALIDA:

1. Efectos en la curva de aprendizaje y experiencia: se cuenta con profesores capacitados y especializados para poder brindar el asesoramiento adecuado al público, y que posean conocimientos prácticos acumulados en aspectos tecnológicos y respecto al trato de los clientes.

2. Buena relación con proveedores: hoy en día es muy difícil lograr la confianza por parte del otro. A través de las acciones de ARP Computación, se crea y obtiene un vínculo estrecho que permite tener una muy buena relación con los proveedores.

3. Lealtad del cliente: las grandes empresas los eligen frente a la competencia por sus servicios, productos, por la confianza que les brindan en cuanto a la realización de su trabajo, precios y calidad.

1.3. CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.

Toda industria tiene un ciclo de vida que la define, comenzando en su nacimiento o desarrollo y finalizando con su muerte o decadencia. En este punto se desarrollarán dos ciclos de vida, uno haciendo referencia al ciclo de vida comercial (ventas, ganancias, pérdidas, etc.), y el otro respecto al ciclo de vida como empresa familiar (posición de los miembros, herencias, delegación de responsabilidades, etc.)

En cuanto al primer punto, “el ciclo de vida se define como el curso de venta y utilidad de una industria durante su existencia”. Consta de cinco etapas bien definidas que son (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 292):

- i. El desarrollo: “inicia cuando la industria encuentra y desarrolla una idea para un producto o servicio. Durante el desarrollo las ventas son de cero, mientras que los costos de inversión se incrementan” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 292).
- ii. La introducción: “es un período de crecimiento lento de las ventas conforme la industria se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción de la industria” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 292).
- iii. El crecimiento: “es un período de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 292).
- iv. La madurez: “es un período donde disminuye el crecimiento de las ventas porque la industria ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender la industria frente a la competencia” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 293).
- v. La decadencia: “es el período en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen” (KOTLER Y ARMSTRONG; 2001: 293).

La nueva empresa se encuentra en la primera etapa que es el Desarrollo. Esta empresa pretende iniciar sus actividades a través de una oportunidad de negocio que se presentó para hacer crecer a la empresa familiar y llegar a transformarse en una familia empresaria.

A pesar de que está respaldada por otra empresa por pertenecer a una empresa familiar, no son lo mismo y deben ser analizadas por separado, ya que ARP Computación está en la cuarta etapa que es la Madurez, e IMATICA está comenzando y se la puede definir como un emprendimiento.

Debido a que se caracteriza como un emprendimiento, se realizará una pequeña descripción de su significado y de las etapas que se cumplen en un proyecto inicial.

Emprender es el arte de iniciar proyectos y generar riquezas más allá de la certidumbre y recursos necesarios para tal fin. Debido a que es difícil conseguir dinero en las primeras fases del proyecto, el emprendedor acude a ciertos inversores de riesgo según la fase de desarrollo en que se encuentre el emprendimiento. IMATICA se encuentra en la primer etapa o fase temprana que es el primer estadio de inversión que se denomina “semilla” y es el ingrediente necesario para pasar de “la idea de negocio” a una “idea-fuerza” que demuestre que se está frente a una oportunidad de negocio de alto potencial.

En el caso de esta institución, el capital será aportado por los mismos emprendedores y, si es necesario, por préstamos bancarios para adquirir el lugar donde se establecerá el instituto.

La idea de IMATICA surgió por una necesidad de la familia de querer ampliar sus horizontes y crear otra empresa que sea atractiva, perdurable y que agregue valor a los clientes. Como es un instituto de computación, se cumple con todas las características ya que hoy en día la tecnología está en vías permanentes de progreso y crecimiento, y las personas ya no sólo requieren de esto por gusto sino que también por necesidad de poder adaptarse a este mundo globalizado que se presenta y que seguirá desarrollándose con el paso del tiempo. Se vio una oportunidad clara que generará valor para los futuros clientes.

El otro punto que consiste en el ciclo de vida como empresa familiar se desarrolla porque es importante saber en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la familia y a lo que acude en cuanto al crecimiento de sus empresas y afectos.

Toda empresa familiar cuenta con cinco fases de crecimiento que son etapas de evolución, y en las cuales también se pueden producir etapas de revolución, estas son:

- i. Fase 1: es el crecimiento por creatividad. En esta etapa se pueden producir crisis de liderazgo.
- ii. Fase 2: es el crecimiento por dirección. En esta etapa se pueden producir crisis de autonomía.
- iii. Fase 3: es el crecimiento por delegación. En esta etapa se pueden producir crisis de control.
- iv. Fase 4: es el crecimiento por coordinación. En esta etapa se pueden producir crisis de burocracia.
- v. Fase 5: es el crecimiento por colaboración. En esta etapa se pueden producir crisis de innovación.

La empresa familiar se encuentra en la quinta fase que es la de crecimiento por colaboración. En esta empresa ya se pasaron las fases anteriores que tuvieron sus altas y bajas, pudiendo superar los obstáculos tanto personales-afectivos como laborales. Al llegar a esta etapa es cuando se decidió innovar en el crecimiento de la empresa familiar y poder expandir sus actividades desarrollando otros negocios que le sean redituables a la familia.

Su objetivo principal, como empresa familiar, es transformar sus negocios y actividades de tal modo que lleguen a convertirse en una familia empresaria. La diferencia entre estos dos conceptos es que en la empresa familiar, en su origen, se encuentra al fundador o grupo de

fundadores (en este caso el padre y la madre) quienes detectaron la oportunidad de negocio y constituyeron la empresa ARP Computación, la hicieron crecer y su deseo es ceder la propiedad a sus dos hijos. A partir de esto, se tiende a generar una familia empresaria. Los dos hijos ya trabajan en la empresa y están adquiriendo las capacidades, conocimientos y experiencias necesarias para emprender un nuevo negocio e integrarlo al patrimonio familiar, por eso se decidió realizar un plan de negocios para crear una institución de informática que aporte a la familia y haga crecer su patrimonio.

Lo que se busca con todo esto es mantener la unidad familiar y empresarial en el tiempo.

1.4. MAPEO Y GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR DE NEGOCIOS.

Listado de las variables significativas:

- Precio de los cursos.
- Calidad del servicio.
- Cobertura geográfica del servicio.
- Amplitud de la línea del servicio.
- Tamaño del instituto.
- Promoción.
- Publicidad.
- Clientes.

1. Se reúnen las variables correlativamente de a pares:

- a) Cobertura geográfica del servicio – Tamaño del instituto.
- b) Clientes – Amplitud de la línea de servicios.
- c) Calidad del servicio – Publicidad.
- d) Precio de los cursos – Promoción.

2. Se ubican las variables sobre ejes X e Y.

3. Se distribuyen las empresas representativamente con círculos proporcionales a la participación en el mercado.

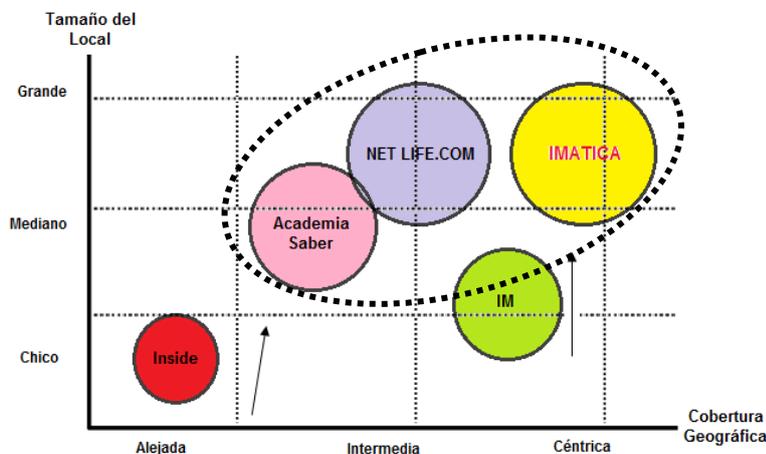
4. Se analizan las tendencias y agrupan las símiles.

5. Se analizan los grupos y tendencias.

6. Se analiza el cuadrante y hacia dónde van las tendencias.

7. Se sacan las conclusiones.

1. Cobertura geográfica del servicio– Tamaño del instituto.



A través del siguiente mapeo estratégico, se llega a la conclusión de que la empresa Inside tiende a ampliar su local. Este local es muy pequeño a comparación de los demás que están instalados en Maipú, y es una empresa que recién comienza sus actividades. Es pequeño porque está ubicado en una esquina que se divide en tres locales comerciales de distintos rubros, y en el de ellos, hay un pequeño espacio donde tienen exhibidos algunos productos de venta y atrás dos mesas con dos computadoras donde dictan las clases.

En el caso de Academia Saber, su propósito también es ampliar su local, a pesar de que ellos se encuentren más cerca del centro de Maipú, y que esto pueda producirle una ventaja respecto de las otras empresas. Cuentan con un local mediano, cuando se ingresa al mismo da una sensación de encierro porque la entrada es por un pasillo angosto, son 5 aulas pequeñas con aproximadamente 5 u 8 bancos por aula donde se dictan cursos de computación e inglés, y esto no ayuda a la imagen del mismo.

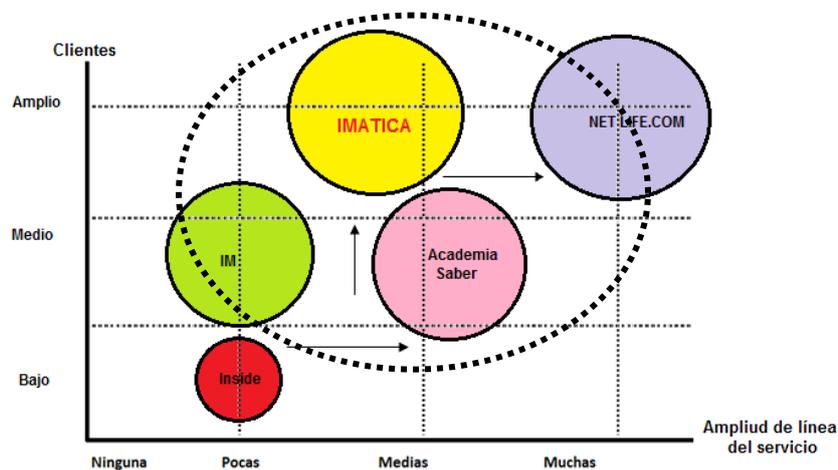
El instituto IM, no pretende ampliar su local, debido a que ellos dictan sus clases en una casa cultural llamada “Doña Paula” ubicada en Maipú, donde se dan toda clase de actividades, es decir, no tiene un solo dueño ni es una institución que sólo se dedica al dictado de cursos informáticos, sino que sus objetivos se enfocan en atraer gente para dictar diferentes actividades, como pintura, danzas, tejido, entre otras.

En el caso de Net Life.com, se trata de un lugar mediano, cercano al centro de Maipú ya que se ubica en la calle Padre Vázquez. Este lugar es un Cyber-kiosco donde el dictado de cursos es amplio, está amueblado con 20 bancos y computadoras. Con esta empresa es con quien IMATICA podría competir a mayor escala debido al dictado de cursos informáticos y siempre van a tender a

ampliar su campo de actividad, atrayendo más clientes. Pero a diferencia de IMATICA, ellos no pretenden ampliar su estructura, es decir no quieren ampliar el tamaño del local porque su objetivo era dictar el plan de cursos que poseen actualmente.

En IMATICA, se cuenta con una ventaja debido a que la diferencia de localización con las otras instituciones es significativa, ya que a pesar de que estén dentro de todo en zona céntrica, esta institución tiene a su alrededor colegios y paradas de autobuses; por lo tanto en ese aspecto no se siente a los demás como una amenaza, al contrario, se tienen muchas cosas a favor. Y en cuanto al tamaño del instituto, respecto a las empresas que sólo se dedican a la informática, se pretende tener el local más grande, ya que estará ubicado al lado del local de ventas ARP Computación, en una casa que pertenece al dueño de ARP y que cobrará un alquiler para recuperar el costo de oportunidad y a la cual se le hará una inversión futura para ampliar y realizar un segundo piso. En principio, se comenzará con 5 aulas amplias y en su interior de 10 bancos cada una, una de ellas será de mayor amplitud y es el aula especial donde se encontrará un proyector y se dictarán cursos de programación e informática.

2. Clientes – Amplitud de línea del servicio.



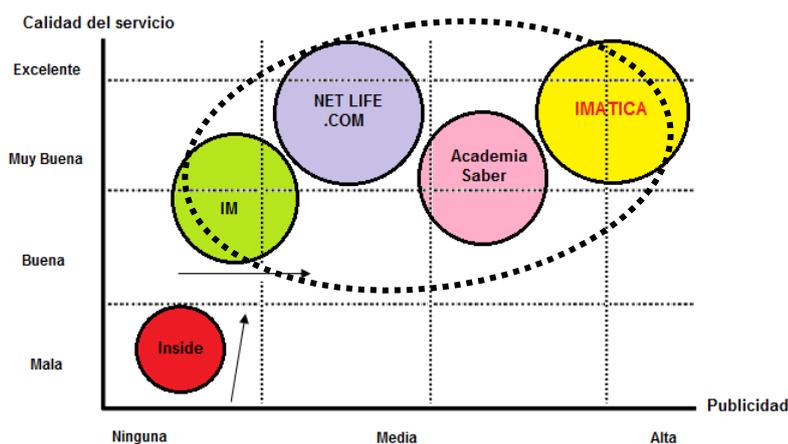
Respecto a los clientes y amplitud de la línea de servicio, se realiza una comparación en cuanto al nivel, tipo de cliente y cantidad, y respecto a los servicios que se brindan en cuanto a la cantidad y tipos de cursos que se dictan.

Como se observa en el mapa, la empresa Inside sigue en desventaja porque su actividad principal es la venta de insumos, y no dictar clases, a pesar de que es un servicio extra que ofrecen.

El nivel de ventas no es muy amplio a comparación de los demás, y los cursos que se dictan son sólo de asesoramiento para los clientes que compran una computadora.

En cambio, IM y Academia Saber, están un poco más avanzados y en un nivel mayor que Inside, pero menor a Net Life.com e IMATICA. Respecto a IM, este cuenta con un nivel bajo de clientes, ya que sólo dicta clases a personas que pretenden tener una buena salida laboral, y no a niños que están en sus primeros pasos sobre la informática, ni ancianos (personas de la tercera edad) que quieren aprender como pasatiempo. Y en cuanto a la Academia Saber, abarcan un sector más amplio ya que dictan clases a niños, adolescentes y adultos, pero los cursos, a pesar de que dictan más cursos por tener mayor cantidad de clientes, no se comparan con la amplia gama de cursos que dicta Net Life.com. En este lugar es donde IMATICA se tiene que concentrar para poder superarlo respecto a los cursos que se dictarán, porque es un lugar más profesional y dicta cursos para personas que solamente quieren capacitarse específicamente en un tema, no para principiantes. La ventaja que posee IMATICA es que pretende abarcar un amplio nivel de clientes porque se centra en niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad, y dictar, al principio, cursos básicos de aprendizaje e ir ampliando su línea de servicios haciendo cursos más profesionales como los que dicta Net Life.com.

3. Calidad del servicio – Publicidad.



Otras variables importantes a tener en cuenta son la calidad de los servicios que se brindan y la publicidad que se realiza para atraer mayor clientela.

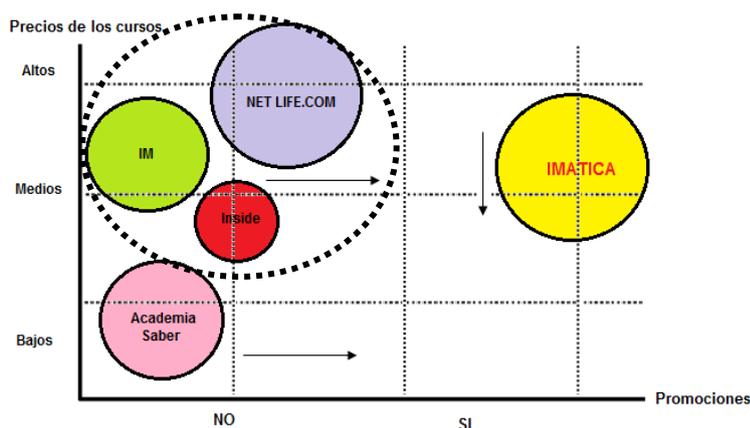
Como se dijo, Inside no es un competidor al cual se deba enfrentar con mayor embestidura porque en la mayoría de los aspectos no supera a los puntos de la nueva institución IMATICA, ni a

las demás empresas que sí marcan una mayor competitividad futura. Inside tiende a aumentar su publicidad pero no la calidad de los cursos, porque como se dijo anteriormente, su principal actividad es la venta de insumos y el servicio técnico.

En tanto que IM, Academia Saber y Net Life.com, están en una mejor posición respecto a la calidad de los cursos que ofrecen, pero no respecto de la publicidad, ya que es mínima. Ellos sólo se hacen conocer a través de folletería que se reparte a domicilio y posiblemente con el “boca a boca”. En cambio, en IMATICA, al ser parte de una empresa ya establecida hacen 10 años, cuenta con la ventaja de ser conocida a través de los clientes que ARP Computación ya tiene, a través de folletería, del “boca a boca”, de la publicidad en la radio de Maipú, y de publicidad en revistas importantes como la revista “SOEMM”, perteneciente al Sindicato de Obreros y Empleados Municipales de Mendoza, y la revista “NACER”, perteneciente a la imprenta “Beta” ubicada en Maipú.

Por último, en lo concerniente a la calidad del servicio, Net Life.com está en ventaja respecto de IMATICA por la cantidad y nivel de los cursos. A futuro, IMATICA tiene como objetivo aumentar su número de cursos a dictar, basándose no sólo en una enseñanza a nivel inicial e intermedio, sino también a nivel avanzado.

4. Precios de los cursos – Promoción.



En este mapeo estratégico, lo que se compara son los precios de los cursos con promociones que cada institución pueda brindarle a los clientes.

Se observa que hay una clara diferencia entre IMATICA y las demás instituciones respecto de las promociones y los precios de los cursos. En cuanto a los precios, en Academia Saber estos son

bajos y convenientes para los clientes, a pesar de que se pague inscripción inicial en los cursos que las personas se inscriban, es por única vez, no se paga mensualmente. IMATICA comenzará con precios medianamente altos porque se debe recuperar la inversión inicial, y corre con una desventaja porque la gente busca no sólo calidad sino precios bajos.

También tiene una ventaja porque los consumidores también buscan facilidad en las formas de pago y en esta institución se utilizará el pago de contado por mes.

Además, otra gran ventaja, es que, como se dijo con anterioridad, se ofrecerán promociones a clientes de ARP Computación para acceder a los cursos con descuentos, y desde la institución se realizarán promociones y descuentos en las compras de insumos y reparaciones técnicas en el local de ventas. Es una gran ventaja porque las otras instituciones no cuentan con este método de promociones o descuentos, ni ofrecen a sus clientes posibilidades de pago como las tarjetas, y su única actividad es el dictado de clases informáticas, exceptuando a Inside, pero con la desventaja de que no cuenta con promociones ni tiende a aumentar su calidad ni cantidad de cursos.

1.5. CADENA DE VALOR.

Actividades principales

Logística de entrada:

Los principales proveedores serían: Infoandina, Corporación Digital, Elite, Panamerican, entre otros. Con ellos se tiene una estrecha relación laboral, ya que brindan su confianza a la empresa. Es muy agradable trabajar con ellos porque no sólo se tiene un trato cliente-proveedor sino que también abren sus puertas y hacen sentir a sus clientes como en casa, lo cual es cómodo a la hora de llevar a cabo una compra porque el trato y las negociaciones son más fluidos. Estos serían quienes provean lo necesario para equipar el instituto en cuanto a insumos de computación.

Al momento de los pagos se tiene un trato especial, porque al ser una empresa que los beneficia en cuanto a compras y pagos, se pueden negociar los plazos sin ningún problema ya que confían en los dueños de ARP Computación. Desde un principio se logró conseguir esa confianza haciendo todo lo posible para pagar en forma y término, y así se llegó al momento de poder tener el mayor grado de poder de negociación en cuanto a pagos y financiaciones.

Una de las ventajas es que al ya contar con la experiencia que tienen con ARP Computación, en cuanto al trato, compras, pagos, se puede decir que se tiene la suficiente confianza para tener el mismo trato con IMATICA y así poder proveerlos en todo sentido, por eso esta parte es fundamental porque ya no se necesita empezar de nuevo a trazar relaciones con nuevos proveedores.

Para ellos ARP es un cliente muy importante. El bienestar de los proveedores está estrechamente vinculado con sus intereses. Estos tienen gran incentivo para protegerlos y mejorar su competitividad a través de precios razonables, facilidades de pago, calidad excepcional y avances continuos en la tecnología de los artículos.

Transformación:

El trabajo que se realizará en este nivel es el de preparación y programación de los cursos que se dictarán, mantenimiento de los equipos, preparación de los profesores y aseguramiento de la calidad, es decir, contar con todos los instrumentos, en cuanto a hardware y software, actualizados.

Logística de salida:

Las actividades que se realizan en esta etapa son la de preparación de los alumnos (clientes), entrega de certificados, asesoramiento personalizado, preparación de los informes de insumos que se necesitan o demás productos para llevar a cabo un servicio eficiente.

Ventas y mercadotecnia:

La venta del servicio se realiza en un instituto abierto al público donde las personas pueden asistir para especializarse, capacitarse e introducirse en el mundo de la informática. Pueden consultar por ellos en el domicilio del instituto, por teléfono o por e-mail.

La publicidad se hace a través de propagandas en radios, en revistas de difusión por la zona de Maipú (Revista Nacer y SOEMM) y en el diario Los Andes. Además, con la inscripción a los cursos y por ser clientes primerizos se les obsequiará un bolso con la marca y datos de IMATICA, llaveros, lapiceras, calendarios con imanes, pisa papeles, entre otros. Y si son clientes del local de ventas (ARP Computación), se les obsequiará un pen drive al asistir al instituto.

Servicio:

En el instituto IMATICA se dictarán clases a jóvenes, niños, adultos y a personas de la tercera edad.

Los cursos que se dictarán, en un comienzo, son 5: Curso de Gestión donde se dictarán clases de Tango Gestión, Tiempo, Bejerman, liquidación de sueldos y cursos administrativos; Curso de Computación donde se darán temas como la introducción a la informática, conocimientos de

Windows, Microsoft Office, base de datos, Corel Draw, Adobe Photoshop, Autocad, entre otros; Curso para la Tercer Edad, donde se armará un paquete especial para dictar clases; Curso para niños donde se armarán clases didácticas y aprendizaje cotidiano; y Curso de Programación e Informática que es un curso especial de 2 años con título de Técnico en Programación.

En cuanto a las quejas se podrán hacer por teléfono o personalmente. Lo que se quiere lograr es que el cliente se vaya conforme y que no realice quejas. Se va a tratar de dejar conforme a todos los clientes en cuanto al servicio brindado, para que estos salgan capacitados adecuadamente y con sus necesidades cubiertas.

Actividades de apoyo

Investigación y desarrollo:

En este nivel lo que se hará es el desarrollo del servicio que se va a brindar, es decir ver cómo se ofrecerá, dependiendo de a quién se brinda el servicio es cómo se desarrollará porque no todos los consumidores son iguales ni solicitan lo mismo, para ello se debe realizar una investigación previa y así se sabe qué es lo que necesitan y cuál es la mejor manera de ofrecérselos.

Se intentará, como un objetivo primordial, mejorar permanentemente este proceso para buscar nuevas formas de satisfacer las necesidades, obtener nuevos equipos con la última tecnología porque en este tipo de trabajo no hay que quedarse atrás ya que es un ramo que cambia constantemente.

Abastecimiento:

Siempre se contará con los cursos necesarios, y en un futuro mayor cantidad de cursos con una alta variedad, para que cuando los clientes vayan a consultar e informarse observen que hay de todo lo que ellos pueden llegar a necesitar.

Es muy importante que se cuente con un proceso rápido de abastecimiento y que éste sea constante, ya que la tecnología avanza con rapidez y no se pueden quedar los sistemas y productos desactualizados, ya que la demanda es constante.

Administración de Recursos Humanos:

En cuanto al personal, todos estarán capacitados para el dictado de los cursos, ya que no se puede contar con personas que no estén instruidas en los temas que se dictarán y en la forma, por ello deben contar con la pedagogía y la formación adecuada.

Para elegir quién trabajará en esta empresa se observarán las capacidades que posee cada uno. No todos entran sabiendo todo, en el sentido de que la experiencia la da el tiempo y el trabajo constante, por ello se realizará un programa de capacitación y actualización constante para quienes trabajen en esta institución.

Se contará con personal que sepa y posea los conocimientos necesarios. A los mismos se les harán saber los objetivos de la empresa, la visión y la misión para que ellos también lo sientan así y trabajen a gusto, cómodos y cumpliendo con los objetivos tanto globales como individuales.

Administración general:

En este nivel todo lo referido a la contabilidad, finanzas y administración general lo maneja el dueño con su esposa y sus hijos, pero para cada área tienen a un especialista: en contabilidad se trabajará con un contador matriculado para manejar la facturación, sueldos, etc.; en asuntos legales y de regulación, cuando haga falta se solicitará el trabajo de un abogado profesional, porque no se requerirá de sus servicios constantemente; y respecto a la seguridad, estará todo en control de una aseguradora porque hay que tener en cuenta que se trabaja con equipos costosos.

1.6. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben ser orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de los recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y debilidades de los recursos) y su situación externa (que se manifiestan por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). “Este análisis proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 119).

El análisis se realizará a través de un cuadro cuantitativo donde se definen áreas de la empresa y cuál es su valoración e importancia relativa. A partir de eso, se arroja un resultado para cada área y punto del FODA que permitirán observar la posición y puntos fuertes o débiles de la empresa.

❖ **Análisis de Fortalezas y Debilidades.**

“Una Fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o es una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Puede ser una habilidad o pericia importante; los activos fijos, humanos, organizacionales e intangibles valiosos; capacidades competitivas; un logro o atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado; o alianzas o empresas cooperativas. En cambio, una debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño, o una situación que la coloca en desventaja, es decir que son deficiencias en la dotación de recursos de una compañía. Estas pueden ser deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo; una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles; capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 121).

Al realizar el análisis de las Fortalezas y Debilidades del Instituto “IMATICA”, se puede observar, en el cuadro de análisis FODA⁴, que la empresa posee más fortalezas que debilidades. Todos los puntos de análisis poseen un total de más del 0,50%, lo cual indica que se está estable en esas áreas.

A pesar de los resultados, hay que tener en cuenta que no son de 1%, y la meta es tratar de llegar a ese puntaje, por eso hay que seguir trabajando en cada área y mejorar constantemente.

El área que tiene menor puntaje es el de costos con el 0,53%, lo que indica que no se está mal porque está por encima del valor límite, pero a la vez indica que se debe mejorar en este punto específicamente, sobre todo por la alta competencia en precios que se vive en el presente económico del país.

❖ **Análisis de Oportunidades y Amenazas.**

“Las oportunidades de una compañía son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable, aquellas donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la compañía. En cambio, las amenazas son ciertos factores del ambiente externo que afectan la rentabilidad y bienestar competitivo de la empresa. Estas pueden surgir por la aparición de mejores tecnologías o más económicas; la introducción de productos nuevos o mejores por parte de los rivales; el ingreso de competidores extranjeros de bajo costo en el mercado principal de la empresa;

⁴ Véase Anexo 1 página N° 96 – Cuadro de análisis FODA de la empresa.

entre otras. La labor de la empresa es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar las acciones estratégicas que se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 128).

AMENAZAS⁵:

- Impuestos a las importaciones: debido a esto muchos de los componentes e insumos que se requieren para armar una computadora y acondicionar el instituto, no entran al país y esto reduce las posibilidades de crecimiento y de poseer altos niveles en tecnología.
- Ingreso de nuevos competidores y competidores existentes: hace un año, más o menos, se abrió un local nuevo en la zona, que a pesar de que por ahora no represente una amenaza significativa, dentro de un tiempo, esta empresa puede crecer y convertirse en un posible e importante competidor. Y, por supuesto, los competidores ya establecidos que ya tienen gran ventaja sobre la nueva empresa, y a los cuales hay que lograr superar en calidad y servicio.
- Subas y bajas de precios: con la economía inestable del país, los precios cambian constantemente, y esto no permite que se puedan mantener los precios intactos.

OPORTUNIDADES:

- Una de las mayores oportunidades surge por ser una empresa familiar con un local de ventas de insumos y servicio técnico ya establecido, lo cual permite que los clientes puedan acceder a los cursos con mayor facilidad y con descuentos o promociones que los beneficiarán, que los demás no poseen.
- Otro punto importante es el tema de los avances tecnológicos. Al contar con varios proveedores de distintos rubros y con amplia gama de insumos y productos, se puede llegar a poseer alta tecnología para ambientar la institución y tener lo justo para satisfacer las necesidades de cada cliente.
- Además, poder ampliar la institución para cubrir varias necesidades de distintas clases de clientes, desde niños hasta ancianos. Contar con los cursos adecuados,

⁵ Véase Anexo 2 página N° 100 - Cuadro de análisis FODA de la empresa.

el personal capacitado y una adecuada atención para que quien asista salga con todos los conocimientos bien claros por los cuales asistió a la institución.

2. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

2.1.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO.

La estrategia de negocio se enfoca en una unidad de negocio particular de la corporación, buscando obtener un posicionamiento firme legitimado por las ventajas competitivas claves para el éxito de la unidad de negocio, coordinando las distintas funciones dentro de la unidad para lograr el éxito y la sinergia. En esta estrategia hay tres conceptos a tener en cuenta que son: los atributos del producto; capacidades, habilidades y competencias a desarrollar; y la búsqueda sistemática de poder aislar a la compañía de las acciones de la competencia. “Para esto adopta tres enfoques a saber: el liderazgo en costos, buscando obtener los costos más bajos de la producción; diferenciación, destacando ciertas características de un producto o servicio; o bien buscar un nicho de mercado, porción pequeña de mercado que no es satisfecha por los grandes jugadores del mercado” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 153).

A partir de esta información introductoria al tema de la estrategia de negocio, se realizará el análisis de las estrategias genéricas de Michael Porter, y de ahí se deducirá qué estrategia es la que seguirá la nueva unidad de negocio. Estas estrategias son 5 (cinco):

1. Estrategia del proveedor de bajo costo: “consiste en atraer un amplio espectro de clientes con base en ser el proveedor de bajo costo de un producto o servicio” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 152).

2. Estrategia de diferenciación amplia: “consiste en tratar de diferenciar la oferta de productos de la compañía de la de los rivales en maneras que atraigan a un amplio espectro de compradores” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 152).

3. Estrategia del proveedor con el mejor costo: “dar a los clientes más valor por el dinero incorporando atributos del producto de buenos a excelentes a un costo más bajo que los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los rivales que ofrecen productos con atributos comparables” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 152).

4. Estrategia enfocada o de nicho de mercado basada en el costo más bajo: “concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, atendiendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 152).

5. Estrategia enfocada o de nicho de mercado basada en la diferenciación: “concentrarse en un segmento limitado de compradores y superar a los rivales, ofreciendo a los miembros del nicho atributos a la medida que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que los productos rivales” (THOMPSON Y STRICKLAND; 2001: 152).

La estrategia que se intenta seguir con la nueva unidad de negocio, es la estrategia del proveedor con el mejor costo, porque no sólo se enfoca en ofrecer un producto diferenciado, con alta calidad y variedad en cuanto a los cursos que se dictarán, sino que también se va a tratar de obtener un costo más bajo que el de los competidores, para que este sea accesible y atraiga a la mayor cantidad de clientes.

La ventaja es que los otros competidores sólo emplean una sola estrategia, es decir que algunos se enfocan en la diferenciación pero no en los costos bajos, y otros en los costos bajos y no en la diferenciación. En cambio, con el instituto IMATICA, se emplea una estrategia que englobe los dos puntos, ya que ambos son importantes en cuanto a superar a la competencia y ser líder en el mercado.

Se implementa esta estrategia porque se quiere lograr ser el proveedor con el costo más bajo de este servicio que será de alta calidad. Lo importante es tratar de lograrla de la mejor manera posible, sin incurrir en pérdidas al aplicar bajos costos, sino que estos costos cubran todos los gastos y sean beneficiosos a la hora de aplicarse, y además que el servicio no sólo sea de excelente calidad sino que también se pueda ofrecer una gran variedad de cursos que puedan satisfacer las necesidades de quienes serán los consumidores.

Hay cuatro factores importantes a la hora de diferenciarse de la competencia que serán claves para lograr el éxito. Estos son:

- Diferenciación en el tipo y diseño del servicio: La empresa se enfocará en un servicio que se pueda diferenciar del de la competencia, siendo este de mayor calidad, que ofrezca mayor variedad y bajos costos, para poder tener un precio accesible para el cliente.
- Diferenciación de servicio y personal: Se contratará personal que esté capacitado para la atención al consumidor, esto diferenciará al instituto del resto al lograr que el cliente se sienta cómodo, capacitado, que haya cumplido con sus expectativas, satisfaciendo la necesidad por la cual acudió al establecimiento.
- Diferenciación de imagen: lo que se quiere lograr es que la imagen comunique confiabilidad, creando un lugar donde el consumidor se sienta cómodo, y que ir allí sea algo placentero y logre satisfacer sus necesidades.

2.1.2. VENTAJAS COMPETITIVAS.

El proyecto trata de posicionarse con una diferenciación de la oferta, proporcionando a los consumidores mayor valor que los competidores.

Los consumidores eligen productos y servicios que les proporcionen el más alto valor, por este motivo el objetivo es crear una ventaja competitiva teniendo en cuenta ciertos factores para lograr un buen posicionamiento.

Las ventajas competitivas son actividades o características que posee una empresa que son difíciles de copiar por parte de los competidores, son sustentables en el tiempo y traen beneficios a la compañía. La estrategia competitiva es la que se encarga de generarlas, por eso es importante emplea una buena estrategia en la empresa.

Las ventajas que posee esta empresa son:

- Contar con ARP COMPUTACIÓN, el local de ventas de insumos y servicio técnico. Esto es importante porque los competidores ubicados en Maipú no cuentan con un local aparte de la institución que tienen.

- Tener una relación estrecha con los proveedores más importantes. Esto permite reducir costos en algunos productos y por ende, al brindar el servicio, se puede ofrecer a precios más bajos.
- Tener personal capacitado, tanto profesores como empleados en el área de servicio técnico, lo cual permite brindar un excelente servicio al cliente en cuanto a los cursos que se dictarán y posibles reparaciones que requieran las personas que asistan.
- Tener una moderna infraestructura con la cual darle un ambiente cómodo y agradable a nuestros clientes.
- Contar con una buena ubicación céntrica que permite tener una mayor visibilidad para los consumidores y atraer mayor cantidad de clientes, y a su vez facilitarle a los clientes la llegada al establecimiento.
- Ser una empresa familiar cuyos miembros de la familia están capacitados en las áreas a las que se dedican, tanto en la administración como en el área informática y telecomunicaciones; y quienes tienen la capacidad y energía para salir adelante y llevar a cabo otra unidad estratégica de negocio.
- Implementar la estrategia del proveedor con el mejor costo, mientras que los demás sólo se enfocan o sólo en el costo o sólo en la diferenciación.

2.1.3. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.

Los factores críticos para el éxito en esta empresa son el abastecimiento, la transformación y recursos humanos. Es necesario su cumplimiento para los objetivos de la empresa.

En cuanto al abastecimiento, se debe contar con computadoras y derivados actualizados en todo momento, porque son insumos con los que las personas trabajarán constantemente y de los cuales se requieren mucho porque son la base de la institución ya que son los instrumentos donde las personas van a aprender.

Y también, no sólo tener todo lo referido a informática, sino que a otros componentes como telefonía o cables en general que se necesitan para las conexiones eléctricas y armado completo del instituto.

Respecto a la transformación, es importante que se tenga mucha atención y cautela en esta parte debido a que es aquí donde se realiza la selección, composición, preparación y programación

de los cursos que se van a dictar, además del mantenimiento de los equipos y control de la calidad de los cursos y de quienes los dictan.

Por último, y uno de los más importantes junto con los anteriores, es el factor de los recursos humanos. El servicio que se va a brindar es a través de personal capacitado en cuestiones informáticas, a quienes se seleccionarán con cautela y dependiendo de sus conocimientos y experiencia. Es importante poder contar con profesores dedicados y entusiastas que tengan la capacidad para brindar sus servicios en el dictado de los cursos, y que tengan un trato agradable con la gente debido a que los clientes son personas que varían en cuanto a la edad y necesidades.

2.2. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.

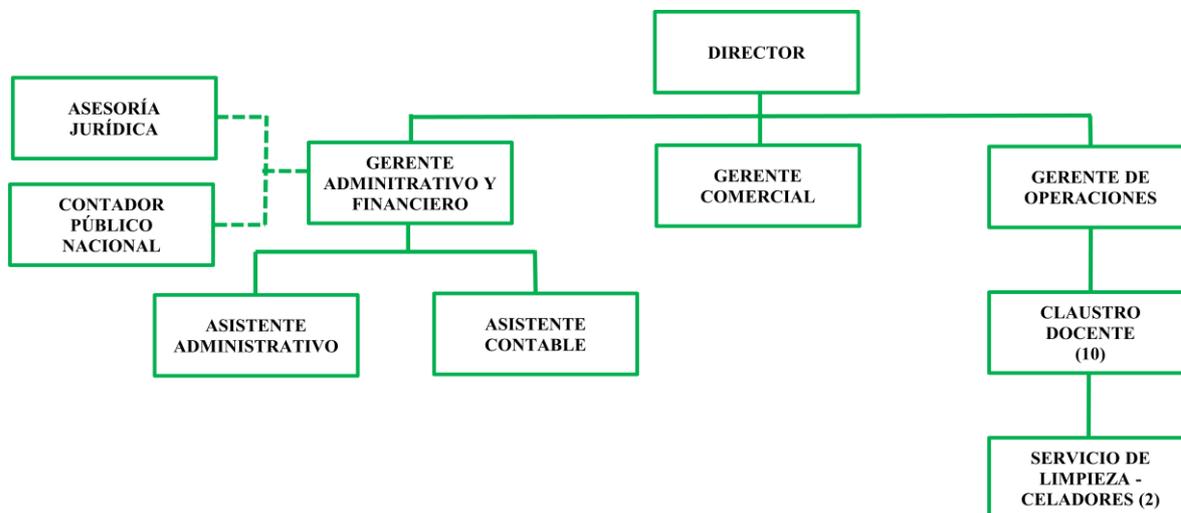
2.2.1. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

En el área de recursos humanos se va a seleccionar, contratar, formar y/o capacitar, emplear y retener a las personas que serán quienes presten sus servicios en la empresa, es decir los empleados que forman el recurso humano de la misma para realizar las tareas adecuadas y llevar adelante al instituto.

El objetivo que se persigue es alinear y seleccionar a los profesionales capaces y adecuados para trabajar en el instituto, lo que permite implantar ciertas estrategias para lograr el éxito de la empresa y enfrentar los desafíos que se perciben de la competencia.

En este tipo de empresa, y debido al servicio que se va a brindar, es imprescindible contar con personal activo y proactivo dotado de experiencia, inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, para llevar a cabo un excelente trabajo tanto en el ámbito laboral como el personal.

2.2.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



A continuación se describirán los cargos del instituto:

El primer puesto es el de Director. Quien ocupa este cargo en la empresa es el mismo dueño de ARP Computación, que es el fundador y jefe de la empresa anterior, que aún sigue en actividad. Esta persona fija las políticas operativas, administrativas y de calidad del instituto. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional; junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa; ejerce autoridad funcional sobre el resto de los cargos administrativos y operacionales; actúa como soporte de la organización a nivel general; es la imagen de la empresa; y su objetivo principal es crear un valor agregado en base a los servicios que se ofrecerán, maximizando el valor de la empresa.

Sus principales funciones son: participar en el proceso de planeación estratégica del instituto, que es realizado por el gerente administrativo y financiero, determinando los factores críticos de éxito, y estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa; desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas; desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo, junto con los otros gerentes que están a su cargo; crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas optimizando los recursos disponibles; implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción; seleccionar el personal competente y desarrollar programas de capacitación; ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados; desarrollar un ambiente de

trabajo que motive positivamente al personal del instituto; supervisar constantemente los principales indicadores de actividad del instituto con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa; mantener contacto continuo con los proveedores en busca de nuevas tecnologías; decidir cuándo un nuevo curso será integrado al plan de estudio; encargarse de la contratación y despido de personal junto con los demás gerentes; y es la persona encargada de firmar los cheques y cualquier transacción financiera como obtención de préstamos, asignación de créditos a clientes, etc., deben contar con su aprobación.

El puesto de Gerente Administrativo y Financiero lo ocupa la hija mayor del mismo, quien posee las cualidades y aptitudes para ejercer ese cargo debido a sus estudios y capacitación continua, y quien es la que ideó y formula el presente plan de negocio. En el instituto realiza los trabajos de organización y supervisión de los aspectos administrativos y financieros de la institución; ejerce autoridad sobre las áreas de contabilidad, administración, recursos humanos y planificación financiera. Tiene como responsabilidades el análisis de los aspectos financieros; el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas; analizar la forma de obtener los fondos y proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa cuyas ventas generarán ingresos; controlar los costos con el objeto de poder asignar a sus servicios un precio competitivo y rentable; analizar el flujo de efectivo producido en la operación de negocio; proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones del instituto y maximizar el valor del mismo; interactuar con los demás gerentes y el director para que el instituto opere de manera eficiente; es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios que se deberán alcanzar en determinados períodos con un alto grado de probabilidad y certeza, siempre con la participación activa y la aprobación por parte del director; negociar con los clientes en temas relacionados con las formas de pagos; realizar un control completo del instituto y formas de trabajo de todas las áreas para asegurar el óptimo desempeño y solucionar los problemas que se presenten; manejar y supervisar la contabilidad, y de manejar los archivos administrativos y contables; encargarse de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos; manejar la relación directa con los bancos, con aprobación y autorización del director; y realizar cualquier otra actividad determinada por el Director.

De aquí se desprenden dos actividades de apoyo, ya que son servicios externos. Estos son el Contador Público Nacional que está a cargo de los trámites en AFIP y demás documentos

necesarios para las liquidaciones de sueldos, cálculo del pago de impuestos, etc.; y el Abogado que es el asesor jurídico en la empresa para aquellas cuestiones que así lo requieran.

El Gerente Administrativo y Financiero tiene a su cargo al Asistente Administrativo y al Asistente Contable.

Las funciones del Asistente Administrativo son: atención a los clientes; realizar cobros junto con el asistente contable; manejar de la caja chica; manejar de suministros de oficina y cafetería; realizar asistencia directa a la gerencia; coordinar las comprar que solicita la gerencia; controlar la correspondencia; ingresar datos al sistema que se utilice; mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar, junto con el asistente contable, pasando un reporte mensual de los mismos; asistir en el pago de sueldos; entregar los pagos en efectivo al gerente administrativo; elaborar reportes diarios de los pagos que se realizaron y de todo ingreso y egreso de dinero; comunicarse con los clientes morosos y solicitar el cobro de cuotas; administrar todo tipo de actividad correspondiente a los clientes en cuanto a pagos, cursos, inscripciones, ingreso de datos personales, etc.; encargarse de la elaboración de cartas y memorándums; asistir en todo lo concerniente a los recursos humanos; coordinar las actividades sociales de la empresa, como la participación en la UCM (Unión Comercial de Maipú); y apoyar y realizar cualquier otra actividad que la gerencia le solicite.

Las responsabilidades y funciones del Asistente Contable son: principalmente brindar asistencia al gerente administrativo siguiendo las órdenes que se le impongan y realizando las actividades que este le delegue; manejar los bancos, trámites y demás documentación y pagos que se deban realizar; encargarse de la documentación y entrega de la información al Contador externo la cual incluye carpetas de proveedores, clientes, comprobantes, egresos e ingresos de caja, notas de crédito y libros de bancos, pero con previa presentación de la documentación al gerente administrativo; ayudar en el manejo de cuentas; realizará la recepción de facturas y comprobantes; coordinar el pago a proveedores de insumos para la mejora de la institución cuando se solicite de ellos; manejar el libro de bancos, pago de cheques, depósitos, entre otros, con autorización y aprobación del gerente administrativo; realizar la cobranza de las cuotas de los clientes; crear carpetas de empleados para el registro de los mismos y para archivar cualquier documentación correspondiente a cada uno de ellos; actualizar continuamente los archivos; encargarse de hacer que las facturas sean autorizadas por la gerencia cuando se deba realizar una compra; y realizar cualquier otra tarea que le sea solicitada por la gerencia.

En el mismo nivel de Gerencia, tenemos al Gerente Comercial quien está a cargo de diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, creando y definiendo la política comercial y velando porque el cumplimiento de esta se desarrolle, identificando oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes y teniendo como enfoque principal, el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.

Sus responsabilidades y ocupaciones son: preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas, calculando para el efecto tanto las cifras históricas y metas corporativas en cuanto a la demanda puntual del mercado en sus diferentes canales, considerando para tal efecto no solo el crecimiento monetario, sino también garantizando porcentajes de penetración y participación en el mercado; planificar las acciones de las diferentes áreas a su cargo, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes y presupuestos; conocer detalladamente el servicio que se va a brindar, con todas sus características y aplicaciones; proponer, desarrollar e implementar metas y objetivos con las áreas de su responsabilidad a través de la ejecución de programas y planes de acción dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos, así como la definición de estándares de desempeño para todos los miembros del equipo comercial; determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas, así como también su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos; revisar la descripción de funciones de cada uno de los equipos integrados en su área de responsabilidad; participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los profesores.

Luego tenemos al Gerente de Operaciones quien está a cargo del manejo del claustro docente y del personal de limpieza. Además, está encargado de la preparación y planificación de los cursos y los horarios, con la supervisión del Gerente Administrativo, así como también de las modificaciones, mejoras o cambios de los productos que se utilicen para brindar los servicios y dictado de cursos. Tiene total autoridad en el manejo del personal, y activa participación en el reclutamiento, capacitación, mantención y despido del mismo, con autorización y aprobación del Director.

Sus responsabilidades son: proyectar y planificar la distribución de los cursos; elaborar una lista de insumos y productos que sean necesarios para la mejora continua del instituto, siendo capaz de detectar nuevas tecnologías y realizando un presupuesto que deberá presentar a la Administración para su aprobación; se encarga de asignar a los profesores a cada curso que dictará dependiendo de las cualidades de los mismos; supervisar la planilla de horarios del personal a su

cargo; se encargará de atender todas las necesidades del personal a su cargo; supervisar el dictado de cursos y el trabajo que realizan en las áreas a su cargo, y facilitar un documento al Director sobre el trabajo que se realiza; es responsable de las mermas y roturas de los insumos, haciendo lo necesario para su reparación o cambio; y realizar cualquier otra actividad solicitada por el Director.

El Gerente de Operaciones tiene a su cargo a los profesores y a los celadores que serán dos (2) realizando el Servicio de limpieza, y los cuales se encargan de la higiene y mantenimiento del instituto en cuanto al orden y la limpieza de las aulas, baños, cocina, recepción, y todos los lugares correspondientes al edificio.

2.2.3. COMPETENCIAS DEL PERSONAL.

El personal debe estar adecuado a las necesidades de la empresa, es decir, debe desempeñar las tareas necesarias para poder brindar el servicio de manera eficiente. Por ello, las personas que trabajen en el instituto deben ser capaces, inteligentes, profesionales, estar formados en relación al puesto que van a ocupar y las tareas que van a desarrollar, deben ser activos, tener buen trato con la gente, deben contar con tiempo y dedicarse a las tareas que han de realizar, deben tener buen trato con sus compañeros de trabajo ya que deberán, en ciertas ocasiones, trabajar en equipo, y una característica muy importante es que tengan sus objetivos individuales y grupales bien en claro, además de conocer y llevar a cabo la visión y misión de la empresa, en otras palabras, deben “ponerse la camiseta” de la empresa para poder desarrollar sus actividades sabiendo que dan todo de sí para que el instituto salga adelante.

2.2.4. MÉTODO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

Para comenzar la actividad en el plazo propuesto, se contratarán a 9 personas, que ocuparán los cargos: uno en el puesto de Asistente Administrativo que estará en recepción, uno será el celador encargado del servicio de limpieza; seis profesores divididos en cada curso; y el puesto de Gerente Administrativo y Financiero que estará a cargo de la hija del dueño de ARP Computación.

Estas personas estarán inscriptas en la Subsecretaría de Trabajo y en la AFIP, realizando los siguientes trámites: el dueño deberá estar inscripto en la AFIP como Responsable Inscripto, luego la persona adquiere una clave fiscal que lo posibilita para realizar el trámite de inscripción de los

empleados desde la página de la AFIP, se ingresa esta clave y está en condición de darles de alta a sus empleados.

Ahora bien, para comenzar con la selección del personal se seguirán ciertos pasos: el primero consiste en analizar y describir el puesto vacante; luego se define cuál es el perfil adecuado que se quiere para ocupar el puesto de trabajo; se seleccionan los curriculums vitae que se han recibido; y una vez seleccionadas las personas que reúnen ciertas características de interés, se llaman para realizar una entrevista inicial con la presencia de los Gerentes de la empresa; luego se realizan pruebas psicológicas y de personalidad individual y grupal; siguiendo con esto se realiza una prueba de conocimientos técnicos y situacionales; se sigue con otra entrevista más avanzada, más enfocada en el puesto vacante; se prepara la candidatura final; y se realiza un examen médico a los candidatos; por último se selecciona a las personas que reúnan las características y condiciones que se requieren para cubrir los puestos.

2.2.5. POLÍTICA SALARIAL.

El salario o sueldo que se remunera a los empleados se rige según lo que dicte el contrato de trabajo, dependiendo del puesto que ocupen, las horas que trabajen y las actividades que realicen.

Todos los empleados serán remunerados por sus servicios y estarán inscriptos en la Subsecretaría de Trabajo.

Según lo dispuesto por la Ley de Trabajo se realiza una estimación de los sueldos a cobrar por el personal del instituto⁶:

El Gerente Administrativo está contratado por mes, trabaja 4 horas diarias por 6 días laborales dando un total de 96 horas mensuales y cobra un sueldo de \$80 por hora, lo que arroja un total aproximado de \$12.057.

El Asistente Administrativo está contratado por mes, trabaja 8 horas diarias por 6 días laborales dando un total de 192 horas mensuales y cobra un sueldo de \$20 por hora, lo que arroja un total aproximado de \$6.028.

El Contador es externo y por sus servicios cobra \$2.500 mensuales aproximadamente.

⁶Véase Anexo 3 página N° 103 - Cuadro de sueldos.

El Celador, encargado del servicio de limpieza está contratado por mes, trabaja 8 horas diarias por 6 días laborales dando un total de 192 horas mensuales y cobra un sueldo de \$15 por hora, lo que arroja un total aproximado de \$4.522.

Los profesores cobran un sueldo por alumno, más los aportes y contribuciones correspondientes, los cuales se dividen en:

- 1 Profesor curso Niños: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 4 niveles semestral es para niños de entre 5 y 12 años, y dando un total de 60 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$6.594.

- 1 Profesor curso Tercera Edad: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 3 niveles semestrales para ancianos de entre 60 y 79 años, y dando un total de 45 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$4.945.

- 1 Profesor curso Gestión Contable y Administrativo: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 2 niveles semestrales para adolescentes y adultos de entre 13 y 59 años, y dando un total de 30 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$3.297.

- 1 Profesor curso Computación: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 4 niveles semestrales para ancianos de entre 13 y 59 años, y dando un total de 60 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$6.594.

- 1 Profesor curso Programación: se estiman 10 alumnos por nivel, siendo 2 niveles semestrales para ancianos de entre 18 y 30 años, y dando un total de 20 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$100 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$3.140. Y además, profesor curso Informática: se estiman 10 alumnos por nivel, siendo 2 niveles semestrales para ancianos de entre 18 y 30 años, y dando un total de 20 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y

cobra \$100 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$3.140.

Una vez que la empresa crezca y de las ganancias esperadas para reestructurar e invertir en nuevas aulas, se contratarán a las demás personas descritas en el organigrama para aumentar el nivel de ventas, estos serán los gerentes de operaciones y comercial; seis profesores más para cubrir los nuevos cursos; 3 celadores para realizar servicios de limpieza; los servicios del contador; y los servicios de asesoría jurídica.

2.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.

Dentro de las operaciones, se debe tener en cuenta cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo para poder llevar a cabo una óptima estrategia de operaciones. Además, se debe fijar la localización en planta, analizando las diferentes variables para saber en qué lugar es conveniente instalar el instituto.

A partir de esta introducción, se realiza el análisis de operaciones.

2.3.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES.

A corto plazo

- Al contar con una estimación de la demanda, se debe realizar una gestión y planificación correcta del servicio que se brindará para que se logren reducir al mínimo los costos de cambiar ese servicio por otro que, al realizar el análisis, resulta ser más conveniente. Teniendo la demanda y necesidad del cliente bien marcada, se puede presentar el curso que se va a dictar sin incurrir en pérdidas al cambiarlo.

A mediano plazo.

- A través del sistema de evaluación de desempeño incorporado, lograr con el mismo un control superior de los servicios.
- Mantener constantemente, todos los insumos actualizados, para poder brindar un óptimo servicio a los clientes.

- Contar con personal capacitado que se adecue a los nuevos insumos y sepan cómo manejarlos y cómo enseñar a los alumnos a utilizarlos.

A largo plazo

- Incrementar la cantidad de cursos que se dictarán, agrandando las instalaciones para poder contar con más aulas, más profesores, y poder abarcar un mayor número de clientes.

2.3.2. LOCALIZACIÓN EN PLANTA.

En lo que respecta a la localización del emprendimiento, se dieron a conocer los factores que tienen mayor incidencia en cuanto a la óptima ubicación.

Al realizar el análisis de las posibles ubicaciones, se tomaron en cuenta los departamentos en la zona de Maipú, Godoy Cruz, Luján de cuyo y Ciudad de Mendoza. Todos se caracterizan por concentrar la mayor parte de la demanda a la cual apunta el proyecto.

En el estudio de la macro-localización se establece el departamento de Maipú como la macro zona, ya que es el lugar ideal para la instalación de la empresa, debido a que ARP Computación (local comercial) está ubicado en el mismo departamento, y la idea principal siempre fue la de satisfacer las necesidades de los consumidores de esa zona.

La ubicación exacta del establecimiento, dentro de la macro zona seleccionada, es en el centro de Maipú, en calle Tropero Sosa, a dos cuabras de la plaza departamental de Maipú, en la Provincia de Mendoza. El mismo se compone por una casa de dos pisos con dos habitaciones en el piso de abajo, un baño, cocina, living comedor, patio delantero, patio interno, cochera, y un amplio lugar de estacionamiento en la calle; y en el primer piso hay 4 habitaciones y un baño. En esta ubicación hay buen ambiente de negocio y posee disponibilidad de mano de obra idónea, ya que la idea es ampliar y remodelar para dar lugar a las 10 aulas, los baños y la recepción o administración⁷.

Para la localización se tendrán en cuenta los siguientes aspectos que son relevantes:

- Cantidad de potenciales consumidores que pasan por el establecimiento.
- Valor del alquiler.
- Contexto comercial en el que está inmerso.

⁷Véase Anexo 4 página N° 105 - Esquema de la división de las áreas en el establecimiento.

- Dimensiones del establecimiento.
- Visibilidad del lugar.
- Facilidad de estacionamiento.
- Comodidad de acceso.
- Disponibilidad de transporte.

Una vez definidos estos aspectos, se evalúan las posibles ubicaciones de la nueva empresa, y se llega a la conclusión de que la opción más conveniente es en la calle Tropero Sosa en el departamento de Maipú, debido al flujo de potenciales consumidores existente en la zona y que transitan por esa calle, la facilidad que existe para acceder al instituto en cuanto a transporte y cercanías con el centro de Maipú, el estacionamiento disponible en frente del establecimiento, además la visibilidad por la ubicación y el tamaño del instituto son otros elementos favorables para la elección del lugar.

El análisis a largo plazo permite observar que comercialmente el lugar presenta una ventaja frente a otras ubicaciones porque es una zona de crecimiento constante, ya que es céntrica y están en actividad muchos comercios.

Respecto a la ubicación y el inmueble, se observa que el precio de alquiler es similar a otras alternativas y, en algunos casos, menor debido a que el inmueble pertenece al dueño de ARP Computación y éste cobrará un alquiler para recuperar el costo de oportunidad.

De acuerdo al análisis sobre la legislación correspondiente, el impacto ambiental y promoción impositiva se llega a la conclusión de que estos aspectos son irrelevantes en la elección de la ubicación del instituto, debido a que para todas las opciones, las condiciones son básicamente las mismas. Los trámites a realizar para las dos primeras opciones (legislación e impacto ambiental) son los mismos ya que pertenecen al municipio de la Ciudad de Mendoza, y en cuanto a la promoción impositiva, los trámites necesarios son parecidos pero deben realizarse en la Municipalidad de Maipú.

2.4. ESTRATEGIA COMERCIAL.

2.4.1. ESTUDIO DE MERCADO.

El mercado al que apunta el proyecto, a pesar de que es amplio, no es fácil de atender. Hay muchas barreras de tipo social y cultural que podrían interferir en la decisión de hacer un curso de computación o no. Depende del modo en cómo se imponga lo que se quiere ofrecer y las actividades y buenos resultados que le generarán a los consumidores, el éxito y el buen desempeño de las actividades. Tiene que realizarse un marketing bien pensado y atento a todo tipo de reacciones que puedan ocasionarse.

Específicamente, el proyecto busca atender a distintas generaciones como los niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad. El tema de lo cultural y social está relacionado con los adultos y personas de la tercera edad, debido a que ellos están acostumbrados a otras cosas porque crecieron en un mundo totalmente no tecnológico, y puede que se les presente la duda de si quieren aprender sobre esto o no porque ya están acostumbrados a su ritmo de vida de siempre.

Pero a lo largo de los años, cada vez más se denota una creciente tendencia de las personas a relacionarse con la tecnología e informarse más sobre este tema, lo que conlleva a un crecimiento poblacional de aquellas personas en busca de adquirir objetos tecnológicos y adquirir conocimiento sobre su uso y funcionamiento.

2.4.2. MARKETING DEL PROYECTO.

El programa de marketing que se utilizará en el proyecto, tendrá como fundamento la creación de valor para los clientes y el establecimiento de relaciones o vínculos estrechos con ellos, para recibir a cambio su valor. Este proceso se inicia por entender el mercado, las necesidades y deseos del cliente, lo cual no será un impedimento mayor para el proyecto que se llevará a cabo debido a que los años de trayectoria del negocio actual, ARP Computación, basan su éxito en el enfoque que tienen en las necesidades de los clientes para lograr conocerlos, entenderlos y brindarles el producto que estaban buscando. Esto se define como una oferta de marketing, es decir, una “cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidas a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo” (KOTLER; 2007: 5).

Sin embargo, esto es sólo el paso inicial, por lo que el nuevo negocio deberá procurar que la entrega de valor al cliente sea acorde a sus expectativas desde el momento en que ingresa al instituto hasta que finaliza su cursado. Además, se deberá prestar atención a los movimientos y acciones de la competencia, estudiarla a fondo y esforzarse en superarla.

Los objetivos de la mercadotecnia determinan la estrategia general; incluye el mercado meta, que es al cual destinamos el servicio (niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad); y el posicionamiento en la mente del consumidor, como uno de los institutos más destacados y profesionales en cuanto a la actividad que desarrollan y el servicio que brindan, haciendo de este un servicio eficiente y de calidad para los clientes.

La estrategia del marketing está formada por las cuatro “P”: el precio, una de ellas, que se debe coordinar con el producto, la plaza y la promoción para lograr un programa de mercadotecnia coherente y efectivo.

PRECIO:

Los factores que intervienen en la fijación de precios son internos, como los objetivos de la mercadotecnia, estrategia de mezcla de mercadotecnia, costo y calidad del producto y consideraciones de la organización; y también externos, entre ellos la naturaleza del mercado y de la demanda, competencia del posicionamiento del producto y factores ambientales como la economía, demografía, leyes, entre otros.

Los costos determinan un piso, ya que el precio que se quiere cobrar debe, por lo menos, cubrir todos los costos de adquisición del producto, distribución y venta, y lo que toda empresa busca, obtener una rentabilidad por el esfuerzo y el riesgo.

El mercado y la demanda por su parte, van a determinar el límite superior; los compradores comparan el precio del servicio con el beneficio de poseerlo, por eso es necesario hacer un estudio de la elasticidad, es decir, la variación porcentual de la cantidad demandada del producto con respecto a la variación porcentual del precio.

PRODUCTO:

El tipo de mercado es una competencia monopolística, ya que existen varios competidores, como los presentados anteriormente, y otros que no afectan tanto directamente como los cursos on-line, cursos cortos en libros o diarios como “La Nación” que lanza los denominados “opcionales La Nación” donde se venden varios tomos semanales con cursos de computación, entre otros.

Respecto a los factores externos, por un lado se cuenta con la ventaja de que los consumidores adultos están más familiarizados con este tema y por los requisitos en sus trabajos, necesitan adentrarse en los temas informáticos.

PLAZA:

El servicio se brindará directamente a los clientes en el instituto, estableciendo horarios de cursado y ofreciendo una variedad de cursos dependiendo de las necesidades de los mismos.

PROMOCIÓN:

La promoción más fuerte con que se manejará es con folletos, publicaciones en revistas de barrio, con el “boca en boca”, porque se está dirigiendo a un nicho de mercado amplio y es importante que se aprovechen todos los medios posibles de difusión para hacer conocer al instituto.

La fuerza de ventas está formada por todos los recursos con los que cuenta una empresa. El recurso más valioso con el que se cuenta es el personal, que además de ser buenos profesores, tendrán que ofrecer un trato cordial, haciendo sentir a los clientes muy cómodos, que les enseñen profesionalmente, y que provoquen en ellos las ganas de volver y seguir instruyéndose en el tema informático.

Por último, no se debe olvidar la cantidad de beneficios que otorga la publicidad directa, es decir comunicaciones como por ejemplo mails, fax, mensajes de texto por celular, facebook, entre otros. Todo esto logra respuestas inmediatas por parte del público y ayuda a cultivar relaciones duraderas y a largo plazo con el mismo. Resulta cómodo, barato, fácil de usar e interactivo, y además, por estar dirigido a clientes cuidadosamente seleccionados, les brinda un beneficio porque los pone al tanto de las últimas novedades. Lo que resulta fundamental para realizar este tipo de comunicaciones es la base de datos de clientes, la cual será obtenida de los clientes de ARP Computación, y por otro lado a los nuevos clientes que se intenta atraer.

Un aspecto al que se debe prestar especial atención es a la invasión de la privacidad de los clientes a los cuales lleguen los mensajes directos, sobre todo en lo que respecta a los e-mails y mensajes de texto por celular.

2.4.3. SEGMENTACIÓN.

Otro concepto clave en el proceso de la comercialización del producto es la segmentación, la cual se define como “el proceso de dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas y que podrían requerir productos o mezclas de

marketing diferentes; y por otro lado la identificación del mercado meta, que son el conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (KOTLER 2007: 197-199).

Por lo tanto, el paso siguiente es, una vez incorporadas las dos definiciones a la filosofía del negocio, diseñar programas de comercialización adecuados a los segmentos que se buscará cubrir con el nuevo proyecto, es decir dirigidos a personas de la provincia de Mendoza cuyas edades cumplan con las características de niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad. Dicho esto, sólo restará diseñar programas de comercialización para dicho segmento, teniendo en cuenta la nueva zona de influencia.

El proyecto está orientado a atender las necesidades de aprendizaje de niños, adolescentes, adultos y personas de la tercera edad en el departamento Maipú de la Provincia de Mendoza. Para tener una estimación de a quién se le brindará el servicio y de las posibles ventas, se presentaron proyecciones de población realizadas por el Programa de Análisis Demográfico (PAD) que lleva a cabo el INDEC con la participación de las Direcciones Provinciales de Estadísticas.

En principio, se presenta el cuadro de la población proyectada en Maipú por sexo y edades, realizada hasta el año 2010, donde arroja un resultado de 172.332 habitantes, y el cual se tomará como referencia. Según las tasas de crecimiento, la población de Maipú crece en un 1,5% por año, lo que permite arrojar una estimación de 180.204 habitantes en el año 2013.

Cuadro P2-D. Provincia de Mendoza, departamento Maipú. Población total por sexo, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010			
Edad	Población total	Varones	Mujeres
Total	172.332	84.907	87.425
0-4	16.101	8.240	7.861
5-9	14.964	7.647	7.317
10-14	15.537	7.959	7.578
15-19	16.179	8.194	7.985
20-24	15.177	7.642	7.535
25-29	13.408	6.728	6.680
30-34	13.204	6.489	6.715
35-39	11.903	5.765	6.138
40-44	9.688	4.754	4.934
45-49	8.995	4.348	4.647
50-54	8.078	3.913	4.165
55-59	7.690	3.696	3.994
60-64	6.580	3.123	3.457
65-69	5.074	2.380	2.694
70-74	3.767	1.705	2.062

75-79	2.823	1.183	1.640
80-84	1.943	764	1.179
85-89	905	293	612
90-94	262	77	185
95-99	48	6	42
100 y más	6	1	5

Fuente: INDEC, 2010.

Este cuadro ayuda a estimar la cantidad de personas entre las edades de 5 a 79 años (Total de 153.067 habitantes para el año 2010, y aproximadamente 159.955 habitantes para el año 2013) que podrían llegar a tomar un curso de computación, lo cual arroja un resultado del 88,82% del total de la población que se encuentran entre los posibles consumidores.

Realizando el cálculo para el año 2013, con el aumento del 1,5% anual, resultando un total del 4,5% para este año, se presentaron los siguientes resultados:

- Para los cursos de niños con capacidad para 120 personas de entre 5 a 12 años: la cantidad de habitantes es de 25.382 aproximadamente, dando un total del 0,47% del total de habitantes que comprarían un curso.
- Para los cursos de la Tercera Edad con capacidad para 90 personas de entre 60 a 79 años: la cantidad de habitantes es de 19.065 aproximadamente, dando un total del 0,47% del total de habitantes al que comprarían un curso.
- Para los cursos de gestión y computación con capacidad para 180 personas de entre 13 a 59 años: la cantidad de habitantes es de 109.017 aproximadamente, dando un total del 0,17% del total de habitantes que comprarían un curso.
- Para los cursos de programación e informática con capacidad para 40 personas de entre 18 a 30 años: la cantidad de habitantes es de 39.544 aproximadamente, dando un total del 0,10% del total de habitantes que comprarían un curso.

Luego se presenta el cuadro de las personas en el departamento de Maipú que utilizan computadoras. Esto ayuda a saber en qué nivel de cada curso estarán los consumidores.

Cuadro P8-D. Provincia de Mendoza, departamento Maipú. Población de 3 años y más en viviendas particulares por utilización de computadora, según sexo y edad. Año 2010			
Sexo y edad	Población de 3 años y más en viviendas particulares	Utilización de computadora	
		Sí	No
Total	162.111	76.014	86.097
3-5	9.644	2.669	6.975
6	2.925	1.537	1.388
7	2.937	1.866	1.071
8	2.844	1.854	990
9	2.990	2.082	908
10	3.082	2.213	869
11	3.098	2.302	796
12	3.137	2.369	768
13	3.001	2.324	677
14	3.202	2.412	790
15-19	16.142	11.653	4.489
20-24	15.132	9.621	5.511
25-29	13.364	7.378	5.986
30-34	13.159	6.717	6.442
35-39	11.888	5.685	6.203
40-49	18.648	7.500	11.148
50-59	15.738	4.083	11.655
60-69	11.625	1.417	10.208
70-79	6.526	270	6.256
80 y más	3.029	62	2.967

Fuente: INDEC, 2010.

Estos datos no son precisos porque algunas personas, por más que sepan utilizar las computadoras, quizás quieran realizar los cursos desde el principio, y otras que quieran realizar los cursos especiales de programación e informática.

3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA DEL PROYECTO.

3.1. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.

Respecto a la viabilidad legal, al referirse al tipo de organización y respecto al régimen impositivo, lo más conveniente es el Régimen de Responsable Inscripto, en el que se pagan impuestos como el IVA, ganancias, autónomos, entre otros.

Los empleados del instituto se registrarán por la convención colectiva de trabajo N°130/75 de empleados de Comercio.

Según la viabilidad de localización se distinguen distintos puntos fuertes de venta en Mendoza y se deduce que el lugar más indicado y factible está en el departamento de Maipú, en la calle Tropero Sosa entre las calles Pablo Pescara y Patricias Mendocinas, debido a que es un lugar cercano a la plaza departamental y a la mayoría de los colegios, y que proporciona las pautas adecuadas para atender a los clientes.

En lo que respecta a la viabilidad ambiental hay algunos puntos a tener en cuenta respecto al impacto ambiental en el departamento de Maipú:

La Municipalidad de Maipú, consciente de que el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios depende, en gran medida, de la mejora de las condiciones ambientales locales, es que manifiesta constantemente su compromiso con el desarrollo sostenible en el ámbito departamental.

Convencidos de que el uso racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente se deben tener en cuenta en cualquiera de las acciones que el ser humano ejecute, ya que de ello depende el bienestar de las futuras generaciones, y considerando que la razón de su existencia es la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, se compromete a integrar la política ambiental en la estrategia de gestión municipal y a garantizar el cumplimiento de la legislación vigente.

Por ello, a través del Departamento de Gestión Ambiental se procurará:

- Integrar criterios ambientales en todos los ámbitos de la gestión pública.
- Hacer un uso sostenible de los recursos naturales, minimizando el consumo de materias primas y la generación de residuos; y fomentando el reciclado y la reutilización, la recuperación de materiales y el tratamiento adecuado de residuos.

- Establecer los procesos necesarios para garantizar la comunicación, sensibilización y educación en materia ambiental, de los empleados y de la comunidad en general.
- Trabajar con otras organizaciones públicas y/o privadas, en la búsqueda de modos de desarrollo sostenible y perdurable en el tiempo.
- Prevenir, minimizar y, en la medida de lo posible, remediar la contaminación y las perturbaciones que incidan negativamente en el entorno ambiental derivadas de la propia actividad humana.

La factibilidad es un procedimiento administrativo que realiza la Municipalidad para evaluar si es o no "factible" la construcción y/o funcionamiento de actividades a radicarse en el Departamento de Maipú, todo previo a obtener la habilitación municipal.

Este trámite se divide en dos partes:

1 - La Dirección de Ordenamiento Territorial realiza un informe, según Normativas Vigentes, mencionando si en el lugar a instalarse se permite la actividad, teniendo en cuenta la Planilla de Usos que figura en la Ordenanza de Zonificación. De ser factible el expediente sigue su curso normal. En caso de que no se permita la misma, el proponente puede tramitar ante el Seno del Honorable Concejo Deliberante la Excepción a la Ordenanza de Zonificación.

2 - El Departamento de Gestión Ambiental una vez recibido el expediente categorizará al proyecto como de Bajo Impacto Ambiental (BIA), Medio Impacto Ambiental (MIA) o Alto Impacto Ambiental (AIA), y solicitará la documentación pertinente a los efectos de otorgar la factibilidad correspondiente. (Véase Ordenanza N° 3785/04). La documentación a solicitar dependiendo de la actividad puede ser:

MEMORIA DESCRIPTIVA (BIA)

Es una síntesis del proyecto y corresponde para actividades categorizadas como de BIA. La misma puede ser elaborada por el proponente.

AVISO DE PROYECTO (MIA)

INFORME DE PARTIDA (MIA o AIA)

MANIFESTACION GENERAL

DE IMPACTO AMBIENTAL (AIA)

Son informes más desarrollados del proyecto y deben ser elaborados por Profesionales Idóneos en la materia, quienes deberán acreditar dichos conocimientos.

No obstante, a las actividades que sean categorizadas como de MIA o AIA, les corresponde la realización del Dictamen Técnico Externo que dictaminan las Leyes vigentes. Este estudio, es realizado por Unidades Académicas con prestigiosa trayectoria en la confección de dichos informes.

Cumplimentado todos los pasos y no teniendo objeciones al respecto, la Secretaría de Obras y Servicios Públicos otorga la factibilidad mediante Resolución del Ejecutivo.

Terminado el trámite de factibilidad, el expediente es girado a la Dirección de Industria y Comercio con el objeto de tramitar la Habilitación Municipal.

3.2. DATOS.

DATOS	
Datos	Valores
Tasa IVA	21%
Tasa Impuesto a las Ganancias	35%
Ingresos Brutos	3%
Períodos de Amortización	6
Régimen de Jubilaciones y Pensiones	16%
INSSJP	3%
Contribuciones	23%
Obra Social	6%
SAC	9%
Aumento Ventas Anual	10%
Aumento CV Anual	10%
Aumento alquiler anual	25%
VAN	30%
TIR	25%

Fuente: elaboración propia

3.3. INVERSIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO.

Estimación del monto de la inversión requerida en activo fijo:

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS				
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	Precio	IVA	Total IVA	TOTAL
	\$ 248.469,00	21%	\$ 38.671,50	\$ 222.821,50

El total de dinero que se necesita para invertir inicialmente en el proyecto es de \$248.469. A continuación, se describirán las inversiones iniciales.

* **Construcciones:**

	Cantidad	Valor	Precio	IVA	Total IVA	TOTAL
CAPITAL FUNDIARIO			\$ 8.000,00		\$ 1.680,00	\$ 9.680,00
Construcciones	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	21%	\$ 1.050,00	\$ 6.050,00
Mejoras	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	21%	\$ 630,00	\$ 3.630,00

Fuente: elaboración propia

La inversión de capital fundiario en construcciones se realizará en 2 baños de \$5.000, su vida útil es de 50 años y con una amortización de \$100 por año; y mejoras en el inmueble por \$3.000.

El total de la inversión en construcciones y refacciones es de \$8.000.

* **Instalaciones:**

La inversión en instalaciones que se realizará al inicio del proyecto, con sus respectivas cantidades, es de \$39.910. A continuación se describe la misma:

	Cantidad	Valor	Precio	IVA	Total IVA	TOTAL
INSTALACIONES			\$ 39.910,00		\$ 8.381,10	\$ 48.291,10
Plafones	18	\$ 150,00	\$ 2.700,00	21%	\$ 567,00	\$ 3.267,00
Focos para plafones	36	\$ 15,00	\$ 540,00	21%	\$ 113,40	\$ 653,40
Lámparas de techo	8	\$ 80,00	\$ 640,00	21%	\$ 134,40	\$ 774,40
Focos comunes para lámparas	8	\$ 7,00	\$ 56,00	21%	\$ 11,76	\$ 67,76
Estufa a gas	3	\$ 1.080,00	\$ 3.240,00	21%	\$ 680,40	\$ 3.920,40
Aire acondicionado	3	\$ 4.050,00	\$ 12.150,00	21%	\$ 2.551,50	\$ 14.701,50
Alarma sensor detector de humo	3	\$ 159,00	\$ 477,00	21%	\$ 100,17	\$ 577,17
Luces de emergencia	3	\$ 199,00	\$ 597,00	21%	\$ 125,37	\$ 722,37
Matafuegos	3	\$ 270,00	\$ 810,00	21%	\$ 170,10	\$ 980,10
Cámaras de seguridad por 4 unidades más DVR	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	21%	\$ 1.155,00	\$ 6.655,00
Cartel pasacalles	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	21%	\$ 315,00	\$ 1.815,00
Mano de obra de electricidad con materiales	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	21%	\$ 2.310,00	\$ 13.310,00
Mano de obra del gasista con materiales	1	\$ 700,00	\$ 700,00	21%	\$ 147,00	\$ 847,00

Fuente: elaboración propia

- 18 plafones para iluminar con 2 tubos por plafones, dando un total de 36 tubos. El costo unitario de los plafones es de \$150 y el costo total de \$2.700, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$270; y el costo unitario de los tubos es de \$15, el costo total de \$540, la vida útil de 10 años y la depreciación de \$54.

- 8 lámparas de techo para iluminar en los pasillos y recepción; y 1 foco por lámpara, dando un total de 8 focos. El costo unitario de las lámparas es de \$80 y el costo total de \$640, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$64; y el costo unitario de los tubos es de \$7, el costo total de \$56, la vida útil de 10 años y la depreciación de \$5,60.
- 3 estufas a gas colocadas en administración, pasillo y en la sala de profesores; y 3 aires acondicionados ubicados en los mismos lugares. El costo unitario de las estufas es de \$1.080 y el costo total de \$3.240, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$324; y el costo unitario de los aires acondicionados es de \$4.050, el costo total de \$12.150, la vida útil de 10 años y la depreciación de \$1.215.
- 3 alarmas detectoras de humo colocadas en el techo de administración, pasillo y sala de profesores; 3 luces de emergencia ubicadas en el pasillo, administración y sala de profesores; y 3 matafuegos ubicados en los mismos lugares. El costo unitario de los sensores de humo es de \$159 y el costo total de \$477, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$47,70; el costo unitario de las luces de emergencia es de \$199, el costo total de \$597, la vida útil de 10 años y la depreciación de \$59,70; y el costo unitario de los matafuegos es de \$270, el costo total de \$810, la vida útil de 10 años y la depreciación de \$81.
- 1 instalación de 4 cámaras de seguridad más el DVR con disco de 500 Gb para guardar las grabaciones, ubicadas en puntos estratégicos. El costo total es de \$5.500, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$550.
- 1 cartel pasacalles luminoso con los datos del instituto. El costo total es de \$1.500, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$150.
- Trabajos que se realizarán en el instituto: mano de obra en electricidad más los materiales e instalaciones de equipos y cámaras de seguridad, se estima un costo total de \$11.000; y mano de obra del gasista más materiales, se estima un costo total de \$700.

* **Muebles y útiles.**

Dentro del monto total de inversión en activos fijos se encuentran los elementos a describir a continuación en concepto de muebles y útiles, y máquinas y equipos.

La inversión en muebles y útiles arroja un total de \$30.910.

	Cantidad	Valor	Precio	IVA	Total IVA	TOTAL
MUEBLES Y UTILES			\$ 30.910,00		\$ 6.491,10	\$ 37.401,10
Estanterías aluminio para depósito	2	\$ 520,00	\$ 1.040,00	21%	\$ 218,40	\$ 1.258,40
Armarios con cerradura	7	\$ 350,00	\$ 2.450,00	21%	\$ 514,50	\$ 2.964,50
Sillas de madera (sala de espera)	2	\$ 200,00	\$ 400,00	21%	\$ 84,00	\$ 484,00
Percheros	7	\$ 60,00	\$ 420,00	21%	\$ 88,20	\$ 508,20
Escritorio Administración y Recepción	2	\$ 350,00	\$ 700,00	21%	\$ 147,00	\$ 847,00
Escritorio Aula	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00	21%	\$ 262,50	\$ 1.512,50
Mesas aulas	50	\$ 100,00	\$ 5.000,00	21%	\$ 1.050,00	\$ 6.050,00
Sillas aulas	100	\$ 70,00	\$ 7.000,00	21%	\$ 1.470,00	\$ 8.470,00
Mueble puertas corredizas con cerradura	2	\$ 350,00	\$ 700,00	21%	\$ 147,00	\$ 847,00
Mesa con 8 sillas sala profesores	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	21%	\$ 840,00	\$ 4.840,00
Caja registradora	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	21%	\$ 315,00	\$ 1.815,00
Sillón Ejecutivo	2	\$ 270,00	\$ 540,00	21%	\$ 113,40	\$ 653,40
Silla común para escritorios	2	\$ 170,00	\$ 340,00	21%	\$ 71,40	\$ 411,40
Pizarrón laminado	6	\$ 870,00	\$ 5.220,00	21%	\$ 1.096,20	\$ 6.316,20
Botiquín 1° auxilios	1	\$ 150,00	\$ 150,00	21%	\$ 31,50	\$ 181,50
Teléfonos	2	\$ 100,00	\$ 200,00	21%	\$ 42,00	\$ 242,00

Fuente: elaboración propia

- 2 estanterías de aluminio, color gris y con 5 estantes cada una, para ubicarlas en el depósito. El costo unitario de las estanterías es de \$520 y el costo total de \$1.040, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$104.
- 7 armarios con cerradura, con madera color claro y 5 estantes en el interior, los cuales estarán ubicados uno en cada aula (5), uno en la sala de profesores y uno en administración. El costo unitario de los armarios es de \$350 y el costo total de \$2.450, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$490.

- 2 sillas de madera de 1,5mts. ubicados en recepción para los clientes que esperan ser atendidos. El costo unitario es de \$200 y el costo total de \$400, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$80.
- 7 percheros de madera de 1,5mts. con 8 ganchos para colgar ropa o accesorios, ubicados en las aulas (5), uno en administración y uno en la sala de profesores. El costo unitario es de \$60 y el costo total de \$420, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$84.
- 2 escritorios de roble con 3 cajones y uno de ellos con cerradura y llaves, ubicados en administración. El costo unitario es de \$350 y el costo total de \$700, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$140.
- 5 escritorios de madera color claro con un cajón con cerradura y llaves, ubicados uno en cada aula. El costo unitario es de \$250 y el costo total de \$1.250, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$250.
- 50 mesas de madera con patas de metal de 1,5mts. de largo y 0,80mts. de ancho, ubicadas en las aulas. El costo unitario es de \$100 y el costo total de \$5.000, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$1000.
- 100 sillas de madera con patas de metal, ubicadas en las aulas. El costo unitario es de \$70 y el costo total de \$7.000, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$1.400.
- 2 muebles de madera color claro con 2 puertas corredizas y cerradura con llaves de 2mts. de largo y 0,80mts. de ancho, ubicados en administración. El costo unitario es de \$350 y el costo total de \$700, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$140.
- 1 mesa de madera con 8 sillas de madera, ubicada en la sala de profesores. El costo total de \$4.000, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$800.
- 1 caja registradora ubicada en administración. El costo total de \$1.500, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$150.
- 2 sillones ejecutivos de cuero y color negro, ubicados en administración. El costo unitario es de \$270 y el costo total de \$540, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$108.

- 2 sillas de cuero color negro, ubicados en administración. El costo unitario es de \$170 y el costo total de \$340, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$68.
- 6 pizarrones laminados de 3mts de largo y 1,5mts. de ancho, ubicados en las aulas (5) y uno en la sala de profesores. El costo unitario es de \$870 y el costo total de \$5.220, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$522.
- 1 botiquín de 1° auxilios equipado, ubicado en la sala de profesores. El costo unitario es de \$150 y el costo total de \$150, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$30.
- 2 teléfonos fijos, ubicados en administración. El costo unitario es de \$100 y el costo total de \$200, su vida útil es de 10 años y una depreciación de \$20.

* **Máquinas y equipos.**

La inversión total es de \$105.330. A continuación se describirá dicha inversión:

	Cantidad	Valor	Precio	IVA	Total IVA	TOTAL
MAQUINAS Y EQUIPOS			\$ 105.330,00		\$ 22.119,30	\$ 127.449,30
Computadoras	22	\$ 2.500,00	\$ 55.000,00	21%	\$ 11.550,00	\$ 66.550,00
Monitor LED 19"	27	\$ 1.000,00	\$ 27.000,00	21%	\$ 5.670,00	\$ 32.670,00
Computadoras Programación e Informática	5	\$ 3.500,00	\$ 17.500,00	21%	\$ 3.675,00	\$ 21.175,00
Router 8 bocas AirliveWireless	1	\$ 400,00	\$ 400,00	21%	\$ 84,00	\$ 484,00
Switch 16 bocas Encore	5	\$ 190,00	\$ 950,00	21%	\$ 199,50	\$ 1.149,50
Proyector View Sonic	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	21%	\$ 525,00	\$ 3.025,00
Impresoras Láser Brother	2	\$ 990,00	\$ 1.980,00	21%	\$ 415,80	\$ 2.395,80

Fuente: elaboración propia

- 22 computadoras que se componen de un Gabinete "Sentey", con Procesador AMD A4 APU 5300K FM2, Placa Mother AM3 MSI F2 A55M, Memoria DDR-3 de

2Gb, Disco Rígido de 500Gb, lectora/grabadora de DVD-CD, lector de tarjetas, parlantes, teclado y mouse, ubicadas en las aulas (20) y dos en administración; y 27 monitores de 19" LG LED, para cada computadora de las aulas que son 25 y 2 para las computadoras de administración. El costo unitario de los CPU's es de \$2.500 y el costo total de \$55.000, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$11.000; y el costo unitario de los monitores es de \$1.000 y el costo total de \$27.000, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$5.400.

- 5 computadoras para los cursos de Programación e Informática, que se componen de un Gabinete "Sentey", con Procesador CORE I5 3330 3,0G 1155, Placa Mother ASUS P8B75 1155, Memoria DDR-3 de 4Gb, Disco Rígido de 1 Tb, lectora/grabadora de DVD-CD, lector de tarjetas, parlantes, teclado y mouse. El costo unitario es de \$3.500 y el costo total de \$17.500, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$3500.

- 1 Router wireless "Airlive" de 8 bocas. El costo total de \$400, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$80.

- 5Switch "Encore" de 16 bocas. El costo unitario es de \$190 y el costo total de \$950, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$190.

- 1 Proyector "View Sonic" portable para utilizarlo en las aulas que los soliciten. El costo total es de \$2.500, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$500.

- 2 Impresoras Láser "Brother HL-2130", ubicadas en administración. El costo unitario es de \$990 y el costo total de \$1.980, su vida útil es de 5 años y una depreciación de \$396.

MAQUINAS Y EQUIPOS							
Computadoras	5	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 0,00
Monitor		\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 0,00
Computadoras		\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 0,00
Router		\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 0,00
Switch		\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 0,00
Proyector		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00
Impresoras		\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 0,00
Total		\$ 21.066,00	\$ 0,00				
TOTAL AMORT.		\$ 29.373,00	\$ 3.717,00				

Fuente: elaboración propia

3.5. COSTOS FIJOS Y VARIABLES.

En cuanto a los costos fijos, la empresa deberá realizar las siguientes erogaciones, dando un total de gastos de \$29.531 mensual:

COSTOS FIJOS			
COSTOS FIJOS	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Impuesto Inmobiliario	12	\$ 152	\$ 1.824
Tasas municipales	12	\$ 51	\$ 612
Tasa Derecho al Comercio	1	\$ 30	\$ 30
EDEMSA	6	\$ 600	\$ 3.600
ECOGAS	12	\$ 100	\$ 1.200
Telefónica	12	\$ 250	\$ 3.000
Seguro "Federación Patronal Seguros SA"	12	\$ 440	\$ 5.280
Sueldo Gerente	13	\$ 12.057	\$ 156.748
Sueldo Asistente Administrativo	13	\$ 6.029	\$ 78.374
Sueldo Celador	13	\$ 4.522	\$ 58.781
Sueldo Contador externo	12	\$ 2.500	\$ 30.000
Gastos de Comercialización (Publicidad)	12	\$ 2.000	\$ 24.000
Gastos de Administración (Papeles y útiles, útiles limpieza)	12	\$ 800	\$ 9.600
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 29.531	\$ 373.050

Fuente: elaboración propia

Los gastos en impuestos a los que se deberá incurrir son los siguientes:

- Impuestos y tasas: el impuesto inmobiliario tiene un valor de \$152 por mes y se pagan 12 meses, dando un total anual de \$1.824; el impuesto municipal se trata de una cuota que se abona mensualmente y es de un valor cercano a los \$51, dando un total anual por 12 meses de \$612; y el impuesto al derecho de comercio e industria se abona una sola vez y su costo es de \$30 aproximadamente.
- Luz, gas y teléfono: los gastos en teléfono se abonan a Telefónica y consiste en 12 cuotas mensuales cuyo costo es de \$250 aproximadamente, dando un total anual de \$3.000; los gastos en electricidad se abonan a EDEMSA y consiste en cuotas bimestrales cuyo costo es de \$600 aproximadamente, dando un total anual de \$3.600; y los gastos en gas se abonan a ECOGAS y consiste en 12 cuotas mensuales cuyo costo es de \$100 aproximadamente, dando un total anual de \$1.200. Todo depende de la energía, gas y llamadas telefónicas que se realicen mes a mes.
- Seguro: se contratará el servicio de seguro total al establecimiento, en la empresa “Federación Patronal Seguros S.A.”, cuyo costo mensual es de \$440, dando un total anual de \$5.280.
- Responsable Inscrito: se deberá abonar, mensualmente, un 3% en concepto de Ingresos Brutos y un 21% de IVA de las ventas totales, restando un 21% de las comprar que se realizan.

En cuanto a los costos de comercialización, se realizan los siguientes gastos de publicidad y propaganda:

- Propagandas: realizar tarjetas de presentación, folletos, bolsos de tela simples, entre otros. Se estima un gasto mensual de \$2.000, dando un total anual de \$24.000

Respecto a los costos administrativos, se realizan los siguientes gastos en insumos:

- Librería y papelería: consiste en gastos de útiles de escritorio, que se realizarán todos los meses; útiles para las aulas como borradores (sólo cuando se necesiten) y fibrones; facturas para entregar a los clientes cuando abonen sus cuotas correspondientes a Responsable Inscrito; resmas de papel para las impresoras; cuadernos y carpetas para recepción y administración; entre otros; y Gastos de limpieza: consiste en gastos de útiles de limpieza como líquidos limpiadores; cepillos; lampazos;

entre otros. El costo será de \$800 mensuales aproximadamente, lo que arroja un total de gasto anual de \$9.600.

Los gastos en recursos humanos a los que se deberá incurrir son los siguientes:

- El Gerente Administrativo está contratado por mes, trabaja 4 horas diarias por 6 días laborales dando un total de 96 horas mensuales y cobra un sueldo de \$80 por hora, lo que arroja un total aproximado de \$12.057.
- El Asistente Administrativo está contratado por mes, trabaja 8 horas diarias por 6 días laborales dando un total de 192 horas mensuales y cobra un sueldo de \$20 por hora, lo que arroja un total aproximado de \$6.028.
- El Contador es externo y por sus servicios cobra \$2.500 mensuales aproximadamente.
- El Celador, encargado del servicio de limpieza está contratado por mes, trabaja 8 horas diarias por 6 días laborales dando un total de 192 horas mensuales y cobra un sueldo de \$15 por hora, lo que arroja un total aproximado de \$4.522.

En cuanto a los costos variables, la empresa deberá realizar las siguientes erogaciones, dando un total de gastos de \$34.788 mensual:

COSTOS VARIABLES							
COSTOS VARIABLES	Cantidad	Precio	Costo Total	IVA Crédito	Meses de gastos	Total Mensual	Total Anual
Material curso niños	60	\$ 10	\$ 600	\$ 126	2	\$ 726	\$ 1.452
Material curso tercera edad	45	\$ 10	\$ 450	\$ 95	2	\$ 545	\$ 1.089
Material curso gestión	30	\$ 10	\$ 300	\$ 63	2	\$ 363	\$ 726
Material curso computación	60	\$ 10	\$ 600	\$ 126	2	\$ 726	\$ 1.452
Material curso programación	20	\$ 20	\$ 400	\$ 84	1	\$ 484	\$ 484
Material curso informática	20	\$ 20	\$ 400	\$ 84	1	\$ 484	\$ 484
Alquiler mensual	1	\$ 3.750	-	-	12	\$ 3.750	\$ 45.000
Sueldo profesor Niños x alumno	1	\$ 70	\$ 70	-	10	\$ 6.594	\$ 65.940

Sueldo profesor Tercera Edad x alumno	1	\$ 70	\$ 70	-	10	\$ 4.946	\$ 49.455
Sueldo profesor Gestión x alumno	1	\$ 70	\$ 70	-	10	\$ 3.297	\$ 32.970
Sueldo profesor Computación x alumno	1	\$ 70	\$ 70	-	10	\$ 6.594	\$ 65.940
Sueldo profesor Programación x alumno	1	\$ 100	\$ 100	-	10	\$ 3.140	\$ 31.400
Sueldo profesor Informática x alumno	1	\$ 100	\$ 100	-	10	\$ 3.140	\$ 31.400
TOTAL COSTOS VARIABLES						\$ 34.788	\$ 327.792

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los costos variables, en empresas de servicios se estima por el gasto, en este caso, por curso que se genere dependiendo de los cursos que se vendan. En cada curso, cuando inicia el nivel, se les entregará a los alumnos un cuadernillo con los temas a desarrollar y un CD didáctico e interactivo con instrucciones y ejercicios. El costo del material de estudio es para los cursos semestrales de \$10 y para los cursos anuales de \$20.

El alquiler se considera un costo variable porque, por la nueva ley de inmobiliarias, se presume un aumento del 25% anual en el precio del mismo. En este caso, el valor del alquiler mensual es de \$3.750, que luego irá aumentando año tras año.

Los sueldos de los profesores se consideran como costo variable porque varían según la cantidad de alumnos que compren un curso. Estos cobran un sueldo por alumno, más los aportes y contribuciones correspondientes, los cuales se dividen en:

- 1 Profesor curso Niños: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 4 niveles semestrales para niños de entre 5 y 12 años, y dando un total de 60 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$6.594.
- 1 Profesor curso Tercera Edad: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 3 niveles semestrales para ancianos de entre 60 y 79 años, y dando un total de 45 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70

por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$4.945.

- 1 Profesor curso Gestión Contable y Administrativo: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 2 niveles semestrales para adolescentes y adultos de entre 13 y 59 años, y dando un total de 30 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$3.297.

- 1 Profesor curso Computación: se estiman 15 alumnos por nivel, siendo 4 niveles semestrales para ancianos de entre 13 y 59 años, y dando un total de 60 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$70 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$6.594.

- 1 Profesor curso Programación: se estiman 10 alumnos por nivel, siendo 2 niveles semestrales para ancianos de entre 18 y 30 años, y dando un total de 20 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$100 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$3.140. Y además, profesor curso Informática: se estiman 10 alumnos por nivel, siendo 2 niveles semestrales para ancianos de entre 18 y 30 años, y dando un total de 20 alumnos por curso. Trabaja 5 meses por semestre dando un total de 10 meses anual, y cobra \$100 por alumno más los aportes y contribuciones, resultando un sueldo mensual aproximado de \$3.140.

3.6. INGRESOS.

Se han estimado vender 2.350 cursos en el primer año, arrojando un resultado de 235 alumnos por mes en todas las aulas, y un ingreso de \$1.011.737 anual. Se estimó que en los cursos con capacidad para 10 alumnos se venderán 5 cursos en un principio, con la probabilidad de que estas ventas vayan aumentando en un 10% año tras año. El precio por curso semestral es de \$335 y de los anuales de \$460 aproximadamente⁸.

⁸Véase Anexo 5 página N° 106 - Cuadro de ingresos y costo unitario.

INGRESOS POR VENTAS ANUAL						
Aumento anual de ventas del 10%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Cantidad de cursos semestrales vendidos	1950	2145	2360	2595	2855	3140
Precio cursos semestrales por mes	\$ 334	\$ 334	\$ 334	\$ 334	\$ 334	\$ 334
Ingreso cursos semestrales	\$ 652.203	\$ 717.423	\$ 789.165	\$ 868.082	\$ 954.890	\$ 1.050.379
Cantidad de cursos anuales vendidos	400	440	484	532	586	644
Precio cursos anuales por mes	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460
Ingreso cursos anuales	\$ 183.944	\$ 202.339	\$ 222.572	\$ 244.830	\$ 269.313	\$ 296.244
Cantidad de cursos vendidos total	2350	2585	2844	3128	3441	3785
Ventas Totales	\$ 836.147	\$ 919.762	\$ 1.011.738	\$ 1.112.912	\$ 1.224.203	\$ 1.346.623
IVA Débito Fiscal Anual	\$ 175.591	\$ 193.150	\$ 212.465	\$ 233.711	\$ 257.083	\$ 282.791
Ingresos por ventas Anual	\$ 1.011.738	\$ 1.112.912	\$ 1.224.203	\$ 1.346.623	\$ 1.481.285	\$ 1.629.414

Fuente: elaboración propia

3.7. CAPITAL DE TRABAJO.

CAPITAL DE TRABAJO		
Períodos	Costo Mensual	Costo Anual
COSTOS VARIABLES		
Cantidad de cuadernillos y CD curso niños	\$ 726	\$ 1.452
Cantidad de cuadernillos y CD curso tercera edad	\$ 545	\$ 1.089
Cantidad de cuadernillos y CD curso gestión	\$ 363	\$ 726
Cantidad de cuadernillos y CD curso computación	\$ 726	\$ 1.452
Cantidad de cuadernillos y CD curso programación	\$ 484	\$ 484
Cantidad de cuadernillos y CD curso informática	\$ 484	\$ 484
Alquiler mensual	\$ 3.750	\$ 45.000
Sueldo profesor Niños x alumno	\$ 6.594	\$ 65.940
Sueldo profesor Tercera Edad x alumno	\$ 4.946	\$ 49.455
Sueldo profesor Gestión x alumno	\$ 3.297	\$ 32.970
Sueldo profesor Computación x alumno	\$ 6.594	\$ 65.940

Sueldo profesor Programación x alumno	\$ 3.140	\$ 31.400
Sueldo profesor Informática x alumno	\$ 3.140	\$ 31.400
Total Costos Variables	\$ 34.788	\$ 327.792
COSTOS FIJOS		
Impuesto Inmobiliario	\$ 152	\$ 1.824
Tasas municipales	\$ 51	\$ 612
Tasa Derecho al Comercio	\$ 30	\$ 30
EDEMSA	\$ 600	\$ 3.600
ECOGAS	\$ 100	\$ 1.200
Telefónica	\$ 250	\$ 3.000
Seguro "Federación Patronal Seguros SA"	\$ 440	\$ 5.280
Sueldo Gerente	\$ 12.058	\$ 156.749
Sueldo Asistente Administrativo	\$ 6.029	\$ 78.374
Sueldo Celador	\$ 4.522	\$ 58.781
Sueldo Contador externo	\$ 2.500	\$ 30.000
Gastos de Comercialización (Publicidad)	\$ 2.000	\$ 24.000
Gastos de Administración	\$ 800	\$ 9.600
Total Costos Fijos	\$ 29.531	\$ 373.050
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 64.319	

Fuente: elaboración propia

3.8. PROYECCIONES.

Una vez calculados los costos, gastos y las ventas proyectadas, es preciso realizar un estado de resultados y un flujo de fondos. Esto sucede porque en los proyectos de inversión los costos y los beneficios se producen en el presente y en el futuro. De ahí, surge la necesidad de homogeneizar esos valores para hacerlos comparables. Cabe aclarar, que el costo de oportunidad es el costo económico de los insumos o factores utilizados y es el que debe tenerse en cuenta para tomar decisiones.

3.8.1. ESTADO DE RESULTADOS.

El estado de resultados calculado resulta el siguiente:

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESOS						
Ingresos por Ventas	\$ 1.011.738	\$ 1.112.912	\$ 1.224.203	\$ 1.346.623	\$ 1.481.285	\$ 1.629.414
Total Ingresos	\$ 1.011.738	\$ 1.112.912	\$ 1.224.203	\$ 1.346.623	\$ 1.481.285	\$ 1.629.414
Menos:						
COSTOS VARIABLES						
Cantidad de cuadernillos y CD total cursos	\$ 5.687	\$ 6.256	\$ 6.881	\$ 7.569	\$ 8.326	\$ 9.159
Alquiler mensual	\$ 45.000	\$ 56.250	\$ 70.313	\$ 87.891	\$ 109.863	\$ 137.329
Sueldos	\$ 277.105	\$ 304.816	\$ 304.816	\$ 304.816	\$ 304.816	\$ 304.816
Total Costos Variables	\$ 327.792	\$ 367.321	\$ 382.009	\$ 400.276	\$ 423.005	\$ 451.304
COSTOS FIJOS						
Impuesto Inmobiliario	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824	\$ 1.824
Tasas municipales	\$ 612	\$ 612	\$ 612	\$ 612	\$ 612	\$ 612
Tasa Derecho al Comercio	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
EDEMSA	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
ECOGAS	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Telefónica	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Seguro "Federación Patronal Seguros SA"	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 5.280
Sueldo Gerente	\$ 156.749	\$ 156.749	\$ 156.749	\$ 156.749	\$ 156.749	\$ 156.749
Sueldo Asistente Administrativo	\$ 78.374	\$ 78.374	\$ 78.374	\$ 78.374	\$ 78.374	\$ 78.374
Sueldo Celador	\$ 58.781	\$ 58.781	\$ 58.781	\$ 58.781	\$ 58.781	\$ 58.781
Sueldo Contador externo	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Gastos de Comercialización (Publicidad)	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Gastos de Administración	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600
Total Costos Fijos	\$ 373.050					
Depreciación	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 3.717
Total Costos	\$ 730.215	\$ 769.744	\$ 784.432	\$ 802.699	\$ 825.428	\$ 828.071
Utilidad Antes de Imp. a las Ganancias	\$ 281.523	\$ 343.167	\$ 439.771	\$ 543.925	\$ 655.857	\$ 801.343
Impuesto a las Ganancias	\$ 98.533	\$ 120.109	\$ 153.920	\$ 190.374	\$ 229.550	\$ 280.470
UTILIDAD DESPUÉS DE IMP. A LAS GANANCIAS	\$ 182.990	\$ 223.059	\$ 285.851	\$ 353.551	\$ 426.307	\$ 520.873

Fuente: elaboración propia

3.8.2. FLUJO DE FONDOS.

El flujo de fondos calculado es el siguiente:

FLUJO DE FONDOS							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESOS							
Ingreso por ventas de cursos semestrales	\$ 334	\$ 652.203	\$ 717.423	\$ 789.165	\$ 868.082	\$ 954.890	\$ 1.050.379
Ingreso por ventas de cursos anuales	\$ 460	\$ 183.944	\$ 202.339	\$ 222.572	\$ 244.830	\$ 269.313	\$ 296.244
IVA Crédito Fiscal		\$ 39.866	\$ 39.985	\$ 40.117	\$ 40.261	\$ 40.420	\$ 40.595
Total Ingresos		\$ 876.013	\$ 959.747	\$ 1.051.854	\$ 1.153.173	\$ 1.264.623	\$ 1.387.218
EGRESOS							
Costos Fijos		\$ 373.050	\$ 373.050	\$ 373.050	\$ 373.050	\$ 373.050	\$ 373.050
Costos Variables	10%	\$ 327.792	\$ 367.321	\$ 382.009	\$ 400.276	\$ 423.005	\$ 451.304
IVA Débito Fiscal		\$ 175.591	\$ 193.150	\$ 212.465	\$ 233.711	\$ 257.083	\$ 282.791
Amortizaciones		\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 29.373	\$ 3.717
Total Egresos		\$ 905.806	\$ 962.894	\$ 996.897	\$ 1.036.410	\$ 1.082.511	\$ 1.110.861
Resultado Antes de Imp. a las Ganancias		\$ 29.793	\$ 3.147	\$ 54.957	\$ 116.763	\$ 182.112	\$ 276.357
IMPUESTOS							
Ingresos Brutos	3%	\$ 30.352	\$ 33.387	\$ 36.726	\$ 40.399	\$ 44.439	\$ 48.882
Impuesto a las Ganancias	35%	\$ 10.428	\$ 1.102	\$ 19.235	\$ 40.867	\$ 63.739	\$ 96.725
Total Impuestos		\$ 19.925	\$ 32.286	\$ 55.961	\$ 81.266	\$ 108.178	\$ 145.607
INVERSIONES							
Capital Fundiario	\$ 8.000						
Inversión en Bienes de Uso	\$ 176.150						
Capital de Trabajo	\$ 64.319						
Total Inversiones	\$ 248.469						
Flujo Neto de Fondos	\$ 248.469	\$ 9.869	\$ 29.139	\$ 110.918	\$ 198.028	\$ 290.290	\$ 421.964

Fuente: elaboración propia

3.9. CÁLCULO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Teniendo en cuenta la regla básica en la evaluación de un proyecto, que dice que la inversión es buena si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de interés que representa el costo alternativo, se procede al cálculo del VAN y la TIR.

3.9.1. VAN

El VAN (Valor Actual Neto) es el método que calcula la diferencia de valor actual entre los ingresos, la inversión y los costos. Es un valor relativo. Cuando el VAN es mayor a 0 (cero) indica que el inversor será más rico a valores de hoy en caso que invierta en el proyecto en lugar de invertir en otro de igual riesgo, que se toma como referencia a los efectos de la evaluación.

Como referencia se tomó un VAN del 30%, y el resultado fue el siguiente:

VALOR ACTUAL NETO	
VAN Económico	\$ 46.607,45
VAN 30% a 6 Años	

El VAN a una tasa del 30% resultó positivo, lo cual indica que a valores de hoy, una vez descontados los flujos de efectivo con la tasa escogida y restando la inversión inicial produce una ganancia de tal monto, lo que indica que el mismo es viable desde el punto de vista económico.

3.9.2. TIR

La TIR (Tasa Interna de Retorno) indica que de las diferentes tasas de descuento (i) posibles, la TIR es la tasa que hace el VAN igual a 0 (cero). Da una idea aproximada de la rentabilidad del proyecto. Indica la velocidad de acumulación del capital, el porcentaje promedio en que crecerá la riqueza del inversor por periodo, siempre que pueda reinvertir a la misma TIR los excedentes generados en los periodos intermedios.

Como referencia se tomó una TIR del 25%, y el resultado fue el siguiente:

TASA INTERNA DE RETORNO	
TIR Económica	35%
TIR 25%	

El resultado de la TIR resulta deseable, como alternativa, a la realización del proyecto.

3.10. PUNTO DE EQUILIBRIO.

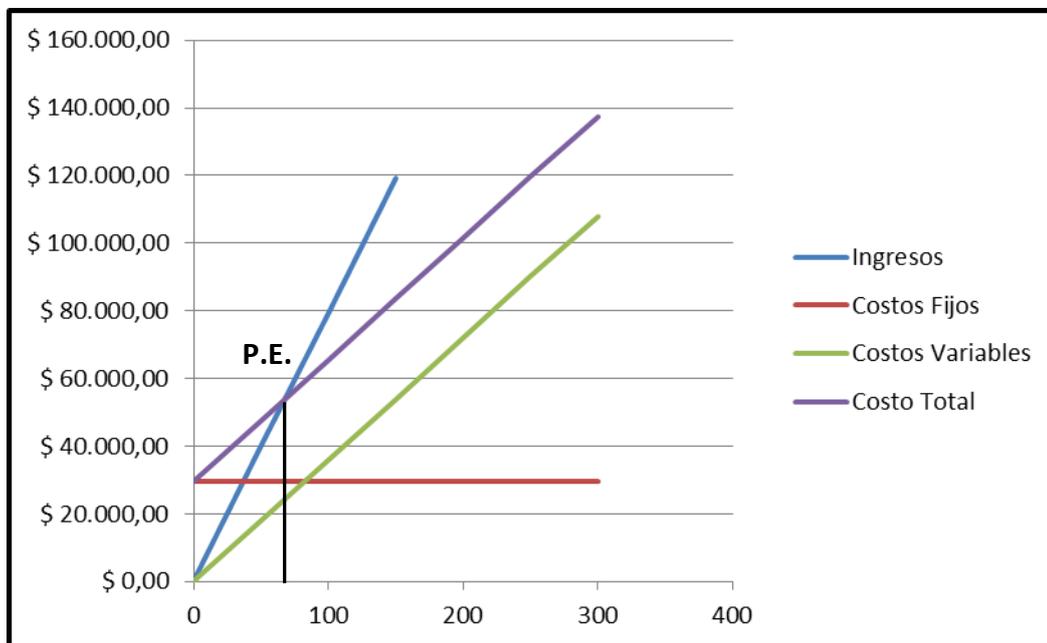
El punto de nivelación o equilibrio, es el punto donde no existen ni beneficios ni quebrantos, es decir que se produce un empate entre las ventas monetarias totales y los costos totales a ese volumen de ventas.

Se realizó el análisis del punto de equilibrio y el resultado fue el siguiente:

PUNTO DE EQUILIBRIO								
			Punto de Equilibrio					
Cursos	0		50	100	150	200	250	300
Ingresos	\$ 794	\$ 0	\$ 39.716	\$ 79.432	\$ 119.149	\$ 158.865	\$ 198.581	\$ 238.297
Costos Fijos	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531
Costos Variables	\$ 360	\$ 0	\$ 17.985	\$ 35.969	\$ 53.954	\$ 71.938	\$ 89.923	\$ 107.907
Costo Total	\$ 29.531		\$ 47.516	\$ 65.500	\$ 83.485	\$ 101.469	\$ 119.454	\$ 137.438
Resultado Neto	\$ 29.531		\$ 7.799	\$ 13.932	\$ 35.664	\$ 57.396	\$ 79.127	\$ 100.859

Fuente: elaboración propia

Y el gráfico del punto de nivelación es el siguiente:



Fuente: elaboración propia

3.11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE VARIABLES RELEVANTES.

El análisis de sensibilidad permite medir cuan sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios. Este análisis se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables utilizadas en el proyecto, pueden tener desviaciones con efectos considerables en los resultados.

Se presentan distintos modelos de sensibilización de aplicación directa a las mediciones del valor actual neto, tasa interna de retorno, precio, ingresos por venta, inversión, costos fijos y variables.

Primero, se analizó la sensibilidad respecto a un aumento y disminución del 25% en el precio, y los resultados son:

PUNTO DE EQUILIBRIO								
Aumento del precio un 25%	Punto de Equilibrio							
Cursos	25%	0	50	100	150	200	250	300
Ingresos	\$ 794	\$ 0	\$ 49.645	\$ 99.290	\$ 148.936	\$ 198.581	\$ 248.226	\$ 297.871
Costos Fijos	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531
Costos Variables	\$ 360	\$ 0	\$ 17.985	\$ 35.969	\$ 53.954	\$ 71.938	\$ 89.923	\$ 107.907
Costo Total		\$ 29.531	\$ 47.516	\$ 65.500	\$ 83.485	\$ 101.469	\$ 119.454	\$ 137.438
Resultado Neto		\$ 29.531	\$ 2.130	\$ 33.790	\$ 65.451	\$ 97.112	\$ 128.772	\$ 160.433

PUNTO DE EQUILIBRIO								
Disminución del precio un 25%	Punto de Equilibrio							
Cursos	25%	0	50	100	150	200	250	300
Ingresos	\$ 794	\$ 0	\$ 29.787	\$ 59.574	\$ 89.361	\$ 119.149	\$ 148.936	\$ 178.723
Costos Fijos	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531	\$ 29.531
Costos Variables	\$ 360	\$ 0	\$ 17.985	\$ 35.969	\$ 53.954	\$ 71.938	\$ 89.923	\$ 107.907
Costo Total		\$ 29.531	\$ 47.516	\$ 65.500	\$ 83.485	\$ 101.469	\$ 119.454	\$ 137.438
Resultado Neto		\$ 29.531	\$ 17.728	\$ 5.926	\$ 5.877	\$ 17.679	\$ 29.482	\$ 41.285

Fuente: elaboración propia

El estudio revela que los valores son muy sensibles ante las variaciones del precio de los servicios que ofrece el emprendimiento. Ante el aumento de un 25% en el precio, las ventas disminuyeron de 0 a 50; y ante una disminución del mismo porcentaje las ventas aumentaron entre 100 a 150 cursos vendidos.

Luego, se realizó el análisis mediante un aumento y una disminución del 30% en los costos fijos:

PUNTO DE EQUILIBRIO								
Aumento del CF en un 30%	Punto de Equilibrio							
Cursos	30%	0	50	100	150	200	250	300
Ingresos	\$ 794	\$ 0	\$ 39.716	\$ 79.432	\$ 119.149	\$ 158.865	\$ 198.581	\$ 238.297
Costos Fijos	\$ 29.531	\$ 38.390	\$ 38.390	\$ 38.390	\$ 38.390	\$ 38.390	\$ 38.390	\$ 38.390
Costos Variables	\$ 360	\$ 0	\$ 17.985	\$ 35.969	\$ 53.954	\$ 71.938	\$ 89.923	\$ 107.907
Costo Total		\$ 38.390	\$ 56.375	\$ 74.359	\$ 92.344	\$ 110.328	\$ 128.313	\$ 146.297
Resultado Neto		\$ 38.390	\$ 16.659	\$ 5.073	\$ 26.805	\$ 48.536	\$ 70.268	\$ 92.000

PUNTO DE EQUILIBRIO								
Disminución del CF en un 30%	Punto de Equilibrio							
	30%	0	50	100	150	200	250	300
Cursos								
Ingresos	\$ 794	\$ 0	\$ 39.716	\$ 79.432	\$ 119.149	\$ 158.865	\$ 198.581	\$ 238.297
Costos Fijos	\$ 29.531	\$ 20.672	\$ 20.672	\$ 20.672	\$ 20.672	\$ 20.672	\$ 20.672	\$ 20.672
Costos Variables	\$ 360	\$ 0	\$ 17.985	\$ 35.969	\$ 53.954	\$ 71.938	\$ 89.923	\$ 107.907
Costo Total		\$ 20.672	\$ 38.656	\$ 56.641	\$ 74.625	\$ 92.610	\$ 110.594	\$ 128.579
Resultado Neto		\$ 20.672	\$ 1.060	\$ 22.792	\$ 44.523	\$ 66.255	\$ 87.987	\$ 109.718

Fuente: elaboración propia

Los costos fijos necesarios para la puesta en marcha del proyecto son de suma importancia para analizar la sensibilidad del proyecto.

El estudio revela que los valores presentan un resultado inverso y no son tan sensibles ante las variaciones de los costos fijos como sí lo son ante las variaciones en los precios de los cursos. Ante el aumento de un 30% en el valor de los costos fijos, las ventas están iguales que el resultado del valor normal del costo fijo del proyecto; y ante una disminución del mismo porcentaje las ventas disminuyeron entre 0 y 50 cursos vendidos.

4. CONTROL DE GESTIÓN.

4.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El cuadro de mando integral permitirá a los directivos medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

La aplicación concreta de este sistema en una organización poco profesionalizada aparece como un buen punto de inicio para comunicar a toda la empresa los objetivos que resultan críticos para el desempeño de la misma y la creación de una ventaja competitiva, logrando de esta manera, a través del compromiso de todos los integrantes una estrategia exitosa.

A continuación se presenta un modelo acorde a la empresa bajo estudio y las perspectivas de crecimiento con la apertura del instituto⁹.

- Perspectiva financiera: En esta perspectiva se van a implementar los indicadores de control presupuestario y presentación del cash-flow para cumplir con el objetivo de implementar un sistema de flujo de fondos más eficiente; indicadores de rentabilidad económica y del patrimonio neto, y margen sobre ventas para cumplir con el objetivo de incrementar las utilidades anuales del 10% anual; y el indicador de período de cobranza para mantener un período de cobranza de las cuotas no menos a 30 días. Se debe buscar la forma para aumentar el valor de la empresa para sus dueños. En lo que la empresa se debe enfocar es en implementar estrategias de crecimiento de los ingresos a través del aumento del valor de los clientes existentes, captar nuevos clientes, pensar en abrir nuevos institutos en otras zonas geográficas donde se presente la oportunidad, y ofrecer nuevos servicios a los clientes, como por ejemplo cursos especiales o de mayor categoría con títulos terciarios. Otra forma de crecimiento es mejorar la estructura de los costos reduciendo los gastos operativos, administrativos y generales. Es importante, y un punto casi primordial, la satisfacción del cliente, porque como se trata de una empresa de servicios, si el cliente obtuvo lo que quiso y su necesidad fue satisfecha de la mejor manera y más allá de sus expectativas, éste vuelve o recomienda el servicio que se le brindó a otros posibles clientes.

- Perspectiva de los clientes: En esta perspectiva se van a implementar los indicadores de nivel de satisfacción del consumidor, repetición de compras, quejas y cumplimiento de plazos para lograr los objetivos de aumentar la satisfacción de los clientes; también los indicadores de tiempo de decisión de compra para facilitar el proceso de venta y selección del servicio; otro indicador es la cantidad de clientes asesorados para tener un asesoramiento personalizado; y el indicador de investigación de mercado para estudiar las tendencias y cambios en las preferencias de los consumidores. Lo principal es cómo ve el cliente al instituto y hacer lo que esté al alcance para que el cliente lo vea de tal forma en que lo elija. Una forma en la que la empresa debe

⁹Véase Anexo 6 página N° 108 - Cuadro de mando integral.

incursionar sería en el estudio de tendencias y cambio de preferencias de los consumidores, la cual debe realizarse con el asesoramiento y supervisión de una agencia de publicidad, de manera que resulte así un proceso de aprendizaje para el instituto y se consiga información más exacta. Se deben optimizar puntos importantes para la satisfacción del cliente como lo son el precio, tiempo y calidad del servicio.

- Perspectiva de los procesos internos: En esta perspectiva se van a implementar indicadores de innovación del servicio; de utilización de la capacidad productiva y eficacia del servicio para aumentar la productividad; otro indicador es el cumplimiento en el dictado de cursos, en los plazos del servicio para cumplir con los tiempos acordados; y otro es la reutilización de las aulas, la cantidad de horas libres y la planificación del nivel de cursos para minimizar los desperdicios de las horas libres de los cursos. Esta perspectiva está orientada a optimizar el tiempo y rendimiento de los procesos productivos. Como se dijo anteriormente, la satisfacción del cliente resulta un valor vital para el instituto, por esto la empresa debe enfocarse en reducir los precios ofreciendo una mejor calidad en los servicios, optimizar el tiempo de respuesta hacia el cliente, y los tiempos de servicio técnico en las computadoras utilizadas para brindar el servicio.

- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva los indicadores que se van a utilizar son el conocimiento del servicio por la fuerza de ventas y por empleados; la capacitación y evaluación del desempeño; la satisfacción del personal, ausentismo y adecuación salarial todo para mantener un buen clima laboral, que los empleados estén capacitados y conozcan el servicio que están brindando. Deberá ser un aspecto al que se le preste mucha atención. La misma, incluye a cada uno de los integrantes del instituto y consiste en la coordinación de un programa de capacitación, evaluación de desempeño y satisfacción de los empleados. Para ello, en la empresa se deben mejorar ciertos aspectos y prestar atención a los mismos, tales como el grado de satisfacción de los empleados, su nivel de productividad y rendimiento, la eficiencia laboral, y qué tanto valora su ambiente laboral, realizar incentivos por su labor con el fin de motivarlos; es decir, se debe crear un clima organizacional que sea adecuado para los

integrantes de la empresa, y así se logra la eficiencia en el desempeño y en el servicio que se brinda.

El tiempo estimado de aplicación del cuadro de mando es de un año. Y como máximo, en 3 años todos los integrantes deben estar capacitados incorporando su filosofía y realizando una participación activa en la fijación y consecución de las metas establecidas.

III. CONCLUSIÓN

A partir del desarrollo realizado se puede observar que el objetivo de formular el plan de negocios para la creación del instituto “IMATICA” se ha cumplido. Los objetivos principales, por los cuales se realizó este proyecto, son factibles dada la situación actual de la organización bajo análisis y las condiciones imperantes en el mercado.

Respecto al objetivo de obtener la acreditación y habilitación del Instituto, se realizó el análisis de viabilidad correspondiente, reuniendo información sobre los requisitos municipales y ambientales para la apertura del mismo. Esto se puede lograr debido a que se cumplen con todas las condiciones de habilitación que se solicitan para comenzar a operar.

La empresa tiene la posibilidad de trabajar con personal capacitado e idóneo para desarrollar las actividades y ofrecer el servicio del dictado de cursos, además estos profesores tendrán una evaluación continua para ver si cumplen con los requisitos y necesidades de la empresa para desarrollar esta tarea, es decir, si está capacitado para dictar clases en el curso que le corresponda, acreditando un título que lo avale. Esto es factible gracias a que en Mendoza se ofrecen muchas carreras relacionadas a la informática, y hay mucha demanda laboral en este ámbito.

La creación de una nueva empresa, orientada a la educación de las personas en temas informáticos, permitirá obtener una evolución y crecimiento considerable ya que la necesidad de capacitarse en temas informáticos es cada vez más alta. Es preciso resaltar que el segmento demográfico al cual apuntan los servicios de la empresa, posee ingresos medios, lo que resulta un factor atenuante en la baja de las ventas ocasionadas por las crisis económicas y el impacto de la inflación. Pero la ventaja de esto es que la tecnología crece y se actualiza constantemente, como se dijo anteriormente.

Por último, se realizó el análisis económico y financiero del proyecto que permitió obtener una TIR y un VAN que determinan un resultado positivo y posible de realizar, por lo que se alcanzarían los objetivos de rentabilidad propuestos al inicio del mismo, y por lo tanto el proyecto sería viable de realizarse en un futuro.

En resumen, el proyecto resulta factible en los aspectos de:

- ✓ Factibilidad comercial: Existe un mercado meta que demanda los servicios ofrecidos, y un mercado potencial interesado en los mismos. Además, la empresa cuenta con el

potencial para lograr la consolidación de su posicionamiento con programas de marketing desarrollados de manera acorde a sus necesidades actuales.

- ✓ Factibilidad social: Implica la creación de fuentes de trabajo contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la sociedad. Además, se pretende la capacitación y formación de todo el personal.
- ✓ Factibilidad técnica: Debido a los conocimientos, tecnología, insumos disponibles, y contando con el personal idóneo y especializado, se puede ampliar la capacidad productiva manteniendo la calidad y eficiencia a la hora de brindar el servicio.
- ✓ Factibilidad económica: El proyecto resulta rentable en los periodos analizados.

IV. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE TEXTO

- CHIAVENATO, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc- Graw Hill, Colombia.
- FARRÉS CAVAGNARO, J. (1985). *Metodología Administrativa*. Depalma, Argentina.
- KOTLER P. y ARMSTRONG G. (2001). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. Editorial Pearson educación, México.
- THOMPSON A., STRICKLAND III A.J. Y GAMBLE J. (2001) *Administración estratégica*. Editorial Mc-Graw Hill, México.
- PORTER M. (1985). *Ventaja competitiva*. Editorial Cecsca, Argentina.
- LAMATINA O. (2006). *Análisis de estados financieros*. Editorial Osmar D. Buyatti.
- SAPAG CHAIN N. Y SAPAG CHAIN R. (1991) *Preparación y evaluación de proyectos*. Editorial Mc-Graw Hill.
- STETTINIUS, WALLACE Y OTROS (2009). *Maestría en Negocios*. Bresca Editorial, S.L., Barcelona.

FUENTES DIGITALES

- INDEC. *Cuadro de población provincia de Mendoza, departamento de Maipú*. Disponible en: <http://www.indec.mecon.ar>. Consultado: 23 de septiembre de 2013.
- AFIP. *Requisitos para Responsable Inscripto*. Disponible en: <http://www.afip.gov.ar>. Consultado: 15 de junio de 2013.

V. ANEXOS

Anexo N°1 – CUADRO DE FODA

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ÁREA	VALORACIÓN					IMPORTANCIA RELATIVA					SO (*)	SR (**)	Calificación (***)	
	Débil		Fuerte			Irrelev.		Relev.						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1. DIRECCIÓN GENERAL ESTRATÉGICA														
Definición de estrategia a largo plazo				x					x			20	16	0,8
Herramientas de planificación sistematizadas					X					x		25	25	1
Cultura empresarial			x				x					10	6	0,6
Capacidad de influir en los mercados		X							x			20	8	0,4
Enfoque de la empresa al mercado					X					x		25	20	0,8
Conocimientos de la competencia					X				x			20	20	1
Conocimientos del mercado					X			x				15	15	1
Estilo de dirección participativo			x					x				15	9	0,6
Capacidad de anticipación a los cambios				x						x		25	20	0,8
Total												175	139	0,79
2. COMERCIALIZACIÓN														
Diseño de los productos					X					x		25	25	1
Calidad de los productos					X					x		25	25	1
Funcionalidad de los productos					X					x		25	25	1
Amplitud de la línea de productos					X					x		25	25	1

Complementariedad de los productos				X				x	25	25	1
Protección legal de productos (marcas y patentes)				X				x	25	25	1
Políticas de precios			x				x		20	16	0,8
Canales de distribución			x				x		20	16	0,8
Sistemas de comercialización		x					x		20	12	0,6
Imagen de marca				X				x	25	25	1
Política publicitaria		x					x		20	12	0,6
Política de promoción		x					x		20	12	0,6
Políticas de desarrollo de nuevos productos		x				x			15	9	0,6
Total									290	252	0,87
3. PRODUCCIÓN											
Obsolescencia tecnológica de la maquinaria				X				x	25	25	1
Conocimiento del proceso productivo				X				x	25	25	1
Adecuación del proceso productivo			x				x		20	16	0,8
Nivel de subcontratación	x				x				5	1	0,2
Gestión de stock				X				x	25	25	1
Investigación y desarrollo de nuevos procesos				X				x	25	25	1
Grado de automatización		X				x			10	4	0,4
Utilización de la capacidad instalada				X				x	25	25	1
Implementación de mejoras en la productividad				X				x	25	25	1
Distribución en planta				X				x	25	25	1
Metrología	x					x			10	2	0,2
Total									220	198	0,9
4 RECURSOS HUMANOS											
Métodos de selección del personal				X				x	25	25	1

Políticas de desarrollo del personal				X				x	25	25	1
Antigüedad del personal			x					x	25	20	0,8
Procesos de formación continua			x				x		20	16	0,8
Calificación del personal				X				x	25	25	1
Total									120	111	0,93
5. FINANZAS											
Capacidad de generación de fondos			x					x	20	16	0,8
Endeudamiento de la empresa	x				x				5	1	0,2
Gestión de las finanzas				X				x	25	25	1
Total									50	42	0,84
6. COSTOS											
Estructura de costos fijos	X					x			10	4	0,4
Sistemas de ingeniería de costos	X					x			10	4	0,4
Costos variables de producción			x					x	20	12	0,6
Costos variables de comercialización			x					x	20	12	0,6
Total									60	32	0,53
7. ORGANIZACIÓN											
Dimensión de la estructura organizativa			x					x	25	20	0,8
Asignación de funciones				X				x	25	25	1
Sistemas de información				X				x	25	25	1
Normatización de tareas			x					x	16	12	0,75
Total									91	82	0,90
8. CALIDAD											
Sistemas de mejoramiento de procesos y productos				X				x	25	25	1
Recursos asignados al control de la calidad			x					x	20	12	0,6
Total									45	37	0,82
Total General									1051	893	0,85

Anexo N°2 – CUADRO DE FODA

ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

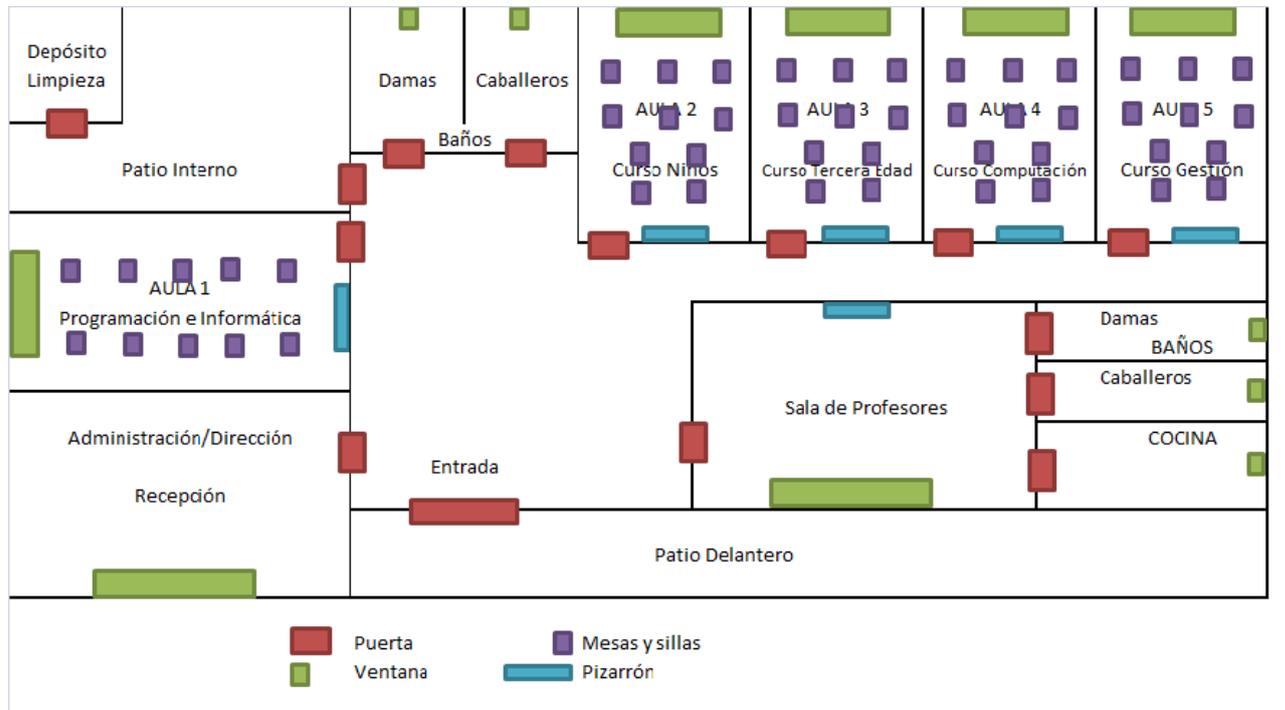
ÁMBITO	POSICIÓN DE LA EMPRESA					IMPORTANCIA RELATIVA					SO (*)	SR (**)	Calificación (***)	
	Amenaza			Oport.		Irrelev.			Relev.					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1. ÁMBITO GUBERNAMENTAL														
Política fiscal nacional	x									x	25	5	0,2	
Política fiscal provincial			x					x			15	9	0,6	
Aranceles a las importaciones de insumos	x									x	25	5	0,2	
Aranceles a las importaciones de bienes terminados	x									x	25	5	0,2	
Reembolso a las exportaciones			x			x					5	3	0,6	
Política de gasto público					X	x					5	5	1	
Total											100	32	0,32	
2. ÁMBITO SOCIOCULTURAL														
Importancia de la información					X			x			15	15	1	
Avances tecnológicos					X					x	25	25	1	
Globalización de los mercados					X					x	25	25	1	
Incorporación al Mercosur			x				X				10	6	0,6	
Demanda de participación en las decisiones			x					x			15	9	0,6	
Individualismo			x					x			15	9	0,6	
Total											105	89	0,85	
3. ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL														
Régimen legal			x							x	20	12	0,6	
Tendencias de protección medioambiental			x							x	20	12	0,6	
Total											40	24	0,6	
4. ÁMBITO FINANCIERO														
Tasa de interés	x									x	25	5	0,2	
Accesibilidad al crédito			x					x			15	9	0,6	

Diversidad de líneas de crédito			x					x			15	9	0,6
Tipo de cambio	x								x		25	5	0,2
Total											80	28	0,35
5. ÁMBITO LEGAL													
Legislación laboral	x								x		25	5	0,2
Legislación comercial	x								x		25	5	0,2
Legislación contractual				x				x			15	12	0,8
Protección de los subcontratistas			x			x					5	3	0,6
Total											70	25	0,36
6. MERCADO													
Barreras de entrada					X				x		25	25	1
Barreras de salida			x						x		20	12	0,6
Crecimiento del mercado					X				x		25	25	1
Poder negociador de los clientes			x					x			15	6	0,4
Cambios de mercado		X							x		20	8	0,4
Total											105	76	0,72
7. PROVEEDORES													
Cantidad de proveedores				x				x			15	12	0,8
Calidad de proveedores					X				x		25	25	1
Poder negociador de los proveedores					X				x		20	20	1
Total											60	57	0,95
8 SUSTITUTOS													
Costos de los sustitutos		X						x			15	6	0,4
Cantidad de los sustitutos		X						x			15	6	0,4
Total											30	12	0,4
TOTAL GRAL.											590	343	0,58

Anexo N° 3 – CUADRO DE SUELDOS

SUELDOS Y CARGAS SOCIALES																
Cargo	Cantidad De Personal	Horas trabajadas x día	Días trabajados	Semanas	Meses por año	Horas trabajadas mensuales	Precio por Hora	Salario Mensual Bruto	Régimen de Jubilaciones y Pensiones	INSSJP	Contribuciones	Obras Sociales	SAC	Sueldo Total Mensual	Sueldo Total Anual	
Contador	1				12			\$ 2.500						\$ 2.500	\$ 30.000	
Gerente Administrativo	1	4	6	4	13	96	\$ 80	\$ 7.680	\$ 1.229	\$ 230	\$ 1.766	\$ 461	\$ 691	\$ 12.058	\$ 156.749	
Asistente Administrativo	1	8	6	4	13	192	\$ 20	\$ 3.840	\$ 614	\$ 115	\$ 883	\$ 230	\$ 346	\$ 6.029	\$ 78.374	
Celador	1	8	6	4	13	192	\$ 15	\$ 2.880	\$ 461	\$ 86	\$ 662	\$ 173	\$ 259	\$ 4.522	\$ 58.781	
Cargo	Cantidad de Personal	Cantidad alumnos por curso		Cantidad de cursos	Meses por año	Total alumnos x curso	Precio por alumno	Salario Mensual Bruto	Régimen de Jubilaciones y Pensiones	INSSJP	Contribuciones	Obras Sociales	SAC	Sueldo Total Mensual	Sueldo Total Anual	
Sueldo profesor Niños x alumnos	1	15		4	10	60	\$ 70	\$ 4.200	\$ 672	\$ 126	\$ 966	\$ 252	\$ 378	\$ 6.594	\$ 65.940	
Sueldo profesor Tercera Edad x alumnos	1	15		3	10	45	\$ 70	\$ 3.150	\$ 504	\$ 95	\$ 725	\$ 189	\$ 284	\$ 4.946	\$ 49.455	
Sueldo profesor Gestión x alumnos	1	15		2	10	30	\$ 70	\$ 2.100	\$ 336	\$ 63	\$ 483	\$ 126	\$ 189	\$ 3.297	\$ 32.970	
Sueldo profesor Computación x alumnos	1	15		4	10	60	\$ 70	\$ 4.200	\$ 672	\$ 126	\$ 966	\$ 252	\$ 378	\$ 6.594	\$ 65.940	
Sueldo profesor Programación x alumnos	1	10		2	10	20	\$ 100	\$ 2.000	\$ 320	\$ 60	\$ 460	\$ 120	\$ 180	\$ 3.140	\$ 31.400	
Sueldo profesor Informática x alumnos	idem Programación	10		2	10	20	\$ 100	\$ 2.000	\$ 320	\$ 60	\$ 460	\$ 120	\$ 180	\$ 3.140	\$ 31.400	
TOTAL	9								\$ 34.550	\$ 5.528	\$ 962	\$ 7.372	\$ 1.923	\$ 2.885	\$ 52.819	\$ 601.009

Anexo N° 4 – ESQUEMA INSTITUTO



Anexo N° 5 – CUADRO DE INGRESOS

INGRESOS POR VENTAS														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	
Meses de Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Curso Semestral	Curso Niños Nivel 1	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Niños Nivel 2	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Niños Nivel 3	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Niños Nivel 4	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso 3° Edad Nivel 1	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso 3° Edad Nivel 2	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso 3° Edad Nivel 3	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Gestión Contable	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Gestión Administ.	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Computación Nivel 1	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Computación Nivel 2	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
	Curso Computación Nivel 3	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150
Curso Computación Nivel 4	Vacaciones	15	15	15	15	15	Vacaciones	15	15	15	15	15	150	
Curso Anual	Curso Programación 1°	Vacaciones	10	10	10	10	10	Vacaciones	10	10	10	10	10	100
	Curso Programación 2°	Vacaciones	10	10	10	10	10	Vacaciones	10	10	10	10	10	100

Anexo N° 6 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Áreas Estratégicas		OBJETIVOS	Indicadores	Unidad de Medida	Ponderación		Meta	Semáf.		
					Valor de Alerta		Verde	Amarillo	Rojo	
FINANCIERA	F1	Implementar un sistema de planificación de flujos de fondos	Presentación de cash-flow	doc	15%	9%	1	1		0
			Control Presupuestario	núm		6%	0	-	0	+
	F2	Incrementar las utilidades totales en un 10% anual	Rentabilidad Econ. (ROA)	%	30%	5%	15%	15%	14%-10%	<9%
			Rentabilidad del P.N (ROE)	%		10%	10%	10%	9%-5%	<5%
			Margen sobre ventas	%		10%	40%	40%	39%-35%	<30%
	F3	Incrementar las ventas totales anuales	Cumplimiento	%	15%	7%	100%	100%		
			Evolución	%		6%	30%	30%	29%-25%	<25%
			Descuentos	%		2%	5%	>5%	6%-10%	<10%
	F4	Mantener un período de cobranzas no mayor a de 30 días	Período de cobranzas	días	10%	10%	30	>30	31-45	46-60
						100%	100%			
CLIENTES	C1	Aumentar la satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del consumidor	%	25%	8%	100%	100%	99%-95%	<95%
			Repetición de compra	%		5%	40%	40%	39%-30%	<30%
			Quejas	%		6%	2%	>2%	3%-5%	<5%
			Cumplimiento de plazos	%		6%	90%	90%	89%-85%	80%
	C2	Facilitar proceso de ventas y selección del servicio	Tiempo de decisión de compra	días	20%	20%	20	>20	20-30	<30

C3	Asesoramiento personalizado	Cant. De clientes asesorados.	%	25%	7%	80%	80%	79%70	<70%	
		Cientes asesorados conformes.	%		18%	95%	95%	95%-85%	<85%	
C4	Estudio de tendencias y cambios en preferencias de los consumidores	Investigación de mercado	núm	10%	10%	1	1		0	
C5	Atender en menor tiempo las quejas de los clientes	Tiempo de respuestas	días	20%	5%	10	>10	11d - 15d	<20	
		Percepción del cliente de respuesta rápida	%		8%	90%	90%	89%-80%	<80%	
		Satisfacción de quejas	puntaje		7%	100%	100%	99%-95%	<95%	
				100%	100%					
PROCESOS INTERNOS	P1	Lanzamiento constante de productos innovadores al mercado	Innovación de productos	%	20%	20%	10%	10%	9% - 5%	<5%
	P2	Tendencia al defecto 0	Cant de fallas	%	10%	3,33%	1%	1%	2% - 5%	>6%
			Cant de quejas	%		3,33%	1%	1%	2% - 5%	>6%
			Costo de fallos	%		3,34%	10%	<10%	10% - 20%	>20%
	P3	Aumentar la productividad	Utilización de la capacidad productiva	%	10%	3%	90%	90%	89% - 75%	<75%
			Tiempo por etapa del proceso productivo	min/ hs		4%	40			
			Eficacia del servicio	%		3%				

	P4	Optimización del espacio de la planta	Cant de espacio utilizado	%	5%	2,50%	85%	85%	84% - 70%	>70%
			Tiempos de traslado	min		2,50%	5	0 min	1' - 10'	>11'
	P5	Disminuir los intervalos de introducción entre servicio y servicio.	Disminuir los tiempos de servicios	%	12%	6%		10%		
			Tiempo entre lanzamiento de servicio y servicio	días		6%	30	31 - 45	>46	
	P6	Implementar sistema de información de preferencias del cliente	Retroalimentación de encuestas	puntaje	15%	15%	99%	99%	98% - 75%	<75%
	P7	Cumplimiento de las cantidades producidas en los tiempos acordados	Cumplimiento en el dictado de cursos	%	20%	10%	100%	100%	99% - 90%	<89%
			Cumplimiento en los plazos del servicio	%		10%	100%	100%	99% - 90%	<89%
	P8	Minimizar desperdicios de horas de cursos	Reutilización de aulas	%	8%	2%	100%	100%	99% - 75%	<74%
			Cant de horas libres	%		2%	10%	10%	11% - 25%	>25%
			Planificación del nivel de cursos	\$		4%	0	\$1 - \$1000	\$1001 - \$5000	>\$5000
						100,00%	100%			
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Alto grado de conocimiento de los productos	Conocimiento del servicio por fuerza de ventas	puntaje	20%	10%	80%	80	79-60
Conocimiento del servicio por empleados				puntaje	10%		80%	80	79-60	<60

A2	Capacitación en procesos de venta, post venta, fidelización y mercadeo	Capacitación	%	25%	12%	30%	30%	29% -20%	<20%
		Evaluación de desempeño	puntaje		13%	90	90	89- 70	<70
A3	Motivación y buen clima organizacional	Satisfacción del personal	puntaje	35%	16%	8.5	+		-
		Ausentismo	%		10%	5%	0 -4,9%	5%	>5%
		Adecuación Salarial			9%	100%	100%	99%-70%	<70%
A4	Utilización de equipos de trabajos y herramientas adecuadas.	Nivel de seguridad	%	20%	10%	5%	0 -4,9%	5%	>5%
		Inspecciones	puntaje		10%	90	90	89- 70	<70