PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA INTEGRAL DE CRECIMIENTO PARA UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Autor: Juan Manuel Dominguez
40080
Director de Tesis: Ing. Rifat Lelic

2011

RESUMEN

El presente trabajo plantea una propuesta integral de crecimiento a 3 años de un establecimiento educativo actualmente en funcionamiento. Mediante el uso de herramientas de gestión se propone para el plazo establecido un crecimiento gradual con distintas propuestas para cada etapa. Luego, con un análisis financiero, se plantea un endeudamiento para poder implementar lo propuesto y lograr que la institución sea rentable, obteniendo un factor de ocupación total y generando las bases para una posible expansión del proyecto.

La escuela Manuel Belgrano es un proyecto educativo con 3 años de vida que se lleva a cabo en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia del Chubut, Patagonia Argentina.
Es un emprendimiento familiar de gestión privada y el mismo está orientado hacia la educación primaria y terciaria, no universitaria.

Lo que diferencia y distingue a esta propuesta educativa, entre muchas otras, es un seguimiento personalizado respecto de cada alumno como método de trabajo, dándole la misma importancia a los aspectos actitudinales como técnicos y estimulando que se puedan seguir desarrollando plenamente como individuos y profesionales en cualquier encuadre que elijan.

El objetivo de este Proyecto es plantear una estrategia de crecimiento dentro de un período de 3 años.
Las metas propuestas dentro de este plazo consisten en que la sección Primaria llegue a contar con una masa crítica de 150 alumnos, logrando así una base de sustentación solida que posibilite, en una próxima fase, plantear la inclusión de la Educación Secundaria como propuesta educativa dentro de la misma institución. Siendo que en la misma institución también funciona una Tecnicatura Terciaria, se pretende que la misma crezca a niveles similares que la sección Primaria dentro del mismo plazo propuesto de tres años.

Con un análisis interno y externo de la institución, se propone un Multi Generation Plan para cada año, es decir tres etapas:

Primer etapa:
Con una inversión de $260.000 se espera incrementar la cantidad de alumnos en un 43% para la Primaria y en un 63% para el Terciario.

Segunda etapa:
La cantidad de alumnos respecto de la etapa anterior, se incrementa en un 60% para la Primaria y en un 92% para el Terciario, invirtiendo una cantidad similar a la etapa anterior ($ 265.000).
Tercer etapa:
En esta etapa el incremento de alumnos para el sector primario es del 88% con 150 alumnos y del 100% para el terciario, con un total de 50 alumnos. La inversión requerida es mayor que en las etapas anteriores, siendo de $ 320.000. Se finaliza toda la obra civil de la institución y todas sus dependencias se encuentran equipadas y habilitadas.
Durante el tercer año del proyecto, se debe gestionar la habilitación ante el Ministerio de educación Provincial, del nivel secundario.

Llevando a cabo el plan, la facturación aumenta en un 60%, 100% 110% para cada etapa.

Para llevar a cabo las diferentes inversiones de cada etapa se requiere de un préstamo por $ 380.000, a una tasa del 30%, a pagar en ese período.

Este aporte de capital produce que el valor del equity pase de un valor de
$ 500.000 a $ 2.000.000.

El proyecto se plantea de manera tal que le permita a la institución proyectar en el cuarto año el funcionamiento de un nivel secundario, considerando las inversiones para ello.

ABSTRACT

This paper presents a global proposal for a 3 years growth of an educational institution currently in operation. Using different management tools, this work proposes a gradual growth with different ideas for each stage. Then, with a financial analysis, there is a debt in order to implement the proposal and ensure that the institution is profitable, obtaining a total load factor and creating the basis for a possible expansion of the project.

Manuel Belgrano School is an educational project with 3 years of life that takes place in the city of Comodoro Rivadavia, Chubut province, Patagonia Argentina. It is a privately owned family business and it is oriented to primary and tertiary education, not university.

What distinguishes this educational proposal, from many others, is a personalized working method for each student, giving the same importance to attitudinal and technical aspects and encouraging them, so they can fully develop as individuals and professionals any area they choose.

The objective of this project is to present a strategy for growth within a period of 3 years.
The targets set within this period are that the primary sections have reached a critical mass of 150 students, thus achieving a solid base of support which, in the next phase, can raise the inclusion of a secondary section.
In the institution also operates a tertiary technical program. It is intended to grow in similar levels as the primary sections does within the proposed period of three years.

With an internal and external analysis of the institution, we propose a Multi Generation Plan for each year, that means three stages:

First stage:
With an investment of $ 260,000 is expected to increase the number of students by 43% for primary and 63% for the Tertiary.

Second stage:
The number of students on the previous stage, is increased by 60% for the primary section and 92% for the tertiary section, with a similar investment to the previous stage ($ 265,000).

Third stage:
At this stage the increase in students for the primary sector is 88% with 150 students and 100% for the tertiary sector, with a total of 50 students. The investment required is higher than the previous stages, and it raises $ 320,000.
All the building construction is finished and all its departments are equipped and enabled.
During the third year of the project, the accreditation in the Provincial Ministry of Education for secondary level must be dealt.

Carrying out the plan, turnover increases by 60%, 100%, 110% for each stage.

To carry out the various investments of each stage, is required a $ 380,000 loan with a rate of 30%, payable in that period.

This capital contribution causes that the value of the equity increase from a value of $ 500,000 to $ 2,000,000.

The project is proposed in such a way that allows the institution to project into the fourth year running a secondary level, considering the all investments for this.

INDICE

i. Origen y análisis del negocio actual.....1
i.i. Definición del negocio.....2
i.ii. Estructura actual de la empresa.....8
i.iii. Financiación y costos del emprendimiento.....10
i.iv. Conclusión.....13
ii. Estrategia del negocio.....14
ii.i. Análisis del negocio actual.....15
ii.ii. Propuesta de negocio.....22
iii. Plan de crecimiento y financiación.....35
iii.i. Supuestos del negocio.....36
iii.ii. Cash flow del negocio.....39
iii.iii. Resultados de la nueva propuesta.....43
iii.iv. Conclusiones.....46
Apéndice I: datos demográficos.....47
Apéndice II: relevamiento de las instituciones educativas.....50
Apéndice III: fotografías edificio.....52
Apéndice IV: costos.....54
Apéndice V: propuesta educativa.....55
Bibliografía.....56

1. ORIGEN Y ANALISIS DEL NEGOCIO ACTUAL

1. ORIGEN Y ANALISIS DEL NEGOCIO ACTUAL

1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1.1 Ubicación

La escuela Manuel Belgrano es un proyecto educativo que se lleva a cabo en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia del Chubut, Patagonia Argentina.
La ciudad de Comodoro Rivadavia se encuentra ubicada en el departamento de Escalante, al sudeste de la provincia y sobre el Golfo San Jorge y su población actual es de 200 mil habitantes.
Es considerada la ciudad más importante de la provincia ya que en ella se encuentra el 30% de la población de Chubut.

Dentro de sus actividades industriales se destaca principalmente la actividad petrolera, importante fuente de empleos en la región, tanto directos como indirectos.
También existen otras actividades como los proyectos de generación eólica, cuyo propósito es aprovechar los fuertes vientos de la región como recurso

La ciudad de Comodoro Rivadavia posee una Tasa de Actividad del 41,1% y una Tasa de Empleo del 40,0% (valores del 4to trimestre de 2010).[1]

Se puede encontrar en pueblos cercanos la práctica de la ganadería como la cría de ovinos, actividad más frecuente en el resto de Chubut.
Otras actividades importantes son la pesca y el puerto donde se encuentra emplazada la Zona Franca Comodoro Rivadavia, única con salida al Océano Atlántico de la Patagonia Argentina.

1.1.2 Características del proyecto

La Escuela Manuel Belgrano es un emprendimiento familiar de gestión privada y el mismo está orientado hacia la educación primaria y terciaria, no universitaria.

1. Dato Encuesta Permanente de Hogares (INDEC)

Esta propuesta educativa promueve, entre otras cosas, la integración regional de la Patagonia en el contexto de la República Argentina, teniendo como objetivo preservar y valorar aquellas cuestiones que hacen a la idiosincrasia del lugar sin que esto obstaculice la adaptación de los egresados a otros contextos académicos y laborales propicios para su desarrollo y crecimiento profesional.

Lo que diferencia y distingue a esta propuesta educativa, entre muchas otras, es un seguimiento personalizado respecto de cada alumno como método de trabajo, dándole la misma importancia a los aspectos actitudinales como técnicos y estimulando que se puedan seguir desarrollando plenamente como individuos y profesionales en cualquier encuadre que elijan.

Ver “Propuesta Educativa” en el APENDICE V de este trabajo.

1.1.3 Objetivos y metas del proyecto

El objetivo de este Proyecto es plantear una estrategia de crecimiento dentro de un período de 3 años.
Las metas propuestas dentro de este plazo consisten en que la sección Primaria llegue a contar con una masa crítica de 150 alumnos, logrando así una base de sustentación sólida que posibilite, en una próxima fase, plantear la inclusión de la Educación Secundaria como propuesta educativa dentro de la misma institución.

Siendo que en la misma institución también funciona una Tecnicatura Terciaria, se pretende que la misma crezca a niveles similares que la sección Primaria dentro del mismo plazo propuesto de tres años.

1.1.4 Participación actual y mercado potencial

1.1.4.1 Educación primaria

La ciudad de Comodoro Rivadavia cuenta con 28 instituciones que ofrecen educación para el nivel primario, de las cuales 5 corresponden a la enseñanza privada (sin contemplar la Escuela Manuel Belgrano).

Analizando el mercado actual de colegios privados y la cantidad de matriculados correspondientes al año 2010 (1070 matrículas en establecimientos de enseñanza privada), **la Escuela Manuel Belgrano, con sus 35 alumnos, posee el 3% del mercado de instituciones privadas.**
Si consideramos que el total de las matrículas (instituciones privadas y estatales),es de 6000, su participación es del 0,6%.

La cantidad de plazas máximas potencialmente disponibles de esta institución es de 150, por lo tanto el mercado al que podrá acceder es del 14%, que es a lo se aspira.

Para el análisis del mercado potencial debemos mencionar que existen 35 establecimientos de educación inicial (jardines de infantes), siendo más de la mitad de ellos (19) institutos privados. Es decir, que la gran cantidad de alumnos egresados de jardines de infantes encuentra una dificultad en continuar sus estudios primarios en una institución también privada debido a la carencia de las mismas.

La baja oferta de establecimientos privados en la ciudad, con sus cupos limitados para el ingreso de alumnos, y el tipo de propuesta educativa le ha permitido a la Escuela Manuel Belgrano crecer un 100 % en su segundo año de existencia.

Asimismo, que la oferta de colegios privados que ofrecen educación primaria sea insuficiente en cuanto a plazas disponibles, es un hecho determinante para la concreción exitosa de este proyecto. Los padres comienzan a averiguar cuáles son las instituciones privadas que poseen cupos y recién a partir de allí, al acercarse a esta Escuela, conocen el tipo de proyecto educativo y comienza su interés por el mismo.

Mercado Potencial

Para la educación primaria, se analiza como mercado potencial [2] el siguiente:

1) Niños que asisten a jardines de infantes.
2) Niños que actualmente cursan la educación primaria.

2. Datos suministrados por la empresa PROYECTAR SRL

En los siguientes dos gráficos [3] (Figura 1.1, Figura 1.2) observaremos el tipo de establecimiento al que concurren los niños según Nivel Socioeconómico.

Jardín de Infantes

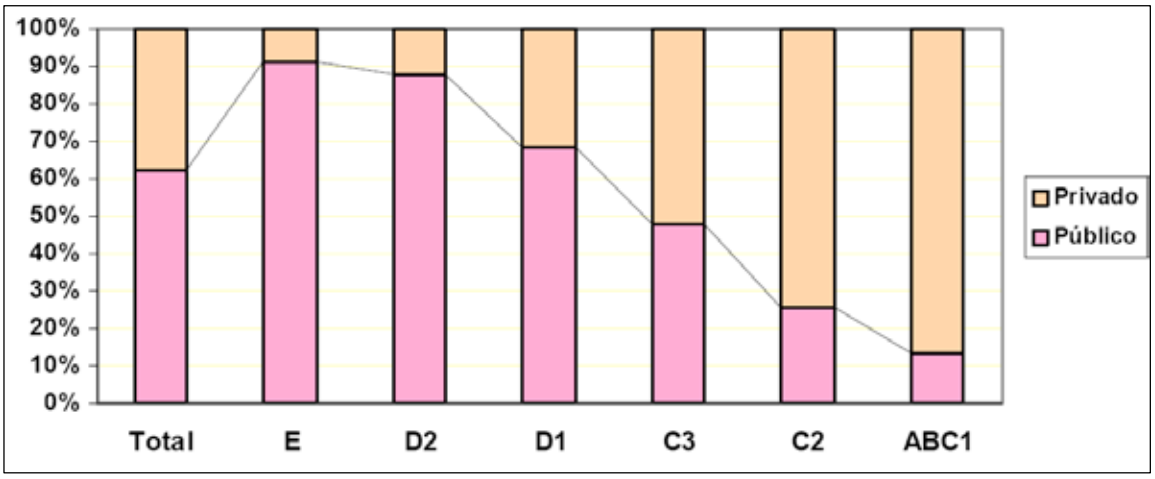


Figura 1.1 Tipos de Jardines de Infantes al que asisten los niños según el nivel socioeconómico.

Nivel Primario

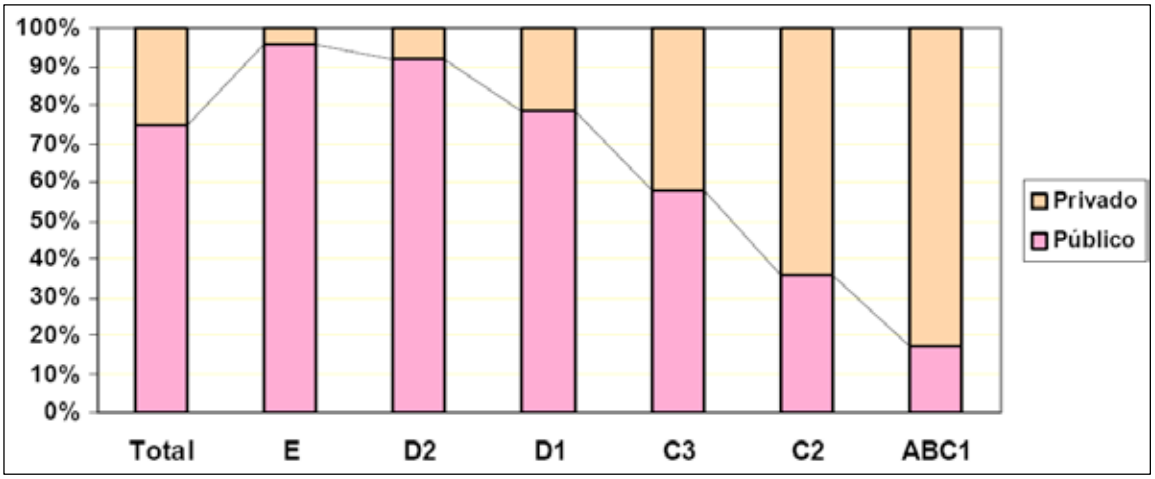


Figura 1.2. Tipos de Jardines de Infantes al que asisten los niños según el nivel socioeconómico.

De acuerdo a lo planteado y según un Nivel Socioeconómico ABC1 del 6% para la ciudad de Comodoro Rivadavia, el mercado potencial es el de los Jardines de Infantes Privados, Instituciones Privadas y un 20% de las Instituciones Estatales.

3. Encuesta Permanente de Hogares (INDEC)

El siguiente gráfico (Figura 1.3) muestra el número de alumnos por tipo de institución que representan el mercado potencial.

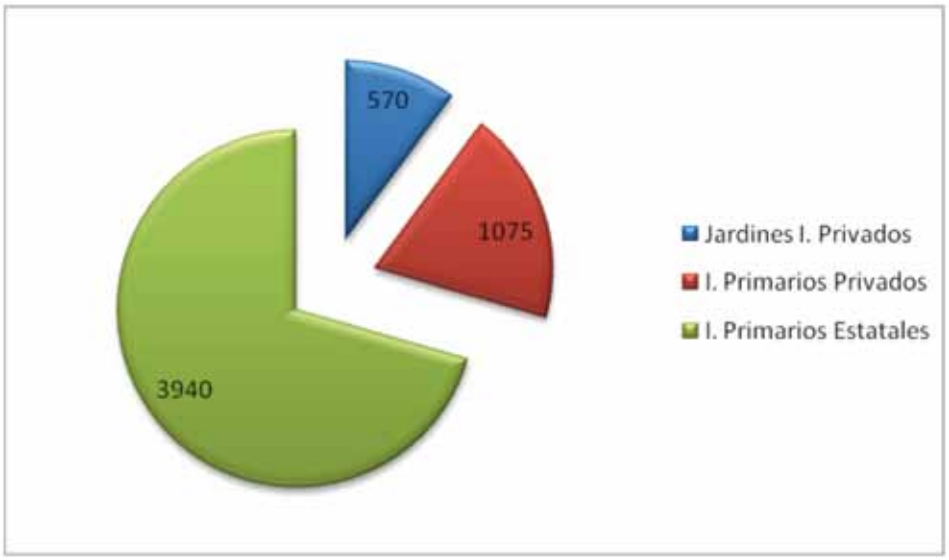


Figura 1.3. Mercado potencial: Distribución de alumnos de acuerdo al tipo de institución

1.1.4.2 Educación terciaria

Por otro lado, se ha observado que en la Ciudad de Comodoro Rivadavia hay una alta demanda de Técnicos por parte de las empresas petroleras que queda insatisfecha, ya que las instituciones educativas con orientación técnica existentes, debido a la insuficiencia de las plazas que ofrecen, dejaron de ser las “escuelas” que formen profesionales que puedan insertarse en el mercado laboral.

Según los datos estadísticos de la región, el 16,4% de los habitantes de la ciudad tienen entre 20 y 30 años de edad. De ellos, el 8,4% tiene estudios terciarios o universitarios completos.

En la ciudad, existe sólo un instituto de formación técnica terciaria, llamado Escuela del Petróleo que seria el único establecimiento que ofrece lo que el mercado laboral demanda.

El objetivo de la Escuela Manuel Belgrano es satisfacer este mercado, desde una especialización en Mecatrónica, que contribuiría a la resolución de esta carencia.

Mercado Potencial (Figura 1.4) del sector Terciario de la Escuela Manuel Belgrano

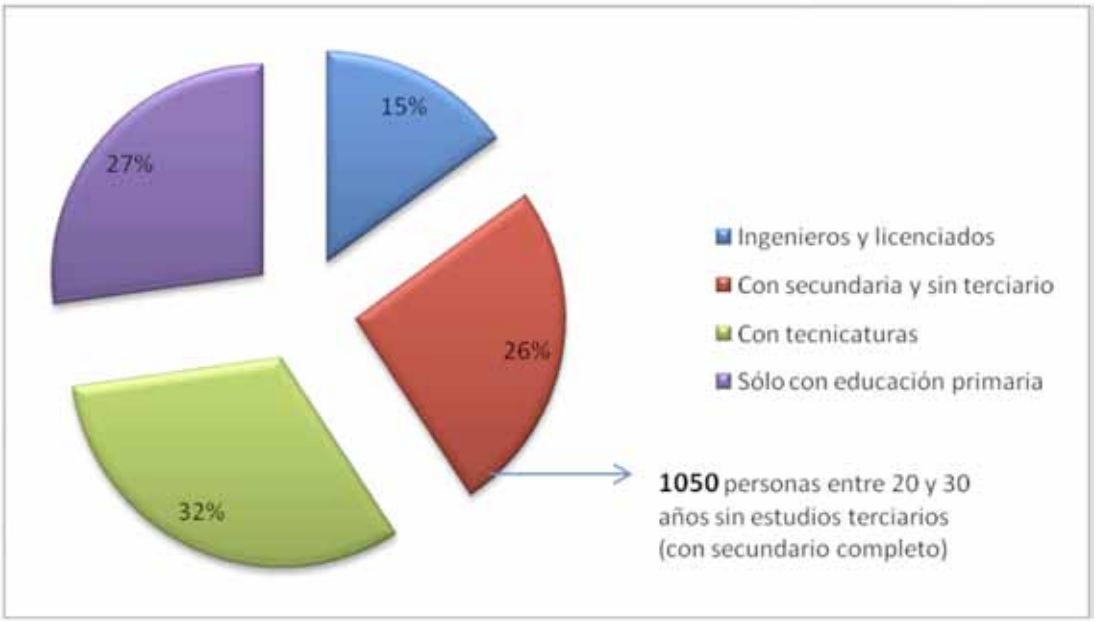


Figura 1.4. Mercado potencial: Distribución de personas que trabajan en el petróleo.

El 30% de las personas que trabajan en el petróleo y afines posee estudios secundarios completos y no ha continuado sus estudios (o los han iniciado y luego dejado). La Escuela Manuel Belgrano intenta enfocarse hacia este segmento, y dirigiéndose a aquellas personas que poseen entre 20 y 30 años, es decir 1050 personas aproximadamente.

La Escuela se orienta hacia un perfil técnico, es decir, que intentara captar mayormente a las personas que trabajan directamente en los yacimientos petrolíferos realizando tareas de mantenimiento y supervisión (80%), más que al personal administrativo.

Las bases para la elaboración de los gráficos pueden observarse en el APENDICE I y II del presente trabajo.

1.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

1.2.1 Comunidad educativa

El proyecto educativo es un emprendimiento familiar, llevado a cabo por un matrimonio de ingenieros, con vasta experiencia en la docencia y una amplia trayectoria en el campo laboral del petróleo.

El plantel que conforma la sección primaria es el siguiente:

- 1 Director (Dueño)
- 3 Docentes principales
- 9 Docentes para talleres especiales
- 1 Secretaria
- 1 Personal limpieza

Cantidad de alumnos: 35
Valor cuota: $ 1.100,00

El plantel que conforma la sección terciaria es el siguiente:

- 1 Director (dueño)
- 8 Docentes
- 1 Secretaria

Cantidad de alumnos: 12
Valor de la cuota: $ 850,00

1.2.2 Descripción del edificio

La institución se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
Observamos a continuación dos fotografías para ubicarnos espacialmente. Otras fotografías pueden verse en el APENDICE III del trabajo.

Posee una sola planta con la posibilidad de expandirse hacia un primer piso. Está prevista para un futuro la construcción de un SUM en el patio trasero del edificio junto con un quincho. La ampliación mayor está planeada para el primer piso, donde se construirán 6 aulas, dos baños, un ascensor hidráulico, un sector de estudio y un salón para conferencias.

El porcentaje de utilización actual es del 50% ya que resta terminar 2 aulas, 3 oficinas, 1 baño y el hall central.

No hay fecha de finalización de la primera etapa del proyecto de construcción edilicia (planta baja), debido a que la Escuela no posee los recursos económicos para poder hacerlo.

1.3 FINANCIACION Y COSTOS DEL EMPRENDIMIENTO

1.3.1 Financiación

La sociedad se constituyó en noviembre del año 2008 y comenzó a funcionar en enero del 2009.
El patrimonio con el que comenzó a funcionar fue aportado por los propios accionistas/propietarios por un monto de $650.000,00.

1.3.2 Costos del emprendimiento

El valor resultante aportado por los accionistas surge del análisis a priori de los costos necesarios para poner en marcha el emprendimiento.
De las primeras proyecciones surgieron los siguientes valores (ingresos/egresos) (Tabla 3.1):
Para mayores datos ver APENDICE IV.

Gastos Directos	**172.369,70**
Sueldos + Cs Sociales	**106.869,70**
Docente 1	72.499,70
Docente 2	34.370,00
Sueldos + Cs Sociales (no doce	**31.500,00**
Ingles	12.000,00
Plástca	6.000,00
Musica	5.000,00
Ajedrez	2.500,00
Educación Física	6.000,00
Pagos Especiales	**34.000,00**
Limpieza	10.000,00
Asistente Dirección (MO)	24.000,00
Gastos Indirectos	**436.760,00**
Insumos escuela	300.000,00
Impuestos Inmobiliario	1.920,00
THU Escuela	360,00
SCPL Escuela	2.400,00
SCPL TEL + INTERNET	3.600,00
CAMUZZI GAS ESCUELA	1.200,00
Servicios (LUZ AGUA GAS)	6.000,00
Gastos de publicidad	4.000,00
ART Docentes	540,00
Alquiler edificio	96.000,00
EMEC	3.984,00
ANSES	9.756,00
Otros	7.000,00
Total Inversión Inicial	**609.129,70**

Tabla 1.1. Costos del emprendimiento.

1.3.3 Resultados y principales variables 2009 - 2010

ESTRUCTURA DE INGRESOS

AÑO	2009	2010
Cantidad de alumnos	**18**	**33**
Valor matrícula	**17.100,00**	**37.500,00**
Valor cuota	**171.000,00**	**375.000,00**
Total Ingresos	**188.118,00**	**412.500,00**

ESTRUCTURA DE EGRESOS

Gastos Directos	**177.869,70**	**360.635,00**
Sueldos + Cs Sociales	106.869,70	308.935,00
Docentes 1	72.499,70	76.600,00
Docente 2	34.370,00	36.335,00
Docentes Terciario	0,00	196.000,00
Sueldos + Cs Sociales (no docente)	**33.000,00**	**10.500,00**
Ingles	12.000,00	0,00
Plástica	6.000,00	0,00
Musica	5.000,00	0,00
Ajedrez	3.000,00	3.500,00
Educación Física	7.000,00	7.000,00
Pagos Especiales	**38.000,00**	**41.200,00**
Limpieza	12.000,00	13.200,00
Asistente Dirección (MO)	26.000,00	28.000,00
Gastos Indirectos	**462.112,00**	**238.835,00**
Insumos escuela	320.000,00	85.000,00
Impuestos Inmobiliario	1.920,00	2.400,00
THU Escuela	460,00	540,00
SCPL Escuela	2.400,00	2.750,00
SCPL TEL + INTERNET	3.600,00	4.400,00
CAMUZZI GAS ESCUELA	1.200,00	1.400,00
Servicios (LUZ AGUA GAS)	7.000,00	8.500,00
Gastos de publicidad	5.500,00	7.000,00
ART Docentes	640,00	730,00
Alquiler edificio	96.000,00	96.000,00
EMEC	5.136,00	5.890,00
ANSES	9.756,00	11.225,00
Otros	8.500,00	13.000,00
Total Egresos	**639.981,70**	**599.470,00**

Tabla 1.2. Estructura de Ingresos / Egresos.

En el año 2010 se incorporan 7 alumnos a la escuela primaria y se inician las actividades en la Tecnicatura de nivel terciario. La misma cuenta con 7 profesores y 8 alumnos.

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	31/12/2010	31/12/2009
Caja y Bancos	4256,37	2511,72
Cuentas por cobrar	4500	0
Otras cuentas por cobrar	0	0
Bienes de cambio	200	200
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.956,37	2.711,72
ACTIVO NO CORRIENTE		
Bienes de Uso	396127,42	330200,65
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	396.127,42	330.200,65
TOTAL ACTIVO	405.083,79	332.912,37

PASIVO		
PASIVO NO CORRIENTE	31/12/2010	31/12/2009
Cuantas por pagar	2000	1000
CargasFiscales	12442,23	4306,42
Otros Pasivos	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	14.442,23	5.306,42
PASIVO NO CORRIENTE		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00
TOTAL DEL PASIVO	14.442,23	5.306,42
PATRIMONIO NETO		
Según estado Respectivo	390641,56	327605,95
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	405.083,79	332.912,37

Tabla 1.3. Estado de situación Patrimonial

ESTADO DE RESULTADOS

	31/12/2010	31/12/2009
Ventas Netas	100000	30000
Costo de Servicios Prestados	122334,84	24375
Gastos de Administración	15417,79	8163,05
Gastos de Comercialización	98,01	176
Resultados Financieros y por Tenencia	180	180
Otros Ingresos		
Resultado del Ejercicio - Pérdida	-38.030,64	-2.894,05

Tabla 1.4. Estado de resultados

1.4 CONCLUSIÓN

Hoy el proyecto educativo se encuentra en su tercer año de vida, con un alto costo por alumno y un edificio sin terminar.

El hecho de que, pese a esta situación, de todas formas haya habido un crecimiento, se debe a la baja oferta de establecimientos privados de la ciudad y al tipo de propuesta educativa que plantea. Actualmente no se realiza ningún tipo de promoción.

En base a lo planteado, la sección primaria tiene un mercado potencial de 5.500 alunmos aproximadamente, considerando nivel primaria (estatales y privados) y jardines de infantes privados.

Para el nivel terciario se debería apuntar hacia el número de personas (1050) que no poseen estudios terciarios ni universitarios, a sabiendas de que existe una sola institución destinada a estos fines académicos en la ciudad (Escuela del Petróleo).

2. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

2. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

2.1 ANALISIS DEL NEGOCIO ACTUAL

Analizaremos a continuación el desarrollo actual del negocio mediante el uso de conocidas herramientas de gestión.

2.1.1 Cinco fuerzas de porter

2.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada

Analizando la educación primaria la diferenciación en el tipo de proyecto educativo propuesto representa una barrera alta para el ingreso de nuevos competidores, ya que promueve la integración regional en el contexto del país desde el concepto de aulas flexibles y con propuestas de nuevos talleres adicionales a los tradicionales (lectura, ajedrez, francés).

La educación terciaria propone una especialización en Mecatrónica, diferenciándose de las tecnicaturas habituales como lo son Mecánica y Electrónica.

No obstante, la institución no cuenta con fuertes recursos financieros (impidiendo que todas las dependencias del lugar, llámense aulas, oficinas, salones ,etc, estén terminadas) por lo que no la encontraría bien posicionada frente a la entrada de posibles nuevos proyectos educativos de índole privado.

2.1.1.2 Rivalidad entre los competidores

Estabilidad del mercado

Como se mencionó anteriormente, el mercado para la institución primaria es el de los niños que ingresan en instituciones estatales y cuyo pre escolar fue en

una privada. El crecimiento de este mercado se acompaña con el crecimiento poblacional de la ciudad, dependiendo fuertemente del arribo de nuevas familias que llegan a Comodoro Rivadavia por trabajo (especialmente petróleo).

Para el terciario, se mostró en la primera parte de este proyecto un segmento de mercado, donde se observa un alto número de personas (más de 1000 personas entre 20 y 30 años sin estudios terciarios).

Concentración y equilibrio entre competidores

Podemos encontrar 5 colegios de educación primaria:

- Leonardo Da Vinci
- Colegio Austral
- Martín Rivadavia
- Abraham Lincoln
- Colegio Cervantes

Todos ellos con cupos limitados para sus ingresos.

En cuanto a educación terciaria, encontramos sólo una institución:

- Escuela del Petróleo

La formación es similar a la propuesta por la Escuela Manuel Belgrano.

Se presentan competidores ya asentados en la ciudad desde hace vario años. La ventaja que tiene este proyecto es la alta demanda ya sea de educación primaria como terciaria que no puede ser satisfecha.

2.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores

El proveedor principal a mencionar, para la etapa actual en la que se encuentra todavía el proyecto, es una empresa constructora. La misma es la encargada de finalizar todas las obras de la Escuela. Su poder de negociación es alto ya que es la única empresa en este tipo de construcciones.

2.1.1.4 Poder de negociación de los compradores

Los clientes son los padres y sus hijos para la educación primaria.

En lo que respecta al terciario, son los mismos alumnos los que toman la elección por continuar con los estudios; muchos de ellos trabajan en empresas petroleras y deciden continuar estudiando para conseguir posteriores beneficios en sus trabajos.

El poder de negociación de los clientes es medio/bajo, ya que los valores de las cuotas están establecidos de antemano por el mercado.

2.1.1.5 Amenaza de ingreso de sustitutos

No existen amenazas.

2.1.1.6 Conclusión

La Escuela Manuel Belgrano presenta varias ventajas competitivas:

- Alta barrera de entrada por los tipos de proyectos educativos que presenta.
- Fuertes competidores, pero todos ellos con sus cupos limitados.
- Bajo poder de negociación de los clientes ya que el precio está pautado por el mercado.

Se debe prestar atención al posible ingreso de nuevos competidores, quienes hagan una fuerte inversión, principalmente en lo edilicio.

2.1.2 Analisis foda

2.1.2.1 Fortalezas

- Edificio propio
- Los dueños a la vez son los directivos
- Docentes incorporados y consustanciados plenamente con la propuesta
- Se observa un crecimiento en la cantidad de alumnos, siendo la promoción del proyecto casi nula.
- Propuesta educativa diferenciadora:
  - Para el nivel primario:
    - Se trabaja el concepto de aula flexible.
    - La enseñanza de ajedrez, está incorporada al área de matemática.
    - La escuela enseña el idioma inglés intensivo (lo cual pretende suplir la concurrencia a un instituto particular).
  - Para el nivel terciario:
    - Orientación en Mecatrónica, única en la zona.
    - Pasantías durante la carrera.
    - Análisis de casos reales propios de la industria petrolera.

2.1.2.2 Oportunidades

- Contacto latente con profesionales Universitarios (para la construcción de equipos de trabajo con los docentes).
- Incorporación del servicio de almuerzo y talleres extracurriculares
- Proponer educación secundaria a la comunidad con dos orientaciones: bachilleratos artístico y técnico
- Que los primeros egresados en Mecatrónica se inserten en el medio laboral
- Capacitación a empresas

2.1.2.3 Debilidades

- Edificio sin terminar

- Baja cantidad de alumnos
- Poca difusión en publicidad

2.1.2.4 Amenazas

- El día a día no le permite a los directores (dueños) enfocarse en tareas a largo plazo.

2.1.2.5 Conclusión

Aprovechar el crecimiento y potenciarlo, mediante anuncios publicitarios, creación de una página web y presentación institucional en jardines de infantes.

La propuesta diferenciadora le permitirá seguir destacándose desde lo educativo, pero es un punto en contra el no tener las instalaciones terminadas, ya que da un aspecto negativo del lugar.

Para afianzar su crecimiento es necesario invertir en materiales para concluir con el edificio y así disponer de todas las aulas. También se requerirá de la incorporación de docentes para acompañar el mayor ingreso de alumnos.

2.1.3 Programa de marketing

2.1.3.1 Producto

El producto es la enseñanza, tanto primaria como terciaria.
Para el primario, se propone el concepto de aulas flexibles y talleres que estimulan el aprendizaje de los niños (ajedrez, lectura, idiomas).
En cuanto al terciario, la propuesta es nueva ya que la orientación en Mecatrónica no existe en la ciudad. Los alumnos que no estén trabajando, a partir del segundo año podrán hacer pasantías en empresas de la zona

2.1.3.2 Promoción

Actualmente el método de promoción ha sido un comunicado en los dos diarios locales a principios de año.

De acuerdo a lo consultado con los padres, el sistema de promoción más eficaz al momento ha sido el boca en boca y la recomendación de dos instituciones privadas hacia la Escuela Manuel Belgrano.

Se recomienda el diseño de una página web, ya que es el medio de comunicación más utilizado hoy en día. La misma tendrá información necesaria para que los interesados conozcan del proyecto educativo y a la vez noticias actuales sobre las actividades que se realizan a diario en la institución.

Se debe realizar promoción radial, ya que en Comodoro Rivadavia es un medio muy utilizado por las familias.

Se debe tomar contacto con los futuros egresados de los jardines de infantes. Para ello, el director de Manuel Belgrano deberá concretar una cita en todos aquellos jardines de educación privada y realizar una presentación primero a sus directivos y luego a los padres.
Organizar con estos jardines visitas a las instalaciones de Manuel Belgrano, y que puedan experimentar los niños un día allí.

Para el terciario, el directivo deberá concretar entrevistas con los colegios secundarios de formación técnica (y algunos de bachiller) y presentar allí la propuesta a los alumnos.

Realizar lo anterior pero con las empresas, pudiendo divulgar la información entre sus empleados que no posean un título terciario.

Realizar convenios con empresas locales, para que sean ellas las que deseen capacitar a sus empleados.

2.1.3.3 Plaza

El proyecto educativo se emplaza en un edificio de dos plantas en el centro de la ciudad de Comodoro Rivadavia. Lugar de fácil acceso ya que se encuentra entre dos avenidas importantes de la ciudad.
En la siguiente figura (Figura 2.1) se observa el plano céntrico de la ciudad, dónde se localiza con un punto rojo la ubicación del establecimiento.

Figura 2.1. Mapa céntrico de la Ciudad de Comodoro Rivadavia.

2.1.3.4 Precio

El valor de la cuota está definido por el mercado, tanto para el nivel terciario como para el primario.
A partir de esto se deberá estudiar la estructura de costos para lograr que el proyecto sea rentable.
Los montos de las cuotas son los siguientes:

Primaria:
Valor: $ 1400/mes (10 meses)
Matrícula: $ 1400 (una sola vez)

Terciario:
Valor: $ 1000/mes (8 meses)
Matrícula: $ 1500 (una sola vez)

2.2 PROPUESTA DE NEGOCIO

2.2.1 Multi Generation Plan

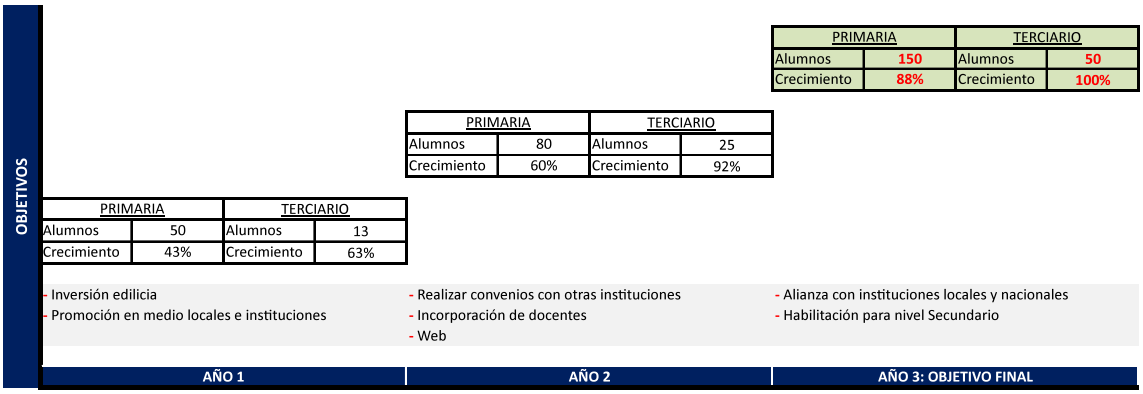


Figura 2.2. Multi Generation Plan

En el cuadro anterior (Figura 2.2) se plantea el objetivo de este trabajo, que consiste en llegar a ocupar el 100% de la capacidad de alumnos en el sector primario y lograr que el terciario crezca a niveles similares, en un período de tres años.

Para ello se plantea un Multi Generation Plan, en el cual se especifican para cada año la cantidad de alumnos en la que se desea que la institución crezca, enumerando distintas tareas a considerar para cumplir con cada objetivo parcial.

2.2.2 Desarrollo de la propuesta

ESTADO INICIAL			
PRIMARIA		TERCIARIO	
Alumnos	35	Alumnos	8
AÑO 1			
PRIMARIA		TERCIARIO	
Alumnos	50	Alumnos	13
Crecimiento	43%	Crecimiento	63%
- Publicidad en medios locales - Armado de página web - Promoción en otras instituciones - Incorporación de docentes y personal admisnistrativo - Finalizar la construcción de fachada exterior - Finalizar construcción de Hall Central y de un aula			
AÑO 2			
PRIMARIA		TERCIARIO	
Alumnos	80	Alumnos	25
Crecimiento	60%	Crecimiento	92%
- Publicidad en medios locales - Informar de eventos especiales a la comunidad - Potenciar página web y sistema informático - Convenios con otras instituciones - Incorporación de docentes - Construcción de aula y oficina. Equipamiento			
AÑO 3: OBJETIVO FINAL			
PRIMARIA		TERCIARIO	
Alumnos	**150**	Alumnos	**50**
Crecimiento	**88%**	Crecimiento	**100%**
- Publicidad en medios locales - Web interactiva entre institución y padres/alumnos - Alianzas estratégicas con instituciones a nivel local y nacional - Incorporación de docentes y personal administrativo - Finalizar construcción total de la primer planta del edificio - Gestionar habilitación para Educación Secundaria - Otros servicios			

2.2.2.1 Primer año

Publicidad en medios locales

Previo y durante las fechas de inscripción (principio de año) se debe publicar en los dos diarios locales y en la radio una publicidad llamando a inscripción. La misma debe ser de un cuarto de página y figurar en este medio por un período de tres meses.

Detalle de Inversión:

- Diarios: $ 1200 / semana cada uno

Se publicará 2 semanas en cada diario de manera alternada.

- Radio: $ 800 /mes

Inversión Total: $ 16800 (en 3 meses)

Página Web

La Escuela Manuel Belgrano debe contar con una página web, esto le permitirá no sólo comunicarse con los actuales padres/alumnos, sino con los potenciales también. Haciendo una división por Primaria y Terciario, la misma debe contener:

- Información Institucional
- Propuesta Académica
- Perfil del egresado
- Información de los docentes
- Actividades recientes
- Contacto

Inversión Total: $ 5000 (en un mes)

Promoción en otras instituciones

Primaria:

- Contactar todos los Jardines de Infantes privados de la ciudad y coordinar con sus directivos una reunión para presentar formalmente a la Escuela Manuel Belgrano y su propuesta educativa.
- Lograr concretar una segunda reunión en la que participen los padres de los niños que finalizan ese año y presentarle a ellos la propuesta de la escuela.

Ver APENDICE II (Relevamiento de Instituciones Educativas)

Detalle de Inversión:

- Folletería: $ 300
- Viáticos: $ 1000 (entrevista en las 19 instituciones, 2 entrevistas por semana en un período de 2 meses)

Terciario:

- Al igual que para el caso de la Primaria, se debe contactar a cada colegio y programar con los alumnos que egresarán ese año una presentación de la tecnicatura en Mecatrónica.
- La propuesta se debe llevar también al departamento de RRHH de las empresas petroleras locales, para interesarlos en que sus funcionarios que no poseen un título terciario y realizan tareas en el área técnica puedan desarrollarse profesionalmente amparados por una formación académica.
- Principales operadoras:
  - YPF
  - Pan American Energy
  - Tecpetrol
- Principales empresas de servicios:
  - DLS
  - San Antonio

Detalle de Inversión:

Folletería: $ 300

Viáticos: $ 500

Inversión Total: $ 2100 (en 2 meses)

Incorporación de Docentes y Personal Administrativo

Primaria:

Al plantel actual se incorporan 1 Docente Principal y una persona encargada de tareas administrativas (responsable de página web, responsable de pagos, asistencia a secretaría y otras tareas).

- 1 Director (Dueño)
- 3 Docentes principales
- 1 Docente de grado
- 9 Docentes para talleres especiales
- 1 Secretaria
- 1 Administrativo
- 1 Personal limpieza

Detalle de Inversión:

1 Docente grado: $ 3500 (13 meses)

1 Administrativo: $ 500 (10 meses)

Terciario:

En esta sección no hay modificaciones.

- 1 Director (dueño)
- 8 Docentes
- 1 Secretaria

Inversión Total: $ 50500 (anual)

Finalizar construcción de fachada exterior

Figura 2.3. Fachada del edificio

Se puede observar en la fotografía (figura 2.3) que la imagen mostrada por una institución privada no es la adecuada. Es por ello que se propone en esta primer etapa pintar todo el exterior de la escuela, parquizar todo alrededor y construir la vereda.

Esta tarea se debe realizar antes del comienzo de clases, en un período de 2 meses.

Inversión Total: $ 65000 (en 2 meses)

Finalizar construcción de hall central y de un aula

Figura 2.4. Hall central.

En el mismo período en el que se finaliza la fachada externa, se debe trabajar para finalizar las obras en el hall central (Figura 2.4). Este trabajo consiste en colocar pisos flotantes y pintar paredes y techos.
A las 4 aulas en funcionamiento se debe incorporar un aula más.
Además de colocar el piso, pintar paredes e instalar las luminarias, se debe equipar con bancos, escritorio y pizarrón.

Detalle de Inversión:
Hall central: $ 75000
1 aula: $ 45000
Inversión Total: $ 120000 (en 2 meses)

Conclusiones Año 1

- En esta primera etapa se espera incrementar la cantidad de alumnos en un 43% para la Primaria y en un 63% para el Terciario.
- Los mayores esfuerzos se concentran a principios de año, previo al inicio de clases, tanto sea en materia de promoción de la institución como en el área de obra civil. Todos estos aspectos favorecen en mejorar su imagen institucional.

AÑO 1

DESCRIPCION	PERIODO	INVERSION
Publicidad	3 meses	$ 16.800,00
Página Web	1 mes	$ 5.000,00
Promoción	2 meses	$ 2.100,00
Personal	anual	$ 50.500,00
Fachada	2 meses	$ 65.000,00
Hall + Aula	2 meses	$ 120.000,00
TOTAL		**$ 259.400,00**

2.2.2.2 Segundo año

Publicidad en medios locales

Al igual que en la etapa anterior se debe colocar una publicidad en los diarios locales a principio de año. La publicidad debe permanecer por tres meses.

Detalle de Inversión:

- Diarios: $ 1450 / semana cada uno

Se publicará 2 semanas en cada diario de manera alternada.

- Radio: $ 950 /mes

Inversión Total: $ 20250 (en 3 meses)

Informar de Eventos Especiales a la comunidad

Primaria:

Se debe informar a los diarios locales de las muestras culturales que se realice en la escuela. No sólo informará a la comunidad de Comodoro Rivadavia de las actividades regionales que se realizan allí, sino que también es un medio para promocionar la propuesta educativa de la escuela.

Terciario:

Cuando se realicen charlas técnicas, referidas a temas específicos con la tecnicatura, y cuyos expositores sean de reconocimiento local o de nivel nacional, se informará a mediante una publicación en los diarios y se permitirá que los

interesados asistan a la misma.

Potenciar página web y sistema informático

1. Lograr que la página web sea un medio de consulta habitual. Se deberá remitir a ella en toda ocasión que se presente.
2. Instalar red wifi en todo el establecimiento.
3. Incorporar 10 computadoras más.
4. Instalar un sistema de alarma integral (el actual está sólo activado en el aula que posee las pc).

Detalle de Inversión:

- Página Web: $ 1500
- Wifi: $ 700
- Nuevas PCs: $ 25000
- Alarma: $ 7000

Inversión Total: $ 34200 (2 meses)

Convenio con otras instituciones

Primaria:

- Lograr convenios con los Jardines de Infantes: Los niños que ingresan provenientes de estas instituciones tendrán una matrícula bonificada.

Terciario:

- Ofrecer paquetes promocionales, con un valor de cuota menor al habitual, a las empresas por cantidad de empleados que matriculen en la tecnicatura.

Incorporación de Docentes

Primaria:

El plantel quedará formado de la siguiente manera.

- 1 Director (Dueño)
- 4 Docentes de grado
- 2 Docentes de grado

- 9 Docentes para talleres especiales
- 1 Secretaria
- 1 Administrativo
- 1 Personal limpieza

Detalle de Inversión:

- 2 Docentes de grado: $ 4200 /docente (13 meses)

Terciario:
Esta sección permanece igual que en la etapa anterior.

- 1 Director (dueño)
- 8 Docentes
- 1 Secretaria

Inversión Total: $109200 (anual)

Construcción de aula y oficina. Equipamiento

Con la finalización de esta aula (paredes, piso, luminaria, bancos, escritorio y pizarrón) quedan habilitadas todas las aulas teniendo capacidad para el 100% de ocupación.
Luego se deben equipar todas las aulas con proyectores y pantallas y una pc exclusiva para ello.
La construcción de una oficina permitirá liberar una de las aulas que actualmente está cumpliendo esa función.
Allí funcionará la dirección y secretaría hasta que todas las oficinas estén terminadas.

Detalle de Inversión:

- Aula + Equipamiento: $ 48000
- Oficina + equipamiento: $ 55000

Total Inversión: $ 103000 (en 2 meses)

Conclusiones Año 2

- La cantidad de alumnos respecto de la etapa anterior, se incrementa en un 60% para la Primaria y en un 92% para el Terciario.
- Al igual que en la primer etapa, se deben realizar una fuerte inversión para continuar con la obra civil.
- También hay inversión en informática y publicidad.
- El punto más importante son las redes de convenios que se generen, que le permitirán a la institución incorporar mayor cantidad de alumnos.

AÑO 2

DESCRIPCION	PERIODO	INVERSION
Publicidad	3 meses	$ 20.250,00
Sist. Informatico + Alarma	2 meses	$ 34.200,00
Personal	anual	$ 109.200,00
Aula + Oficina	2 meses	$ 103.000,00
TOTAL		**$ 266.650,00**

2.2.2.3 Tercer año

Publicidad en medios locales

Se plantea lo mismo que para las dos etapas anteriores.

Detalle de Inversión:

- Diarios: $ 1600 / semana cada uno

Se publicará 2 semanas en cada diario de manera alternada.

- Radio: $ 1100 /mes

Inversión Total: $ 22500 (en 3 meses)

Web interactiva entre institución y padres/alumnos

En esta etapa del proyecto la página web debe ser un medio en el que interactúan docentes, alumnos y padres.

Funciones a incorporar:

- Base de datos por cada alumno.

- Intranet con acceso a información por cada materia.
- Notificaciones por parte del director o los docentes hacia padres y alumnos.

Inversión Total: $ 4000 (2 meses)

Alianzas estratégicas con instituciones a nivel local y nacional

Primaria:

- Lograr convenios interdisciplinarios con instituciones reconocidas a nivel nacional

Terciario:

- Lograr convenios con universidades de Buenos Aires para que se sus docentes dicten temas específicos en el Terciario. Para ello se deberán organizar viajes a esta ciudad con entrevistas concretadas de antemano.

Inversión Total: $ 8000 (en 4 meses)

Incorporación de docentes y personal administrativo

Se plantea el siguiente esquema para la Primaria:

- 1 Director (Dueño)
- 6 Docentes de grado
- 2 Docentes de grado
- 9 Docentes para talleres especiales
- 1 Secretaria
- 1 Administrativo
- 1 Administrativo
- 1 Personal limpieza

Detalle de Inversión:

- 2 Docentes de grado: $ 5000 /docente (13 meses)
- 1 Administrativo: $ 700 (10 meses)

Para el Terciario, el plantel queda conformado de la siguiente manera:

- 1 Director (dueño)

- 8 Docentes
- 1 Docente
- 1 Secretaria
- 1 Administrativo

Detalle de Inversión:

- 1 Docente: $ 2500 (10 meses)
- 1 Administrativo: $ 700 (10 meses)

Inversión Total: $169000 (anual)

Finalizar construcción total de la primer planta del edificio

Esta etapa incluye terminar de construir las dos oficinas restantes y un baño más. Con esta tarea toda la planta baja del edificio quedaría terminada.
Los trabajos se deben realizar a comienzos de año para que todas las instalaciones estén disponibles en el inicio del ciclo lectivo.

Detalle de Inversión:

- 2 Oficinas: $ 95000
- 1 Baño: $ 20000

Inversión Total: $ 115000 (en 2 meses)

Gestionar habilitación para Educación Secundaria

Se debe gestionar la habilitación ante el Ministerio de Educación Provincial. Actualmente la Escuela Manuel Belgrano tiene aprobado el primer ciclo (los primero 3 años). Debe definir la orientación y completar el proyecto del segundo ciclo.
Esta tarea debe gestionarse durante el tercer año del proyecto, para tener la aprobación hacia finales del mismo y presentar así a la comunidad la apertura del nivel secundario.

Otros servicios

La escuela deberá ofrecer otros servicios adicionales, a través de terceros, que le permitan también tener un ingreso adicional:

- Bufet para la primaria
- Cantina
- Traslado de niños

Conclusiones Año 3

- En esta tercera etapa se espera llegar al objetivo planteado inicialmente, tener el 100% de la capacidad ocupada en la división primaria y haber logrado que le terciario crezca a niveles similares. De esta manera el incremento de alumnos para el sector primerio es del 88% con 150 alumnos y del 100% para el terciario, con un total de 50 alumnos.
- Se finaliza toda la obra civil de la institución y todas sus dependencias se encuentran equipadas y habilitadas.
- La página web cumplirá un rol importante en la comunicación diaria, es por ello la fuerte apuesta en este rubro.
- Otro aspecto importante para lograr el crecimiento planteado son las alianzas estratégicas que se generen con otras instituciones.
- Durante el tercer año del proyecto, se debe gestionar la habilitación ante el Ministerio de educación Provincial, del nivel secundario.

AÑO 3

DESCRIPCION	PERIODO	INVERSION
Publicidad	3 meses	$ 22.500,00
Página Web	2 meses	$ 4.000,00
Promoción	4 meses	$ 8.000,00
Personal	anual	$ 169.000,00
Oficinas + Baño	2 meses	$ 115.000,00
TOTAL		**$ 318.500,00**

3. PLAN DE CRECIMIENTO Y FINANCIACIÓN

3. PLAN DE CRECIMIENTO Y FINANCIACIÓN

3.1 SUPUESTOS DEL NEGOCIO

Para los supuestos del negocio se toma como base lo desarrollado en la propuesta del apartado anterior.

3.1.1 Supuestos de ingresos

3.1.1.1 Cantidad de alumnos

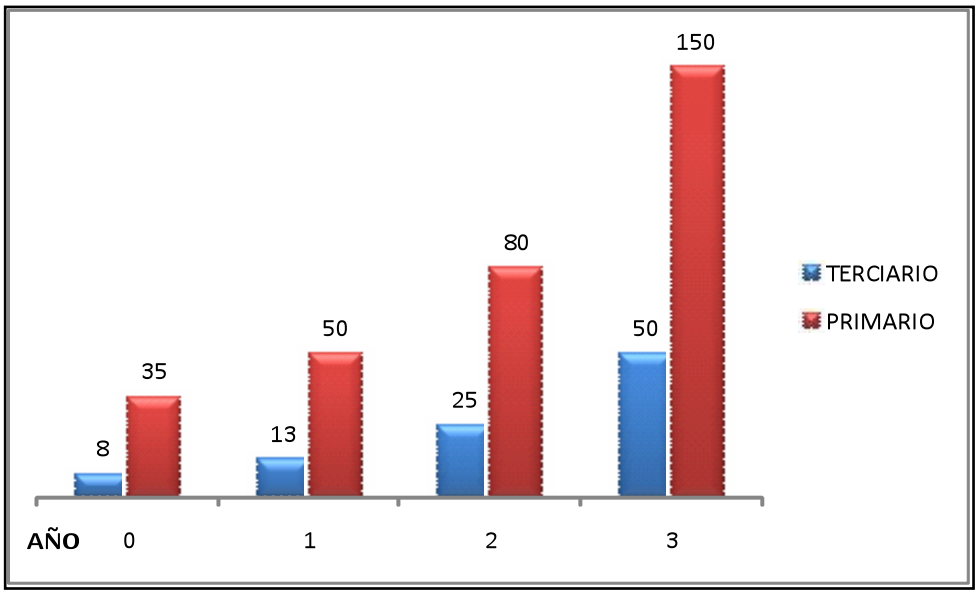


Figura 3.1. Evolución cantidad de alumnos.

Para la Primaria (Figura 3.1), se plantea un crecimiento del 43% el primer año, un 60 % para el segundo año y para el tercero un incremento respecto a ese año del 88%.

Respecto al terciario, se propone también un crecimiento escalonado, siendo del 63% para el primer año, 92% para el segundo año y al final del proyecto del 100%.

3.1.1.2 Valor de cuota

AÑO	0	1	2	3
CUOTA PRIMARIO	$ 1.100	$ 1.400	$ 1.650	$ 1.800
CUOTA TERCIARIO	$ 800	$ 1.000	$ 1.200	$ 1.400

El aumento en el valor de las cuotas pretende acompañar los índices de inflación que se presentan año a año. Se plantea una disminución a lo largo del proyecto, suponiendo que este índice también disminuirá.

El valor de cuota para el primario aumenta un 27% el primer año, un 18% el segundo año y un 9% el tercer año.

En el terciario, el valor de la cuota aumenta un 25%, un 20% el segundo año y para el tercero un 17%.

3.1.2 Supuestos de egresos

3.1.2.1 Docentes y personal administrativo

Se plantea un crecimiento estimado del 10% por año en el personal (docentes y administrativos), considerando tanto el primario como el terciario. El personal requerido para cada etapa se planteó en el desarrollo de la propuesta junto con el salario correspondiente.
Se considera a partir del AÑO 1 del proyecto el pago de sueldo a los directores, que hasta el momento no se consideraba.
Con la nueva incorporación de docentes, el desembolso de dinero en sueldos será mayor para el primer año, $ 624.000 (un 81% más respecto del año anterior), $ 796.900 para el segundo año y $ 1.034.800 para el último año (el aumento en los dos últimos años es parejo, alrededor del 30%).

3.1.2.2 Publicidad y promoción

Los tres primeros meses de cada año del proyecto se propone invertir en publicidad (diarios y radio). También se considera el diseño de una página web y los gastos incurridos en la promoción de la institución.

La inversión más fuerte se realiza el primer año, con $ 11.650, $ 5.350 y $ 10.300 para los otros dos años respectivamente.

3.1.2.3 Gastos varios

Gastos varios comprende:

- Servicio de internet WIFI
- Compra de nuevas PC’s
- Instalación de una alarma general y el pago de su correspondiente seguro mensual
- Servicios

Para el primer año, la inversión es de $ 15.600, $ 58.900 el segundo año y $ 31.200 para el tercero.

3.1.2.4 Inversión en mejoras

- AÑO 1:
  - Finalizar fachada externa
  - Hall central y 1 Aula

$ 65.000

- AÑO 2:
  - 1 Aula y 1 Oficina

$ 51.500

- AÑO 3:
  - Finalizar construcción primer planta

$ 57.500

3.1.2.5 Impuestoa

Por ser un establecimiento educativo, está exento del pago de Ingresos Brutos. Actualmente se abona una Tasa de comercio e Impuesto Inmobiliario de $200 cada una mensual.

3.2 CASH FLOW DEL NEGOCIO

3.2.1 Cash flow sin prestamo

En base a lo planteado en el Multi Generetaion Plan de la etapa anterior y los supuestos del mismo se presentan en el siguiente cash flow.

Cash flow	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014
Saldo de caja inicial	9.000			
Primaria	490.000	770.000	1.452.000	2.970.000
Terciario	72.000	117.000	270.000	630.000
Total ingresos	**571.000**	**947.085**	**1.722.000**	**3.600.000**
Sueldos y Cs Sociales	**-344.500**	**-624.000**	**-851.500**	**-1.177.800**
Doc. Principales primaria	-109.200	-182.000	-327.600	-520.000
Doc. Talleres especiales	-66.690	-81.900	-99.450	-117.000
Doc. Principales terciario	-150.800	-197.600	-228.800	-260.000
Sueldos administrativos	-7.410	-18.200	-22.100	-52.000
Sueldo personal de limpieza	-10.400	-14.300	-17.550	-20.800
Sueldos Directores	0	-130.000	-156.000	-208.000
Publicidad y promoción	**0**	**-23.900**	**-13.050**	**-24.900**
Diarios	0	-14.400	-8.700	-9.600
Radio	0	-2.400	-2.850	-3.300
Web	0	-5.000	-1.500	-4.000
Promoción	0	-2.100	0	-8.000
Gastos varios	**-12.360**	**-15.600**	**-58.900**	**-31.200**
Wifi	0	0	-4.000	-4.200
Pcs	0	0	-25.000	0
Alarma	0	0	-12.500	-7.800
Seguros	-3.600	-6.000	-7.200	-8.400
Servicios (luz, agua, gas)	-8.760	-9.600	-10.200	-10.800
Inversión en mejoras	**-60.000**	**-250.000**	**-103.000**	**-115.000**
Impuestos	**-4.080**	**-4.800**	**-5.280**	**-6.000**
Tasa comercio	-2040	-2400	-2640	-3000
Impuestos inmobiliarios	-2040	-2400	-2640	-3000
Total egresos	**-420.940**	**-918.300**	**-1.031.730**	**-1.354.900**
EBITDA	**150.060**	**28.785**	**690.270**	**2.245.100**
Intereses	-11.640	-11.640	-9.562	-7.235
Amorización	-17.315	-17.315	-19.393	-21.720
Resultado a/IIGG	**121.105**	**-170**	**661.315**	**2.216.145**
IIGG	-61.020	-88.112	-263.111	-730.144
Flujo de caja	**60.085**	**-88.282**	**398.204**	**1.486.001**
Saldo de caja	**60.085**	**-28.197**	**370.007**	**1.856.008**

Tabla 3.1. Flujo de casa sin préstamo.

Se puede observar en el siguiente gráfico la necesidad de un préstamo para cubrir el bache financiero, siendo el mayor valor en enero del año 2013 de $187.550,00.

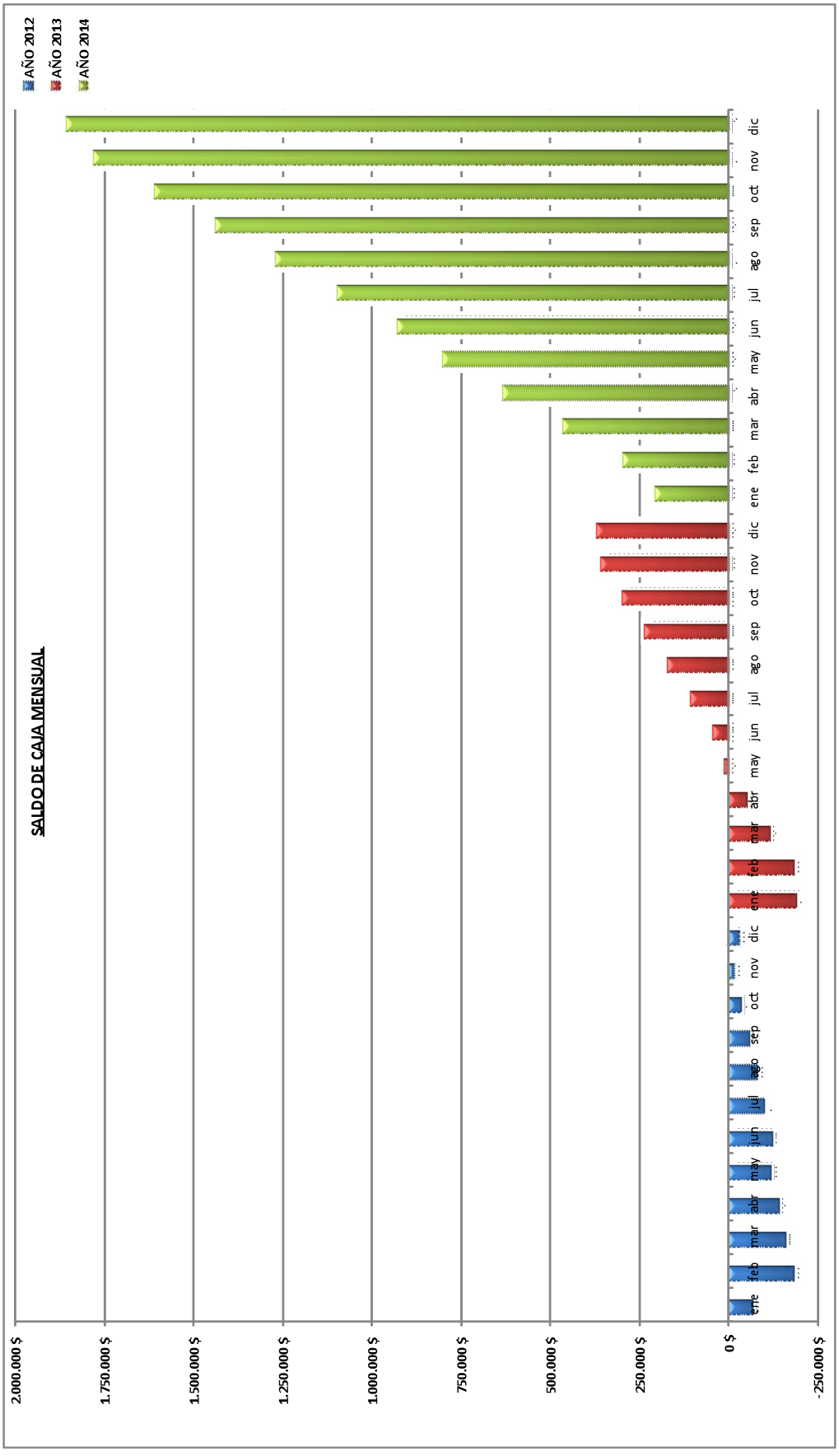


Figura 3.2. Saldo de caja mensual (sin préstamo)

3.2.2 Cash flow con prestamo

Se muestra a continuación el Cash Flow proyectado, solicitando un préstamo de $ 380.000 a una tasa del 30%, a pagar en tres años, período planteado para el crecimiento del establecimiento.

Cash flow	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014
Saldo de caja inicial	9.000			
Primaria	490.000	770.000	1.452.000	2.970.000
Terciario	72.000	117.000	270.000	630.000
Total ingresos	**571.000**	**947.085**	**1.722.000**	**3.600.000**
Sueldos y Cs Sociales	**-344.500**	**-624.000**	**-851.500**	**-1.177.800**
Doc. Principales primaria	-109.200	-182.000	-327.600	-520.000
Doc. Talleres especiales	-66.690	-81.900	-99.450	-117.000
Doc. Principales terciario	-150.800	-197.600	-228.800	-260.000
Sueldos administrativos	-7.410	-18.200	-22.100	-52.000
Sueldo personal de limpieza	-10.400	-14.300	-17.550	-20.800
Sueldos Directores	0	-130.000	-156.000	-208.000
Publicidad y promoción	**0**	**-23.900**	**-13.050**	**-24.900**
Diarios	0	-14.400	-8.700	-9.600
Radio	0	-2.400	-2.850	-3.300
Web	0	-5.000	-1.500	-4.000
Promoción	0	-2.100	0	-8.000
Gastos varios	**-12.360**	**-15.600**	**-58.900**	**-31.200**
Wifi	0	0	-4.000	-4.200
Pcs	0	0	-25.000	0
Alarma	0	0	-12.500	-7.800
Seguros	-3.600	-6.000	-7.200	-8.400
Servicios (luz, agua, gas)	-8.760	-9.600	-10.200	-10.800
Inversión en mejoras	**-60.000**	**-250.000**	**-103.000**	**-115.000**
Impuestos	**-4.080**	**-4.800**	**-5.280**	**-6.000**
Tasa comercio	-2040	-2400	-2640	-3000
Impuestos inmobiliarios	-2040	-2400	-2640	-3000
Total egresos	**-420.940**	**-918.300**	**-1.031.730**	**-1.354.900**
EBITDA	**150.060**	**28.785**	**690.270**	**2.245.100**
Ingreso préstamo	-11.640	380.000	0	0
Intereses	-17.315	-113.733	-80.102	-35.340
Amorización	0	-108.802	-142.432	-187.194
Resultado a/IIGG	**0**	**186.251**	**467.736**	**2.022.566**
IIGG	0	-57.739	-242.126	-721.783
Flujo de caja	**60.085**	**128.512**	**225.610**	**1.300.783**
Saldo de caja	**60.085**	**188.597**	**414.207**	**1.714.990**

Tabla 3.2. Flujo de casa con préstamo.

Se observa en el siguiente gráfico cómo es cubierto el bache financiero.

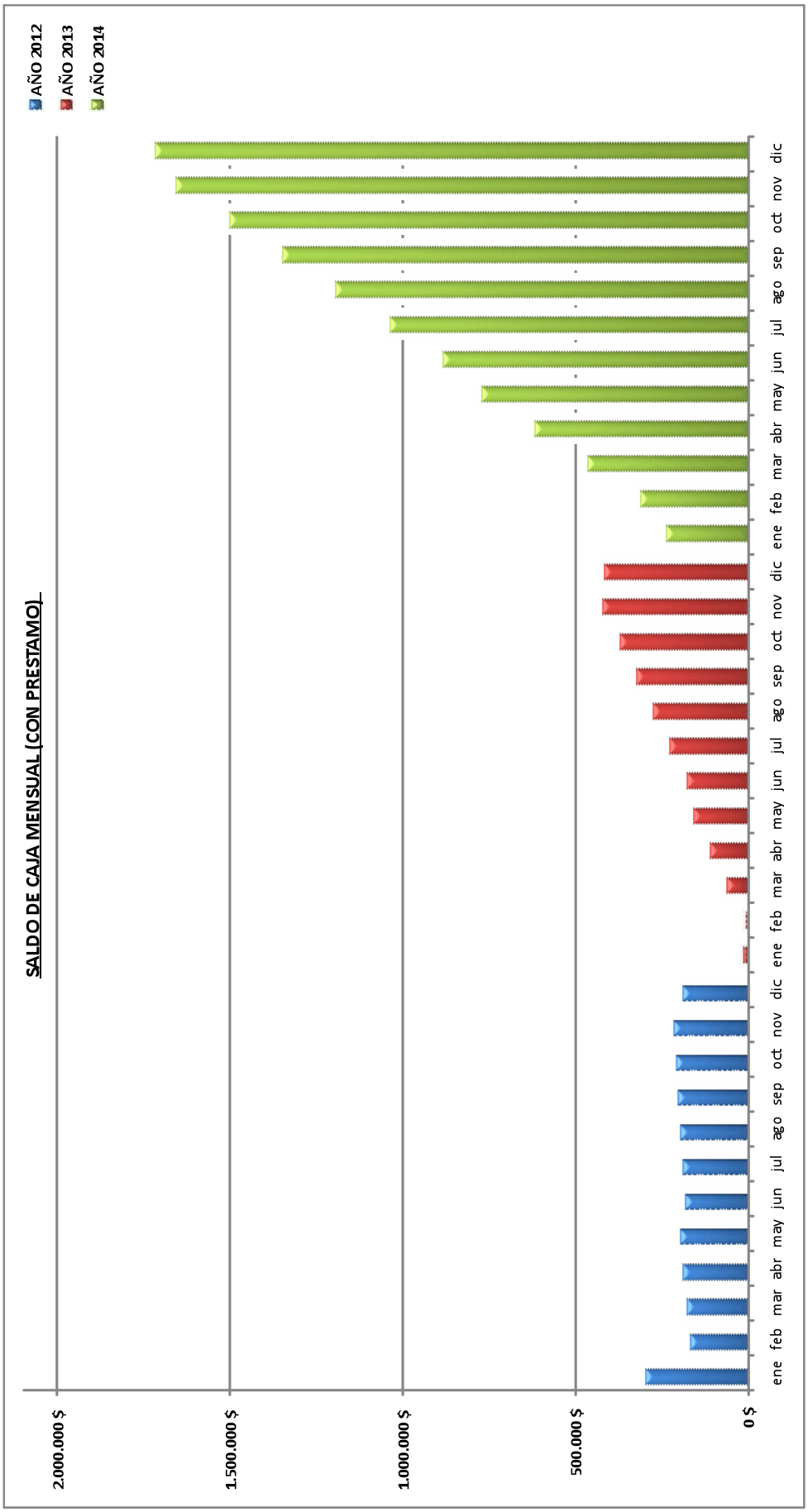
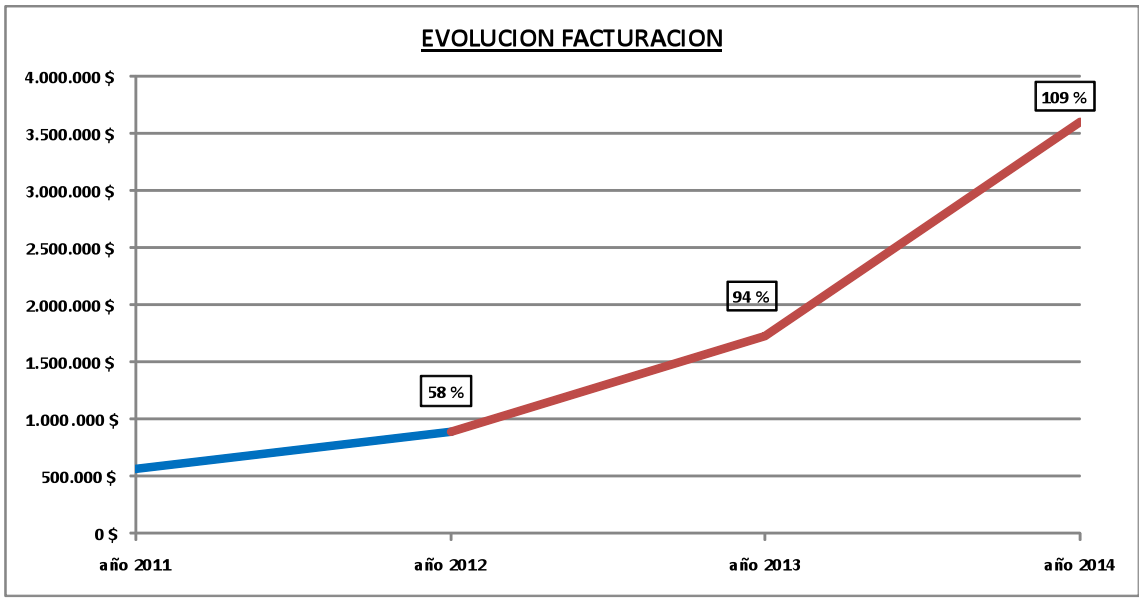


Figura 3.3. Saldo de caja mensual (con préstamo)

3.3 RESULTADOS DE LA NUEVA PROPUESTA

3.3.1 Facturación

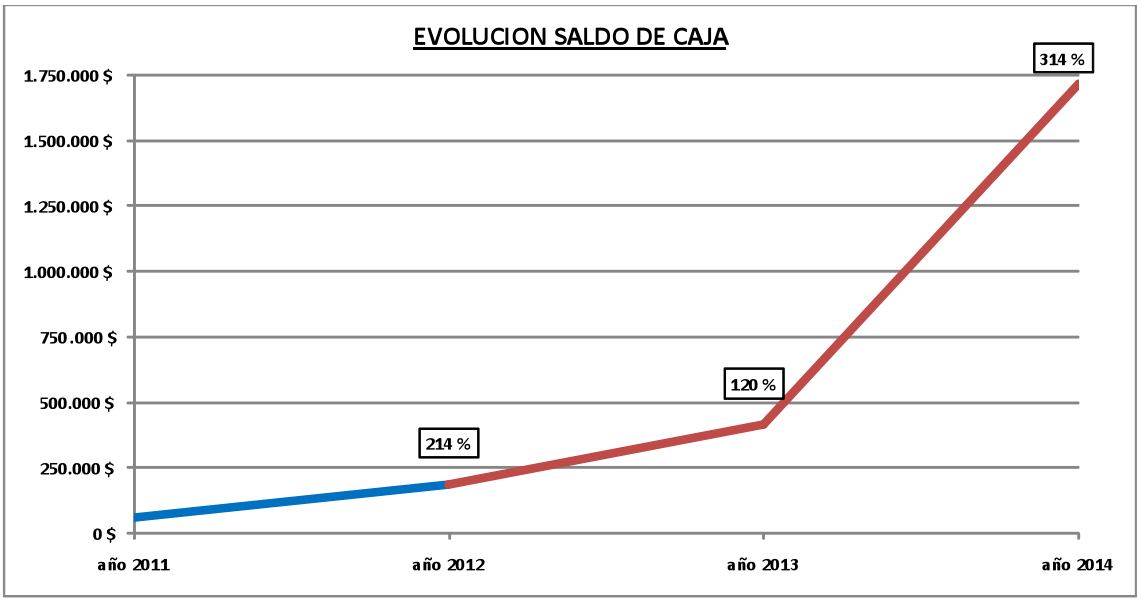
Se observa en el gráfico cómo aumenta la facturación a lo largo del proyecto. De una Facturación de $ 562.000,00 en el año 2011 se proyecta una Facturación para el año 2014 de $ 3.600.000,00.



3.3.2 EBITDA

	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014
EBITDA	150.060	28.785	690.270	2.245.100

3.3.3 Saldo de caja



3.3.4 Margen EBITDA

año 2011	año 2012	año 2013	año 2014
26,70%	3,25%	40,09%	62,36%

El Margen EBITDA disminuye en el primer año de la propuesta debido a la inversión que se realiza. En los años posteriores este ratio aumenta por el ingreso de mayor cantidad de alumnos.

3.3.5 Valuación del negocio

Mediante un análisis de sensibilidad se calculará el valor de la empresa para diferentes tasas.

3.3.5.1 Estimación del Valor por Descuento de flujos considerando un crecimiento vegetativo

	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	perp.
Flujo de caja	128.512	225.610	1.300.783	1.300.783	1.300.783	4.645.654
Factor de Descuento	0,78	0,61	0,48	0,37	0,29	0,29
Flujo Descontado	100.400	137.701	620.262	484.579	378.578	1.352.063

Tasa de descuento	Valor compañía	Deuda financiera	Valor equity
28%	**647.959**	**90.000**	**557.959**
29%	**620.406**	**90.000**	**530.406**
30%	**594.794**	**90.000**	**504.794**
31%	**570.930**	**90.000**	**480.930**
32%	**548.649**	**90.000**	**458.649**
33%	**527.804**	**90.000**	**437.804**

3.3.5.2 Estimación del Valor por Descuento de flujos para el proyecto planteado

	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	perp.
Flujo de caja	**128.512**	**225.610**	**1.300.783**	**1.300.783**	**1.300.783**	**4.645.654**
Factor de Descuento	**0,78**	**0,61**	**0,48**	**0,37**	**0,29**	**0,29**
Flujo Descontado	**100.400**	**137.701**	**620.262**	**484.579**	**378.578**	**1.352.063**

Tasa de descuento	Valor compañía	Deuda financiera	Valor equity
28%	**3.073.583**	**380.000**	**2.693.583**
29%	**2.930.623**	**380.000**	**2.550.623**
30%	**2.797.999**	**380.000**	**2.417.999**
31%	**2.674.690**	**380.000**	**2.294.690**
32%	**2.559.798**	**380.000**	**2.179.798**
33%	**2.452.540**	**380.000**	**2.072.540**

Este último análisis muestra claramente cómo crece el valor del negocio al considerar el proyecto y todas las propuestas mencionadas en el apartado anterior, partiendo de una base con un valor de la institución en $ 590.000 en promedio a un valor promedio considerando el proyecto de $ 2.700.000.

3.4 CONCLUSIONES

El proyecto plantea una propuesta de crecimiento a 3 años, con la posibilidad de darle continuidad al mismo, proyectando la apertura de un nivel secundario.

Se plantean diferentes inversiones para los 3 años del proyecto. Para llevarlas a cabo, se requiere de un préstamo por $ 380.000 (a repagar en ese período).

Se completan todas las obras correspondientes a la planta baja del edificio, y deja planteadas las bases para crecer con mayor cantidad de alumnos en un secundario.
Los servicios mejoran, desde la cantidad de docentes que se incorporan a la implementación de un sistema informático.

Haciendo fuerte hincapié en publicidad, el colegio puede asentarse de manera más sólida en la ciudad.

Se observa un negocio más estable.

Crecimiento en cantidad de alumnos, lo que refleja en un aumento de facturación de 60%, 100% 110% para cada etapa.

El valor del negocio pasa de un valor promedio de $ 500.000 a un valor promedio $ 2.300.000, esto debido al apalancamiento por el préstamo tomado el primer año del proyecto.

APENDICE I: Datos demográficos

Evolución de la población total según grupos de edad

Grupos de edad	1988	1998	2008
Total	**100,0**	**100**	**100,0**
Hasta 10	21,7	18,4	14,3
de 10 - 19	20,2	20,0	20,3
de 20 - 29	15,7	16,5	16,4
de 30 -39	14,0	14,2	13,1
de 40 - 49	10,5	12,2	13,3
de 50 - 59	8,7	8,7	11,3
de 60 - 69	5,6	5,9	5,4
de 70 y más	3,6	4,1	5,9

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares. Comodoro Rivadavia y Rada Tilly

Evolución de la población total según instrucción

Nivel Instrucción		1988	1998	2008
PRIMARIO	Completo	27,1	19,4	20,4
	Incompleto	28,2	22,2	13,1
SECUNDARIO	Completo	8,6	9,7	20,1
	Incompleto	16,2	24,1	27,9
SUPERIOR Y UNIVERSITARIO	Completo	2,5	5,0	8,3
	Incompleto	3,2	7,6	10,2
SIN INSTRUCCIÓN (1)		14,2	12,0	0,0

(1) Incluye menores de edad para años 1988 y 1988

Año 2008 población de 10 años y más.

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares. Comodoro Rivadavia y Rada Tilly

Evolución de la población total según condición de actividad

Años	Total	Económicamente Activa	Ocupados	Desocupados	No Económicamente Activa
1988	100,0	37,2	34,8	2,4	62,8
1998	100,0	40,9	36,6	4,3	59,1
2008	100,0	50,4	48,2	2,2	49,6

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.
Tomando población mayor a 10 años

Evolución de la población total según ramas de actividad

AÑO	Agric.Caza Silv.Pesca	Exp.Minas y Canteras	Elect-Gas-Agua	Ind. Manufactura.	Constr.	Comercio Rest.Hot.	Transporte . Almac. Comunic	Financiera Seguros Serv. Empr	Serv. Comun. Social. Personales.	Desc.	TOTAL
1988	1,0	13,2	1,6	7,8	9,5	18,8	6,9	4,1	36,4	0,8	**100,0**

AÑO	A - B - C - E - Q	D	F	G - H	I	J-K	L - M - N - O	P	Desc.	TOTAL
1998	10,2	7,1	10,9	21,0	7,9	6,5	27,8	8,6	0,0	**100,0**
2008	12,6	9,2	13,7	21,3	8,9	6,6	22,0	5,7	0,0	**100,0**

A-B-C-E-Q	Actividades primarias (agricultura, ganadería, pesca, minas y canteras); Suministro de electricidad, Gas, Agua y Organismos extraterritoriales.
D	Industrias manufactureras.
F	Construcción.
G-H	Comercio por mayor y menor- Reparación de vehículos-Motos-Efectos personales y Enseres domésticos; Hoteles y restaurantes.
I	Transporte, Almacenamiento y Comunicación.
J-K	Servicios financieros, Actividades inmobiliarias, empresariales y del alquiler.
L-M-N-O	Administración pública y defensa, Planes de seguridad social y de afiliación obligatoria; Enseñanza; Servicios sociales y de salud; Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.
P	Hogares privados con servicio doméstico.

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Análisis Mercado Actual y Potencial

MERCADO ACTUAL

	TOTAL	Instituciones Privadas	Instituciones Estatales	EMB
Cant. alumnos	6000	1050	4950	20
		17,50%	82,50%	0,33%

MERCADO POTENCIAL

	TOTAL	Instituciones Privadas	Instituciones Estatales	EMB
Cant. alumnos	6000	1050	4705	245
		17,50%	78,42%	4,08%

APENDICE II: Relevamiento de las instituciones educativas

Establecimientos de Nivel Inicial

Escuela Nro. 402 - “Juana Manso” - Fray Luis Beltrán s/n - Tel.: (0297) 455-7971
Escuela Nro. 403 - “D. F. Sarmiento” - Rivadavia 560 - Tel.: (0297) 446-4047
Escuela Nro. 406 - “Jardín” - Artigas e Islas Orcadas - Tel.: (0297) 446-4151
Escuela Nro. 407 - “Jardín” - A. Argentina 345 - R. Tilly - Tel.: (0297) 445-2557
Escuela Nro. 408 - “Jardín” - San Lorenzo y Reconquista - Tel.: (0297) 454-8814
Escuela Nro. 413 - “Jardín Integral” - Pellegrini 843 - Tel.: (0297) 446-8503
Escuela Nro. 416 - “Jardín” - Margarita G. de Abad 351 - Tel.: (0297) 455-9231
Escuela Nro. 417 - “Jardín” - Bogotá 805 y Jamaica - Tel.: (0297) 456-0465
Escuela Nro. 421 - “Jardín” - José Jachal 950
Escuela Nro. 424 - “Jardín” - Kennedy 3386 - Tel.: (0297) 448-2572
Escuela Nro. 426 - “Jardín” - Los Naranjos 1071 - Tel.: (0297) 444-1820
Escuela Nro. 428 - “Jardín” - Alem 945 - Tel.: (0297) 447-2362
Escuela Nro. 435 - “Jardín” - 10 de Nov. y San Cayetano - Tel.: (0297) 454-8229
Escuela Nro. 438 - “Jardín” - Avda. Perón y Blanc. - Tel.: (0297) 448-4884
Escuela Nro. 439 - “Jardín” - Gaucho Rivero s/n - Tel.: (0297) 453-5602
Escuela Nro. 440 - “Jardín” - Rivadavia 2190 - Tel.: (0297) 446-2534

Establecimientos de Nivel Inicial Privados

“Abracadabra” - Além 658 - Tel.: (0297) 446-6016
“Chiquilandia” - Urquiza 924 - Tel.: (0297) 446-8489
“Dailan Kifki” - Kennedy 3251 - Tel.: (0297) 448-2400
“Los Enanitos” - Franc. Bher 375 - Tel.: (0297) 447-1311
“Misia Pepa” - Tehuelches 2560 - Tel.: (0297) 455-9274
“Monigote” - Francia 1047 - Tel.: (0297) 446-1168
“Naricitas” - Francia 954 - Tel.: (0297) 447-0141
“Principito” - Calle 62 Nº 578 - Tel.: (0297) 446-6174
“Pepin Cascaron” - Cayelli 645 - Tel.: (0297) 446-9105
“Reino del Revés” - Necochea 1365 - Tel.: (0297) 446-4518
“Mariano Moreno” - Alvear 446 - Tel.: (0297) 447-0241
“Upalala” - Avda. EEUU 724 - Tel.: (0297) 447-0643

“Ramos Mejia” - Rivadavia 1175 - Tel.: (0297) 447-4971
“Ludoteca del Cerro” - Dorrego 1285 - Tel.: (0297) 446-6098
“Dibujuegos” - Mendoza 340 - Tel.: (0297) 447-1971
“Argentino-Germana” - Rawson 1243 - Tel.: (0297) 446-4923
“Tinke-Tinke” - Ushuaia y Frag. 25 de Mayo
“Martín Rivadavia” - Alvear 675 - Tel.: (0297) 446-1159
“Mafalda” - H. Yrigoyen 833 - Tel.: (0297) 444-2662

Establecimientos de Enseñanza Primaria

Colegio 742 - M. de Abad 351 - Km 5 - Tel: (0297) 455-9386
Colegio 743 - La Razón y Calle 52 - Tel: (0297) 448-3406
Colegio 745 - Islas de los Leones y Artigas - Tel: (0297) 4443621
Colegio 746 - Yrigoyen y Gral.A. Solari - Tel: (0297) 444-4388
Colegio 749 - Grecia y Croacia - Tel: (0297) 446-2663
Colegio 757 - San Lorenzo 428 - Tel: (0297) 455-7116
Colegio 760 - Yrigoyen 315 - Tel: (0297) 447-1566
Colegio 766 - Mitre y Perito Moreno - Tel: (0297) 446-6138
Colegio 770 - Los Búlgaros 2 - Km 3 - Tel: (0297) 455-9359

Establecimientos de Enseñanza Primaria Privados

Instituto María Auxiliadora - Sarmiento 849 - Tel: (0297) 447-3577
Deán Funes - Don Bosco s/n - Km 3 - Tel: (0297) 455-0257
S. Domingo Savio - Alem 1112 - Tel: (0297) 446-2886
L. Da Vinci - Aristóbulo del Valle 1555 - Tel: (0297) 447-1406
Austral - Avda. EE.UU.y Monseñor de Andrea - Tel: (0297) 446-1684
Cervantes - Polonia 479 - Tel: (0297) 447-3709
Marín Rivadavia - Alvear 675 - Tel: (0297) 446-4089
Abraham Lincoln - Escalada 1567 - Tel: (0297) 446-6311
Liceo Militar Gral. Roca - Ruta 3 e/Portugal y Polonia

APENDICE III: Fotografías edificio

Figura 1. Fachada del edificio.

Figura 2. Hall central.

Figura 3. Aula.

Figura 4. Pasillo central.

APENDICE IV: Costos

CONCEPTO	IMPORTE ANUAL
SUELDO DOCENTE	106.869,70
SUELDO NO DOCENTE	58.500,00
PREVISION INDEMNIZACION	13.775,30
PAGO DE ESPECIALES	34.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.800,00

SUELDO DOCENTE TERCIARIO	183.050,00

IMP. INMOBILIARIO	1.920,00
THU ESCUELA	360,00
SCPL ESCUELA	2.400,00
SCPL TEL + INTERNET	3.600,00
CAMUZZI GAS ESCUELA	1.200,00
INSUMOS ESCUELA	3.000,00
HONORARIOS	7.000,00
SERVICIOS (LUZ AGUA GAS)	6.000,00
GASTOS PUBLICIDAD	4.000,00
ARREGLO EMB FACHADA	5.000,00
VARIOS	1.000,00

MONOTRIBUTO	3.000,00
ART DOCENTES	540,00
POLICIA DE TRABAJO	900,00
HIPOTECA BCO RIO	39.636,00
EMEC	3.984,00
ANAFER	1.800,00
ANSES	9.756,00

ALUMNOS	COSTO TOTAL	$/año
20	POR ALUMNO PRIMARIA	14.143,54
8	POR ALUMNO TERCIARIO	26.277,54
28	POR ALUMNO PRIMARIA + TERCIARIO	17.610,39

APENDICE V: Propuesta Educativa

Con el fin de concretar su objetivo, la Escuela Manuel Belgrano ofrece:

- Jornada escolar extendida.
- Inglés desde el primer grado.
- Contenidos de estudio trabajados desde la Región Patagónica.
- Formación basada en competencias
- Educación en valores.
- Construcción de hábitos de estudio.
- Orientación psicopedagógica.
- Espacios y tiempos flexibles.
- Salidas y visitas pedagógicas.
- Compromiso con los procesos y resultados educativos.

El egresado con el título de TÉCNICO SUPERIOR EN MECATRÓNICA estará preparado para:

- Realización de Mantenimiento en equipos Mecánicos, Electromecánicos e instalaciones asociadas.
- Planificar y realizar mantenimiento programado de Equipos y Sistemas Automáticos interpretando documentación técnica y respetando normas de seguridad industrial.
- Atención de Controladores Lógicos Programables, (PLC).
- Operar máquinas Herramientas convencionales.
- Integrar equipos de trabajo para la concreción de tareas operativas y planificación de servicios.

BIBLIOGRAFÍA:

- Documentación del Ministerio de Educación de la Provincia del Chubut
- Datos estadísticos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia del Chubut – www.estadistica.chubut.gov.ar [3 de Noviembre 2010]
- Porter, Michael - Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia; CECSA, 1987
- Kotler, Philip – Fundamentos de Marketing (8° edición); Prentice Hall 2008
- Apuntes de cátedras: Proyectos de Inversión, Gerenciamiento de Proyectos, Economía, Marketing.
- Isixsigma – Multi Generation Project Plannings - http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1084:multi-generation-project-plannings-fit-with-six-sigma&Itemid=156 [9 de Marzo de 2011]
- Chubut Empresarial – Portal de Economía y Negocios de la provincia de Chubut; Indicadores socioeconómicos – www.chubutempresarial.com [6 de Diciembre de 2010]