



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

# **PLAN DE NEGOCIOS**

**Instituto de Idiomas en el  
Departamento de Luján de Cuyo**

**Cecilia Clemente Buono**

**[cclementebuono@gmail.com](mailto:cclementebuono@gmail.com)**

**Profesor tutor: María Fernanda**

**Maradona**

**2015**

**Mendoza**

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II: LA IDEA EMPRESARIAL .....</b>	<b>7</b>
I.INTRODUCCIÓN .....	7
II.REFLEXIONES PREVIAS SOBRE LA IDEA .....	7
III.EVALUACIÓN DE LA IDEA.....	9
IV.PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA .....	9
A.Visión .....	9
B.Misión.....	10
C.Valores.....	10
D.Objetivos .....	10
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>12</b>
I.INTRODUCCIÓN .....	12
II.ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	13
A.ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1 .....	14
B.ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2.....	19
C.ANÁLISIS DE LA VARIABLES DE NIVEL 3.....	23
D.DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS.....	28
III.ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	28
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>33</b>
I.INTRODUCCIÓN AL MODELO DE ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS .....	33
II.CONCEPTO DE IDENTIDAD .....	35
A.VISIÓN .....	35

B.MISIÓN .....	36
C.CULTURA .....	38
D.ESTRUCTURA.....	40
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META.....</b>	<b>42</b>
I.INTRODUCCIÓN .....	42
II.SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	42
III.DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	44
IV.POSICIONAMIENTO .....	45
V.ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....	46
<b>CAPÍTULO VI: MARKETING MIX .....</b>	<b>49</b>
I.INTRODUCCIÓN .....	49
II.PRODUCTO.....	50
III.PRECIO.....	53
IV.PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	56
V.PROMOCIÓN .....	57
A.PROMOCIÓN DE VENTAS .....	58
B.PUBLICIDAD .....	59
<b>CAPÍTULO VII: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>61</b>
I.IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	61
II.FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	63
A.FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS .....	63
B.ALTERNATIVAS DE MARKETING.....	65
<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>67</b>
I.INTRODUCCIÓN .....	67
II.PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	68
III.PLAN DE PRODUCCIÓN Y ADQUISICIONES.....	71
IV.CONTROLES A REALIZAR.....	72
<b>CAPÍTULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>73</b>
I.ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	73

II.ORGANIGRAMA .....	75
III.GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	76
A.RECLUTAMIENTO .....	77
B.SELECCIÓN .....	78
C.CAPACITACIÓN Y SISTEMA DE REMUNERACIONES.....	78
<b>CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>79</b>
I.INTRODUCCIÓN .....	79
II.FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	80
A.VENTAS .....	80
B.COSTOS.....	82
C.PUNTO DE EQUILIBRIO.....	84
D.INVERSIÓN INICIAL.....	86
E.TASA DE COSTO DE CAPITAL (KO).....	87
F.FLUJO DE FONDOS .....	88
G.CRITERIO DE DECISIÓN.....	89
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## **CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo se desarrolla un plan de negocios que describe la implementación en la ciudad del Departamento de Luján de Cuyo, de un centro de idiomas. Éste prestará un servicio integral que abarca no solamente la enseñanza de idiomas extranjeros, sino también enseñanza de español para extranjeros, cursos de preparación para exámenes internacionales, capacitaciones “in company” y traducciones al español.

A través del plan de negocios se determina la viabilidad económica y financiera de un proyecto, es decir, si se obtendrá ganancias en el mediano y largo plazo. De todos modos no solamente se redujo el estudio a lo meramente económico, también se incluye un análisis de los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo del proyecto.

A lo largo del desarrollo del plan de negocio se evalúa la idea de negocio desde diversos enfoques, para lo cual fueron utilizados distintos planes, como son el plan financiero, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de administración, y todo lo concerniente al análisis competitivo del sector. Se ha organizado cada uno de esos planes en capítulos diferentes.

A fin de comenzar con el desarrollo del trabajo se determina en el capítulo dos la importancia de estudiar idiomas. Luego se evalúa de modo general la idea de negocios y por último se determina la visión, la misión, los objetivos y los valores.

En el capítulo tres se realiza el análisis competitivo del sector de negocios. Siguiendo el modelo presentado por el profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro “dirección estratégica de los negocios” se analizaron las variables que componen cada uno de los niveles del modelo y se determina si se presentan como oportunidades o amenazas. Se termina el capítulo con un análisis de los grupos estratégicos para determinar el cual será el competidor directo.

Seguidamente en el próximo capítulo se efectúa un análisis interno, si bien no se pudieron determinar las fortalezas y debilidades a través de los cuestionarios que ofrece el modelo por ser una empresa que aún no está en marcha, se decide realizar un análisis de tipo aspiracional. Es decir, determinar qué tipo de visión, misión, estructura y cultura se desearía desarrollar en el instituto. Se sabe que una vez en marcha el instituto, se podrá realizar un análisis completo tal como lo plantea el

profesor en el modelo y al mismo tiempo revisar si el rumbo elegido fue el más adecuado dada las condiciones del sector.

En el capítulo cinco se determina la estrategia de negocio y de marketing. Debido a que la empresa aún no está en marcha no se puede efectuar el análisis de las otras estrategias, lo que quedará pendiente para un estudio posterior.

En el capítulo seis se analiza el mercado meta, es decir, se efectúa la segmentación del mercado, se determina el mercado meta, se establece el posicionamiento deseado.

El capítulo siete comprende el análisis del marketing mix, es decir, de las cuatro variables que componen la mezcla comercial: producto, precio, distribución y promoción.

El capítulo ocho abarca al plan de administración. Dentro del mismo se analizó la estructura necesaria para iniciar las actividades, se estableció el organigrama, se describieron las funciones del cargo, se determinaron las políticas relacionadas al reclutamiento, selección, capacitación y sistema de recompensas del personal.

En el capítulo nueve se desarrolla el plan de operaciones el cual contiene: la descripción del tipo de servicio que se presta, el plan de adquisiciones y los controles a realizar.

El último capítulo es el plan financiero. A través del mismo, y como ya lo dijimos anteriormente, se determina la viabilidad económica y financiera de llevar a cabo un proyecto de inversión. Luego de estimar las ventas, los costos, determinar el punto de equilibrio y realizar el flujo de fondos utilizamos dos criterios de decisión. El primero es el VNA, valor actual neto, y el segundo es la TIR, tasa interna de retorno.

Para concluir con el plan de negocios se arriba a las conclusiones. En ésta última parte de la investigación básicamente se concluye si conviene o no llevar a cabo el proyecto y por qué.

## **CAPÍTULO II: LA IDEA EMPRESARIAL**

### **I. INTRODUCCIÓN**

En éste plan de negocios se evalúa la viabilidad económica y financiera de abrir un centro de idiomas en el Departamento de Luján de Cuyo.

Partiendo de la base que en el mundo actual y competitivo en el que vivimos los beneficios de conocer otros idiomas son innumerables, se cree que será un proyecto rentable.

Luego de un análisis exhaustivo se determina si la hipótesis es verdadera o falsa por medio de dos criterios de toma de decisiones, muy utilizados en la evaluación de proyectos, el VNA, valor actual neto y la TIR, tasa interna de retorno.

### **II. REFLEXIONES PREVIAS SOBRE LA IDEA<sup>1</sup>**

Los beneficios de aprender idiomas son múltiples y variados. Entender y ser capaz de hablar una nueva lengua sólo puede atraer cosas positivas. Varios estudios afirman que el dominar una segunda lengua mejora la inteligencia, debido a que activa ciertas partes del cerebro que de otra manera estarían sin funcionamiento.

A continuación nombraremos algunas de las ventajas de conocer otros idiomas:

- Tener un segundo idioma es uno de los requisitos más demandados en el ámbito laboral, por lo que hoy en día estudiar una lengua ya no se trata de un capricho, es casi una necesidad. La mayoría de las medianas o grandes empresas tienen una proyección internacional, por lo que necesitan que su fuerza laboral sea capaz de comunicarse con personas de otros países.

---

<sup>1</sup> <http://www.residencias-estudiantes.com/post-47/por-que-debes-aprender-un-nuevo-idioma>, enero 2015.

- Manejar un idioma con fluidez permite la comunicación entre personas de diferentes países. Es una de las mejores maneras de descubrir las costumbres y la historia de lugares desconocidos.

- Estimula positivamente al cerebro, propiciando la creatividad e inteligencia. Al hacer que el cerebro salte de un idioma a otro, lo estamos entrenando, sin darnos cuenta, para que sea mucho más eficaz y efectivo en las situaciones de multitarea.

- Saber otro idioma ayuda a ampliar el lenguaje. Es una manera de incorporar a nuestro léxico palabras desconocidas o no utilizadas.

Éstas son sólo algunas de las ventajas de conocer otras lenguas, no cabe duda de que genera mayores oportunidades de encontrar mejores trabajos y de potenciar características personales.

El instituto prestará un servicio integral que abarca no solamente la enseñanza de idiomas extranjeros, sino también enseñanza de español para extranjeros, cursos de preparación para exámenes internacionales, capacitaciones “in company” y traducciones al español.

El cliente es el protagonista indiscutible, por lo que se ofrece la prestación de un servicio de alta calidad. Con esto, lo que se busca es que el alumno al finalizar su curso tenga un dominio absoluto del idioma.

Hasta hace unos años la enseñanza de idiomas era implementada con una metodología distinta, es decir, se impartían cursos donde la gramática era lo más importante. El resultado que se obtuvo durante años, fue alumnos que conocían perfectamente el idioma escrito, pero que no podían desenvolverse en una comunicación oral o una situación cotidiana con una persona de otro país. Frente a esto las personas empezaron a demandar cursos donde el foco fuese la comunicación oral.

A partir del cambio en la demanda, los institutos comenzaron a modificar su metodología de trabajo, focalizando los cursos en la parte oral, contratando profesores nativos, utilizando material de trabajo interactivo, etc.

La idea original apunta a que el cliente pueda dominar el idioma, tanto oral como escrito, al finalizar el curso correspondiente. Los cursos están dirigidos a distintos tipos de clientes, para quienes lo estudian como un hobby, para aquellos que lo necesitan por su trabajo, para aquellas personas que desean viajar a otro país, para personas que necesitan presentar artículos académicos o trabajos formales en español, etc.

Como dijimos anteriormente los beneficios de conocer otro idioma son innumerables. Actualmente se vive en una aldea global, por lo tanto cada vez es más necesario entablar



comunicaciones con personas de otros países y el aprendizaje de otro idioma se vuelve una necesidad preponderante.

### **III. EVALUACIÓN DE LA IDEA**

La idea del centro de idiomas no es nueva, desde hace años se enseñan otras lenguas. Lo innovador de la idea, es el ofrecimiento de un servicio integral, que abarca distintos intereses a la hora de querer conocer y aprender otro idioma.

Se extenderá la propuesta no solamente a la oferta de cursos de idiomas extranjeros sino también cursos de español para extranjeros, traducciones al español de lenguas varias, cursos para la preparación de exámenes internacionales y capacitaciones “in company”.

Debido a que la demanda se basa principalmente en obtener la habilidad necesaria para lograr una comunicación en otro idioma, el instituto ofrecerá un servicio de alta calidad para garantizarles a los alumnos un verdadero aprendizaje.

Otro diferencial es la ubicación geográfica del instituto, ya que abrirá sus puertas en un departamento donde sólo existen institutos que se especializan en un único idioma. Si bien en el departamento de Luján de Cuyo existen institutos de idiomas, que ofrecen cursos de alta calidad, éstos están focalizados únicamente en la enseñanza del idioma inglés.

La idea del centro de idiomas es brindar una propuesta completa, que abarque la enseñanza de idiomas varios, como inglés, portugués, francés, italiano, alemán, chino, entre otros pero también que ofrezca otros servicios como son las traducciones al español, capacitaciones in company, preparación de exámenes internacionales y cursos de español para extranjeros.

### **IV. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **A. VISIÓN**

“Ser reconocida como una institución líder a nivel regional y nacional en la enseñanza de idiomas, dedicada a promover la integración cultural a través de las lenguas, siendo un eslabón

importante en la construcción de un mundo en el que reine el pluralismo y en el que todos se entiendan”.

## B. MISIÓN

Nuestra misión como institución dedicada a la enseñanza de idiomas, es el acercamiento al idioma y su cultura, ofreciendo a sus públicos un espacio alternativo e innovador a través de la enseñanza de lenguas extranjeras, promoviendo y desarrollando una interacción positiva entre grupos socio-culturales de orígenes diversos.

Buscamos constantemente la excelencia académica, fomentando el aprendizaje efectivo y la comunicación fluida, diferenciada por su calidad y servicio personalizado.

## C. VALORES

- Satisfacción del cliente.
- Aprendizaje.
- Crecimiento.
- Diversidad y pluralismo.
- Integridad.
- Excelencia.
- Innovación.
- Ética.
- Compromiso.

## D. OBJETIVOS

- Ofrecer un servicio de alta calidad.
- Brindar cursos personalizados.
- Desarrollo y progreso económico de la institución.
- Aplicación del concepto de calidad total a todos los procesos.
- Excelencia académica.
- Integración cultural y promoción del pluralismo.
- Insertar el concepto en el departamento de Luján de Cuyo.

*En síntesis, el centro de idiomas busca ofrecer un servicio personalizado y de alta calidad en el departamento de Luján de Cuyo, creando un valor superior para enfrentar a la competencia y generando una adaptación constante a los cambios que se presenten.*

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **I. INTRODUCCIÓN**

Siguiendo a Robbins (Robbins, 2004): “El entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras, grupos políticos de presión, etc.”.

El autor explica que las organizaciones enfrentan distintos tipos de ambientes, algunos muy dinámicos porque están en cambio permanente, por ejemplo entran nuevos competidores, se modifican las regulaciones gubernamentales que atañen a los negocios de la compañía, es difícil conseguir las materias primas, etc. Y otros muy estáticos, es decir, permanecen constantes con el paso del tiempo.

Estos cambios que ocurren en el entorno generan incertidumbre, y ésta afecta la eficacia organizacional, por lo tanto los directivos deben buscar la manera de reducirla al máximo posible.

En consonancia con lo anterior, Richard Daft define al entorno como (Daft, 2006): “aquel que está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte”.

Daft propone que el estudio del entorno se vuelve una necesidad de cualquier organización por dos razones fundamentales. La primera sería para adoptar una postura proactiva y anticiparse a lo que va a suceder. Y la segunda para evaluar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales, en el establecimiento de políticas, estrategias y en el diseño de las estructuras internas, determinando cómo la organización responde ante los cambios.

Los entornos organizacionales se componen de innumerables variables, muchas de las cuales a su vez están relacionadas, por lo tanto será analizado a partir del modelo de los tres niveles presentado por el profesor Hugo Ocaña en su libro *Dirección estratégica de los negocios*.

## II. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Para estudiar el sector de negocios dónde se insertará el centro de idiomas se utilizará el modelo presentado por el profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios”. El mismo será utilizado para realizar el análisis de las distintas variables que lo componen, pero se agrupándolas en tres niveles, tal como lo presenta el profesor en su libro.

Toda empresa se encuentra inmersa en un entorno que la condiciona y con el que interactúa, por lo tanto, la tarea de toda organización consiste en conocer cuál es ese entorno, para poder detectar en él, oportunidades y amenazas.

La importancia de su estudio se ha incrementado, como consecuencia de la rapidez en los cambios y de la mayor dificultad para predecirlos. Podríamos mencionar una serie de factores que nos permiten calificar la situación actual como turbulenta, como son: la integración de la economía mundial, el elevado ritmo de intercambio tecnológico y la aparición de nuevos competidores, tanto de países del tercer mundo como de nuevos países industrializados.<sup>2</sup> Es importante destacar que estos factores no son independientes, sino que se encuentran relacionados.

Siguiendo a Ocaña (OCAÑA, 2012): “la correcta identificación del sector de negocios en el que operará la empresa y consecuentemente la individualización del comportamiento de las variables intervinientes en él, permitirán a las empresas entender bajo qué contexto inmediato realizarán su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia”.

Por medio de este análisis se busca determinar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector, para detectar oportunidades de negocio y determinar su potencialidad a fin de ingresar en él. En términos generales si el rendimiento sobre la inversión es mayor a la tasa de costo de capital existente para toda la economía, el sector presenta una condición favorable.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo del análisis del sector externo a la empresa, es la determinación de la dinámica de comportamiento de las variables en condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, se hará el estudio considerando tres niveles de análisis:

---

<sup>2</sup> <http://descuadrando.com/Microentorno>, enero 2015.

Cuadro N° 1: Niveles de las variables del sector de negocios

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Cientes	Proveedores	VARIABLES ECONÓMICAS
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	VARIABLES LEGALES
Competencia	Productos sustitutos	VARIABLES POLÍTICAS
	Distribuidores	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
	Actores estatales y no estatales	VARIABLES TECNOLÓGICAS
		Otras de tercer nivel

Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

Al analizar las variables y sus relaciones, se trata de determinar el atractivo del sector. Este concepto – atractivo del sector- es muy amplio dada la cantidad de variables empleadas para ello. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de ser por otras tantas. Aún más el atractivo o no, dependerá de los objetivos que se imponga la empresa. Por lo tanto, siguiendo a Ocaña, se opta por emplear el concepto de “condiciones de competitividad del sector”.

En general, la premisa que se utiliza es la siguiente: *¿ En qué medida esta variable analizada favorece o no a los objetivos de la empresa? ”*. Si la variable opera favorablemente a los objetivos de la empresa será, entonces, una “oportunidad”; caso contrario será una “amenaza”.

Para calificar como atractivo o no al sector se utilizará el promedio obtenido para las variables bajo análisis. Recordemos que el sector será atractivo si el promedio de todas las variables analizadas es mayor a tres, por el contrario, si es menor que tres el sector se presenta como poco atractivo, mientras que si obtenemos un promedio de tres el sector se encuentra equilibrado.

## A. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1

### 1. Clientes

Los clientes se dividen en actuales y potenciales. Los primeros son aquellos que efectivamente le compran a la empresa, es decir, podrían ser los llamados clientes *fidelizados*. Los segundos son aquellos que pudiéndole comprar a la empresa no lo hacen, ya sea porque le compran a la competencia o bien porque no compran el producto en cuestión. Sólo se analizarán los clientes potenciales, debido a que se trata de una empresa que aún no está en marcha, y por lo tanto no cuenta con clientes actuales.

En nuestro caso los clientes potenciales son aquellos que están adquiriendo el servicio con la competencia, o aquellos que simplemente no están consumiendo este servicio, por razones varias. A continuación se analizan las subvariables más relevantes:

\* *Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:* en este caso corresponde analizar qué costos le generaría a los clientes de la competencia pasar a ser nuestros clientes. Estos costos están asociados a tiempo, distancia, calidad, precio.

En relación a los clientes que están con la competencia, debemos generar una ventaja respecto de la misma para poder atraerlos hacia nosotros. El diferencial más claro, respecto a otros institutos ubicados en el departamento de Luján de Cuyo y sus alrededores, es el ofrecimiento de un servicio integral, es decir, no sólo la enseñanza de lenguas extranjeras, sino también la enseñanza de español para extranjeros, el servicio de traducciones, los cursos para exámenes internacionales y las capacitaciones in company.

Se considera que para los clientes de la competencia que residan en el departamento de Luján de Cuyo y sus alrededores les resultará beneficioso cambiar y adquirir los servicios ofrecidos por el instituto, transformándose ésta subvariable en una oportunidad.

\* *Grado de fidelización de los clientes con la competencia:* se refiere a todos aquellos clientes que le compran regularmente a la competencia y que debido a esto le exigen ciertos “plus” como podrían ser descuentos especiales, financiación, servicios varios.

Como se sabe los institutos de mayor trayectoria cuentan con clientes fidelizados. Éstos adquieren sus servicios porque gozan de beneficios adicionales. Se debe tratar de igualar las condiciones para poder atraerlos.

En este caso se está frente a una amenaza, que se considera leve porque se puede hacer frente a ella y en el corto plazo restarle clientes a la competencia.

\* *Fidelización por diferencias:* algunos clientes o segmentos de ellos que guardan fidelización a una empresa por la creencia (real o no) que en ese lugar encuentran elementos diferenciales (marcas, diferencias en servicios, atributos únicos) que no encuentran en otras empresas.

Existe la creencia que ciertos institutos ofrecen cursos de mejor calidad por lo tanto muchos compradores adquieren sus servicios solamente por el renombre.

Esto evidentemente se presenta como una fuerte desventaja.

## 2. Empresa

En esta variable cabe analizar a los intermediarios y a la competencia. En nuestro caso solamente se estudiará a la competencia porque la empresa no trabajará con intermediarios.

### *Rivalidad competitiva*

Los competidores actuales son todos aquellos que buscan satisfacer una misma necesidad a través de productos o servicios similares. Lo que se busca a través del análisis de la rivalidad competitiva es determinar el grado de la misma dentro del sector.

Un sector de negocios cuyo grado de rivalidad competitiva sea bajo ofrecerá un panorama más favorable para los intereses de la empresa y viceversa. En cualquiera de las dos situaciones que se le presente a la empresa, la gerencia deberá establecer una estrategia que le permita obtener una ventaja duradera.

Cuando se analiza la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, las siguientes variables pueden incidir en mayor o en menor medida en la competitividad:

\* *Número de competidores importantes:* un número importante de competidores aumenta la rivalidad del sector bajando la rentabilidad por debajo del promedio. Sin embargo, no siempre se cumple la condición enunciada anteriormente. En efecto, si existe un gran número de competidores, con participación relativa de mercado pequeña, con estrategias competitivas de baja intensidad en cuanto a diferenciación, precio, comunicación, distribución, etc., la rivalidad no afectará el promedio de rentabilidad.

En el Gran Mendoza son tres los competidores importantes debido a que la mayor parte del mercado se concentra en los Institutos con renombre, La Cultural, La Intercultural y Amicana. Siendo La Intercultural el único instituto que ofrece la enseñanza de distintos idiomas, mientras que los otros dos se focalizan en el idioma inglés. Los tres prestan un servicio integral.

Esta subvariable representa una desventaja para el instituto.

\* *Homogeneidad de las empresas:* mientras más similares sean las empresas (tamaño, estrategias, cobertura geográfica, localización) menor es la rentabilidad promedio si la rivalidad entre ellas responden a mecanismos de coordinación y cooperación.



En el departamento de Luján de Cuyo los Institutos son múltiples haciendo que la participación de mercado de cada uno sea pequeña. El único que ofrece varios idiomas es el instituto ubicado en el predio de la UNCuyo- Facultad de Ciencias Agrarias. De todos modos ninguno ofrece un servicio integral.

Ésta variable se presenta como ventaja.

\* *Precios de los productos:* en todo sector de negocios existen precios que son indicativos o de “señalamiento”. Por lo general se trata del precio que fija el líder del sector y que, de alguna manera, sirven como orientación tanto al resto de los competidores como a los compradores. El precio-señalamiento del líder está fijado con una estructura de costos dadas: la del líder: Las empresas competidoras del sector tratarán por vía directa igualar ese precio, o por vía indirecta ofreciendo alternativas si no se lo puede alcanzar (descuentos, ofertas, beneficios y promociones especiales), etc. Esto determina un aumento en la rivalidad competitiva.

Se ingresará al sector teniendo en cuenta los precios de la competencia, principalmente de los grandes Institutos, lo que representa una desventaja.

\* *Identificación de la marca:* el elemento diferenciador por excelencia del producto es su marca. Cuanto más genérico es el producto mayor es su indiferenciación, entonces se recurre a crear lealtad en la marca.

Esto se presenta como una desventaja debido a que los grandes institutos han creado lealtad hacia su “marca”.

### **3. Competencia**

Las empresas presentes en el sector estarán en constante movimiento para tratar de imponer una ventaja superior. A cada movimiento de una empresa le corresponde una acción igual o superior de la competencia. Todo esto hace a la dinámica del sector de negocios generando situaciones favorables o desfavorables para las empresas presentes en el sector. Algunas de las variables que tornan dinámico al sector, y que por tanto, generan situaciones favorables o desfavorables en el sector son las que se analizan a continuación:

\* *Capacidad del competidor/es principal/es:* las capacidades empresarias están en directa relación con las personas, los procesos y los recursos que posee y cómo se posicionan estos para generar valor empresario.

Frente a ésta subvariable se está ante una desventaja.

\* *Grado de iniciativa de la competencia:* dependiendo de la posición competitiva que ostenta una empresa puede llevar más o menos la iniciativa o permanecer expectante ante la iniciativa de los demás.

En términos generales el grado de iniciativa del sector es bajo, cada empresa asume su posición y trata de mantenerla, presentándose ésta subvariable como una oportunidad.

#### 4. Conclusiones sobre el análisis de las variables de nivel 1

Luego de haber analizado y clasificado como oportunidad o amenaza a cada una de las variables que componen el nivel 1 del modelo utilizado corresponde ahora calificarlas.

Se utiliza para todo el modelo, es decir, para todas las variables (nivel 1-2-3) una escala que va del 1 al 5. El valor 1 corresponde a una gran amenaza (GA), el valor 2 corresponde a una leve amenaza (LA), el valor 4 se utiliza para una leve oportunidad (LO) y el valor 5 corresponde a la una gran oportunidad (GO).

A continuación presentamos el cuadro resumen del cálculo para las variables de nivel1:

Cuadro N°2: Promedio de las variables de nivel 1

Variables de nivel 1		GO	LO	GA	LA	Valor
Clientes	Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	x				5
	Grado de fidelización de los clientes con la competencia				x	2
	Fidelización por diferencias			x		1
Empresa	Número de competidores importantes			x		1
	Homogeneidad de las empresas		x			4
	Precios de los productos				x	2
	Identificación de la marca:			x		1
Competencia	Capacidad del competidor/es principal/es			x		1
	Grado de iniciativa de la competencia		X			4
<b>PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1</b>						<b>2.33</b>

Fuente: elaboración propia

A modo de conclusión 1 el sector se presenta como poco atractivo para las variables de nivel uno elegidas para el análisis, arrojando el promedio un valor de 2,33.

## B. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2

Estas variables poseen, como las del nivel 1, incidencia directa sobre la competitividad del sector bajo análisis. Las principales son:

### 1. Proveedores

De los proveedores interesa analizar su poder de negociación. Éste se manifiesta en el precio y la calidad de los suministros que ofrecen. Si el poder de negociación es alto, el sector se vuelve menos atractivo, por el contrario si el poder de negociación es bajo, el sector se vuelva más atractivo.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. El mayor o menor poder de negociación de los proveedores está en función de:

\* *Número de proveedores importantes*: cuando existe un gran número de proveedores importantes, las empresas del sector están en mejores condiciones de establecer ventajas respecto de la provisión de materias primas o insumos básicos. En esta situación, si es igualitaria para todas las empresas del sector, ninguna poseerá una ventaja importante respecto de la otra estableciéndose una paridad competitiva, pero si por el contrario alguna de las empresas competidoras pueden obtener alguna ventaja del proveedor, dicha ventaja podrá ser trasladada a alguna ventaja competitiva específica (precio o diferenciación).

Esta subvariable se presenta como una ventaja.

\* *Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor*: en la medida que las empresas del sector posean mayor número de sustitutos cercanos respecto de insumos y materias primas, menor será el poder de negociación de los proveedores.

Esta subvariable se presenta como una ventaja.

\* *Diferenciación de los productos de los proveedores*: cuando el proveedor posee alguna diferencia notable en sus productos que determinan algún tipo de ventaja

transferible a las empresas competidoras del sector entonces ese proveedor aumenta su poder de negociación.

Esta subvariable se presenta como una ventaja.

\* *Costo de cambio de los proveedores:* nuevamente el concepto de indiferenciación del producto, similitud en los niveles de precio, paridad en las condiciones de compra, determina que las empresas competidoras del sector puedan cambiar rápidamente y sin mayores costos de proveedor. Esta situación disminuye el poder de negociación de los proveedores.

Esta subvariable se presenta como una ventaja.

\* *Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:* en un determinado momento un proveedor puede evaluar la conveniencia de incursionar en el sector de negocios al que provee. Si ese proveedor posee un insumo o materia prima crítica, podrá desarrollar mayores ventajas competitivas que las empresas ya establecidas en el sector.

Esta subvariable se presenta como una ventaja.

Al no depender de un único proveedor, tener disponibles diferentes proveedores que no presentan diferencias importantes en los suministros, dónde el costo de cambio de un proveedor a otro no es alto, ni tampoco existe en nuestro caso alguna amenaza de integración hacia adelante, el poder de negociación de los mismos es bajo.

La variable proveedores – del nivel 2 - se presenta como una oportunidad.

## **2. Posibles nuevos ingresantes**

Hace referencia a la entrada potencial, en la industria, de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Si el sector es atractivo por su rentabilidad u oportunidades de crecimiento, estará siempre expuesto a la amenaza de que nuevas empresas quieran ingresar a él.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada que obstaculizan el ingreso al mismo, nos referimos a las llamadas barreras, directas o indirectas. A continuación las analizaremos.

### *Barreras directas*

En la medida que las empresas del sector agreguen elementos diferenciales a sus productos, tal que no se puedan o no sean fácilmente imitables, desalentará a los potenciales ingresantes al sector debido al tiempo que les puede llevar alcanzar la diferenciación o imponer una propia. Por otro lado, aquellos sectores con mínimo de sofisticación o bajo nivel agregado en la elaboración de sus productos y atractivos son fácilmente vulnerables ante nuevos competidores.

No se está ante la presencia de un sector que requiera grandes inversiones de capital o tecnología de punta, por lo tanto las barreras directas, es decir, las no naturales creadas por las propias empresas del sector son bajas.

Como conclusión el sector tiene grandes posibilidades de que entren nuevos competidores, presentándose como una ventaja.

### *Barreras indirectas*

Respecto a las barreras indirectas, es decir la presencia de un Gobierno que proteja o regule a la industria u otras relacionadas a los costos varios, también podemos notar que son bajas.

La única barrera es el *costo en personal*, ya que para el instituto representa el costo más alto, debido a que es necesario contar con personal capacitado para dictar los diferentes cursos. Ésta subvariable se presenta como una amenaza.

## **3. Productos sustitutos**

Cuando se habla de productos sustitutos se hace referencia a aquellos que satisfacen a una misma necesidad y por lo tanto el usuario/comprador puede en cualquier momento desplazar su demanda hacia esos productos.

Existen dos puntos de vista a analizar, el primero se refiere a la sustitución por efecto de la elasticidad cruzada de la demanda. Por ejemplo en caso de que el precio del vino aumente, los consumidores pueden llegar a desplazar su demanda hacia otros productos como cerveza, gaseosa, amargos, etc. Esto sucede porque éstos productos cumplen una misma función, acompañar las comidas.

El segundo tipo se refiere a la sustitución por el beneficio esperado del producto o por la función que el producto brinda. Las cañerías de plástico son sustitutas de las cañerías de metal, el transporte de pasajeros terrestre es sustituto del aéreo, una casa de cambio es sustituta de un banco, etc.

Cabe recordar que la presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Algunas de las variables relacionadas con los productos sustitutos que interesa analizar son las siguientes:

\* *Disponibilidad de sustitutos cercanos:* cuantos más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. La cercanía entre los productos sustitutos se refiere a precios de los productos, funciones básicas que cumplen, cantidad disponible, etc.

En este caso se tendría que tener en cuenta las opciones de realizar cursos a distancia, alternativa que está creciendo cada vez más en los últimos tiempos. Por lo tanto la empresa debe destacar el beneficio de que la enseñanza a través del método tradicional-presencial ofrece mayores ventajas. Ésta subvariable se presenta como una amenaza.

#### **4. Actores estatales y no estatales**

Un sector se vuelve menos atractivo cuando ciertos poderes públicos gubernamentales o la misma comunidad en la que está inserta la empresa, intervienen en cuestiones no relacionadas con la competitividad.

Ésta categoría tampoco tiene relevancia en nuestro análisis, porque no estamos ante la presencia de un sector que incluya uno o los dos tipos de actores.

#### **5. Conclusiones sobre el análisis de las variables de nivel 2**

Es importante recordar que como en el análisis de las variables de nivel uno, se utiliza la escala que va del 1 al 5, siendo 1 una gran amenaza (GA), 2 leve amenaza (LA), 4 leve oportunidad (LO) y 5 gran oportunidad (GO).

Se presenta a continuación un cuadro resumen del cálculo de las variables del nivel 2:

Cuadro N°3: Promedio de las variables de nivel 2

Variables de nivel 2		GO	LO	GA	LA	Valor
Proveedores	Número de proveedores importantes		x			3
	Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor		x			4
	Diferenciación de los productos de los proveedores		x			4
	Costo de cambio de los proveedores		x			4
	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante		x			4
Posibles nuevos ingresantes	Barreras directas: diferenciación del producto		x			4
	Barreras directas: requerimientos de capital	x				5
	Barreras indirectas: costo de personal			x		1
Productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos			x		1
<b>PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2</b>						<b>3,33</b>

Fuente: elaboración propia

El sector se presenta como atractivo, levemente arriba de la media, para las variables de nivel dos elegidas para el análisis.

### C. ANÁLISIS DE LA VARIABLES DE NIVEL 3

No es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio si no se observan, analizan, y describen el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno general.

#### 1. Factores políticos y legales

Son aquellos que pueden determinar la actividad de la empresa, a modo de ejemplo podemos mencionar algunos posibles factores a tener en cuenta:

- \* Legislación.
- \* Procesos y entidades regulatorias.
- \* Políticas gubernamentales.
- \* Período gubernamental y cambios.
- \* Políticas de comercio exterior.
- \* Financiamiento e iniciativas.

- \* Grupos de cabildeo y de presión.
- \* Grupos internacionales de presión.

Desde hace unos años Argentina está atravesando una crisis no sólo económico-financiera sino también socio-político-cultural.

En lo que respecta a los factores políticos-legales cualquier empresa que se instale en nuestro país deberá enfrentar a un Gobierno inestable, que no le permite tomar decisiones de muy largo plazo (entiéndase largo plazo 5 años o más) debido a que constantemente se introducen cambios.

La política monetaria fiscal del país ha llevado a altos niveles de inflación, superando en el año 2014 el 40% anual<sup>3</sup>. Esto ha provocado desinversiones, pérdida del poder adquisitivo, caída de la imagen presidencial, movilizaciones, etc.

Otro punto a destacar es el sistema tributario argentino, que impone cargas impositivas excesivas, perjudicando la rentabilidad de las empresas y la posibilidad de atraer nuevas inversiones.

Por otra parte las medidas para fomentar la industria nacional, han generado fuertes barreras a la importación lo que ha provocado un resentimiento en el resto de los países generando una importante caída de las exportaciones.

También la denuncia hecha a la Presidente (Cristina Fernández de Kirchner) ha generado revuelo, marchas, etc. Todo esto conlleva a desconfianza, desánimo, pérdida de la esperanza, etc.

Además de lo mencionado anteriormente, podemos agregar otras medidas adoptadas por el Gobierno como el cepo cambiario, la falta de transparencia en los datos oficiales, el uso desmedido de cadena nacional, la falta de acción y respuesta frente a los damnificados por las inundaciones ocurridas en la provincia de Buenos Aires y Santa Fe, etc.

Recordemos también que estamos en un año electoral, lo que provoca cierto grado de incertidumbre frente al destino de nuestro país.

## **2. Factores económicos**

---

<sup>3</sup> <http://www.inflacionverdadera.com/>, enero 2015.



Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar de la economía, afectando la capacidad de la compañía para obtener adecuadas tasas de rendimiento. Entre los factores a analizar se encuentran los siguientes:

- \* Situación y tendencias de la económica local.
- \* Economía y tendencias en otros países.
- \* Asuntos generales de impuestos.
- \* Impuestos específicos de los productos y servicios.
- \* Estacionalidad y asuntos climáticos.
- \* Ciclos de mercado.
- \* Factores específicos de la industria.
- \* Rutas del mercado y tendencias de distribución.
- \* Motivadores de los clientes/usuarios.
- \* Intereses y tasas de cambio.

La crisis financiera mundial afectó a muchos países y generó grandes tasas de interés que dificultan la inversión.

Además los niveles de inflación presentes en Argentina, superaron en el año 2014 el 40% anual, correspondiente a un 6% mensual aproximadamente.<sup>4</sup> Si bien la inflación afecta negativamente al consumo en nuestro país, lo hace más barato para los extranjeros, lo que resulta beneficioso para nuestro instituto, debido a que se puede generar una mayor afluencia de extranjeros a nuestro país y así aumentar la demanda de algunos de los servicios ofrecidos en el Instituto, más específicamente los cursos de español para extranjeros o el servicio de traducciones al español.

Por otra parte encontramos la quita de subsidios a los servicios básicos como luz y gas, que repercuten negativamente en la rentabilidad de una empresa.

Cabe recordar que en momentos de crisis como el que está pasando Argentina, las personas vuelven su consumo a productos de primera necesidad, reduciéndose así, el consumo de productos considerados de lujo. Para nuestro caso, esto es negativo ya que el estudio de un idioma no es considerado como algo de primera necesidad lo que afectaría negativamente a la demanda.

Esta variable se presenta con un valor 3 (equilibrada) porque presenta tanto amenazas como oportunidades para el instituto.

### **3. Factores sociales y culturales**

---

<sup>4</sup> <http://www.inflacionverdadera.com/>, enero 2015.

Hacen referencia a aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en los niveles de ingresos o cambios en el nivel poblacional. Entre los factores que se consideran importantes de ser analizados se encuentran:

- \* Tendencias de estilo de vida.
- \* Demografía.
- \* Opinión y actitud del consumidor.
- \* Punto de vista de los medios.
- \* Cambios de leyes que afecten factores sociales.
- \* Imagen de la marca, la tecnología y la empresa.
- \* Patrones de compra del consumidor.
- \* Moda y modelos a seguir.
- \* Grandes eventos e influencias.
- \* Acceso y tendencias de compra.
- \* Factores étnicos y religiosos.
- \* Publicidad y relaciones públicas.

Cada vez más las distancias entre países se acortan, principalmente gracias a la tecnología que permite la comunicación instantánea entre personas que se encuentran físicamente muy distantes.

Hoy en día las empresas reclutan sus talentos en cualquier parte del mundo, y los empleados buscan trabajo en aquellas empresas más prometedoras, por lo tanto el conocimiento de otro idioma se vuelve una necesidad relevante para aquellos que buscan progresar, principalmente en el plano profesional y/o económico.

También en momentos de crisis como el que actualmente se vive en Argentina, el empleo cae y muchas veces existen personas que salen de sus países en busca de oportunidades laborales. Aquellas personas que dominen dos o más lenguas se encuentran en ventaja, por lo tanto el conocimiento de un idioma se torna importante.

#### **4. Factores tecnológicos**

Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva. Recomendamos tener en cuenta los siguientes factores:

- \* Desarrollos tecnológicos competidores.

- \* Financiamiento para la investigación.
- \* Tecnologías asociadas/dependientes.
- \* Tecnologías/soluciones sustitutas.
- \* Madurez de la tecnología.
- \* Capacidad y madurez de la manufactura.
- \* Información y comunicación.
- \* Mecanismos/tecnología de compra.
- \* Legislación tecnológica.
- \* Potencial de innovación.
- \* Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes.
- \* Asuntos de propiedad intelectual.

Para el centro de idiomas ésta categoría no posee una gran relevancia, debido a que los recursos que necesita para funcionar no necesitan de una tecnología de punta.

### 5. Conclusiones sobre el análisis de las variables de nivel 3

La calificación como oportunidad o amenaza se realiza de la misma forma que para las variables de nivel 1 y 2.

A continuación presentamos un cuadro resumen de las variables de nivel 3:

Cuadro N°4: Promedio de las variables de nivel 3

Variables de nivel 3		GO	LO	GA	LA	Equilibrado	Valor
	Factores políticos y legales				x		2
	Factores económicos					x	3
	Factores sociales y culturales	x					5
<b>Promedio de las variables de nivel 3</b>							<b>3.33</b>

Fuente: elaboración propia

El promedio del sector arroja un valor de 3.33, es decir, se presenta como un sector favorable para las variables de nivel tres. Sin embargo, es posible notar que los factores políticos-legales se presentan con un valor 2 representando una amenaza, los factores económicos tienen un valor 3 lo que implican un equilibrio, esta situación se produce porque atraen tanto amenazas como oportunidades, y los factores sociales-culturales tienen un valor 5, es decir se presentan como una gran oportunidad.

## D. DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS

Una vez vistas y analizadas cada una de las variables de los tres niveles se procede a realizar una evaluación de las mismas a fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que presenta el sector. El análisis se efectúa en tiempo presente.

El sector será favorable cuando el promedio general sea mayor a tres. Es decir las oportunidades serán mayores a las amenazas. El sector será desfavorable cuando el promedio obtenido sea menor a tres, por lo tanto las amenazas serán mayores a las oportunidades. Y el sector será equilibrado en el caso que el valor obtenido como promedio sea igual a tres. En este caso las oportunidades que se presenten serán iguales a las amenazas.

El promedio general que obtenido fue:

Cuadro N°5: Promedio general del modelo

Promedio de las variables de nivel 1	2.33
Promedio de las variables de nivel 2	3.33
Promedio de las variables de nivel 3	3,33
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>2.83</b>

Fuente: elaboración propia

Del promedio se obtiene un valor 2,83, siguiendo el modelo el resultado determina que el sector es poco atractivo. A los fines prácticos como la diferencia frente al valor 3 que arrojaría un sector equilibrado es mínima, se considera que el instituto se insertará en un sector más bien equilibrado. Se puede concluir que en un primer momento las amenazas superan muy levemente a las oportunidades.

## III. ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

En términos generales la palabra competencia hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, aplicados correctamente en el trabajo y canalizados hacia el logro de objetivos. Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización, y por las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores, de comprar productos de mayor calidad a un precio competitivo.

Sin embargo, muchas empresas pasan por alto el análisis de sus competidores a la hora de entrar al mercado. Lo ideal es contar con un sistema de información continua, para identificarlos y encontrar la manera de hacer las cosas mejor que ellos.

Nuestro trabajo se centrará en el análisis de los grupos estratégicos. Siguiendo a Ocaña (Ocaña, 2012), se define al grupo estratégico como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, agrupando empresas que son relativamente homogéneas en su forma de enfrentar a la competencia”.

Por medio de la correcta identificación del grupo estratégico en el que la empresa compite, se puede determinar el competidor directo a fin de establecer las fortalezas y debilidades de ambos.

Para realizar éste análisis se utilizan mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos. Cabe aclarar que las variables a utilizar son relativamente subjetivas, ya que dependen no sólo del sector sino de las características particulares de cada organización. Las variables a utilizar para el análisis son las siguientes:

- Diferenciación de los productos
- Precio

El instituto abrirá sus puertas con una oferta integral de servicios asociados al aprendizaje de lenguas extranjeras para usos varios. La oferta se basa en cursos de idiomas destacados por su calidad en el proceso de enseñanza lo que le permitirá al alumno, al finalizar el curso correspondiente, un dominio absoluto del idioma, principalmente el desarrollo de la habilidad oral para la comunicación. Pero además se ofrecerá un servicio de traducciones en español, para todos aquellos extranjeros que por diferentes motivos deban presentar documentos formales en nuestra lengua materna. También se dispondrá de cursos de preparación de exámenes internacionales y de capacitaciones in company.

A continuación se presenta un análisis para el centro de idiomas, considerando aquellas compañías que presentan una mayor amenaza debido a que ofrecen el mismo servicio.

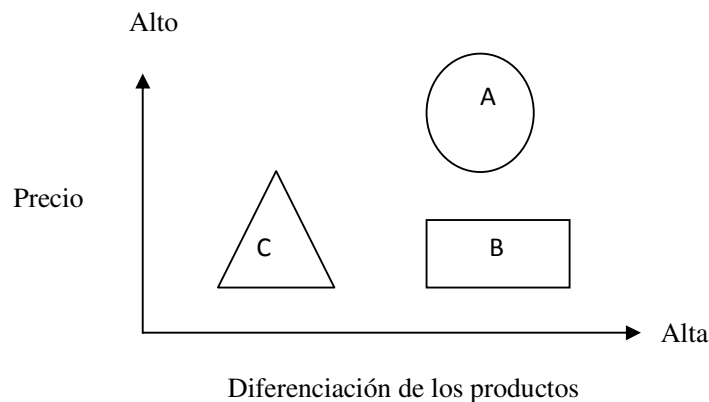
En el grupo A se presentan aquellos institutos que cobran un precio alto debido a que sus servicios se diferencian. La diferenciación puede deberse a varios motivos, en este caso se consideran a aquellos institutos que cuentan con un servicio integral, que ofrecen cursos con cupos reducidos para un mejor aprendizaje y que focalizan la enseñanza en el idioma oral. Dentro de este grupo se encuentran los grandes institutos como La Intercultural, Amicana, La Cultural, etc.

En el grupo B se ubican aquellos institutos que se dedican exclusivamente a la enseñanza de idiomas, bien sea lenguas extranjeras o español para extranjero, a un precio menor que el promedio del

sector pero que incluso así pueden ofrecen una gran diferenciación en la prestación de sus servicios. Ejemplos de este grupo pueden ser La Universidad Nacional de Cuyo sede FFL que ofrece una amplia gama de idiomas a un precio muy accesible, garantizando la enseñanza, o sede FCA. También entra dentro de este grupo, la Universidad Tecnológica.

Y por último en el grupo C se encuentran a aquellos institutos que poseen poca diferenciación a un precio razonable es decir ni muy alto ni muy bajo. Este grupo está conformado por aquellos institutos especializados en la enseñanza de un solo idioma. La mayoría de los institutos en Mendoza, sobretodo en el departamento de Luján de Cuyo entran dentro de este grupo con la enseñanza de la lengua inglesa.

Gráfico N° 1: Mapa bidimensional con variables Precio y Diferenciación de los productos



l Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

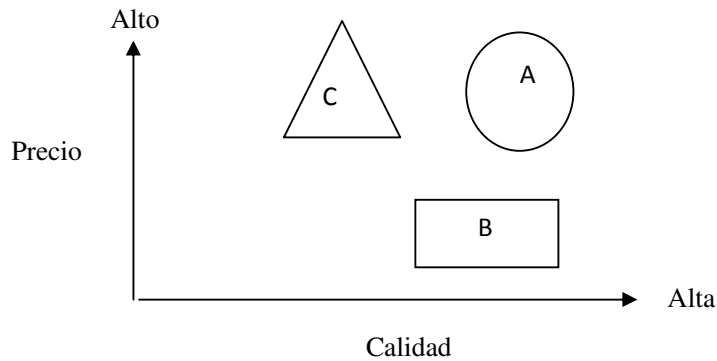
Manteniendo la variable *precio*, ahora se hará el análisis con la variable *calidad*.

En el grupo A se encuentran aquellos institutos que tienen un precio superior al promedio lo que justifica las diferencias de su propuesta y presupone una mayor calidad en los servicios que prestan. Forman parte de este grupo institutos como La Intercultural, Amicana, La Cultural.

En el grupo B se puede identificar a las propuestas brindadas por la Universidad Nacional de Cuyo, en sus distintos establecimientos, como sería Facultad de Ciencias Agrarias, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Lenguas extranjeras, dónde la calidad de los cursos es alta pero el precio es bajo en relación al promedio.

Y por último en el grupo C, es decir dónde el precio es alto y la calidad es moderada (no podemos decir que es baja), se encuentran aquellos institutos de menos tamaño ubicados en los distintos departamentos que ofrecen una propuesta más acotada.

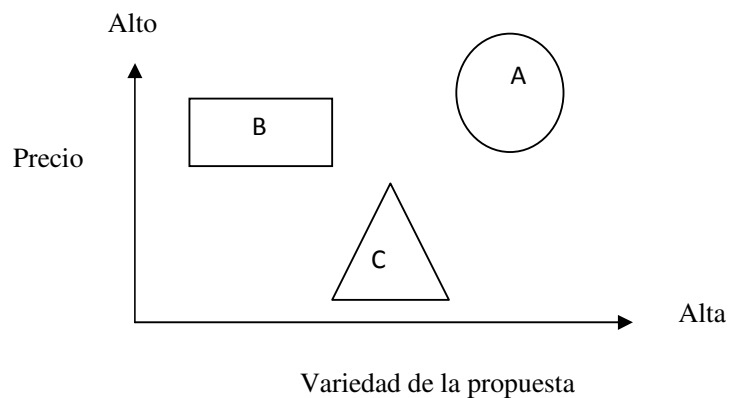
Gráfico N° 2: Mapa bidimensional con variables Precio y Calidad



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

Y para concluir con el análisis de los grupos estratégicos se hará un último mapa bidimensional, dónde se analizará nuevamente *precio* aunque con la variable *variedad de la propuesta*.

Gráfico N° 3: Mapa bidimensional con variables Precio y Variedad de la propuesta



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

Dentro del grupo A se encuentran aquellos Institutos que cobran un precio superior a la media y que tienen una amplia oferta en lo que respecta al aprendizaje de lenguas extranjeras. Se encuentra dentro de este grupo La Intercultural.

En el grupo B, dónde el precio es alto aunque la variedad es reducida, se identifican institutos como La Cultural, Amicana entre otros. Éstos se especializan en un solo idioma, inglés, y acotan su oferta la enseñanza del idioma extranjero.

El grupo C está conformado por aquellos institutos de “barrio” ubicados en diferentes lugares del departamento de Luján de Cuyo, quienes ofrecen cursos de inglés a un precio medio. Algunos de los institutos que forman este grupo son Excellence, Step by Step, Search.

A modo de conclusión se puede intuir que el instituto de idiomas posee una gran competencia. Pero su diferencial radica en el ofrecimiento de una propuesta integral, lo que implica una variedad de servicios, destacada por la calidad de los mismos.

En cada uno de los mapas analizados el instituto se inserta dentro del grupo A, lo que implica que LA INTERCULTURAL será su competidor directo.



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO

### I. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

Tal como fue analizado el sector de negocios se realizará un análisis interno, es decir siguiendo siempre al modelo presentado en el libro Dirección estratégica de los negocios.

Las empresas están constantemente en la búsqueda del éxito empresarial, pero para esto es indispensable que generen ventajas competitivas. Es decir, deben desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir su propia totalidad estructural competitiva.

En la actualidad, la competitividad de la empresa se basa en el conocimiento y en el saber, éstos constituyen la competencia esencial de la empresa y se traducen, a valor práctico, a través de la ventaja competitiva. La competencia esencial la podemos entender por medio de tres dimensiones:

*Como competencia empresarial:* que se refiere al grado de identidad alcanzado por la empresa y que lo medimos a través del factor de individuación. Éste resume el grado en que las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única.

*Como capacidad empresarial:* se refiere al potencial de la empresa para crear diferencias, y que lo medimos a través del factor de sofisticación. Éste, resume el nivel de conocimientos, creatividad e innovación aplicados, para generar atributos diferenciales.

*Como habilidad empresarial:* es el nivel de eficiencia alcanzado por la empresa y que lo medimos a través del factor de optimización, el cual muestra la tenencia de recursos y la forma en que la empresa los aplica. La construcción y descripción de la identidad, que da lugar posteriormente a la diferencia desarrollada en forma eficiente, son llevadas a cabo por las personas. Son éstas a través de sus conocimientos las que determinaran el éxito o fracaso de la empresa.

Entonces,

***Competencia Esencial= Competencia Empresarial (Capacidad Empresarial – Habilidad Empresarial)***

ó

$$VCE = fi (fs - fo)$$

La capacidad y competencia empresaria se miden en términos de valor generado para el cliente, ya que éste adquiere un producto en función del valor que percibe como valioso para satisfacer una necesidad y que justifica el precio a pagar.

El valor lo podemos definir desde dos puntos de vista, el valor para la empresa y el valor para el cliente. El valor para la empresa se refiere a los atributos que debe tener un producto que es ideal para satisfacer una necesidad o deseo del mercado, el cual lo podemos medir con la siguiente expresión:

$$Ve = \text{Diferenciación} - \text{Costos}$$

ó

$$Ve = \text{Factor de sofisticación} - \text{Factor de optimización}$$

Y el valor para el cliente se refiere al significado que éste le da a un producto como un conjunto de percepciones asociadas a los atributos que mejor puedan satisfacer sus necesidades o deseos. Este lo podemos medir de la siguiente manera:

$$Vc = \text{Producto} - \text{Precio}$$

$$\text{Y dado que } VCE = fi (fs - f), \text{ luego}$$

ó

$$VCE = fi Ve$$

Lo que demuestra que si dos empresas tienen iguales condiciones para generar valor, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será la que logre una ventaja competitiva superior.

A continuación utilizando el método propuesto por el profesor Hugo Ricardo Ocaña en su libro “*Dirección estratégica de los negocios*” se hará una propuesta sobre la misión, la visión, la cultura y la estructura que aspiramos desarrollar en el instituto.

Es importante destacar que como se trata de una empresa que aún no está en marcha no es posible estimar el valor empresarial a través de los cuestionarios de la visión, misión, estructura y

cultura del modelo, por lo tanto, se realiza un análisis aspiracional. Es decir, se plantea con qué tipos de visión, misión, estructura y cultura queremos trabajar.

Una vez en marcha el instituto, se podrá realizar un análisis completo tal como lo plantea el profesor en el modelo y al mismo tiempo revisar si el rumbo elegido fue el más adecuado dada las condiciones del sector.

## II. CONCEPTO DE IDENTIDAD

Se refiere a aquellos elementos que se relacionan con una cosa y que la hacen diferente a otras cosas, es decir, a todos los atributos o cualidades que hacen que algo sea igual a sí mismo y que no exista otro igual, porque de ser así debería tener exactamente las mismas cualidades (tangibles e intangibles). En el caso de las organizaciones, podrán ofrecer productos o servicios similares pero nunca serán iguales.

La identidad tiene su origen en la visión empresarial y es a partir de ella que se empiezan a definir los rasgos esenciales de la misma.

Cabe recordar que la identidad aporta unidad, es decir, se observa como una totalidad que encierra tres tipos de identidades en una sola que define al “ser”. La *identidad esencial* es el “ser en sí” carece de significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible. La *identidad accidental* se describe como “el ser fuera de sí”, deviene de la identidad esencial pero la amplía por medio de atributos, cualidades o características que hacen que adquiera forma. Y por último encontramos a la *identidad dinámica* que se describe como “el ser para sí”, es decir, abarca al movimiento endógeno que se da entre las personas y sus relaciones cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí, o sea de la identidad esencial.

La identidad se analiza a través de cuatro elementos constitutivos: la visión empresarial, la misión empresarial, la cultura corporativa y la estructura organizacional. A continuación se verá cada uno de ellos en mayor detalle.

### A. VISIÓN

*La visión* se refiere a un ámbito corporativo, es decir a toda la organización. Ésta incluye a la misión. Para el centro de idiomas la visión es la que se transcribe a continuación:

*“Ser reconocida como una institución líder a nivel regional y nacional en la enseñanza de idiomas, dedicada a promover la integración cultural a través de las lenguas, siendo un eslabón importante en la construcción de un mundo en el que reine el pluralismo y en el que todos se entiendan”.*

Se aspira a desarrollar una “visión simple”, es decir, se busca que el sistema de valores y creencias esté conformado por pocos factores sólidos, homogéneos, coherentes, simples en el sentido de que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización. Quizás se trate de una sola ideología formulada explícitamente como un único postulado a cumplir, situación que sugiere una conducta moral clara fácilmente asimilable por los miembros de la organización. Lo mismo ocurre con las políticas: claras y precisas, aunque no necesariamente siempre explícitas, ya sea a nivel corporativo o según las áreas funcionales. Finalmente la ética empresarial aparece como una imagen claramente visible y aplicable, que no confunde, que no requiere de mayores análisis porque sus preceptos no dejan lugar a dudas: esto es lo que hay y no otra cosa.

## B. MISIÓN

*La misión de negocios* se refiere a un ámbito de negocios, que puede ser entendido como empresas diferentes o negocios distintos dentro de una misma empresa.

Para el centro de idiomas la misión es:

*“Nuestra misión como institución dedicada a la enseñanza de idiomas, es el acercamiento al idioma y su cultura, ofreciendo a sus públicos un espacio alternativo e innovador a través de la enseñanza de lenguas extranjeras, promoviendo y desarrollando una interacción positiva entre grupos socio-culturales de orígenes diversos.*

*Buscamos constantemente la excelencia académica, fomentando el aprendizaje efectivo y la comunicación fluida, diferenciada por su calidad y servicio personalizado”.*

Recordemos que la visión abarca a la misión, ya que ésta última se refiere exclusivamente a aquellas tareas que son desarrolladas por las empresas para alcanzar el éxito, focalizándose en la actividad específica del o de los negocios.

Para definir a la misión o al negocio se necesita de dos variables, el cliente y los productos a ofrece, siendo el cliente la variable principal y el producto funcional a él.

A las dos variables anteriores se le pueden agregar otras de diversa índole. A los fines de simplificar la complejidad natural que reviste un negocio, se utilizarán tres más:

- \* Ámbito geográfico.
- \* Competencia.
- \* Ventaja competitiva

El vector de negocios *cliente-producto* se ubica dimensionalmente en un espacio y tiempo dado. (Aquí, en este lugar, en este momento; allá, en aquél lugar, en aquél momento). Esta dimensionalidad modifica el carácter del vínculo cliente-producto debido a que si dos compradores son diferentes con respecto a la localización geográfica la empresa deberá necesariamente ajustar algunos atributos del producto. Por ejemplo un comprador japonés, cuando adquiere alimentos no elige, necesariamente, los que seleccionaría un comprador local. Y dentro de la relación cliente-producto ámbito geográfico, necesariamente aparecerá la competencia, es decir, cualquier otra empresa que esté definiendo su misión de negocios en un mismo sector.

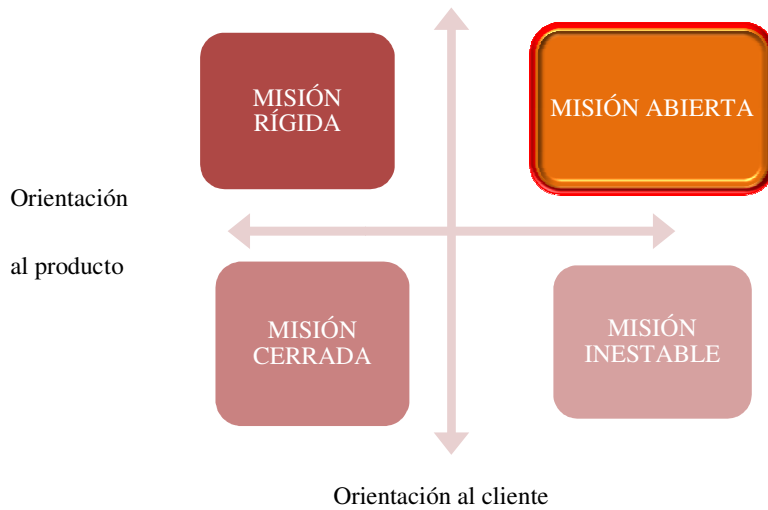
Si se observa, las cuatro variables referidas que conforman la misión del negocio (clientes, productos, ámbito geográfico y competencia) son incontrolables para la propia empresa. La única variable que es controlable para la empresa son las capacidades para generar valor empresario (Ve), es decir, una ventaja competitiva superior y esto marca la rivalidad competitiva del sector.

El **producto** es una función del **cliente**, es decir, la **misión** se define, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto. Nunca a la inversa. Una misión de negocios claramente definida, correctamente definida en términos formales, supone la correcta definición del cliente y como función de éste, la definición del producto

En el caso de la misión, se aspira a una “misión abierta”, que implica una clara definición del qué y del quién del cliente y de sus demandas de bienes y servicios. El negocio se encuentra convenientemente definido porque se tiene bajo permanente observación al cliente y consecuentemente se toman acciones para ajustar el producto en función de las exigencias del mercado.

La matriz propuesta para tipificar la misión del negocio es la siguiente:

Gráfico N° 4: Matriz de la misión



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

### C. CULTURA

*La Cultura empresarial* se refiere a los modos y conductas dentro de la organización que definen la manera de actuar de las personas dentro de ella. Funciona como un universo simbólico, un paradigma organizacional que de alguna manera define como se quiere que sea la empresa.

#### *Paradigma organizacional*

El paradigma es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. Se refuerza a sí mismo en la actividad cotidiana y con el tiempo se instala en el nivel de símbolos, mitos, rutinas, valores, creencias. Podemos agregar que el paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa.

Se encuentra construido a partir de ciertos elementos, que se resumen a continuación. Es importante recordar que el análisis de cada uno de los elementos es tipo aspiracional también.

**Valores:** relacionados al establecimiento de la visión, misión, objetivos y metas. En muchos casos los fines generales a alcanzar. En nuestro caso:

- \* Satisfacción del cliente.
- \* Aprendizaje.

- \* Crecimiento.
- \* Diversidad y pluralismo.
- \* Integridad.
- \* Excelencia.
- \* Innovación.
- \* Ética.
- \* Compromiso.

**Creencias:** suelen ser más específicas que los valores, pero como por lo general son implícitas, todos los miembros las conocen superficialmente. Ejemplo:

- \* Brindar el servicio más conveniente al cliente.
- \* Nuestra ventaja competitiva es el servicio.
- \* Las propuestas de los empleados son importantes para nuestro crecimiento.

**Presunciones:** constituyen el núcleo real de la cultura. Son aspectos de la vida organizacional que son tomadas como verdades aceptadas y que los miembros de la organización no tienen problema en darse cuenta cuáles son. Ejemplo:

- \* “Todos debemos mantener limpio el lugar de trabajo “.

**Historias:** respaldan los valores, las creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los restantes miembros de la organización aceptan como verdades.

**Rutinas y rituales:** representan formas y costumbres cotidianas. Situaciones vividas día a día.

- \* Ejemplos de rutinas: horario del té, horario del almuerzo, etc.
- \* Ejemplos de rituales: reuniones del día del amigo, brindis de fin de año, cumpleaños.

**Símbolos:** representaciones de la jerarquía.

- \* Logo.
- \* Uniforme.
- \* Oficinas privadas.

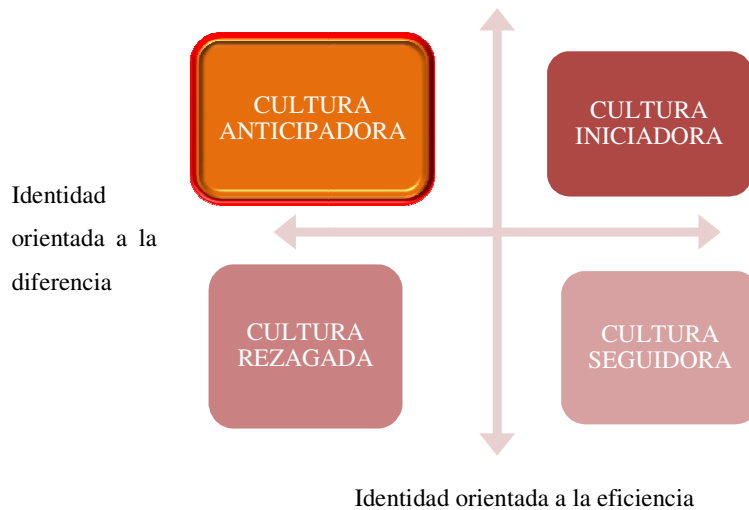
**Sistema de control:** factores asociados a procedimientos burocráticos.

- \* Cámaras para controles varios.
- \* Alarmas en el local.
- \* Sistema de apercebimientos para el personal.
- \* Etc.

**Estructura de poder:** la cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización, porque son ellos quienes dictan los valores, creencias, etc

La matriz propuesta para tipificar la cultura de la organización es la siguiente:

Gráfico N° 5: Matriz de la cultura



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

Se aspira a desenvolver una “cultura anticipadora”, dónde la identidad esté orientada a la generación de diferencias y con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos. Es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación y la resolución creativa de problemas, prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

#### D. ESTRUCTURA

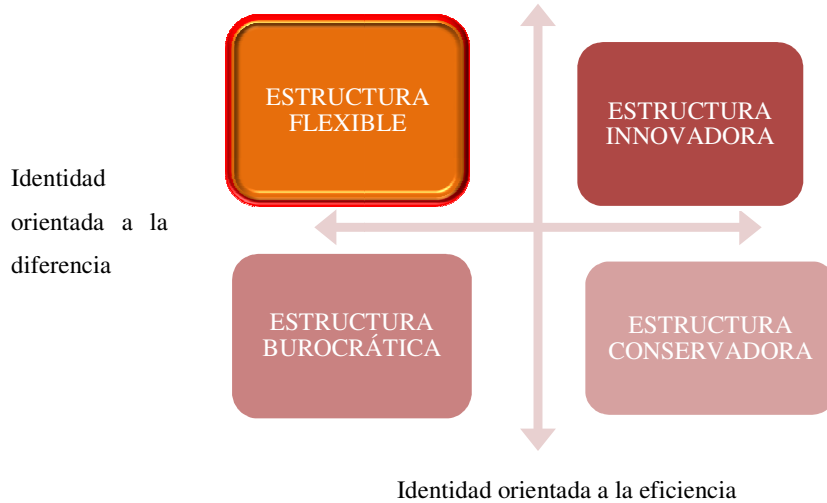
La estructura organizacional se refiere a una especie de armazón que sostiene un cuerpo constituido por personas, redes de relación entre ellas y flujos de información que circulan por diversos canales.

Por ello es que siguiendo una secuencia lógica, luego de haber establecido cuál sería la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de transformación competitiva, resta por determinar cuál sería la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio porque, en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.



La matriz propuesta para tipificar a la estructura organizacional es la siguiente:

Gráfico N° 6: Matriz de la estructura



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

Se aspira a desarrollar una “estructura flexible”, como consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia, con menos énfasis en la eficiencia. Este último concepto – menos énfasis en la eficiencia – no significa que ese factor de valor no interese. Debe interpretarse que, al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META**

### **I. INTRODUCCIÓN**

Los mercados poseen compradores, éstos son muchos, se encuentran dispersos y difieren en sus necesidades y prácticas de compra, frente a esto, las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores o atraerlos a todos de la misma manera, por lo tanto, éstas tratan de identificar aquellas partes del mercado a las que puedan atender mejor.

Según (Kotler, 2003): *“El mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo a él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio”*.

Si una empresa no puede definir con claridad los distintos segmentos que forman un mercado, no podrá tomar decisiones sobre qué producto ofrecerá, a qué precio, qué herramientas de promoción y qué canales de distribución empleará. Con todo esto se puede notar la importancia que tiene la segmentación de los mercados y la posterior elección del mercado meta.

El marketing meta incluye la segmentación del mercado, la determinación del mercado meta y el posicionamiento dentro del mismo. A continuación se detalla cada uno de ellos.

### **II. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Según (Kotler, 2003) la segmentación del mercado consiste en *“dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintas”*.

A partir de la definición anterior se puede observar que la distinción entre los distintos segmentos puede deberse a la diferencia que presentan los compradores en sus gustos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra.

Mediante la segmentación, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz, con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

#### *Bases para la segmentación*

No existe una única manera de segmentar los mercados, puede utilizarse una sola base o una mezcla de ellas. Las principales variables que serán utilizadas son las siguientes:

**\* Segmentación geográfica:** consiste en la división del mercado a partir de diferentes unidades geográficas como son naciones, estados, regiones, municipios, barrios, etc. Las compañías pueden decidir operar en una o varias áreas geográficas, u operar en todas pero haciendo una distinción en las diferencias geográficas que presentan en lo que respecta a necesidades y deseos. Para el caso del instituto, sería:

- País: Argentina.
- Provincia: Mendoza.
- Localidad: Ciudad de Luján de Cuyo.

**\* Segmentación demográfica:** esta segmentación divide al mercado en grupos con base en las variables demográficas como la edad, el sexo, la religión, la raza, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, etc. Esta base de segmentación en general es la más utilizada por las empresas debido a que los consumidores a menudo varían de acuerdo a variables demográficas. Además son más fáciles de medir. En nuestro caso, sería:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: Indistinto.
- Nacionalidad: Indistinto.

**\* Segmentación psicográfica:** esta base de segmentación divide al mercado en función de variables como el estilo de vida, la personalidad o la clase social. Se pueden encontrar muchas diferencias en las características psicográficas de los miembros de un mismo grupo demográfico. En el caso bajo estudio identificamos como:

- Clase social: media, media-alta, alta.
- Estilo de vida: personas activas, viajeros, trabajadores, estudiantes.

- Personalidad: personas con ganas de superarse, de aprender, de conocer otras culturas, con una mente abierta y dispuesta a aceptar diferencias.

**\*Segmentación conductual:** divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esto incluye:

- *Ocasiones:* los compradores pueden ser agrupados según las ocasiones en que conciben la idea de comprar, hacen realmente la compra, o usan el artículo adquirido. Para el centro de idiomas se puede considerar como ocasiones tiempo de ocio, personas que estén por viajar al exterior, personas que necesitan aprenderlo por una situación laboral, extranjeros que visiten nuestra provincia por diversos motivos, personas que deban presentar documentos formales en nuestra lengua, etc.

- *Beneficios:* es la agrupación de los compradores en función del beneficio que esperan obtener. En nuestro caso sería el dominio oral, principalmente, pero también escrito de una lengua extranjera, incluyendo al español en el caso de los extranjeros.

- *Situación del usuario:* agrupación de los compradores en función de si son usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos. Esta clasificación no es relevante a los fines de nuestro trabajo.

- *Frecuencia de uso:* agrupación de los compradores en usuarios ocasionales, medios o intensivos de un producto o servicio. Esta clasificación tampoco es relevante para la segmentación en nuestro caso.

- *Situación de lealtad:* se agrupan según el grado de lealtad. Aquí debería prestarse atención a aquellas promociones presentadas por los grandes institutos que se ubican en el centro de Mendoza, como son descuentos en determinados horarios, descuentos por hermanos, etc.

### III. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Luego de haber realizado la segmentación del mercado, haber evaluado los distintos segmentos, la empresa debe elegir aquel o aquellos segmentos más prometedores a los que pueda atender. Por lo tanto es una decisión que abarca cuáles y cuántos segmentos atenderá.

Siguiendo a (Kotler, 2003), existen tres estrategias de cobertura de mercado:

\* **Marketing no diferenciado:** en este caso la empresa deja de lado las diferencias entre los segmentos y se centra en los aspectos en común optando por llegar a todo el mercado con una sola oferta.

\* **Marketing diferenciado:** la empresa decide llegar a todo el mercado también pero en este caso con una oferta particular y diferenciada para cada segmento identificado.

\* **Marketing concentrado o de nicho:** es una estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía trata de obtener una participación importante en un submercado o unos cuantos submercados. Ésta es la estrategia de cobertura elegida para el centro de idiomas.

En lo que respecta a los cursos de idiomas extranjeros y de preparación de exámenes internacionales se tratará principalmente de atraer personas que residan en la ciudad del departamento de Luján de Cuyo o en sus alrededores. Para las capacitaciones in company es interesante empresas ubicadas en el Gran Mendoza.

En el caso del servicio de traducciones al español, será interesante ofrecer la propuesta a estudiantes extranjeros de maestría, posgrados o doctorados realizados en Argentina bajo la modalidad presencial o a distancia.

Y por último se ofrecerán los cursos de español, principalmente, a los extranjeros que están de paseo en la provincia o bien a los estudiantes de intercambio.

#### **IV. POSICIONAMIENTO**

A grandes rasgos se puede definir al posicionamiento como el lugar que ocupa en la mente de los consumidores los productos y servicios de la compañía en relación a los productos y servicios de la competencia.

De la definición anterior se destaca que la posición del producto o servicio es la forma en que los consumidores definen a los productos o servicios en función de sus atributos importantes. Esto se debe a que los compradores están expuestos a una sobrecarga de información, entonces no pueden reevaluar al producto o servicio cada vez que toman la decisión de compra, es por este motivo que los organizan en categorías posicionándolos.

Ésta posición surge de un complejo conjunto de impresiones, percepciones, y opiniones que los compradores van formando a lo largo del tiempo.

El centro de idiomas busca posicionarse como el primer instituto en la ciudad de Luján de Cuyo que ofrece una propuesta de servicio integral basada en el aprendizaje de lenguas varias.

La iniciativa planteada incluirá una amplia variedad de cursos de idiomas, incluyendo al español como lengua extranjera, focalizados en el dominio oral de la lengua, brindando un servicio de alta calidad a un precio razonable. También se ofrecerán servicios de traducciones al español, capacitaciones in company y cursos para la realización de exámenes internacionales de los idiomas inglés, portugués, alemán y chino.

## V. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda de las personas que en Argentina estudian idiomas se ha utilizado información de internet. La página [www.becasyempleos.com.ar](http://www.becasyempleos.com.ar) proporcionó información relevante para arribar a las conclusiones que se encuentran a posteriori.

Se reveló que Argentina es uno de los países latinoamericanos que poseen un alto nivel de personas que hablan el idioma inglés. Una nota publicada en un diario de Perú el primero de diciembre del año 2014 dio a conocer los resultados de un estudio realizado en países latinoamericanos con la finalidad de obtener qué países poseían un buen dominio de la lengua inglesa y que países no, y principalmente ubicar al país bajo estudio, es este caso era Perú.

En el estudio que mencionado en el párrafo precedente, Argentina encabezó el ranking, con 59.02, de los países hispanohablantes que tiene el mayor nivel en conocimiento de inglés. Seguido por República Dominicana con 53.66. Luego aparecieron Perú, Ecuador (51.05), Brasil (49.96), México (49.84) y Uruguay (49.61)<sup>5</sup>.

En consonancia con lo anterior un estudio realizado por el EF (Education First) EPI (english proficiency index) entre 44 países del mundo arrojó, que Argentina posee un nivel medio del idioma inglés (53.49). El EF EPI utiliza los resultados de una serie de pruebas de nivel de inglés, completadas a través de internet por más de 2 millones de adultos alrededor del mundo<sup>6</sup>.

Por otra parte, en el ámbito de los negocios el conocimiento de una lengua extranjera se vuelve una necesidad importante y muy valorada por las empresas, como sumar o restar. Cada vez más son las organizaciones que invierten en sus recursos humanos a través de la capacitación en idiomas,

---

<sup>5</sup> <http://gestion.pe/tendencias/peru-tercero-latinoamerica-conocimiento-ingles-2115484>, febrero 2015.

<sup>6</sup> [http://www.ef.com.es/sitecore/\\_/\\_/~/media/efcom/epi/pdf/EF-EPI-2011-Spain.pdf](http://www.ef.com.es/sitecore/_/_/~/media/efcom/epi/pdf/EF-EPI-2011-Spain.pdf), febrero 2015.

debido a que consideran que el dominio de la lengua extranjera por parte de sus directivos y empleados se vuelve una herramienta para prevalecer en el ámbito de los negocios.

Según la medición incluida en el informe "Formación online de las competencias comunicativas para una fuerza laboral internacional muy diversa", desarrollado por la firma digital publishing – dp y presentado durante los primeros días de marzo de 2012, ocho de cada diez organizaciones (79%) considera que el aprendizaje de idiomas va a ser un foco principal en sus planes de desarrollo laboral<sup>7</sup>.

Como es posible ver en los párrafos anteriores todos los datos se basan principalmente en el dominio de la lengua inglesa, debido a que es la lengua en la que se comunica el mundo y que sigue dominando sobre los otros idiomas.

#### *Cálculo aproximado*

Para la determinación del cliente objetivo, se seguirá una estimación descendente desde lo general a lo específico. En ese sentido, la primera tarea es determinar la zona de influencia del centro de idiomas. Dada la ubicación del mismo se decide analizar sólo la población del departamento Luján de Cuyo. Según el Censo Nacional de 2010 el departamento de Luján cuenta con un total de 119.988<sup>8</sup> habitantes.

Como del total de habitantes no se puede considerar al 100% como el mercado meta se incluyen dos variables más a fin de tener una mayor exactitud del mercado objetivo, por un lado el rango etario y por el otro lado el poder adquisitivo.

Se considera propicio tener en cuenta a los habitantes de ambos sexos entre 7 años y 65, los que según el último censo conforman un total de 95.376<sup>9</sup> habitantes, representando un 80% de la población total del departamento de Luján de Cuyo.

La segunda variable es el poder adquisitivo o el nivel socio económico del público objetivo. Siguiendo la pirámide social de la Argentina en el año 2014 se considera que únicamente forman parte del mercado meta la clase media alta (C2) y la clase top (ABC1) que totalizan un 22,5 %.

---

<sup>7</sup><http://www.americalearningmedia.com/component/content/article/129-tendencias/1003-idiomas-online-una-tendencia-formativa-que-crece>, febrero 2015.

<sup>8</sup><http://www.deie.mendoza.gov.ar/publicaciones/publicacionmunicipal/estadisticasprovinciales/Lujan.pdf>, agosto 2015.

<sup>9</sup> [http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D\\_50\\_63.pdf](http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-D_50_63.pdf), agosto 2015.

Si se aplica este porcentaje (22,5%) al mercado objetivo determinado con la variable anterior, rango etario, se obtiene como mercado objetivo 21.460 personas.

Como conclusión se estima que el mercado meta estará conformado por 21.460 habitantes del departamento de Luján de Cuyo.



## CAPÍTULO VI: MARKETING MIX

### I. INTRODUCCIÓN

Para realizar el análisis del marketing mix y de sus cuatro elementos (producto, precio, promoción y distribución) se utilizará por un lado, material resumen sobre marketing de la profesora María Fernanda Maradona de la cátedra elementos de administración y por otro lado el libro Fundamentos de marketing de Kotler y Armstrong.

El marketing mix es el conjunto de herramientas que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta. Es decir, combinan las tácticas de marketing para generar la respuesta deseada en el cliente.

La dirección comercial es la encargada de diseñar las estrategias de marketing a través de la combinación de unos instrumentos básicos para alcanzar los objetivos previstos. Estos instrumentos hacen referencia a las variables controlables del sistema comercial: *producto, precio, promoción y distribución*. Son consideradas controlables porque pueden ser modificadas dentro de ciertos límites.

El producto y la distribución son instrumentos estratégicos o a largo plazo, ya que no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada. En cambio, el precio y la promoción son instrumentos tácticos que, dentro de unos límites, pueden modificarse con rapidez y facilidad.

En otras palabras, el marketing mix es un análisis interno, que las empresas desarrollan para analizar las cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El centro de idiomas se insertará en el mercado ofreciendo una propuesta integral relacionada principalmente, al aprendizaje de idiomas aunque también extenderá sus servicios hacia las traducciones al español de textos académicos o documentos formales. Por lo tanto, las estrategias de marketing deben apuntar a marcar las diferencias del instituto respecto del resto, dando a conocer los beneficios que se ofrecen, como son cursos con cupos reducidos, profesores nativos, metodología de enseñanza que focaliza en el aprendizaje y dominio oral de la lengua.

A continuación se irá analizando en mayor detalle cada una de las variables que conforman el marketing mix.

## **II. PRODUCTO**

De forma general el producto es cualquier bien que puede ofrecerse a un mercado para su uso, consumo, adquisición o atención, y que podría satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas identidades.

El producto es el medio a través de cual se pretenden satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. Por tanto, su concepto se debe centrar en los beneficios que ofrece y no en sus características físicas. Por ejemplo, no se compra un coche por sus atributos físicos (acero usado, aleaciones, materiales empleados, etc.) sino por la comodidad, prestigio, etc. que su posesión y uso pueden reportar al comprador.

El producto a ofrecer por el instituto es un servicio, son una forma de producto que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en la venta y que son básicamente intangibles, por lo tanto no redundan en la propiedad de algo.

Debido a que los servicios no se pueden ver, oír, degustar, oler ni tocar, las personas buscan “señales” de calidad de un servicio, sacan conclusiones a partir del lugar, del personal, del precio, del equipo o de las comunicaciones que pueden ver, entonces la tarea de las empresas es hacer lo más tangible posible, alguna parte del servicio.

Hay que considerar también que los servicios primero se venden, y luego se producen y consumen al mismo tiempo, aquí se ve la importancia que adquiere la interacción entre el cliente-proveedor. Por este motivo muchas empresas de servicios hacen énfasis en la atención al cliente tanto en la pre-venta, venta y post-venta.

Se apunta a ingresar al mercado con una oferta integral en los que respecta a idiomas. Por un lado la enseñanza de lenguas extranjeras y de español para extranjeros pero también servicios que incluyen las traducciones al español y las capacitaciones in company.

En los cursos de idiomas se tiene como objetivo final que el alumno adquiera ciertas capacidades al terminar cada ciclo correspondiente, y que a medida que avance en el estudio de una lengua esas capacidades sean cada vez mayores hasta llegar al completo dominio del idioma, pero sobretodo focalizándose en la parte oral.

En las traducciones al español se ofrecerá un completo servicio para quienes deban presentar textos académicos o documentos formales en el idioma español.

Y en lo que respecta a las capacitaciones in company el objetivo se establecerá en conjunto con las empresas que contraten el servicio. Son ellas quienes definirán el propósito de la capacitación y el curso de adaptará a ese objetivo final.

Además de los servicios mencionados anteriormente se quiere agregar luego de seis meses de funcionamiento un servicio adicional para entrenar el idioma. Éste servicio consistirá en la posibilidad de realizar intercambios estudiantiles a países varios para poder mejorar el idioma en situaciones cotidianas con personas nativas.

Estos intercambios serán de naturaleza diversa, algunos serán para estudiar en un instituto extranjero el idioma, otros para realizar algún tipo de trabajo voluntario y otros simplemente un viaje de estudio, donde se mezcla el turismo con el estudio del idioma.

#### *Horarios y cursos*

Recordemos que serán ofrecidos seis niveles, desde A1-A6, para los idiomas inglés, portugués y francés, mientras que para el resto de los idiomas serán proporcionados cuatro niveles, desde A1-A4. En el caso del curso de español para extranjeros se ofrecerán tres niveles (básico, intermedio y avanzado). Respecto a los cursos de preparación de exámenes internacionales se preparará en idioma inglés (IELTS), en portugués (CELPE-BRAS), en español (DELE), en alemán (OSD) y en chino (HSK).

En el caso de los cursos de conversación son ofrecidas clases semanales de tres horas (de 16 a 19) para cada uno de los idiomas disponibles en el instituto. En principio tendrán solamente una opción de horario para estos cursos.

Los cursos son regulares por lo tanto anuales. La única excepción son los cursos de español que son semestrales.

A continuación se presenta una tabla con una propuesta tentativa de los cursos y los horarios ofrecer. Las clases serán dictadas de lunes a viernes en las seis aulas disponibles, cada aula de ellas lleva el nombre de una ciudad.

Cuadro N° 6: Cursos a ofrecer

LUNES	LONDRÉS	SIDNEY	NEW YORK	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	CARACAS
8-10	Inglés A1	Inglés A2	Inglés A3	Inglés A4	Inglés A5	Inglés A6
10-12	Francés A1	Francés A2	Francés A3	Francés A4	Francés A5	Francés A6
14-16	Español B	Español I	Ielts	Celpe-bras	Dele	Osd
16-18	Inglés A1	Inglés A2	Inglés A3	Inglés A4	Inglés A5	Inglés A6
18-20	Francés A1	Francés A2	Francés A3	Francés A4	Francés A5	Francés A6
20-22	Inglés A1	Inglés A2	Inglés A3	Inglés A4	Inglés A5	Inglés A6
MIÉRCOLES	LONDRÉS	SIDNEY	NEW YORK	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	CARACAS
8-10	Inglés A1	Inglés A2	Inglés A3	Inglés A4	Inglés A5	Inglés A6
10-12	Francés A1	Francés A2	Francés A3	Francés A4	Francés A5	Francés A6
14-16	Español B	Español I	Ielts	Celpe-bras	Dele	Osd
16-18	Inglés A1	Inglés A2	Inglés A3	Inglés A4	Inglés A5	Inglés A6
18-20	Francés A1	Francés A2	Francés A3	Francés A4	Francés A5	Francés A6
20-22	Inglés A1	Inglés A2	Inglés A3	Inglés A4	Inglés A5	Inglés A6
MARTES	LONDRÉS	SIDNEY	NEW YORK	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	CARACAS
8-10	Portugués A1	Portugués A2	Portugués A3	Portugués A4	Portugués A5	Portugués A6
10-12	Español B	Español I	Ielts	Celpe-bras	Dele	
12-14	Francés A1	Francés A2	Francés A3	Francés A4	Francés A5	Francés A6
14-16	Portugués A1	Portugués A2	Portugués A3	Portugués A4	Portugués A5	Portugués A6
16-19	Conversación Portugués	Conversación Inglés	Conversación Francés	Conversación Chino	Hdk	Conversación Alemán
20-22	Portugués A1	Portugués A2	Portugués A3	Portugués A4	Portugués A5	Portugués A6
JUEVES	LONDRÉS	SIDNEY	NEW YORK	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	CARACAS
8-10	Portugués A1	Portugués A2	Portugués A3	Portugués A4	Portugués A5	Portugués A6
10-12	Español B	Español I	Ielts	Celpe-bras	Dele	
12-14	Francés A1	Francés A2	Francés A3	Francés A4	Francés A5	Francés A6
14-16	Portugués A1	Portugués A2	Portugués A3	Portugués A4	Portugués A5	Portugués A6
16-19	Conversación Italiano	Conversación Ruso	Conversación Árabe		Hdk	
20-22	Portugués A1	Portugués A2	Portugués A3	Portugués A4	Portugués A5	Portugués A6
VIERNES	LONDRÉS	SIDNEY	NEW YORK	RIO DE JANEIRO	BUENOS AIRES	CARACAS
8-11	Español A	Alemán A1	Chino A1	Italiano A1	Ruso A1	Árabe A1
13-16	Español A	Alemán A2	Chino A2	Italiano A2	Ruso A2	Árabe A2
16-19	Español A	Alemán A3	Chino A3	Italiano A3	Ruso A3	Árabe A3
19-22	Español A	Alemán A4	Chino A4	Italiano A4	Ruso A4	Árabe A4

Fuente: elaboración propia

El idioma inglés será ofrecido los días lunes y miércoles en tres opciones distintas de horarios para cada nivel, en la mañana de 8 a 10, en la tarde de 16 a 18 y en la noche de 20 a 22. El idioma

portugués seguirá el mismo esquema que el idioma inglés, pero será dado los días martes y jueves. El idioma francés será ofrecido los días lunes y miércoles en la mañana de 10 a 12 o en la tarde de 18 a 20, o los días martes y jueves de 12 a 14 para cada uno de los seis niveles.

Respecto a los otros idiomas (chino, árabe, ruso, italiano y alemán) se ofrecerá hasta el cuarto nivel los días viernes en una clase semanal de tres horas, aunque a diferencia de los otros idiomas solamente se contará con una opción de horario para cada nivel.

El español para extranjeros será ofrecido en tres niveles (básico, intermedio y avanzado). Los niveles básico (B) e intermedio (I) serán ofrecidos los días lunes y miércoles de 14 a 16 o los días martes y jueves de 10 a 12. El nivel avanzado (A) será dictado únicamente los días viernes en clases de tres horas, pudiendo elegir entre cuatro opciones diferentes de horarios.

Los cursos de conversación serán dictados en una clase semanal de tres horas (16 a 19) que dependiendo del idioma podrá ser o martes o jueves.

Por último los cursos de preparación de exámenes internacionales serán dictados los días lunes y miércoles de 14 a 16 o los días martes y jueves de 10 a 12 a excepción del curso hdk que tendrá lugar los días martes de 16 a 19 o los días jueves en el mismo horario.

El esquema de horarios presentado precedentemente funcionará a partir del segundo año, debido a que se estima no contar con alumnos para todos los cursos durante el primer año de funcionamiento.

### **III. PRECIO**

En el sentido más simple el precio es la cantidad de dinero que se paga por la adquisición de un bien o la utilización de un servicio. En términos más generales es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de obtener el producto, sea un bien o un servicio.

Para los responsables de marketing, el precio es una variable muy importante por diversas causas, entre las que destacan las siguientes<sup>10</sup>:

*\* Es un instrumento a corto plazo, es decir, se puede actuar con rapidez y flexibilidad. Además, suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y los beneficios.*

---

<sup>10</sup>Material de la cátedra “Elementos de administración”, Resumen “Marketing”, Profesora María Fernanda Maradona.

\* *Es un instrumento competitivo* en aquellos mercados donde no hay o existen pocas regulaciones.

\* *Es el único instrumento que proporciona ingresos*, ya que es un determinante directo de los beneficios.

\* *Tiene repercusiones psicológicas sobre el consumidor*, y tiene que estar de acuerdo con el valor percibido por el mismo. Si el precio es muy alto, el consumidor no estará dispuesto a comprar algo que, a su criterio, tiene un valor menor. Pero, si es demasiado bajo, también puede rechazar el producto por considerarlo de clase o categoría inferior.

\* *En muchas decisiones de compra, representa la única información disponible*. En muchas situaciones, el precio se convierte en un importante indicador de la calidad del producto, sobre todo cuando el comprador carece de capacidad para evaluar las características técnicas del producto.

Para fijar el precio la compañía optó por una estrategia de marca y precio, lo que significa un precio mayor que justifique esa diferencia. Por otro lado, es muy importante tener en cuenta que los consumidores son los que determinan si el precio es correcto o no, por lo que su fijación debe estar orientada hacia ellos.

Entonces, para determinar el precio de los distintos servicios se han tenido en cuenta los precios de la competencia siempre y cuando cubran los gastos. A continuación se presenta una propuesta tentativa de los precios establecidos, esto no significa que estos precios se mantendrán fijos, algunos podrán ser modificados:

Tabla N°1: Valor mensual de la cuota

VALOR CUOTA MENSUAL					
Cursos regulares					
Idiomas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inglés	850.00	935.00	1,028.50	1,131.35	1,244.49
Portugués	700.00	770.00	847.00	931.70	1,024.87
Francés	700.00	770.00	847.00	931.70	1,024.87
Italiano	400.00	440.00	484.00	532.40	585.64
Alemán	400.00	440.00	484.00	532.40	585.64
Ruso	400.00	440.00	484.00	532.40	585.64
Chino	400.00	440.00	484.00	532.40	585.64
Árabe	400.00	440.00	484.00	532.40	585.64

<b>Cursos de conversación</b>					
Inglés	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Portugués	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Francés	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Italiano	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Alemán	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Ruso	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Chino	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Árabe	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
<b>Exámenes internacionales</b>					
Ielts	1,500.00	1,650.00	1,815.00	1,996.50	2,196.15
Celpe-bras	500.00	550.00	605.00	665.50	732.05
Dele	1,000.00	1,100.00	1,210.00	1,331.00	1,464.10
HSK	700.00	770.00	847.00	931.70	1,024.87
OSD	700.00	770.00	847.00	931.70	1,024.87
<b>Cursos de español para extranjeros</b>					
Básico	800.00	880.00	968.00	1,064.80	1,171.28
Intermedio	800.00	880.00	968.00	1,064.80	1,171.28
Avanzado	800.00	880.00	968.00	1,064.80	1,171.28

Fuente: elaboración propia

Como se observa el idioma inglés es el más caro debido a la gran demanda que presenta. Le siguen el francés y portugués porque son idiomas también muy buscados por el público. Incluso el portugués en los años recientes ha superado al francés. El resto de los idiomas se presentan a un precio menor e igual para todos de modo de incentivar a que más alumnos quieran aprenderlos.

En cuanto a los cursos de conversación tienen un valor igual para todos los idiomas. Los cursos de español para extranjeros y los cursos de preparación de exámenes internacionales tienen un costo más elevado aunque no hay ninguno que supere \$850, al menos en el primer año.

También como política de la empresa se decidió no cobrar matrícula, como modo de hacer más atractiva, desde el punto de vista económico, a la propuesta.

#### **IV. PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

Es la variable de marketing que relaciona la producción con el consumo, ya que su objetivo es poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor.

La distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión. La utilidad de tiempo porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa. La utilidad de lugar es creada a través de la existencia de numerosos puntos de venta próximos al consumidor. Por último, con la entrega del producto, la distribución contribuye a crear utilidad de posesión.

En otras palabras, la distribución incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del cliente final para su consumo. El objetivo de la distribución es la penetración del mercado mediante canales de distribución, como intermediarios, que permiten hacer llegar el producto al consumidor final.

El canal de de distribución es el enlace entre fabricante y consumidor de sus necesidades y deseos. De acuerdo a la cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística se garantiza que la distribución haga llegar el producto o servicio al lugar y momento adecuado.

Es muy importante la decisión de localización ya que la elección del emplazamiento supone una elevada inversión y además puede condicionar la ventaja competitiva. Esta decisión implica determinar el número, emplazamiento, dimensión y características de los puntos de venta. Una adecuada localización del punto de venta contribuye favorablemente a su elección por el comprador. Cualquier error cometido en la localización inicial del punto de venta es muy difícil de rectificar posteriormente.

Los principales factores que determinan la localización del punto de venta son aquellos que afectan al coste (terrenos, edificios, salarios, transporte, etc.) y aquellos que afectan a la demanda (proximidad del mercado, servicios, competidores, etc.). Estos últimos son muy importantes a la hora de determinar la estrategia por lo que esta decisión se debe iniciar con la selección del mercado al que se va a dirigir la empresa, posteriormente se debe determinar el número de puntos de venta, el lugar de emplazamiento y el tamaño y características de dichos puntos de venta.



Para el instituto es una variable clave de la mezcla de marketing. Se considera que el punto elegido para instalarlo es un lugar con oportunidades de crecimiento importantes. El departamento de Luján de Cuyo se encuentra a unos 20 km. de la capital mendocina, y posee una población de aproximadamente 120.000 habitantes según el último censo nacional realizado en el año 2010.

La cercanía a los departamentos como Capital o Godoy Cruz, ha generado la dependencia hacia ellos. En cuanto a la propuesta de nuestro negocio los principales y más reconocidos centros de idiomas están ubicados en la capital mendocina. Por lo tanto quien decide estudiar un idioma debe contar con el tiempo y el dinero suficiente para viajar al centro de Mendoza a fin de obtener una propuesta más interesante.

Esto se vuelve más decisivo para quienes desean estudiar un idioma que no sea inglés, como ya se dijo en las páginas anteriores, la ciudad de Luján de Cuyo no posee institutos de idiomas diversos, sino más bien la oferta se centra en institutos especializados en un solo idioma, principalmente y como es lógico en inglés.

En principio el instituto abrirá sus puertas en un único espacio, utilizando obviamente un canal de distribución directo sin intermediarios. Teniendo en cuenta los conocidos institutos se necesita un espacio, preferentemente una casa, de aproximadamente 300 m<sup>2</sup>.

Se optó por una casa, debido a que posee habitaciones, y esto es un requisito para ofrecer múltiples cursos en una misma franja horaria. Para seleccionar la casa a alquilar se decidió contar con la ayuda de Inmobiliaria Nonino.

Se necesita un lugar cómodo, seguro, cercano al cliente, en adecuadas condiciones, y que posibilite el ingreso a personas con movilidad reducida.

Luego de un exhaustivo análisis se determina que lo más conveniente es que se localice entre las calles principales del departamento, es decir, entre San Martín y Saenz Peña. Esta decisión se debe a que son calles conocidas, transitadas, seguras, etc. El valor del alquiler se estima que ronda los \$15.000 mensuales.

## **V. PROMOCIÓN**

Es el conjunto de actividades que tratan transmitir información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios, personales e impersonales, y su objetivo último es estimular la demanda.

Como instrumento del marketing, la comunicación tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Además, debe persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofertado.

En otras palabras, es una herramienta o conjunto de técnicas que conforman una de las variables controlables de la mercadotecnia cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

La mezcla promocional se presenta mediante la venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda, estas variables son la mayoría de las veces la función principal de la mercadotecnia pues no solo describen las características de un producto sino que se encargan de provocar la necesidad del consumidor hacia el producto que se oferta.

Para que el cliente adquiera un producto necesita previamente conocerlo, de esta tarea se encarga la promoción. Es decir, busca transmitir no solo la información sobre los productos que ofrece la empresa y sino también la imagen de la misma.

Existen distintas formas de hacer promoción, se utilizará principalmente la promoción de ventas y la publicidad.

## A. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas es una herramienta que consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, para incrementar la compra o la venta de un producto o servicio. Es decir, es el conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que, mediante incentivos económicos o materiales o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores e intermediarios.

Incluye acciones y medios como las rebajas o descuentos en los precios, muestras gratuitas, cupones, regalos, premios, concursos, demostraciones, etc. Es una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal, ya que no se dirige a un público tan masivo como la publicidad pero tampoco tan reducido como el que pueden abarcar los vendedores. Se pueden utilizar *estrategias* tipo *push*, cuando la promoción se dirige a los intermediarios, o tipo *pull* cuando las acciones tratan de estimular la demanda del consumidor final.

Existen numerosas herramientas utilizadas en la promoción de ventas, entre otras:

- *Muestras*: entrega gratuita y limitada de un producto o servicio para su prueba.
- *Cupones*: vales que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio.
- *Rembolsos*: oferta de devolución de parte del dinero pagado por el producto o servicio, generalmente en la siguiente compra.
- *Precio de paquete*: rebaja de precios marcada directamente en el envase o etiqueta.
- *Premios*: bienes gratuitos o a precio reducido que se agregan al producto o servicio base.
- *Regalos publicitarios*: artículos útiles con la marca o logo del anunciante que se entregan gratuitamente a sus clientes, prospectos o público en general.
- *Premios a la fidelidad*: premio en dinero, especie o condiciones por el uso habitual de los productos o servicios de una compañía.
- *Promoción en el lugar de ventas*: exposiciones y demostraciones en el punto de venta.
- *Descuentos*: reducción del precio de un producto o servicio, válido por un tiempo.
- *Eventos*: ferias y convenciones para promocionar y mostrar productos y servicios.
- *Concursos de venta*: concursos entre vendedores o entre miembros del canal.
- *Asociación de producto*: regalar una muestra o un obsequio al cliente que aliente la venta y compra.

De todas estas herramientas se usará los descuentos por hermanos. Es decir, se hará una reducción del 15% del valor del curso para cada alumno.

También se hará un convenio con LOS ANDES PASS y TARJETAU, para quien sea socio tenga un descuento en el valor del curso de 15% pagando en contado del 1 al 10 de cada mes.

Luego de unos meses de funcionamiento se harán promociones de cursos intensivos en invierno y verano a través de sitios web como Cupon y Groupon.

## B. PUBLICIDAD

La publicidad<sup>11</sup> es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda. Es decir es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado.

---

<sup>11</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>, febrero 2015.

La publicidad será un gasto al comienzo porque se necesita difundir la apertura del instituto, debe ser orientada a crear en los clientes una imagen de valor superior.

Al comienzo consistirá en dar información concreta, como cursos ofrecidos, horarios, promociones y por supuesto los beneficios del mismo. Luego se irá realizando publicidad para que el cliente recuerde el servicio.

Se utilizará aquellas redes sociales que no impliquen costos como facebook, instagram y twitter. Además se creará un correo institucional y una página web para acceder a toda la información disponible sobre el instituto.

Las redes sociales se utilizarán con la finalidad, principalmente, de mantener la información del instituto actualizada, dando a conocer sobre los cursos disponibles, horarios, etc.

También se hará un video institucional que será colocado en youtube mostrando las instalaciones, los servicios y los beneficios de estudiar en el Instituto.

## **CAPÍTULO VII: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **I. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El presente capítulo fue desarrollado utilizando información de diferentes libros y páginas de internet. Por un lado fueron utilizados los libros Dirección estratégica de los negocios del profesor Ocaña y Introducción a la administración con enfoque de sistemas de Rodriguez Valencia. Por otro lado se utilizó la página [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de todo tipo de organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Es decir, reconocer hacia dónde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

La planeación, es parte de la vida de toda persona, planear para ir de compras, planear actividades que se realizan en el día a día, planear una reunión familiar, etc., como podemos observar está presente en el círculo familiar, en el trabajo, en las personas, en las empresas. Por lo tanto, asumimos que es parte integral de todos y cada uno de nosotros. En el caso de las organizaciones, es utilizada para la toma de decisiones efectivas y correctas, entre otras tantas cosas.

Siguiendo la idea anterior se puede reconocer la importancia de hacer una planificación estratégica, la cual ayuda a predecir cuáles serían los diferentes escenarios de lo que podría ser o suceder, y así tomar decisiones al respecto.

Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición.

### *Antecedentes*

Antes del inicio de la década de los años 60 los administradores elaboraban planes a largo plazo porque suponían que había mejores tiempos por venir. Los planes para el futuro eran simplemente extensiones de donde había estado la organización en el pasado. Sin embargo a partir de los años 70 y 80 el enfoque para la planificación a largo plazo se vio modificado.

Los cambios obligaron a desarrollar un medio sistemático para analizar el entorno, valorar las fortalezas y debilidades de una organización, e identificar las oportunidades en donde la organización pudiera tener una ventaja competitiva. A partir de esto la *planificación estratégica* adquiere relevancia.

De modo genérico se puede decir que la *estrategia* es un plan de acción. La Real Academia Española la define como:

1. *f. Arte de dirigir las operaciones militares.*
2. *f. Arte, traza para dirigir un asunto.*
3. *f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.*

En el plano empresarial se define a la estrategia, de modo general, como todo proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control estratégico. A lo que hace referencia esta definición tan abarcativa es a la determinación de metas y objetivos básicos, de una empresa a largo plazo, por parte de los directivos, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para la consecución de los propósitos.

Siguiendo el artículo Strategy Safari de Mintzberg, Lampel y Ahlstrand dónde se presentan a las escuelas estratégicas de la administración se pueden encontrar tres grandes grupos.

El primer grupo hace referencia a las *escuelas prescriptivas*, las cuales tienen por objeto preceptuar, ordenar y determinar el concepto de estrategia como el proceso de puesta en acción con un planteamiento racionalista. Es decir, apuntan a la manera en que deberían formularse las estrategias, antes que al modo en que son concebidas.

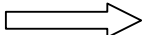
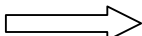
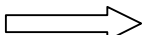
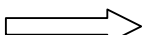
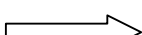
En el segundo grupo se encuentran las *escuelas descriptivas*, que son menos formales y sistemáticas, y por lo tanto, más cercanas al proceso real de formulación de las estrategias organizacionales. Éstas escuelas enfatizan que el proceso es lo relevante tanto para la observación de lo que se hace como para la explicación del porqué de los éxitos y fracasos.

Y por último la *escuela del aprendizaje*, que considera que la formación de la estrategia se trata de una suma de pequeñas acciones y decisiones individuales, que juntas en el tiempo producen modificaciones importantes en el rumbo de la empresa.

A modo de conclusión la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo, que determina y revela el propósito organizacional, en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, los cuales han sido concebidos para darle a la organización un rumbo unificado.

## II. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se ha llegado al momento de decidir cuál será la estrategia que la empresa seguirá en el futuro. Se habla de “la estrategia” aunque se pretende referir al conjunto de estrategias de la empresa, donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Por lo tanto, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de diferente naturaleza para conformar un todo estructural competitivo incluyendo distintos niveles de formulación. En resumen:

¿Qué valor?		Estrategia de negocios
¿Qué posición?		Estrategia de posicionamiento
¿Cómo se desarrolla?		Estrategia de crecimiento
¿Bajo qué estructura?		Estrategia organizacional
¿Cómo se instrumenta?		Estrategia funcional

### A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Dado que se está desarrollando un plan de negocios para una empresa que no está en marcha la única estrategia que puede ser desarrollada por el momento es la estrategia de negocios, estrategia guía sobre la que desarrollan las otras. Se trata de determinar qué acciones llevará a cabo la empresa para imponer una ventaja competitiva a través de una condición superior o única con relación al resto de las empresas del sector.

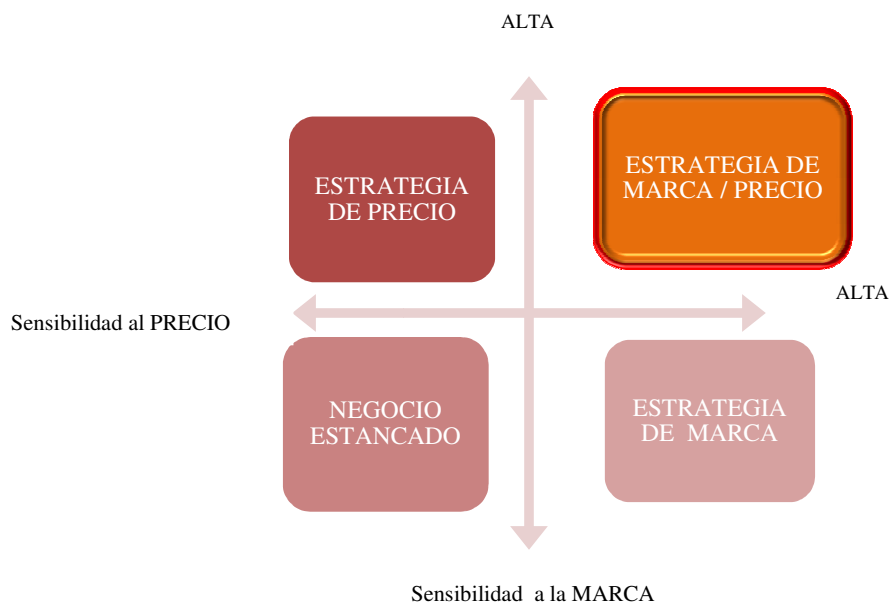
Posteriormente se profundizará el análisis a través del estudio de las alternativas de marketing posibles y la determinación de cuál alternativa es la más viable en nuestro caso.

La empresa para generar un valor superior debe enfatizar la identidad hacia la diferencia, lo que implica para el cliente un producto cuya diferenciación asociada a la marca, justificaría el pago de un sobreprecio por esa diferencia. O por el contrario la empresa puede elegir enfatizar la identidad hacia la eficiencia, con lo cual el cliente atribuiría el valor de ese producto hacia el precio. Pero también la empresa puede orientar la identidad hacia ambas, en aquellos casos dónde el cliente es sensible tanto a la marca como al precio.

A pesar del modo que la empresa decida optar, no es ésta quien decide qué estrategia seguir, sino más bien es el mercado que lo determina a través de sus percepciones de valor, de sus deseos, de sus limitaciones presupuestarias y de sus preferencias.

En este caso se analiza la sensibilidad del mercado al precio y a la marca a través de la siguiente matriz:

Gráfico N° 7: Matriz de la estrategia de negocios



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

En el centro de idiomas se cree que el mercado meta, será sensible a la marca y al precio. Es decir, estarán dispuestos a pagar un plus en el precio a cambio de apropiarse de valores diferenciales en el servicio.



En cuanto al valor diferencial que ofrecerá el centro de idiomas, se refiere a un gran abanico de cursos de idiomas, en distintos horarios, con grupos reducidos, focalizados en el dominio de la lengua oral, con la presencia de profesores nativos.

## B. ALTERNATIVAS DE MARKETING

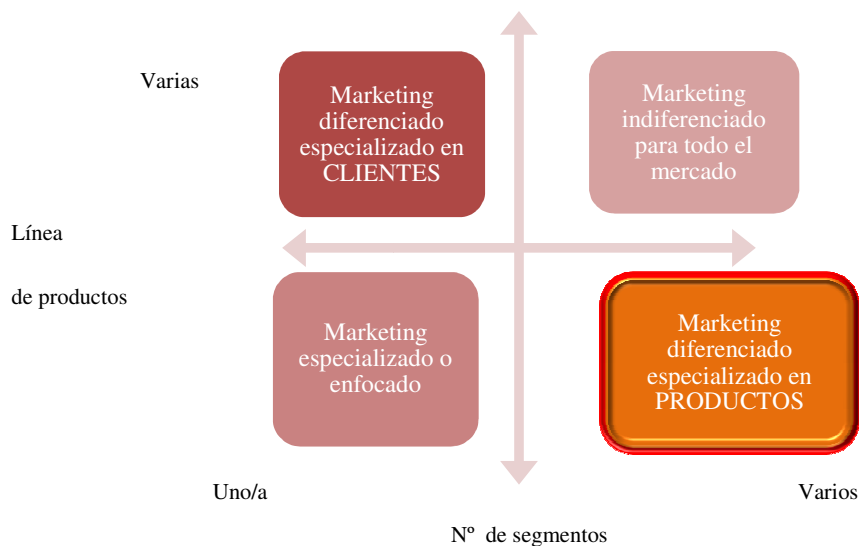
Esta segunda matriz, dentro de las estrategias de negocios, permitirá definir con más precisión el o los segmentos meta.

La “línea de productos” se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, por supuesto que está condicionada por diversos factores: internos a la empresa, capacidad empresarial para sostener un stock amplio, condiciones del mercado, etc.

En tanto, la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos mayor cobertura.

Del cruce de las variables anteriores surgen cuatro alternativas de marketing (expresadas en la matriz posterior), se optará por la alternativa del “*marketing diferenciado especializado en productos*”.

Gráfico N°8: Matriz de las alternativas de marketing



Fuente: libro Dirección estratégica de los negocios

Se trata de una línea angosta y poco profunda que busca cubrir varios segmentos del mercado, para el caso del instituto, se trata de servicios relacionados a la utilización de diversos idiomas, como por ejemplo cursos de idiomas, capacitaciones in company y traducciones al español.

## **CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES**

### **I. INTRODUCCIÓN**

En términos generales el plan de operaciones hace referencia al conjunto de decisiones y acciones relativas al producto o servicio, así como también a qué recursos materiales serán necesarios. Es decir, resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

La finalidad que persigue el plan de operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. Por lo tanto desarrolla todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, la productividad y la satisfacción de los clientes al mismo tiempo que busca la reducción en los costos.

Los objetivos del plan de operaciones son<sup>12</sup>:

- ✓ Establecer los procesos de producción adecuados para fabricar los productos o detallar el núcleo de operaciones que se requieren, en el caso de tratarse de la prestación de un servicio.
- ✓ Definir los estándares de producción que harán que ésta sea eficiente, satisfaciendo las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- ✓ Definir los recursos materiales y humanos necesarios para realizar los procesos establecidos, así como también la política de aprovisionamiento.
- ✓ Determinar si las capacidades y existencias de los procesos y recursos identificados son coherentes con las condicionantes y limitantes esenciales impuestas por el entorno.
- ✓ Programar el período de puesta en marcha.
- ✓ Indicar la tecnología aplicada, la gestión de la calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones medioambientales, en caso de que sea necesario.

---

<sup>12</sup> <http://mask.wikidot.com/plan-de-operaciones>, febrero 2015.

- ✓ Determinar el costo del producto/servicio.

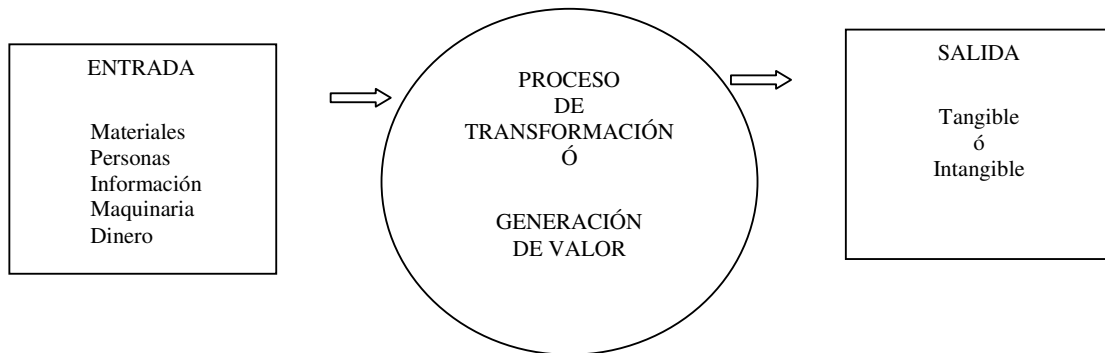
## II. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación.

En otras palabras, el proceso de producción son todas aquellas acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un período determinado. Involucra una serie de operaciones y medios técnicos como, herramientas y máquinas, y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

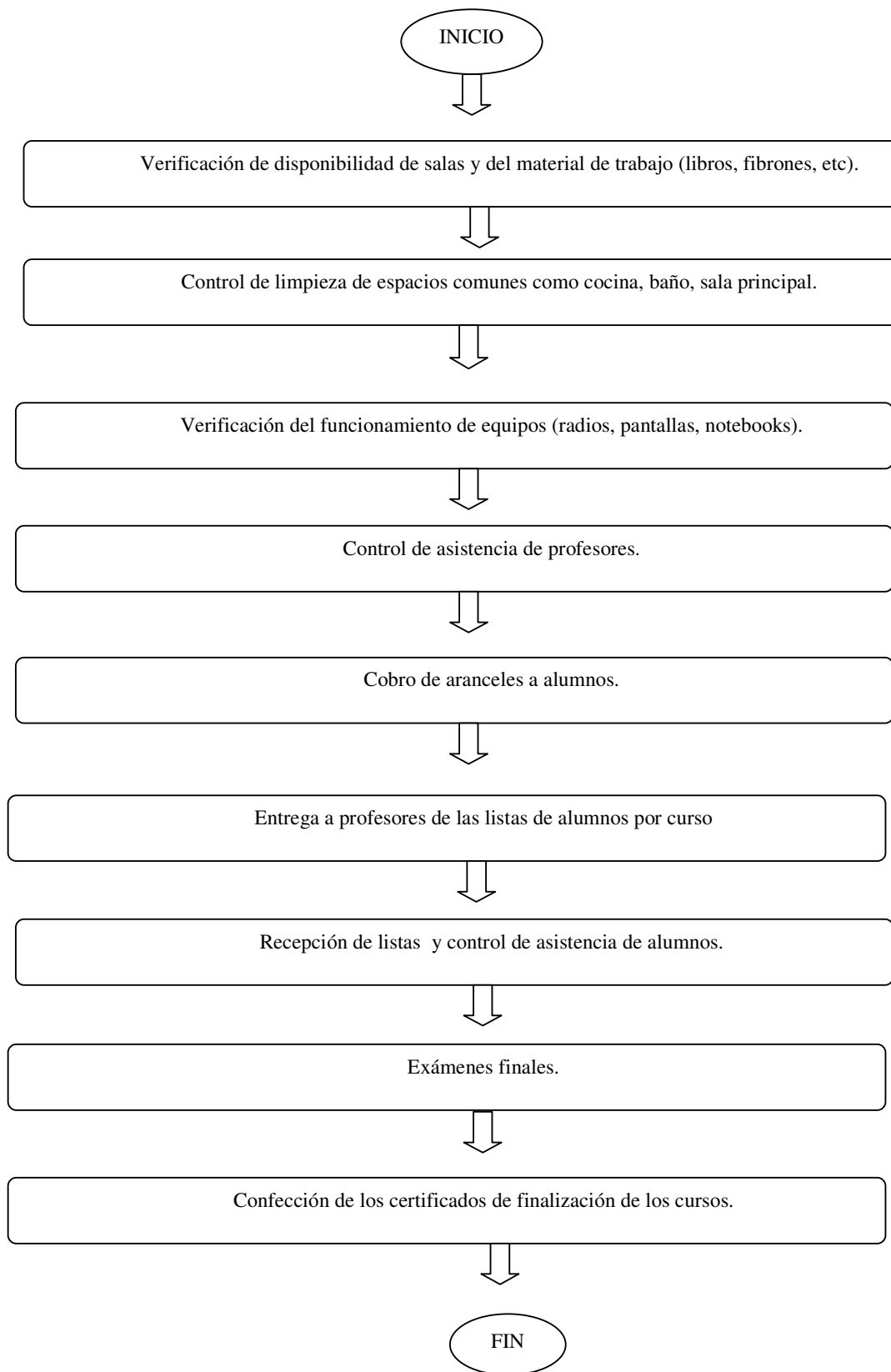
En el caso del instituto es importante destacar que no se trabaja con un bien sino con un servicio, por lo tanto el proceso de producción dista mucho de los procesos de fabricación de bienes. En términos generales se puede graficar un plan de operaciones de la siguiente manera:

Gráfico N° 9: Plan de operaciones

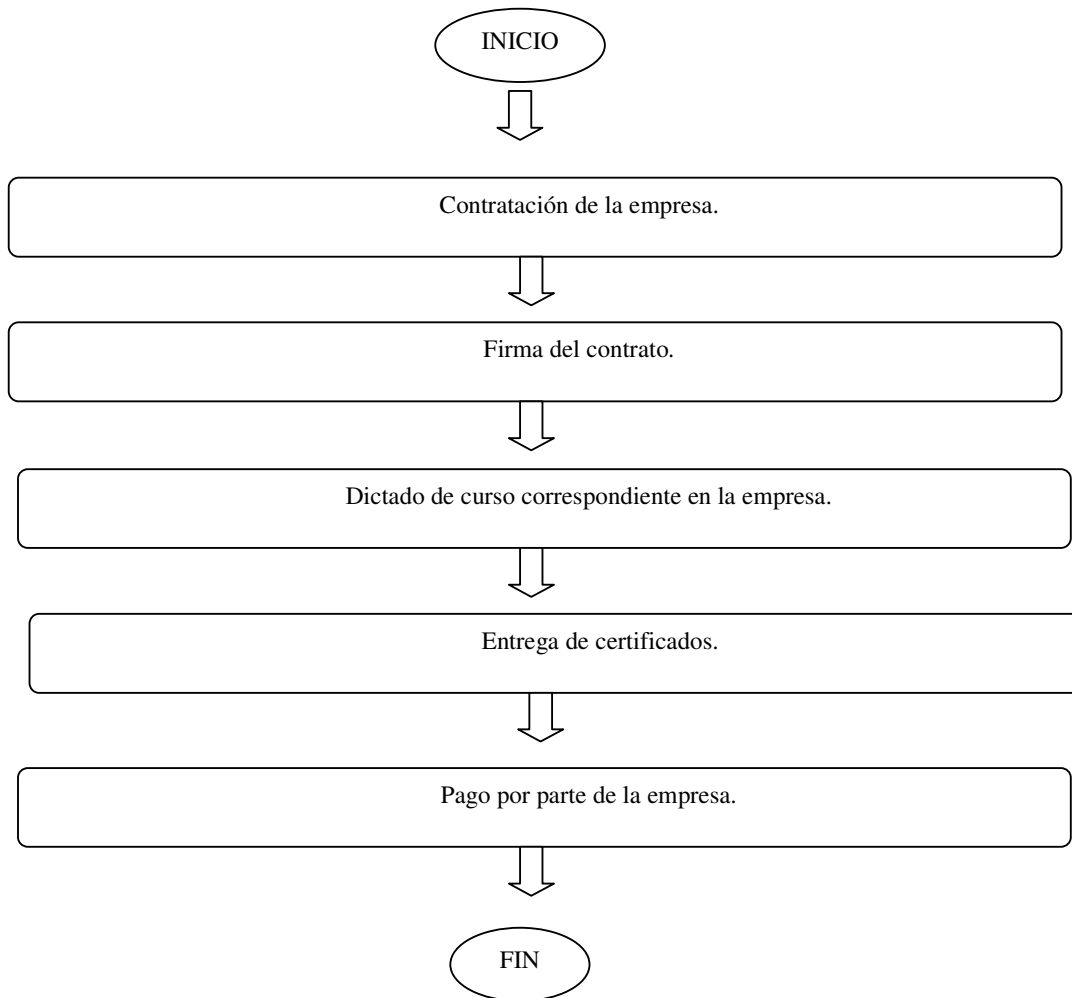


Fuente: elaboración propia

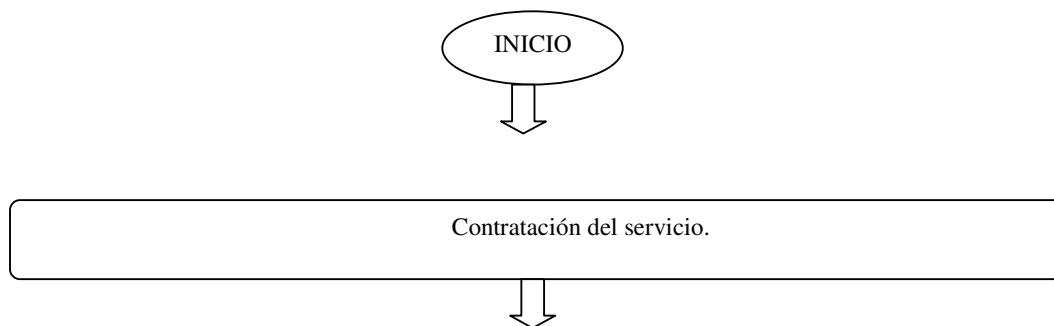
A continuación se presenta el diagrama de bloque del instituto para las actividades que abarcan el dictado de cursos (cursos de idiomas, incluyendo al español como lengua extranjera, cursos de preparación de exámenes internacionales):

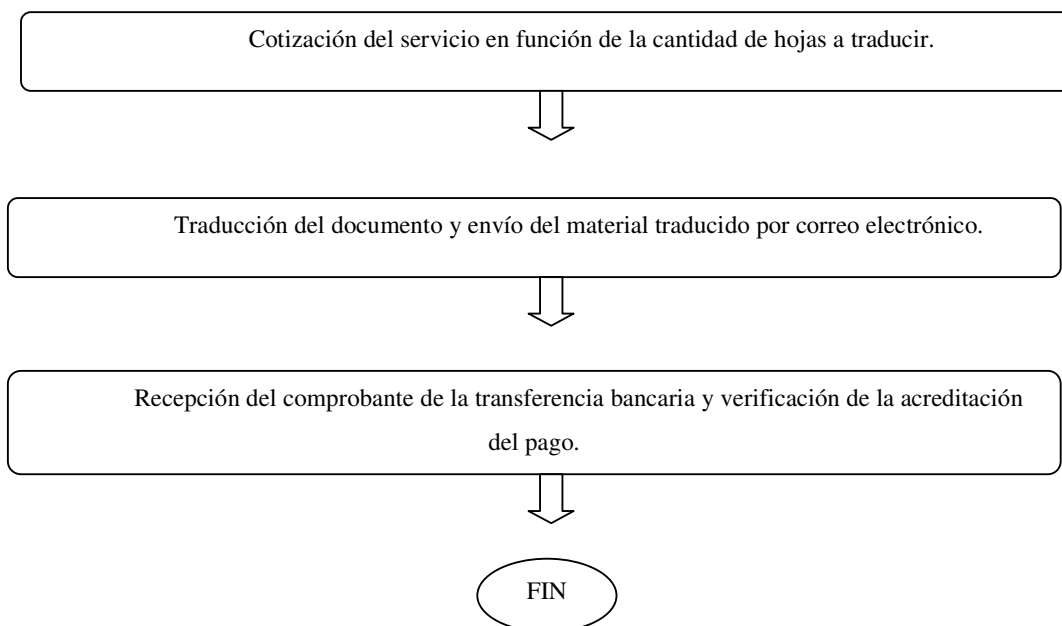


En el caso de la “capacitación in company”, es decir el servicio contratado por empresas, el proceso sería el siguiente:



Y por último el servicio de traducciones al español tendría el siguiente proceso de prestación del servicio:





### III. PLAN DE PRODUCCIÓN Y ADQUISICIONES

Debido a que la actividad principal del centro de idiomas se basa en la prestación de un servicio, en general el proceso de adquisiciones y compras se reduce bastante.

Se realizarán distintos tipos de compras. Por un lado, aquellas que se refieren a los equipos necesarios en cada sala para el desarrollo de las clases, en este caso se hace referencia a notebooks, pantallas y equipos de música. Estos equipos serán comprados al inicio, uno para cada sala y se les realizara un mantenimiento trimestral como modo de prevención. El proveedor será Red Megatone debido a las promociones y facilidades de pago que ofrece.

Otra de las compras se refiere al material de trabajo de los profesores que son los libros, borradores y fibrones. El proveedor será librería Rayuela, porque cuenta con una amplia oferta.

También todo aquello que hace al soporte administrativo como son resmas de papel, cartuchos de impresora, lapiceras, etc. También serán adquiridos a la librería Rayuela.

La otra adquisición importante se refiere a la contratación de los profesores, debido a que es el elemento clave. Sin un buen recurso humano, la razón de ser del instituto, pierde sentido. En el capítulo siguiente se explicaran los requisitos necesarios para ser profesor del instituto.

### *Maquinarias y equipos requeridos*

A continuación se detalla todo lo necesario para iniciar:

	<b>Cantidad</b>
Notebooks	9
Sillas ergonómicas **	3
Juego de mesas y sillas	6
Sillas	6
Escritorio	3
Aire acondicionado frío/calor	7
Juego de sillones	1
Vasos (juego de 6)	2
Tazas (juego de 6)	2
Caja registradora	1
Jarra Eléctrica	2
Pizarrones	7

#### **IV. CONTROLES A REALIZAR**

Es importante realizar controles para asegurar que el servicio que prestamos sea de la calidad deseada. Los mismos serán básicamente sobre la calidad en la enseñanza de los idiomas. Para lo cual se ha determinado ciertas directrices:

✓ Al finalizar cada curso se le pedirá al alumno que llene un cuestionario de satisfacción general, abarcando aspectos que hacen al contenido del curso, al profesor y su metodología de trabajo, a las condiciones del instituto, etc.

✓ También al momento de contratar a los profesores se les hará un examen exhaustivo para comprobar las capacidades y habilidades para la enseñanza del idioma.

✓ La coordinadora general visitará en forma aleatoria y no prevista a las distintas clases como modo de verificar que el trabajo está en dirección hacia la misión y visión del Instituto.

✓ Se deberá contar siempre con acceso a Internet.

✓ La puntualidad en el comienzo y finalización de las clases será un aspecto sumamente importante, y se considerará una falta grave al profesor que comience tarde en más de cuatro ocasiones sin una justificación adecuada.

✓ Las aulas que no sean dictadas por ausencia del profesor serán re-programadas.

✓ Se deben mantener, a los espacios en común y a las salas, en perfectas condiciones de limpieza y orden.



## CAPÍTULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN

### I. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Luego de haber evaluado la idea, analizado el entorno, seleccionado el mercado meta, desarrollado el plan de marketing y el plan de operaciones, se debe establecer la estructura a utilizar para alcanzar los objetivos propuestos al comienzo. Cabe recordar que la estructura debe acompañar al crecimiento del mercado, y esa estructura está formada por personas con lo cual la planificación de los recursos humanos se vuelve un aspecto muy importante.

La estructura es la distribución de las partes de un cuerpo, aunque también puede usarse en sentido abstracto. El concepto, que procede del latín *structura*, hace mención a la disposición y orden de las partes dentro de un todo. La noción de estructura tiene innumerables aplicaciones, la relevante a los fines del presente trabajo de investigación es la *estructura organizacional*.

En términos generales, la estructura organizacional, hace referencia a un conjunto de relaciones de subordinación y coordinación para alcanzar un objetivo común, permitiendo la asignación expresa de responsabilidades sobre las distintas funciones y procesos, a diferentes personas, departamentos o filiales.

Siguiendo a Henry Mintzberg (Mintzberg, 2001) “La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.

El autor propone que deben seleccionarse los elementos de la estructura para lograr una consistencia interna entre los parámetros de diseño y una consistencia básica con la situación externa a la organización. Además hace énfasis en alguna parte de la estructura (cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura, staff de apoyo, núcleo operativo) y en el mecanismo coordinador utilizado (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos, estandarización de resultados y estandarización de habilidades).

Mintzberg plantea que en cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, es decir, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo

distinto de descentralización. La mayoría de las organizaciones experimenta las 5 tendencias; Sin embargo en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de las otras, la organización es estructurada bajo una de las configuraciones.

Siguiendo al autor, el instituto comenzará con una mezcla de burocracia profesional y estructura simple.

Se considera que la estructura tendrá parte de la burocracia profesional debido a que están estandarizadas las destrezas que deben poseer los profesores al ingresar, principal recurso. Entre las características que representan a la burocracia profesional y que encuadran con el instituto se puede mencionar:

- \* Confía en la estandarización de destrezas, en la capacitación y en la enseñanza.
- \* Contrata especialistas capacitados para el núcleo operativo, y luego les da control sobre su trabajo.
- \* La capacitación inicial se adquiere en la universidad. Aquí las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados. Es el primer paso y el más importante. Sigue un periodo largo de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y la práctica perfeccionada.

Por otro lado se cree que también posee ciertas características de la estructura simple, debido a que es una empresa que está iniciándose. Entre las características que representan a la estructura simple y que encuadran con el instituto son:

- \* Se caracteriza, por sobre todo, por lo que no es elaborada, tiene poca o ninguna superestructura, poco staff de apoyo, división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial.
- \* La coordinación es efectuada en su mayor parte por supervisión directa.
- \* El poder de todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el director general.
- \* La comunicación fluye informalmente en su estructura. La formulación de la estrategia es la única responsabilidad del director general.
- \* El proceso tiende a ser altamente intuitivo y no analítico. No sorprende que la estrategia resultante refleje el punto de vista del director general en relación a la posición de la organización en su ambiente.

Sin embargo, una vez instalado y a medida que crezca, no debe descartarse la posibilidad de que la empresa modifique su estructura. Probablemente el centro de idiomas desee instalarse en otros departamentos de la provincia, y luego ir expandiéndose a nivel nacional. Por lo tanto, en un futuro se aspira a que la mezcla sea de estructura profesional, simple, y alguna forma divisional.

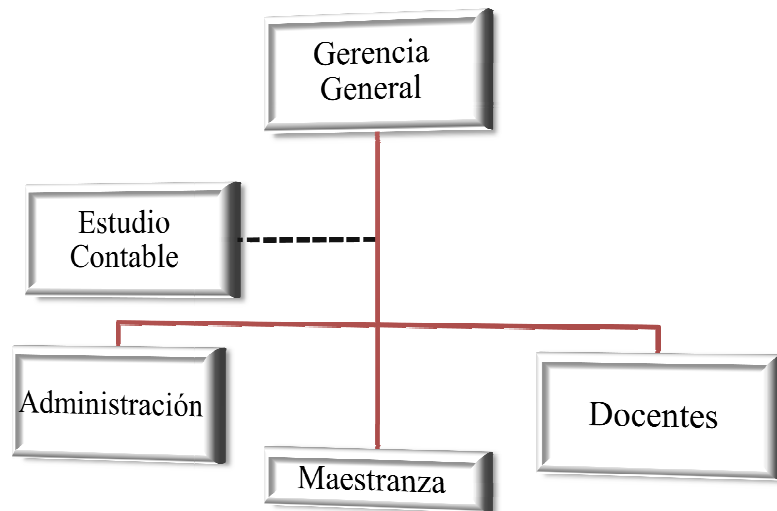
## II. ORGANIGRAMA

Según (Daft, 2004) “el organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura. Éste muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal. Además, constituye una guía para la expansión y reestructuración de la organización”.

En otras palabras es una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Para el caso bajo análisis, el organigrama es pequeño. Se cree conveniente que inicie las actividades con el siguiente organigrama:

Imagen N° 1: Organigrama del Instituto



Fuente: elaboración propia

### III. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Siguiendo a las ideas planteadas por el autor brasilero, Idalberto Chiavenatto en su libro “Administración de los recursos humanos”, es que será desarrollado el siguiente punto.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado y más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La importancia de los recursos humanos radica en su *habilidad para responder favorablemente* y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Este sector se encarga de planificar las distintas estrategias de trabajo, teniendo como premisa fundamental que cada trabajador es un recurso de la compañía (como su nombre lo indica) y para lo cual se trabaja en pos de lograr la mejor organización posible, encargándose de distintos factores relativos al ámbito de trabajo.

Se iniciarán las actividades con poco personal. A continuación se realiza una breve descripción de los puestos a ocupar:

Cuadro N° 7: Descripción de los puestos de trabajo

<b>PUESTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gerencia general (1)	Principal responsable del negocio. Encargado de la gestión de las funciones básicas y las de apoyo. Compuesta por la coordinadora general. La persona a ocupar este puesto se encargará de la planificación estratégica del Instituto, de la coordinación de los cursos, de la selección de los docentes, y supervisión de los cursos.
Administración (2)	Realizaran todas las tareas relativas al apoyo de la principal actividad de la empresa. En este puesto estarán dos personas, en diferentes horarios. Sus funciones serán brindar todo el apoyo administrativo necesario para el buen funcionamiento de la empresa. Asesorarán a profesores y alumnos. Tendrán a su cargo la verificación de la disponibilidad de aulas, de material de trabajo, el cobro de aranceles, entre otras actividades.

Estudio Contable	Función de staff, asesoría y apoyo a los demás departamentos. Control de gastos realizados, análisis de la situación financiera e impositiva del instituto.
Maestranza (1)	Encargados del mantenimiento del edificio y los equipos. Sus funciones se centrarán en la limpieza del edificio y cuidado del mismo.

Fuente: elaboración propia

El horario de trabajo será de lunes a viernes jornada completa, es decir, de 7.30 a 22.

Los administrativos trabajarán jornada completa, en dos turnos. Uno de ellos será de 9 hs y abarcará el horario de 7.45 a 16.45, con una hora de almuerzo de 14:15 a 15:15, y el otro turno será de 8 horas desde las 14.00 a 22.00. Los administrativos harán turnos rotativos, es decir, una semana en la mañana y una semana en la tarde.

En el caso de la persona encargada de maestranza hará el horario de 7 a 16 hs, con una hora de almuerzo.

La coordinadora general gozará del beneficio de tener un horario flexible de 7 horas diarias, pero con la condición de que sean repartidas entre el turno mañana, el turno tarde y el turno noche, teniendo que cumplir como mínimo 2 horas en cada turno. El objetivo de éste horario es que pueda estar presente en los distintos turnos del instituto a fin de evaluar el desempeño de todos y cada uno de los cursos.

## A. RECLUTAMIENTO

Se tendrá especial cuidado en el reclutamiento y selección de los profesores que dictarán los cursos. Los requisitos para los distintos niveles serán:

- \* Tener título universitario o terciario de profesor de la lengua a enseñar, preferentemente universidad pública (no excluyente).
- \* Tener experiencia en la docencia no menor a 1 año.
- \* Ser nativo (no excluyente). En caso de no serlo se pedirá como requisito excluyente tener alguna vivencia no menor a 6 meses en algún país de la lengua a enseñar.
- \* Sexo indistinto.
- \* Edad entre 22-55 años.

En el caso de los cursos de conversación se buscará preferentemente profesores nativos. Solamente en el caso de no existir oferta para cubrir el puesto se procederá con los requisitos expuestos anteriormente

En el caso de los administrativos se solicitará:

- \* Tener título universitario o terciario de carreras como Administración, Turismo, Comercialización o afines.
- \* Manejo intermedio o avanzado de herramientas informáticas.
- \* Experiencia no menor a un año en atención al público, y tareas administrativas.
- \* Se valora la vocación de servicio, la proactividad, el trabajo en equipo, la flexibilidad, entre otros.

## B. SELECCIÓN

Una vez que la coordinadora tenga la lista de candidatos, ésta debe seleccionar aquellos que sean más compatibles con el análisis del cargo, para que se adapte a su puesto y se desempeñe satisfactoriamente. Para ello debe comparar los requisitos del cargo con el perfil de las características de los candidatos que se presentaron. Esta comparación se hará en base al currículum vitae y una entrevista personal y grupal. Como es el activo más valioso, se deben contratar a personas realmente calificadas para realizar las actividades.

El tercer paso constará de un examen psicotécnico que se realizará de forma tercerizada, estará a cargo de una psicóloga especializada en selección de personal. Y como último paso se les pedirá a los candidatos el examen preocupacional.

## C. CAPACITACIÓN Y SISTEMA DE REMUNERACIONES

En un inicio, el trabajador deberá familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado.

Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores así se evita que éste pierda tiempo tratando de averiguar todo por sus propios medios y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo para que el individuo se adapte al nuevo entorno laboral.

## CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

### I. INTRODUCCIÓN

Napoleón y Eisenhower solían decir:

*“The plan is useless, but planning is essential”.*

*“El plan es inútil, pero la planificación es imprescindible.”*

El último capítulo del presente trabajo de investigación será desarrollado teniendo en cuenta las ideas presentadas por James C. Van Horne en su libro “Administración financiera”.

El plan financiero debe recoger toda la información de carácter económico-financiera referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los planes específicos de este documento empresarial, si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

El plan económico-financiero es de vital importancia a la hora de pedir financiación, ya que deberá demostrar que el negocio es viable y que generará los fondos suficientes para reintegrar la deuda y satisfacer los intereses de la financiación.

Las principales razones que justifican la necesidad de hacer un plan financiero son:

- Saber las necesidades de financiación, en el corto plazo – operación diaria de la empresa- como en el largo plazo – financiación de inversiones.
- Conocer la viabilidad económica y posibles retornos.
- Conocer el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero (break even o punto muerto).

- Es importante no obsesionarse por la exactitud de las previsiones, el valor de un plan financiero está en las preguntas y reflexiones que plantea y el soporte que puede dar a las distintas decisiones que deban tomarse.

## **II. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA**

Para determinar si el proyecto es viable o no desde el punto de vista económico y financiero se realiza una proyección a cinco años del probable flujo de fondos. Para esto se estimaron las ventas, los costos, la inversión inicial, etc.

Es importante destacar en este punto que la proyección es a cinco años porque se considera que en ese período se llegará a cubrir la capacidad máxima del instituto. Cabe recordar que uno de los diferenciales son los “cupos reducidos”, por lo tanto llegado a un número de alumnos por curso necesariamente se debe abrir un nuevo curso, y dada las instalaciones donde funcionará el instituto el espacio físico también llegará a su máxima ocupación.

Por lo tanto si la empresa luego de los cinco años desea ampliarse y abrir nuevos horarios de los cursos existentes o incluso abrir nuevos cursos deberá evaluar la posibilidad de un nuevo alquiler.

A continuación se detalla todos aquellos elementos necesarios para la realización del flujo de fondos, comenzando por las ventas.

### **A. VENTAS**

Debido a que la oferta se basa en cursos personalizados que deben tener un cupo reducido, las ventas tendrán un límite al menos para los primeros cinco años de funcionamiento, que es el plazo que de la proyección.

Los supuestos con los que se trabajó fueron los siguientes:

- El plan financiero se realiza con una proyección de cinco años porque se estima que en ese período se alcanzará la capacidad máxima. Es importante recordar que el instituto se destaca por ofrecer cursos con cupos reducidos.
- Durante el primer año de funcionamiento algunos cursos no se abrirán porque se considera que no existirá demanda para los mismos.
- La demanda aumentará progresivamente año a año. Se estima que el aumento será de un alumno por año y por curso.
- El primer año se presume contar con dos alumnos para los cursos regulares y de conversación, de los idiomas inglés, portugués y francés, y también para los cursos de español y para algunos de los cursos de preparación de exámenes internacionales.



- El valor de la cuota se incrementará en un 10% por año respecto al año anterior.
- Cada alumno deberá abonar 10 cuotas que cubren el período marzo - diciembre. No se cobrará matrícula, tampoco inscripción.
- Las cuotas tienen distintos valores dependiendo del curso.
- El inmueble cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo las actividades. En el supuesto caso de que el Instituto decida ampliar su capacidad a partir del sexto año deberá evaluar la posibilidad de alquilar otro inmueble, debido a que el actual llegará a su capacidad máxima.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las ventas (\$) por idioma y por año, para los primeros cinco años de funcionamiento:

Tabla N°2: Resumen de la proyección de las ventas

<b>VENTAS</b>					
<b>CURSOS REGULARES</b>					
<b>Idiomas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGLÉS	306,000.00	504,900.00	740,520.00	1,018,215.00	1,344,043.80
PORTUGUÉS	252,000.00	415,800.00	609,840.00	838,530.00	1,106,859.60
FRANCÉS	252,000.00	415,800.00	609,840.00	838,530.00	1,106,859.60
ITALIANO	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
ALEMÁN	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
RUSO	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
CHINO	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
ÁRABE	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
<b>TOTAL VENTAS CURSOS REGULARES</b>	<b>810,000.00</b>	<b>1,424,500.00</b>	<b>2,153,800.00</b>	<b>3,014,715.00</b>	<b>4,026,275.00</b>
<b>CURSOS DE CONVERSACIÓN</b>					
<b>Idiomas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGLÉS	10,000.00	16,500.00	24,200.00	33,275.00	43,923.00
PORTUGUÉS	10,000.00	16,500.00	24,200.00	33,275.00	43,923.00
FRANCÉS	10,000.00	16,500.00	24,200.00	33,275.00	43,923.00
ITALIANO	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
ALEMÁN	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
RUSO	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
CHINO	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
ÁRABE	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
<b>TOTAL VENTAS CURSOS DE CONVERSACIÓN</b>	<b>30,000.00</b>	<b>77,000.00</b>	<b>133,100.00</b>	<b>199,650.00</b>	<b>278,179.00</b>
<b>EXÁMENES INTERNACIONALES</b>					
<b>Idiomas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ielts	60,000.00	99,000.00	145,200.00	199,650.00	263,538.00
Celpe-bras	20,000.00	33,000.00	48,400.00	66,550.00	87,846.00
Dele	40,000.00	66,000.00	96,800.00	133,100.00	175,692.00
HSK	-	7,700.00	16,940.00	27,951.00	40,994.80

OSD	-	7,700.00	16,940.00	27,951.00	40,994.80
<hr/>					
<b>TOTAL VENTAS CURSOS DE EXÁMENES INTERNACIONALES</b>	<b>120,000.00</b>	<b>213,400.00</b>	<b>324,280.00</b>	<b>455,202.00</b>	<b>609,065.60</b>

<b>ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS</b>					
<b>Idiomas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Básico	32,000.00	52,800.00	77,440.00	106,480.00	140,553.60
Intermedio	32,000.00	52,800.00	77,440.00	106,480.00	140,553.60
Avanzado	64,000.00	105,600.00	154,880.00	212,960.00	281,107.20
<hr/>					
<b>TOTAL VENTAS CURSOS DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS</b>	<b>128,000.00</b>	<b>211,200.00</b>	<b>309,760.00</b>	<b>425,920.00</b>	<b>562,214.40</b>

<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>1,088,000.00</b>	<b>1,926,100.00</b>	<b>2,920,940.00</b>	<b>4,095,487.00</b>	<b>5,475,734.00</b>
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

En el anexo se incluyen todos los cuadros resúmenes utilizados para la estimación de las ventas.

## B. COSTOS

Los costos, de manera similar a las ventas, fueron estimados para los primeros cinco años de funcionamiento que es el período que abarca la proyección. Se recuerda que es una estimación de los costos, por lo tanto pueden ser menores, iguales o superiores dependiendo de que ocurran o no las contingencias previstas o incluso que ocurran hechos imprevistos.

Los supuestos con los que se trabajó fueron los siguientes:

- Se calcula el pago de 13 sueldos únicamente en el caso de los administrativos, por tener en cuenta el SAC.
- Los sueldos para el personal aumentará un 20% respecto al año anterior.
- Se considera el supuesto de que el valor de la hora es igual para todos los profesores independientemente del idioma o curso a dictar. El mismo se ubica en \$70 la hora reloj.
- Se calcula el costo de personal, que abarca únicamente a los profesores, en función de las horas dadas. Es decir, total de horas de un año por el valor de la hora (\$70).
- Para la cantidad de horas anuales a realizar por los profesores, se determina las horas semanales, luego las multiplicamos por 4 (semanas) y luego por 12 (meses).
- Los costos no relacionados a los salarios aumentan un 15% anual.

- Los gastos de publicidad son decrecientes, es decir, van disminuyendo año a año, ya que se requiere darse a conocer el primer año y luego se confía que aumentará la demanda por la recomendación de los clientes a sus contactos. De todos modos al no disponer de muchos recursos se utilizará principalmente las redes sociales para la divulgación del instituto.
- El posnet lo otorga la empresa y cobra un canon mensual de \$300.
- El material bibliográfico es un gasto que se produce en el primer y cuarto año. A fin de mantenerse actualizado se analizará año a año la nueva bibliografía que surja y en caso de ser necesario se incorporaría el nuevo material, en este caso se considera que durante los primeros tres años servirá la comprada al inicio. Se realizará una nueva compra en el cuarto año.
- El alquiler se mantiene el primer y segundo año igual, el tercer año aumentará un 25%, se mantiene el tercer y cuarto año. El quinto año aumenta un 25% respecto al año anterior.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los costos (\$) por idioma y por año, para los primeros cinco años de funcionamiento:

Tabla N°3: Resumen de la proyección de los costos

<b>COSTOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Publicidad	2,000.00	1,000.00	500.00	500.00	500.00
Materiales limpieza	7,200.00	8,280.00	9,522.00	10,950.30	12,592.85
Mantenimiento	8,000.00	9,200.00	10,580.00	12,167.00	13,992.05
Imprevistos	5,000.00	5,750.00	6,612.50	7,604.38	8,745.03
Librería	4,500.00	5,175.00	5,951.25	6,843.94	7,870.53
Luz	6,000.00	6,900.00	7,935.00	9,125.25	10,494.04
Agua	1,200.00	1,380.00	1,587.00	1,825.05	2,098.81
Gas	3,600.00	4,140.00	4,761.00	5,475.15	6,296.42
Internet y Teléfono	6,000.00	6,900.00	7,935.00	9,125.25	10,494.04
Posnet	3,600.00	4,140.00	4,761.00	5,475.15	6,296.42
Alquiler	15,000.00	15,000.00	18,750.00	18,750.00	23,437.50
Material bibliográfico	15,000.00	-	-	20,000.00	-
<b>TOTAL OTROS COSTOS</b>	<b>77,100.00</b>	<b>67,865.00</b>	<b>78,894.75</b>	<b>107,841.46</b>	<b>102,817.68</b>
<b>SUELDOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
1 Coordinadora	156,000.00	187,200.00	224,640.00	269,568.00	323,481.60
2 Administrativos	234,000.00	280,800.00	336,960.00	404,352.00	485,222.40
1 Maestranza	91,000.00	109,200.00	131,040.00	157,248.00	188,697.60
Profesores	930,720.00	1,451,520.00	1,741,824.00	2,090,188.80	2,508,226.56
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>1,411,720.00</b>	<b>2,028,720.00</b>	<b>2,434,464.00</b>	<b>2,921,356.80</b>	<b>3,505,628.16</b>
<b>OTROS GATOS</b>	<b>558,100.00</b>	<b>645,065.00</b>	<b>771,534.75</b>	<b>939,009.46</b>	<b>1,100,219.28</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1,488,820.00</b>	<b>2,096,585.00</b>	<b>2,513,358.75</b>	<b>3,029,198.26</b>	<b>3,608,445.84</b>

Fuente: elaboración propia

En el anexo se incluyen todos los cuadros resúmenes utilizados para la estimación de los costos.

### C. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite conocer cuál es la venta mínima necesaria para cubrir los costos, es decir, para no obtener ni pérdida ni ganancia.

Para calcularlo se utilizó la fórmula general:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{COSTO FIJO} / \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

$$\text{Margen de contribución} = \text{Precio de venta} - \text{Costo variable}$$

Como no es posible individualizar el costo de cada curso, se realiza el siguiente procedimiento para determinar un costo aproximado de cada curso.

En primer lugar se divide el total de ventas de cada curso sobre el total de ventas general para determinar qué porcentaje de la venta total corresponde a cada curso.

En segundo lugar se aplica el porcentaje obtenido anteriormente al costo total de cada año, de forma de distribuir el costo total entre los distintos cursos.

Y en último lugar se realiza el cálculo del punto de equilibrio a partir de la fórmula precedente. Se toma como costo fijo al calculado en el segundo paso y se lo divide por el margen de contribución que en este caso surge de multiplicar el valor de las cuotas de cada curso por 10 (que son la cantidad de cuotas a cobrar por año).

A continuación se presenta la tabla resumen del punto de equilibrio para los primeros cinco años de funcionamiento:

Tabla N°4: Resumen de la proyección del punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CURSOS REGULARES					
IDIOMAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

INGLÉS	49	59	62	67	71
PORTUGUÉS	49	59	62	67	71
FRANCÉS	49	59	62	67	71
ITALIANO	-	4	7	9	11
ALEMÁN	-	4	7	9	11
RUSO	-	4	7	9	11
CHINO	-	4	7	9	11
ÁRABE	-	4	7	9	11

---



---

**CURSOS DE CONVERSACIÓN**

---



---

INGLÉS	3	3	3	4	4
PORTUGUÉS	3	3	3	4	4
FRANCÉS	3	3	3	4	4
ITALIANO	-	1	2	2	3
ALEMÁN	-	1	2	2	3
RUSO	-	1	2	2	3
CHINO	-	1	2	2	3
ÁRABE	-	1	2	2	3

---



---

**CURSOS DE PREPARACIÓN DE EXÁMENES INTERNACIONALES**

---



---

Ielts	5	7	7	7	8
Celpe-bras	5	7	7	7	8
Dele	5	7	7	7	8
HSK	-	1	2	2	3
OSD	-	1	2	2	3
Básico	5	7	7	7	8
Intermedio	5	7	7	7	8
Avanzado	11	13	14	15	16

<b>TOTAL ALUMNOS</b>	<b>194</b>	<b>261</b>	<b>291</b>	<b>322</b>	<b>352</b>
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: elaboración propia

En el anexo se incluyen todos los cuadros resúmenes utilizados para la estimación del punto de equilibrio.

#### D. INVERSIÓN INICIAL

Todo negocio debe incurrir en ciertos gastos para poder iniciar sus operaciones. A continuación se detalla en qué gastos es necesario incurrir para poner en funcionamiento al Instituto. Este detalle es muy importante para que los futuros inversionistas sepan con claridad en dónde se invierte el capital aportado.

Los supuestos con los que se trabajó fueron los siguientes:

- Las sillas ergonómicas son exclusivamente para los administrativos y la coordinadora.
- Valor residual: 0,6.
- La caja registradora se compra.
- Notebooks se compra una por sala más una para cada administrativo.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la inversión inicial:

Tabla N° 5: Resumen de la proyección de la inversión inicial

Inversión	Cantidad	Precio unitario	Inversión Inicial	Vida útil
Notebooks	9	10,000.00	90,000.00	3
Sillas ergonómicas **	3	600.00	1,800.00	8
Juego de mesas y sillas	6	1,500.00	4,500.00	15
Sillas	6	100.00	600.00	10
Escritorio	3	750.00	2,250.00	10
Aire acondicionado frío/calor	7	10,000.00	70,000.00	8
Juego de sillones	1	3,000.00	3,000.00	15
Vasos (juego de 6)	2	150.00	300.00	3
Tazas (juego de 6)	2	160.00	320.00	3
Caja registradora	1	6,000.00	6,000.00	5
Jarra Eléctrica	2	1,000.00	2,000.00	5
Pizarrones	7	700.00	4,900.00	10
			<b>185,670.00</b>	

Fuente: elaboración propia

#### *Depreciaciones*

Por medio de la depreciación se disminuye el valor de los bienes de uso como una pérdida contable deducible de las ganancias, pero sin salida de efectivo.

Para el caso bajo análisis se utilizó el método de línea recta, considerando 3, 5, 10 o 15 años según la vida útil de cada bien.

Al no conocerse el valor de recupero que tendrán al finalizar el análisis aquellos productos que tienen una vida útil mayor al período considerado para el proyecto, se consideró que este será un 60% de su valor de compra.

Se presenta un el cuadro resumen de la depreciación anual durante los primeros cinco años:

Tabla N°6: Resumen de la proyección de la depreciación

<b>DEPRECIACIÓN</b>						
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>Valor residual</b>
<b>Notebooks</b>	30,000.00	30,000.00	30,000.00	-	-	-
<b>Sillas ergonómicas **</b>	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	1,800.00
<b>Juego de mesas y sillas</b>	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	4,500.00
<b>Sillas</b>	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	600.00
<b>Escritorio</b>	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	2,250.00
<b>Aire acondicionado frío/calor</b>	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	8,750.00	70,000.00
<b>Juego de sillones</b>	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	3,000.00
<b>Vasos (juego de 6)</b>	100.00	100.00	100.00	-	-	-
<b>Tazas (juego de 6)</b>	106.67	106.67	106.67	-	-	-
<b>Caja registradora</b>	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	6,000.00
<b>Jarra Eléctrica</b>	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	2,000.00
<b>Pizarrones</b>	490.00	490.00	490.00	490.00	490.00	4,900.00
	<b>42,056.67</b>	<b>42,056.67</b>	<b>42,056.67</b>	<b>11,850.00</b>	<b>11,850.00</b>	<b>95,050.00</b>

Fuente: elaboración propia

## E. TASA DE COSTO DE CAPITAL (KO)

El costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Esta tasa es el pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la compañía.

Para determinar la tasa se utiliza la siguiente fórmula:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Donde:

Rf= tasa libre de riesgo: tomamos la tasa libre de riesgo que paga el Banco Nación para plazos fijos a 360 días.<sup>13</sup>

B= beta de la industria

Rm= riesgo de mercado

Riesgo país= riesgo país porcentual de Argentina

En nuestro caso tomamos una tasa de descuento de capital del 35%.

## F. FLUJO DE FONDOS

Se asumen los siguientes supuestos para realizar el flujo de fondos:

- Tasa de costo de capital 35%.
- La tasa de impuesto a las ganancias es del 35%.
- Se toma como costo de venta al salario de los profesores.
- El resto de los costos son los que se toman como gastos.
- Las depreciaciones utilizan el método de línea recta.
- El resultado antes de impuestos se calcula como el resultado bruto menos las depreciaciones.
- El impuesto a las ganancias se calcula sobre el resultado antes de impuestos.
- El resultado después de impuestos se calcula como el resultado bruto menos el impuesto a las ganancias.
- El flujo proveniente de las operaciones se calcula como el resultado bruto menos el impuesto a las ganancias.
- Sobre el flujo de fondos se calcula el VAN y la TIR.
- El quebranto del primer año se aprovecha para descontar en el impuesto a las ganancias de los años siguientes. En el año 2 no se paga impuesto a las ganancias, y en el año 3 se paga el restante.

De acuerdo a todos los supuestos precedentes se obtiene la siguiente proyección para el instituto durante los primeros cinco años de funcionamiento:

---

<sup>13</sup> <http://www.tuplazofijo.com.ar/plazos-fijos/tasas/>, julio 2015.



Tabla N° 7: Resumen de la proyección del flujo de fondos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		1,088,000.00	1,926,100.00	2,920,940.00	4,095,487.00	5,475,734.00
Costo de ventas		930,720.00	1,451,520.00	1,741,824.00	2,090,188.80	2,508,226.56
Margen de contribución		157,280.00	474,580.00	1,179,116.00	2,005,298.20	2,967,507.44
Gastos		558,100.00	645,065.00	771,534.75	939,009.46	1,100,219.28
Resultado Bruto	-	400,820.00	- 170,485.00	407,581.25	1,066,288.74	1,867,288.16
Depreciaciones		42,056.67	42,056.67	42,056.67	11,850.00	11,850.00
Resultado antes de impuestos	-	442,876.67	- 212,541.67	365,524.58	1,054,438.74	1,855,438.16
Impuestos a las ganancias	-	155,006.83	- 74,389.58	127,933.60	369,053.56	649,403.36
Resultado después de impuestos	-	400,820.00	- 170,485.00	509,044.06	697,235.18	1,217,884.80
Inversión	185,670.00					
Valor residual						35,800.00
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>- 185,670.00</b>	<b>- 400,820.00</b>	<b>- 170,485.00</b>	<b>509,044.06</b>	<b>697,235.18</b>	<b>1,253,684.80</b>

Fuente: elaboración propia

## G. CRITERIO DE DECISIÓN

### 1. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

Luego de aplicar la fórmula se obtuvo el siguiente valor actual neto:

VAN	120,282.65
-----	------------

Por ser un valor actual neto positivo el proyecto es viable.

### 2. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN. Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

Luego de aplicar la fórmula correspondiente se obtuvo la siguiente tasa interna de retorno:

TIR	43%
-----	-----

Según éste método también se recomienda el proyecto por ser la TIR obtenida 43%. Es decir, 8 puntos porcentuales más que la tasa de costo de capital, que para el caso bajo estudio se utilizó como tasa libre de riesgo a la que paga el Banco Nación para los plazos fijos a 360 días.

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN. Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo el desarrollo de un plan de negocios sobre la implementación en la ciudad del departamento de Luján de Cuyo, de un centro de idiomas.

Con base en la creencia de que en el mundo actual y competitivo los beneficios de conocer otros idiomas son innumerables se formuló la hipótesis de que establecer un centro de idiomas en la ciudad del departamento de Luján de Cuyo sería un proyecto rentable.

El centro de idiomas prestará un servicio integral que abarca no solamente la enseñanza de idiomas extranjeros, sino también enseñanza de español para extranjeros, cursos de preparación para exámenes internacionales, capacitaciones “in company” y traducciones al español.

A lo largo de los capítulos fueron desarrollados diferentes planes con la finalidad de evaluar la idea de negocios desde diferentes enfoques. Por un lado, existen distintos elementos como la localización, la prestación de un servicio integral y la oferta de un servicio de alta calidad que hacen a la idea técnica y comercialmente viable. Por otro lado, siguiendo los dos criterios utilizados, es decir, según el VNA y la TIR, la idea de negocios es viable desde el punto de vista económico y financiero.

El resultado del valor actual neto, VNA, es positivo, lo que indica que si se actualiza el flujo de fondos proveniente de las operaciones a la tasa de costo de capital, el resultado es favorable.

Según el criterio de la tasa interna de retorno, TIR, deben aceptarse todos aquellos proyectos donde la misma sea superior a la tasa de costo de capital, y en el caso del instituto la TIR supera en un 8 puntos porcentuales a la tasa de costo de capital, por lo tanto se reafirma que el proyecto será rentable.

Por último se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del negocio:

En primer lugar es importante destacar que el capital humano es un elemento clave en el proceso de negocios, al ser un servicio el producto del instituto. Se debe buscar constantemente que el personal se integre a la organización adoptando la visión, la misión, los valores y los objetivos como propios, de manera de asegurar una óptima relación con el alumno.

En segundo lugar debe mantenerse atento frente a la competencia. Si bien no poseerá competencia directa en el departamento de Luján de Cuyo no deben descartarse las alternativas presentes en el departamento o en los alrededores o incluso en la nueva “modalidad a distancia”. Por lo tanto se sugiere que se resalte y se haga hincapié en el diferencial que el instituto ofrecerá.

En tercer lugar se recomienda realizar una evaluación periódica de los servicios ofrecidos, las instalaciones y todo lo que hace el servicio en general. La misma permitirá a la organización identificar áreas dónde deba mejorarse y otras que deban potenciarse.

Concluido el plan de negocios se puede afirmar que el empresario cuenta con una gran cantidad de información que lo coloca en óptimas condiciones para tomar decisiones al respecto del negocio y lo prepara para enfrentar diferentes escenarios.

*“Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos, que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad”.*

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

CHIAVENTATO, Idalberto,(1999), “Administración de los recursos humanos”, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

DAFT, Richard, (2006), “Administración”, 6ta edición, México: Thomson SA.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Garry, (2003), “Fundamentos de Marketing”, 6ta edición, México: Pearson.

MINTZBERG, Henry, (2001), “Diseño de organizaciones eficientes”, Buenos Aires: El ateneo.

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), “Dirección estratégica de los negocios”, Buenos Aires: Dunken.

ROBBINS, Stephen, (2004), “Comportamiento Organizacional”, México: Prentice Hall.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, (2003), “Introducción a la Administración con enfoque de sistemas”, México: Thompson SA.

VAN HORNE, James C., (1997), “Administración Financiera”, 10ma edición, México: Pearson.

### **OTROS MEDIOS DE CONSULTA**

MINTZBERG, LAMPEL y AHLSTRAND, Artículo síntesis de “Strategy Safari”.

Material de la cátedra “Elementos de administración”, Resumen “Marketing”, Profesora María Fernanda Maradona, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza Argentina.

## PÁGINAS WEB

<http://www.residencias-estudiantes.com/post-47/por-que-debes-aprender-un-nuevo-idioma>, enero 2015.

<http://descuadrando.com/Microentorno>, enero 2015.

<http://www.inflacionverdadera.com/>, enero 2015.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica.htm>, febrero 2015.

<http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia>, febrero 2015.

<http://www.becasyempleos.com.ar/boom.htm>, febrero 2015.

<http://gestion.pe/tendencias/peru-tercero-latinoamerica-conocimiento-ingles-2115484>, febrero 2015.

[http://www.ef.com.es/sitecore/\\_/\\_/~/\\_/media/efcom/epi/pdf/EF-EPI-2011-Spain.pdf](http://www.ef.com.es/sitecore/_/_/~/_/media/efcom/epi/pdf/EF-EPI-2011-Spain.pdf), febrero 2015.

<http://www.americalearningmedia.com/component/content/article/129-tendencias/1003-idiomas-online-una-tendencia-formativa-que-crece>, febrero 2015.

<http://www.infobae.com/2012/07/08/657835-la-argentina-tiene-el-mejor-nivel-ingles-los-paises-hispanoparlantes>, febrero 2015.

[http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos\\_totalpais.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp), febrero 2015.

<http://www.tuplazofijo.com.ar/plazos-fijos/tasas/>, julio 2015.

## ANEXOS

### ANEXO A: VENTAS

#### CANTIDAD DE ALUMNOS POR CURSO Y POR AÑO

CURSOS	Idiomas	Niveles	Cursos ofrecidos por nivel	Total (D*E)	Alumnos por nivel AÑO 1	Alumnos por nivel AÑO 2	Alumnos por nivel AÑO 3	Alumnos por nivel AÑO 4	Alumnos por nivel AÑO 5	Total alumnos AÑO 1	Total alumnos AÑO 2	Total alumnos AÑO 3	Total alumnos AÑO 4	Total alumnos AÑO 5
Cursos regulares	INGLÉS	6	3	18	2	3	4	5	6	36	54	72	90	108
	PORTUGUÉS	6	3	18	2	3	4	5	6	36	54	72	90	108
	FRANCÉS	6	3	18	2	3	4	5	6	36	54	72	90	108
	ITALIANO	4	1	4	0	1	2	3	4	0	4	8	12	16
	ALEMÁN	4	1	4	0	1	2	3	4	0	4	8	12	16
	RUSO	4	1	4	0	1	2	3	4	0	4	8	12	16
	CHINO	4	1	4	0	1	2	3	4	0	4	8	12	16
	ÁRABE	4	1	4	0	1	2	3	4	0	4	8	12	16
Cursos de conversación	INGLÉS	1	1	1	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
	PORTUGUÉS	1	1	1	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
	FRANCÉS	1	1	1	2	3	4	5	6	2	3	4	5	6
	ITALIANO	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	ALEMÁN	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	RUSO	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	CHINO	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	ÁRABE	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Exámenes internacionales	Ielts	1	2	2	2	3	4	5	6	4	6	8	10	12
	Celpe-bras	1	2	2	2	3	4	5	6	4	6	8	10	12
	Dele	1	2	2	2	3	4	5	6	4	6	8	10	12
	HSK	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	OSD	1	1	1	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cursos de español para extranjeros	Básico	1	2	2	2	3	4	5	6	4	6	8	10	12
	Intermedio	1	2	2	2	3	4	5	6	4	6	8	10	12
	Avanzado	1	4	4	2	3	4	5	6	8	12	16	20	24

## VALOR DE LAS CUOTAS Y VENTAS

CURSOS	Idiomas	Valor cuota mensual AÑO 1	Valor cuota mensual AÑO 2	Valor cuota mensual AÑO 3	Valor cuota mensual AÑO 4	Valor cuota mensual AÑO 5	VENTAS AÑO 1	VENTAS AÑO 2	VENTAS AÑO 3	VENTAS AÑO 4	VENTAS AÑO 5
Cursos regulares	INGLÉS	850	935	1028.5	1131.35	1244.485	306,000.00	504,900.00	740,520.00	1,018,215.00	1,344,043.80
	PORTUGUÉS	700	770	847	931.7	1024.87	252,000.00	415,800.00	609,840.00	838,530.00	1,106,859.60
	FRANCÉS	700	770	847	931.7	1024.87	252,000.00	415,800.00	609,840.00	838,530.00	1,106,859.60
	ITALIANO	400	440	484	532.4	585.64	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
	ALEMÁN	400	440	484	532.4	585.64	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
	RUSO	400	440	484	532.4	585.64	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
	CHINO	400	440	484	532.4	585.64	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
	ÁRABE	400	440	484	532.4	585.64	-	17,600.00	38,720.00	63,888.00	93,702.40
Cursos de conversación	INGLÉS	500	550	605	665.5	732.05	10,000.00	16,500.00	24,200.00	33,275.00	43,923.00
	PORTUGUÉS	500	550	605	665.5	732.05	10,000.00	16,500.00	24,200.00	33,275.00	43,923.00
	FRANCÉS	500	550	605	665.5	732.05	10,000.00	16,500.00	24,200.00	33,275.00	43,923.00
	ITALIANO	500	550	605	665.5	732.05	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
	ALEMÁN	500	550	605	665.5	732.05	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
	RUSO	500	550	605	665.5	732.05	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
	CHINO	500	550	605	665.5	732.05	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
	ÁRABE	500	550	605	665.5	732.05	-	5,500.00	12,100.00	19,965.00	29,282.00
Exámenes internacionales	Ielts	1500	1650	1815	1996.5	2196.15	60,000.00	99,000.00	145,200.00	199,650.00	263,538.00
	Celpe-bras	500	550	605	665.5	732.05	20,000.00	33,000.00	48,400.00	66,550.00	87,846.00
	Dele	1000	1100	1210	1331	1464.1	40,000.00	66,000.00	96,800.00	133,100.00	175,692.00
	HSK	700	770	847	931.7	1024.87	-	7,700.00	16,940.00	27,951.00	40,994.80
	OSD	700	770	847	931.7	1024.87	-	7,700.00	16,940.00	27,951.00	40,994.80
Cursos de español para extranjeros	Básico	800	880	968	1064.8	1171.28	32,000.00	52,800.00	77,440.00	106,480.00	140,553.60
	Intermedio	800	880	968	1064.8	1171.28	32,000.00	52,800.00	77,440.00	106,480.00	140,553.60
	Avanzado	800	880	968	1064.8	1171.28	64,000.00	105,600.00	154,880.00	212,960.00	281,107.20



## ANEXO B: COSTOS

### HORAS SEMANALES Y MENSUALES

IDIOMAS	Horas Semanales	Horas Mensuales AÑO 1	Horas Mensuales AÑO 2	Horas Mensuales AÑO 3	Horas Mensuales AÑO 4	Horas Mensuales AÑO 5	Horas Anuales Año 1	Horas Anuales Año 2	Horas Anuales Año 3	Horas Anuales Año 4	Horas Anuales Año 5
INGLÉS	83	332	332	332	332	332	3984	3984	3984	3984	3984
PORTUGUÉS	83	332	332	332	332	332	3984	3984	3984	3984	3984
FRANCÉS	75	300	300	300	300	300	3600	3600	3600	3600	3600
ESPAÑOL	36	144	144	144	144	144	1728	1728	1728	1728	1728
ITALIANO	0	0	60	60	60	60	0	720	720	720	720
ÁRABE	0	0	60	60	60	60	0	720	720	720	720
RUSO	0	0	60	60	60	60	0	720	720	720	720
ALEMÁN	0	0	76	76	76	76	0	912	912	912	912
CHINO	0	0	76	76	76	76	0	912	912	912	912

### COSTO PROFESORES

IDIOMAS	Costo PROFESORES AÑO 1	Costo PROFESORES AÑO 2	Costo PROFESORES AÑO 3	Costo PROFESORES AÑO 4	Costo PROFESORES AÑO 5
INGLÉS	278,880.00	278,880.00	278,880.00	278,880.00	278,880.00
PORTUGUÉS	278,880.00	278,880.00	278,880.00	278,880.00	278,880.00
FRANCÉS	252,000.00	252,000.00	252,000.00	252,000.00	252,000.00
ESPAÑOL	120,960.00	120,960.00	120,960.00	120,960.00	120,960.00
ITALIANO	-	50,400.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00
ÁRABE	-	50,400.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00
RUSO	-	50,400.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00
ALEMÁN	-	63,840.00	63,840.00	63,840.00	63,840.00
CHINO	-	63,840.00	63,840.00	63,840.00	63,840.00
<b>Total con Aumento (20%)</b>	<b>930,720.00</b>	<b>1,451,520.00</b>	<b>1,741,824.00</b>	<b>2,090,188.80</b>	<b>2,508,226.56</b>

## SALARIOS DEL PERSONAL

SUELDOS							
Empleados	Salario mensual	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 Coordinadora	12,000.00	12,000.00	156,000.00	187,200.00	224,640.00	269,568.00	323,481.60
2 Administrativos	9,000.00	-	234,000.00	280,800.00	336,960.00	404,352.00	485,222.40
1 Maestranza	7,000.00	7,000.00	91,000.00	109,200.00	131,040.00	157,248.00	188,697.60
Profesores			930,720.00	1,451,520.00	1,741,824.00	2,090,188.80	2,508,226.56
<b>Total sueldos</b>			<b>1,411,720.00</b>	<b>2,028,720.00</b>	<b>2,434,464.00</b>	<b>2,921,356.80</b>	<b>3,505,628.16</b>

## ANEXO C: PUNTO DE EQUILIBRIO

CURSOS	IDIOMAS	% Participación en las ventas									
		AÑO 1	\$ 1,088,000	AÑO 2	\$ 1,926,100	AÑO 3	\$ 2,920,940	AÑO 4	\$ 4,095,487	AÑO 5	\$ 5,475,734
Cursos regulares	INGLÉS	306,000.00	28%	504,900.00	26%	740,520.00	25%	1,018,215.00	25%	1,344,043.80	25%
	PORTUGUÉS	252,000.00	23%	415,800.00	22%	609,840.00	21%	838,530.00	20%	1,106,859.60	20%
	FRANCÉS	252,000.00	23%	415,800.00	22%	609,840.00	21%	838,530.00	20%	1,106,859.60	20%
	ITALIANO	-	0%	17,600.00	1%	38,720.00	1%	63,888.00	2%	93,702.40	2%
	ALEMÁN	-	0%	17,600.00	1%	38,720.00	1%	63,888.00	2%	93,702.40	2%
	RUSO	-	0%	17,600.00	1%	38,720.00	1%	63,888.00	2%	93,702.40	2%
	CHINO	-	0%	17,600.00	1%	38,720.00	1%	63,888.00	2%	93,702.40	2%
	ÁRABE	-	0%	17,600.00	1%	38,720.00	1%	63,888.00	2%	93,702.40	2%
Cursos de conversación	INGLÉS	10,000.00	1%	16,500.00	1%	24,200.00	1%	33,275.00	1%	43,923.00	1%
	PORTUGUÉS	10,000.00	1%	16,500.00	1%	24,200.00	1%	33,275.00	1%	43,923.00	1%
	FRANCÉS	10,000.00	1%	16,500.00	1%	24,200.00	1%	33,275.00	1%	43,923.00	1%
	ITALIANO	-	0%	5,500.00	0%	12,100.00	0%	19,965.00	0%	29,282.00	1%
	ALEMÁN	-	0%	5,500.00	0%	12,100.00	0%	19,965.00	0%	29,282.00	1%
	RUSO	-	0%	5,500.00	0%	12,100.00	0%	19,965.00	0%	29,282.00	1%
	CHINO	-	0%	5,500.00	0%	12,100.00	0%	19,965.00	0%	29,282.00	1%
	ÁRABE	-	0%	5,500.00	0%	12,100.00	0%	19,965.00	0%	29,282.00	1%
Exámenes internacionales	Ielts	60,000.00	6%	99,000.00	5%	145,200.00	5%	199,650.00	5%	263,538.00	5%
	Celpe-bras	20,000.00	2%	33,000.00	2%	48,400.00	2%	66,550.00	2%	87,846.00	2%
	Dele	40,000.00	4%	66,000.00	3%	96,800.00	3%	133,100.00	3%	175,692.00	3%
	HSK	-	0%	7,700.00	0%	16,940.00	1%	27,951.00	1%	40,994.80	1%
	OSD	-	0%	7,700.00	0%	16,940.00	1%	27,951.00	1%	40,994.80	1%
Cursos de español para extranjeros	Básico	32,000.00	3%	52,800.00	3%	77,440.00	3%	106,480.00	3%	140,553.60	3%
	Intermedio	32,000.00	3%	52,800.00	3%	77,440.00	3%	106,480.00	3%	140,553.60	3%

Avanzado 64,000.00 6% 105,600.00 5% 154,880.00 5% 212,960.00 5% 281,107.20 8%

Costos que genera cada curso						
CURSOS	IDIOMAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		<b>\$ 1,488,820.00</b>	<b>\$ 2,096,585.00</b>	<b>\$ 2,513,358.75</b>	<b>\$ 3,029,198.26</b>	<b>\$ 3,608,445.84</b>
Cursos regulares	INGLÉS	418,730.63	549,590.24	637,189.54	753,115.59	885,709.43
	PORTUGUÉS	344,836.99	452,603.73	524,744.33	620,212.84	729,407.77
	FRANCÉS	344,836.99	452,603.73	524,744.33	620,212.84	729,407.77
	ITALIANO	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	ALEMÁN	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	RUSO	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	CHINO	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	ÁRABE	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
Cursos de conversación	INGLÉS	13,684.01	17,960.47	20,823.19	24,611.62	28,944.75
	PORTUGUÉS	13,684.01	17,960.47	20,823.19	24,611.62	28,944.75
	FRANCÉS	13,684.01	17,960.47	20,823.19	24,611.62	28,944.75
	ITALIANO	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	ALEMÁN	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	RUSO	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	CHINO	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	ÁRABE	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
Exámenes internacionales	Ielts	82,104.04	107,762.79	124,939.13	147,669.72	173,668.52
	Celpe-bras	27,368.01	35,920.93	41,646.38	49,223.24	57,889.51
	Dele	54,736.03	71,841.86	83,292.75	98,446.48	115,779.01
	HSK	-	8,381.55	14,576.23	20,673.76	27,015.10
	OSD	-	8,381.55	14,576.23	20,673.76	27,015.10
Cursos de español para extranjeros	Básico	43,788.82	57,473.49	66,634.20	78,757.19	92,623.21
	Intermedio	43,788.82	57,473.49	66,634.20	78,757.19	92,623.21
	Avanzado	87,577.65	114,946.98	133,268.40	157,514.37	185,246.42
<b>TOTAL</b>		<b>1,488,820.00</b>	<b>2,096,585.00</b>	<b>2,513,358.75</b>	<b>3,029,198.26</b>	<b>3,608,445.84</b>



<b>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO : CANTIDAD DE ALUMNOS = Costo de cada curso / (10 * Valor de la cuota de cada curso)</b>												
<b>CURSOS</b>	<b>IDIOMAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>Cantidad Alumnos</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>Cantidad Alumnos</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>Cantidad Alumnos</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>Cantidad Alumnos</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>Cantidad Alumnos</b>	
Cursos regulares	INGLÉS	8500	49	9350	59	10285	62	11313.5	67	12444.85	71	
	PORTUGUÉS	7000	49	7700	59	8470	62	9317	67	10248.7	71	
	FRANCÉS	7000	49	7700	59	8470	62	9317	67	10248.7	71	
	ITALIANO	4000	0	4400	4	4840	7	5324	9	5856.4	11	
	ALEMÁN	4000	0	4400	4	4840	7	5324	9	5856.4	11	
	RUSO	4000	0	4400	4	4840	7	5324	9	5856.4	11	
	CHINO	4000	0	4400	4	4840	7	5324	9	5856.4	11	
	ÁRABE	4000	0	4400	4	4840	7	5324	9	5856.4	11	
	INGLÉS	5000	3	5500	3	6050	3	6655	4	7320.5	4	
	PORTUGUÉS	5000	3	5500	3	6050	3	6655	4	7320.5	4	
Cursos de conversación	FRANCÉS	5000	3	5500	3	6050	3	6655	4	7320.5	4	
	ITALIANO	5000	0	5500	1	6050	2	6655	2	7320.5	3	
	ALEMÁN	5000	0	5500	1	6050	2	6655	2	7320.5	3	
	RUSO	5000	0	5500	1	6050	2	6655	2	7320.5	3	
	CHINO	5000	0	5500	1	6050	2	6655	2	7320.5	3	
	ÁRABE	5000	0	5500	1	6050	2	6655	2	7320.5	3	
	Ielts	15000	5	16500	7	18150	7	19965	7	21961.5	8	
	Celpe-bras	5000	5	5500	7	6050	7	6655	7	7320.5	8	
	Dele	10000	5	11000	7	12100	7	13310	7	14641	8	
	Exámenes internacionales	HSK	7000	0	7700	1	8470	2	9317	2	10248.7	3
OSD		7000	0	7700	1	8470	2	9317	2	10248.7	3	
Cursos de español para extranjeros	Básico	8000	5	8800	7	9680	7	10648	7	11712.8	8	
	Intermedio	8000	5	8800	7	9680	7	10648	7	11712.8	8	
	Avanzado	8000	11	8800	13	9680	14	10648	15	11712.8	16	
<b>TOTAL ALUMNOS</b>			<b>194</b>		<b>261</b>		<b>291</b>		<b>322</b>		<b>352</b>	

CURSOS	IDIOMAS	COMPROBACIÓN				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cursos regulares	INGLÉS	418,730.63	549,590.24	637,189.54	753,115.59	885,709.43
	PORTUGUÉS	344,836.99	452,603.73	524,744.33	620,212.84	729,407.77
	FRANCÉS	344,836.99	452,603.73	524,744.33	620,212.84	729,407.77
	ITALIANO	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	ALEMÁN	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	RUSO	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	CHINO	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	ÁRABE	-	19,157.83	33,317.10	47,254.31	61,748.81
	INGLÉS	13,684.01	17,960.47	20,823.19	24,611.62	28,944.75
	PORTUGUÉS	13,684.01	17,960.47	20,823.19	24,611.62	28,944.75
Cursos de conversación	FRANCÉS	13,684.01	17,960.47	20,823.19	24,611.62	28,944.75
	ITALIANO	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	ALEMÁN	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	RUSO	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	CHINO	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	ÁRABE	-	5,986.82	10,411.59	14,766.97	19,296.50
	Ielts	82,104.04	107,762.79	124,939.13	147,669.72	173,668.52
	Celpe-bras	27,368.01	35,920.93	41,646.38	49,223.24	57,889.51
	Dele	54,736.03	71,841.86	83,292.75	98,446.48	115,779.01
	Exámenes internacionales	HSK	-	8,381.55	14,576.23	20,673.76
OSD	-	8,381.55	14,576.23	20,673.76	27,015.10	
Cursos de español para extranjeros	Básico	43,788.82	57,473.49	66,634.20	78,757.19	92,623.21
	Intermedio	43,788.82	57,473.49	66,634.20	78,757.19	92,623.21
	Avanzado	87,577.65	114,946.98	133,268.40	157,514.37	288,675.67
<b>TOTAL</b>		<b>1,488,820.00</b>	<b>2,096,585.00</b>	<b>2,513,358.75</b>	<b>3,029,198.26</b>	<b>3,711,875.09</b>

## Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre

CLEMENTE  
CECILIA

Nº Registro

26.102

Mendoza, 27 DE AGOSTO 2015

Firma

