



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

*Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y
Estrategía Competitiva*

**TESINA DE
POSGRADO**

PLAN DE NEGOCIOS
“M.I.E.L. SCHOOL OF ENGLISH”

Profesor a cargo: Núñez, Catalino.

Tutor: Prof. Días Da Silva, Néstor: nestorddasilva@gmail.com

Alumno: Almada, Ezequiel D.N.I.: 29.096.204.-

CLAUSULA DE ORIGINALIDAD

"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Naturaleza del problema estudiado.....	1
ANTECEDENTES	2
FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	3
PLANTEO DEL PROBLEMA	7
HIPOTESIS.....	10
OBJETIVOS	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN	25
CRONOGRAMA.....	26
RESUMEN EJECUTIVO	27
Naturaleza del Proyecto.....	27
Mercado	27
Ventaja Competitiva.....	28
Administración, organización y recursos humanos.....	28
Información financiera	29
ADMINISTRACIÓN	30
Dirección Estratégica.....	30
Análisis Situacional	31
Estructura Organizacional	36
PLAN DE MARKETING	37
Mercado	37
Demanda potencial	38
Descripción del servicio.....	40
Sistema de Servicio	41
Mescla de Marketing.....	42
Estrategia de Servicio	43
Estrategia de Precio.....	44

Estrategia de Promoción y Publicidad	45
Estrategia de Plaza	47
Ciclo de Personal	47
Reclutamiento	47
Selección	48
Contratación	48
Inducción y Capacitación	48
Tabla de Sueldos.....	48
FINANZAS.....	49
Inversión Requerida	49
Fuentes de financiamiento	49
Indicadores financieros	49
ASPECTOS LEGALES.....	50
Constitución	50
ANEXOS.....	52
Bibliografía.....	57

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios se realizó en cumplimiento de los requisitos del reglamento General de la Escuela de Estudios Posgrado de la F.C.E. de la U.B.A., aprobado por Resolución del Consejo Directivo Nro. 2485/08, donde en su artículo Décimo Sexto, establece como uno de los requisitos finales para cada carrera de especialización la realización de un Trabajo Final o Tesina.

La realización del presente trabajo se basa en la investigación, análisis y desarrollo de un plan de negocios que el alumno desea implementar como parte de su actividad laboral. Con este objetivo se procede a definir como tema de investigación la prestación de servicios de educación en idiomas, específicamente para una primera instancia, enfocado en el idioma inglés.

Naturaleza del problema estudiado

En el contexto competitivo actual, caracterizado por el impacto de una globalización cada vez más profunda y en donde la complejidad del entorno político y socioeconómico tiende a incrementarse, repercutiendo en todos los niveles de la sociedad, es un desafío de enormes dimensiones poder descubrir y abordar profesionalmente nuevas oportunidades y con ellas nuevos modelos de negocios que se adapten a las condiciones y necesidades actuales. Es por eso que como profesionales, dentro de una sociedad en plena evolución, debemos contribuir al desarrollo de la misma, con las herramientas que hemos sabido construir, con el objetivo de aportar a un crecimiento sostenible.

Como sabemos quienes hemos tenido la posibilidad de poder acceder a una formación de calidad, está generalmente aceptado, que la educación es la base de toda sociedad y el camino más directo hacia el progreso de la misma. En palabras de Kofi Annan¹ *"La educación no solo enriquece la cultura... Es la primera condición para la libertad, la democracia y el desarrollo sostenible"*. Es por eso que se decidió tomar como eje del presente trabajo una propuesta basada en la educación, más específicamente en idiomas, ya que es de interés del autor desarrollar una

¹ Kofi Atta Annan (n. Kumasi, Ghana, 8 de abril de 1938) fue el séptimo Secretario General de las Naciones Unidas y es el fundador y presidente de la Fundación Kofi Annan. En 2001, él y las Naciones Unidas fueron galardonados conjuntamente con el Premio Nobel de la Paz.. Fuente: The Kofi Annan Foundation, <http://kofiannanfoundation.org/>

propuesta superadora en este ámbito que cumpla con las necesidades insatisfechas detectadas en el mercado, al mismo tiempo que brindará la satisfacción del emprendimiento propio.

ANTECEDENTES

La Ley de Educación Nacional (Ley Nacional de Educación, 2006) aprobada en 2006 expresa que, "para asegurar la buena calidad de la educación, la cohesión y la integración nacional y garantizar la validez nacional de los títulos correspondientes, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación, definirá estructuras y contenidos curriculares comunes y núcleos de aprendizaje prioritarios en todos los niveles y años de la escolaridad obligatoria [...]". La Ley también establece que "las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establecerán contenidos curriculares acordes a sus realidades sociales, culturales y productivas, y promoverán la definición de proyectos institucionales que permitan a las instituciones educativas postular sus propios desarrollos curriculares, en el marco de los objetivos y pautas comunes definidas por esta ley".

En esta intencionalidad política se inscriben los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios (NAP) (Educación, 2011), un acuerdo nacional sobre los saberes cuya enseñanza se considera prioritaria para cada año y área de conocimiento, en las escuelas de los distintos niveles del sistema educativo.

Los NAP constituyen un conjunto de acuerdos del Consejo Federal de Educación, basado en la construcción de consensos entre el Ministerio de Educación nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ponen el acento en aquellos saberes compartidos entre jurisdicciones y considerados ineludibles desde la perspectiva nacional y brindan un marco preciso para la formulación de diseños curriculares jurisdiccionales. En estos últimos se recuperan las particularidades educativas, históricas, culturales y geográficas, locales y regionales.

Del análisis de los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios en relación al estado de los acuerdos nacionales alcanzados sobre los mismos hasta la fecha se desprende que, tal como puede apreciarse en el cuadro inferior, están cubiertas y acordadas las principales áreas del conocimiento para los distintos niveles de educación. Sin embargo, se detectó que debido a la falta de consenso en los criterios y las posibilidades de aplicación, hay una insuficiencia en lo que respecta a la enseñanza

de lenguas extranjeras en todos los niveles. En otras palabras existe un déficit en la enseñanza oficial hacia las lenguas extranjeras y es en este punto, aprovechando una oportunidad existente, donde se hará énfasis con el desarrollo del presente plan de negocios.

N.A.P.: ESTADO DE LOS ACUERDOS NACIONALES

	NIVEL INICIAL(1)	NIVEL PRIMARIO						NIVEL MEDIO					
		1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO	6to AÑO	7mo AÑO(2)	8vo AÑO	9no AÑO	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO
LENGUA													
MATEMÁTICA													
CIENCIAS SOCIALES													
CIENCIAS NATURALES													
FORMACIÓN ÉTICA y CIUDADANA													
EDUCACIÓN FÍSICA													
EDUCACIÓN ARTÍSTICA													
EDUCACIÓN TECNOLÓGICA													
LENGUAS EXTRANJERAS													

 Aprobados por resolución del Consejo Federal de Educación
Res. N° 225/04 C.F.C.y E.
Res. N° 228/04 C.F.C.y E.
Res. N° 235/05 C.F.C.y E.
Res. N° 247/05 C.F.C.y E.
Res. N° 249/05 C.F.C.y E.
Res. N° 37/07 C.F.E.

 Documento acordado federalmente, sujeto a aprobación del Consejo Federal de Educación

2

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto y en respuesta a la oportunidad existente –que responde a la necesidad, insatisfecha por parte del Estado, de brindar una enseñanza más actualizada respecto del manejo de más de un idioma - el entorno ha impulsado a muchos profesionales y/o emprendedores con vocación docente a desarrollar emprendimientos no solo con afán económico, sino también y principalmente, con la intención de brindarse para contribuir a la mejora del sistema educativo, como así también de la sociedad.

² Fuente: Ministerio de Educación de la Nación - <http://portal.educacion.gov.ar/>

Ante este análisis de situación es necesario descubrir y desarrollar nuevas oportunidades de servicios que apunten a lograr el objetivo de mejorar sustancialmente el manejo de idiomas desde la más temprana edad escolar.

En este sentido he detectado una serie de situaciones que avalan la oportunidad de desarrollar un nuevo servicio de talleres de idiomas, focalizados en las escuelas privadas, no bilingües. Algunas de estas situaciones son:

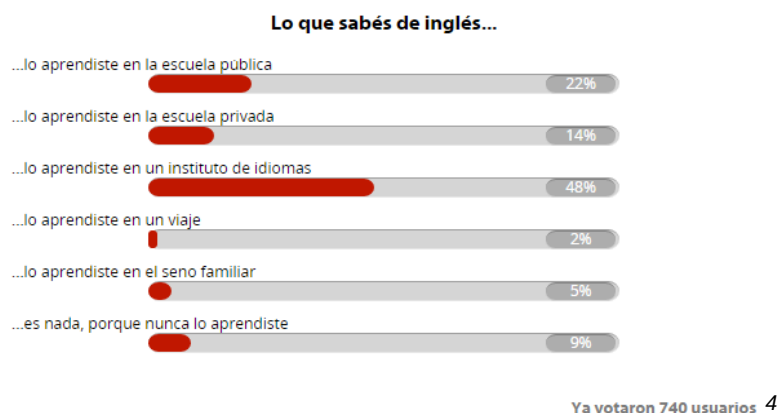
1. Necesidad casi excluyente del mercado laboral de poseer idiomas adicionales al castellano, principalmente inglés, portugués, francés, entre otros.

*Según una reciente encuesta realizada por McKinsey entre 62.000 educadores, empresarios y jóvenes de Europa, la misma arrojó que 33% de las compañías considera que la falta de personal calificado daña su actividad y 79% dice que no llega a contratar porque no encuentra gente preparada para el trabajo. Las habilidades que se buscan y no se encuentran son **conocimiento de idiomas**, aptitud para trabajar en equipo, disciplina y tenacidad. Es decir, muchas de las que hacen a la creatividad".³*

2. Falta de readecuación de los programas oficiales de educación a las exigencias de un mercado laboral totalmente globalizado.

Esto queda de manifiesto en una encuesta realizada por el diario mdz donde al preguntar respecto de donde fueron adquiridos los conocimientos de inglés que posee, el 48% de los encuestados respondió que los obtuvo en instituciones especializadas en idiomas, denotando una vez más la necesidad existente y la falta de adecuación de los programas educativos en esta materia.

³ Fuente: Diario La Nación; <http://www.lanacion.com.ar/1746355-los-empleados-del-futuro-no-tienen-donde-educarse>



3. Predisposición de las escuelas privadas no bilingües al desarrollo de talleres post cursada como un modo de:

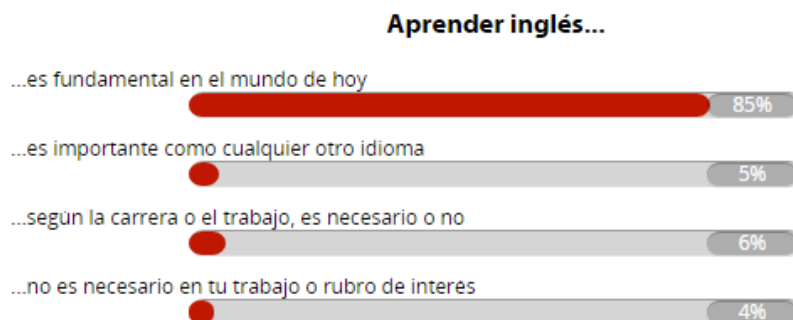
- a. *Atender las inquietudes de los padres respecto de la enseñanza de otras materias que no están contempladas dentro del ciclo básico.*
- b. *Brindar alternativas de enseñanza en otros tipos de conocimientos adicionales a los del ciclo básico como: artes, deportes, idiomas, etc.*
- c. *Mejorar su oferta académica optativa como un factor de diferenciación respecto de la media de sus competidores.*
- d. *Ofrecer, mediante la aplicación a talleres, la posibilidad de extender la duración de la jornada escolar de modo de facilitar a los padres la cobertura del día de sus hijos (jornada completa) en un ámbito de constante aprendizaje.*
- e. *Mantener las instalaciones ocupadas más allá de la jornada simple como medida para generar mayores ingresos y minimizar los costos ociosos.*

4. Marcado reconocimiento de parte de la población de la urgencia de hacer algo al respecto para suplir la falta del conocimiento en inglés.

Según una encuesta on-line del diario Mdz, donde respondieron casi 1000 lectores, el aprendizaje de un idioma (en el caso de la encuesta se tomó el

⁴ Fuente: Diario online mdz; <http://www.mdzol.com/nota/529007-por-que-en-las-escuelas-publicas-nadie-aprende-ingles/>

inglés por predominar los rankings de demanda de parte del mercado) adicional es considerado "Fundamental en el día de hoy".



Ya votaron 926 usuarios 5

5. Los padres que han tomado la decisión de enviar a estudiar idiomas a sus hijos tienen menos tiempo para dedicarle a los traslados –que en definitiva son tiempos muertos- por lo cual estarían más predispuestos a la opción del taller dentro del mismo colegio donde concurren habitualmente sus hijos.
6. En los institutos de idiomas se ha producido un significativo incremento en las matriculas, cuotas, derechos de examen, etc. Esto ha configurado un problema para las familias, que aquejadas por la creciente complejidad económica (inflación, devaluación, desempleo, niveles del consumos y producción), están atentas a escuchar nuevas propuestas y alternativas para intentar bajar el nivel de gasto.

Los elementos anteriormente mencionados constituyen las razones por las cuales se cree que existe un mercado potencial de considerable dimensiones y por el cual vale la pena desarrollar un modelo de servicio distinto acorde a las necesidades y situaciones existentes en el entorno socio económico.

Es por ello que desde este trabajo se intentará contribuir, a través de la aplicación de un plan de negocios, en el desarrollo de un modelo de servicio sostenible y que tenga un impacto positivo en la sociedad.

Este trabajo es de interés personal del autor debido a que es una meta personal poder implementar dicho servicio en las escuelas target de la zona de influencia.

⁵ Fuente: Diario on.line mdz; <http://www.mdzol.com/nota/529007-por-que-en-las-escuelas-publicas-nadie-aprende-ingles/>

PLANTEO DEL PROBLEMA

El sistema educativo argentino es el conjunto organizado de servicios y acciones educativas reguladas por el Estado, que posibilitan el ejercicio del derecho a la educación. Este sistema está integrado por los servicios de educación de gestión estatal y privada, gestión cooperativa y gestión social, de todas las jurisdicciones del país, que abarcan los distintos niveles, ciclos y modalidades de la educación, definidos en la Ley N° 26.206.

La administración de las instituciones educativas (gestión y organización de manera principal) quedó en manos de las provincias (estados federales) y de la CABA.

Es el consejo federal de educación, formado por los ministros de educación de la nación y de las jurisdicciones, el organismo de carácter permanente destinado a la concertación, acuerdo y coordinación de la política educativa nacional, quien asegura la unidad y articulación del sistema educativo nacional.

Adicionalmente existe el Plan Nacional de Educación Obligatoria, al cual deben atenerse como guía de cumplimiento mínimo todas las instituciones educativas, que abarca la educación obligatoria definida por la Ley 26 206: la sala de cinco, la educación primaria y la educación secundaria con sus modalidades de educación rural, especial, artística, de jóvenes y adultos, intercultural bilingüe, en contextos de privación de libertad y domiciliaria y hospitalaria. Es en el Plan Nacional de Educación Obligatoria (en adelante P.N.E.O.) donde se reconoce de primera mano, desde el mismo seno del Estado, que existe dentro de los llamados *"problemas y desafíos de la educación primaria"* el *"desafío de garantizar la enseñanza de al menos un idioma extranjero en el nivel primario"*⁶, re afirmando de este modo los fundamentos de la realización del presente trabajo. Si bien dentro del P.N.E.O. existe un N.A.P. específico para las lenguas extranjeras (L.E.) el mismo brinda solo un marco referencial para las instituciones educativas, de modo que cada jurisdicción/ institución puede establecer cuál de los diferentes recorridos que allí se establecen son los más acordes a sus necesidades. Esto genera falta de homogeneidad en la aplicación de los N.A.P. de L.E. con la consecuente repercusión en los niveles de las distintas jurisdicciones. Aquí podemos ver otra de las situaciones que respaldan la oportunidad existente sobre la que pretende colaborar este trabajo con su propuesta.

⁶ PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN OBLIGATORIA, Aprobado por Resolución N° 79/09 del Consejo Federal de Educación Buenos Aires, 28 de mayo de 2009, Pagina 13.

Matriz propuesta de N.A.P. de Lenguas Extranjeras

Ciclo	Primer Ciclo PRIMARIA	Segundo Ciclo PRIMARIA	Ciclo Básico SECUNDARIA	Ciclo Orientado SECUNDARIA
Recorrido de 4 ciclos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Recorrido de 3 ciclos		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Recorrido de 2 ciclos			Nivel 1	Nivel 2
Recorrido de 1 ciclo				Nivel 1

7

Como ejemplo superador de lo anteriormente descripto y debido a la autonomía que otorga la Ley N° 26.206 a las jurisdicciones -respecto de la ampliación de los programas y curricular- es que tenemos el ejemplo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que ha sido pionera desde el año 2009 mediante la aplicación de los N.A.P. en L.E. tomando como base el recorrido de 4 ciclos, lo que implica la enseñanza de idiomas desde 1er año del primer ciclo. Esta iniciativa, junto con el aumento de la carga horaria de idiomas de 4° a 7° año en C.A.B.A, sin duda redundará en un mejor aprendizaje de la lengua extranjera durante la escuela primaria y secundaria, lo que nuevamente muestra una iniciativa del Estado, en este caso de una sola jurisdicción, de mejorar la oferta y calidad educativa existente. Sin embargo, debido a la falta de homogeneidad de la aplicación de la L.N.E.O. y los N.A.P. siguen existiendo grandes oportunidades de mejora en lo que respecta a la enseñanza de idiomas.

Mientras las instituciones estatales intentan amoldarse a la L.N.E.O. y a las exigencias de los nuevos N.A.P. en un entorno social cada vez más demandante, la oportunidad de contribuir a la mejora en la enseñanza de idiomas es actualmente satisfecha a través de:

- Escuelas de gestión privada Bilingües,
- Institutos privados de idiomas.

Ambas propuestas cuentan con ventajas y desventajas que más adelante serán tratadas cuando se analice la rivalidad competitiva a través del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, sin embargo, podemos adelantar que es todo lo que formalmente el mercado educativo de gestión privada está ofreciendo para contribuir con la satisfacción de esta necesidad.

7 Fuente: Ministerio de Educación de la Nación; N.A.P. L.E.; Pagina 2; <http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones>

Las escuelas de gestión privada –con más de 23 mil establecimientos- representan, según la última información disponible (Moschetti, 2013)⁸, el 26% de la matrícula nacional (tomando como ejemplo el nivel primario por ser el de mayor volumen). De aquel 26% se estima, ya que no hay datos oficiales al respecto, que el 4% de la matrícula asiste a escuela de gestiones privada *bilingües*. Estas escuelas se caracterizan por ofrecer adicionalmente al P.N.E.O. una jornada adicional donde se dictan materias en, por lo menos, un idioma extranjero. Como resultado de este proceso los alumnos culminan las distintas etapas escolares con los correspondientes certificados internacionales de idiomas y, como es de esperar, con un nivel de aprendizaje que los posiciona como preferidos dentro del exigente mundo laboral y académico de hoy en día.

El resto de las escuelas de gestión privadas, además de brindar el P.N.E.O., suelen brindar también espacios adicionales a la jornada simple obligatoria donde ofrecen talleres artísticos, de educación física, música, entre otros, de modo de poder extender la jornada agregando valor a sus estudiantes al mismo tiempo que satisfacen la necesidad de los padres de contener a los alumnos más allá de la jornada simple. Sin embargo, hemos detectado que estas escuelas, teniendo la posibilidad de hacerlo, no brindan –en una gran mayoría- un espacio de aprendizaje de idiomas que les permita, a aquellos que lo prefieran, poder profundizar en el manejo de otras lenguas y certificar internacionalmente dichos conocimientos. He aquí la oportunidad que vislumbramos y sobre la cual se pretende trabajar con este plan de negocios.

Por otro lado respecto de los institutos privados de idiomas y según la Asociación de Centros de Idiomas⁹, que agrupa a las instituciones educativas en idiomas más representativas del país, existen más de 140 institutos registrados capaces de brindar enseñanza en idiomas con títulos oficiales. Estos institutos son capaces de brindar el servicio de enseñanza tanto a niños como adultos pasando por todos los niveles de aprendizaje y ofreciendo una amplia gama de certificaciones de acuerdo al fin último de cada estudiante.

En ambas propuestas, la principal problemática que hemos detectado es el incremento general de costos -que se han visto obligados a trasladar a las cuotas de los estudiantes- producto de la suba de los gastos fijos y de nómina los cuales tienen que afrontar. Es otras palabras, el factor desestabilizador que está poniendo en aprietos a ambas alternativas es el aumento permanente en los costos. Esto ha

⁸ Fuente: Mariano Narodowski y Mauro Moschetti; "El crecimiento de la matrícula en la educación escolar argentina 2003-2013: entre la privatización y el estancamiento", Documento de trabajo, Escuela de Gobierno, Universidad Torcuato Di Tella; Pagina 3.

⁹ SEA – Asociación de Centros de Idiomas: <http://www.idiomas.org.ar/>

hecho que, por un lado, debido a la merma de la matrícula en los colegios bilingües, los institutos incrementen su plantilla de estudiantes (de mano de los alumnos que han debido abandonar los bilingües) pero también por esta misma razón los institutos han perdido gran parte de sus estudiantes quienes, se presume, tienen la motivación de seguir el proceso de aprendizaje pero no encuentran una alternativa superadora y económicamente accesible a sus posibilidades.

HIPOTESIS

Dentro del entorno educativo actual –en los niveles inicial, primario y secundario- existen falencias en la actualización y aplicación de los programas educativos, motivo por el cual se cree que existe la necesidad de plantear modelos alternativos de enseñanza para mejorar el aprendizaje de ciertos contenidos. El sub sistema de educación de gestión privada en la Argentina, dada su flexibilidad, tiene la oportunidad de aportar y satisfacer un grupo de necesidades perteneciente a los principales actores que conforman la triada educativa (escuela, padres, alumnos) a través del establecimiento de un nuevo modelo que debe ser diseñado a tal fin. Con la aplicación del presente plan de negocios a un nuevo modelo de servicio se pretende demostrar la factibilidad de implementar exitosamente el mismo. Para este caso nos referiremos exclusivamente a la lengua extranjera, en particular el idioma inglés.

OBJETIVOS

Objetivo General

Teniendo en cuenta el problema planteado el objetivo de este trabajo es verificar la existencia de una necesidad no satisfecha que, se estima, está presente en el segmento de mercado que está compuesto por la población de los colegios de gestión privada -no bilingües- y que la misma puede ser aprovechada mediante el diseño de un nuevo modelo de servicio en vista de satisfacer y cumplir con las expectativas de todas las partes involucradas.

Objetivos Específicos

A fin de cumplir con el objetivo general los objetivos específicos son:

- i. Demostrar la existencia de la necesidad planteada en la hipótesis.

- ii. Verificar las condiciones del mercado potencial.
- iii. Diseñar el modelo de servicio propuesto.
- iv. Evaluar la factibilidad legal, técnica, económica de materializar el modelo de servicio planteado.
- v. Crear el plan de marketing para implementar dicho modelo.

MARCO TEÓRICO

A continuación se detallarán algunos conceptos básicos para la comprensión del trabajo final.

Globalización: proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales. Este proceso se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo. En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de la tecnología de la información e Internet.¹⁰ (Wikipedia)

Sistema de Educación: “el sistema educativo argentino es el conjunto organizado de servicios y acciones educativas reguladas por el Estado, que posibilitan el ejercicio del derecho a la educación. Este Sistema está integrado por los servicios

¹⁰ Wikipedia. Mayo de 2012. <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización>

de educación de gestión estatal y privada, gestión cooperativa y gestión social, de todas las jurisdicciones del país, que abarcan los distintos niveles, ciclos y modalidades de la educación, definidos en la Ley N° 26.206.”¹¹

Estrategia: según G. Jones y C. Hill (Charles W. L. Hill, 2009), la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía, ya que, para la mayoría de las empresas el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva. Se entiende por desempeño superior al resultado que se obtiene de la utilización del capital invertido, sí este es eficiente y eficazmente utilizado por parte de los administradores, se logra mayor valor para el accionista/dueño a través de una mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Por lo tanto, se dice que existe una ventaja competitiva sobre los rivales si la rentabilidad es mayor a la del promedio de las otras empresas que compiten por los mismos clientes.

Planificación Estratégica: siguiendo el lineamiento de G. Jones y C. Hill, “la planificación estratégica formal consta de cinco pasos”:

1. Seleccionar la misión y las metas corporativas
2. Analizar el ambiente competitivo de la organización para detectar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias.

Misión: siguiendo el pensamiento de G. Johnson (Gerry Johnson, 2006) misión “es una expresión general que expresa el fin global de una organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa de los alcances y límites de la organización. A veces

¹¹ Ministerio de Educación de la Nación

se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez: ¿En qué negocio estamos?"

Visión: así mismo G. Johnson dice que "visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización".

Valores: en palabras de Hill (Charles W. L. Hill, 2009) los valores establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.

Metas y Objetivos: según (Gerry Johnson, 2006) meta suele significar un fin general acorde con la misión y es muy posible que tenga una naturaleza cualitativa. Por otra parte es más probable que los objetivos sean cuantificables o que al menos se trate de un fin más preciso acorde con la meta. En similar concordancia pero según (Charles W. L. Hill, 2009) meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión y visión. En consecuencia los objetivos son el detalle de la meta bajado a la táctica, bien contruidos tienen cuatro características principales:

- Son precisos y medibles: de este modo dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su trabajo.
- Se refieren a temas esenciales: con el fin de mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía.
- Son desafiantes aunque realistas: dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.

- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse: especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límites pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar una meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todos los objetivos deben estar sujetos a limitaciones temporales.

Dirección Estratégica: según (Gerry Johnson, 2006) incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. La comprensión de la posición estratégica trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tiene el entorno, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas. Las elecciones estratégicas implica la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta deba moverse como de los métodos de desarrollo. La puesta de la estrategia en acción se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica. Esto comprende la estructuración de la organización para apoyar un rendimiento de éxito. El grado en que las nuevas estrategias se basan en las particulares fortalezas de recursos y competencias de una organización.

Modelo de Negocio: en palabras de (Gerry Johnson, 2006) describe la estructura del producto, servicio y flujos de información y el papel de los agentes implicados. Por otro lado un modelo de negocios es el concepto de los administradores sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo congruente (Charles W. L. Hill, 2009).

Plan de Negocio: siguiendo a (Villarán, 2009) es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quiere lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración y contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. El plan de negocios tiene esencialmente dos

funciones, una que se puede llamar administrativa o interna y la otra que es conocida como financiera o externa.

Desde el punto de vista interno el plan de negocios sirve para:

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollaran las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
- Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
- Evaluar el potencial de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Determinar las variables críticas de la empresa.
- Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función de los factores de mayor variación.
- Establecer un plan estratégico para la empresa y un plan de acción de corto y mediano plazo.
- Tener un presupuesto maestro que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
- Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
- Mostrar los posibles resultados de la empresa.

Por otro lado la, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros.
- Informar a posibles inversionistas acerca de la rentabilidad del proyecto y el periodo de retorno de la inversión.
- Buscar proveedores y clientes con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo.
- Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes.
- En general comunicar a todas las partes interesadas que la empresa:
 - Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos.
 - Cuenta con un excelente equipo gerencial y empresarial.

- Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresariado.

Mercado Meta: en palabras de Kotler P. (Kotler Philip, 2013) consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir". La determinación del mercado meta implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo.

Siguiendo a (Kotler, 2006) para cada mercado meta, la empresa desarrolla una oferta de mercado. Esta oferta se posiciona en la mente de los compradores meta en función de determinadas ventajas. Cuanto mejor selecciona una empresa su mercado (o mercados) meta y mejor prepara programas de marketing a la medida, mejores resultados consigue.

Ventaja Competitiva: es la capacidad de una empresa para operar de una o varias maneras que los competidores no podrían imitar. Las empresas no sólo deben ser capaces de generar un valor absoluto elevado respecto a sus clientes, sino también un valor relativo elevado respecto de sus competidores, y a un costo suficientemente bajo. La ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que, de una u otra manera, sus competidores no pueden alcanzar. Michael Porter (Porter, 1980) afirma que las empresas deben lograr una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, pocas ventajas competitivas son sostenibles. En el mejor de los casos, son extensibles. Una *ventaja competitiva extensible* es toda ventaja que una empresa puede utilizar como trampolín para nuevas ventajas competitivas. En general, una empresa que pretenda durar en el negocio debe generar nuevas ventajas competitivas de forma constante. Toda ventaja competitiva debe ser considerada por los consumidores como una *ventaja para el cliente*. Por ejemplo, si una empresa tiene plazos de entrega inferiores a los de sus competidores, esto no será una ventaja para el cliente si los clientes no valoran la rapidez en la entrega. Las empresas deben concentrarse en generar ventajas para los clientes. Así, generarán valor y satisfacción para ellos, lo que a su vez propiciará nuevas compras y, en último término, significará rentabilidad para la empresa.

Marketing: El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”. La American Marketing Association¹² ofrece la siguiente definición formal: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio. Los procesos de intercambio requieren una gran cantidad de trabajo y habilidades. La dirección de marketing surge cuando, al menos una de las partes genera un intercambio potencial, y obtiene las respuestas esperadas de la otra parte. Así, la dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente.

Peter Drucker (Drucker, 1973), una autoridad en el campo de los negocios, lo explica como sigue: cabe suponer que siempre será necesario vender. Sin embargo, el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios.

Marketing Directo: “es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción. Tiene dos objetivos: ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. El marketing directo es un diálogo directo: a través suyo, las empresas quieren establecer un diálogo mutuo entre ellas y los clientes (potenciales) y mantener este contacto el tiempo que sea posible. A través del marketing directo, las empresas pueden ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual”¹³.

Plan de Marketing: El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de

¹² Asociación Americana de Marketing, 2004.

¹³ Portal para el marketing, publicidad y los medios. Mayo de 2012. <http://www.marketingdirecto.com>

oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios. A diferencia de un plan de negocio, que ofrece una visión más amplia de la misión, los objetivos, la estrategia y la asignación de recursos de una empresa, el alcance de un plan de marketing es más limitado. Los planes de marketing consisten en describir en detalle cómo es que la organización logrará sus objetivos estratégicos mediante tácticas y estrategias de marketing específicos que tengan a los clientes como punto de partida. Asimismo, el plan se relaciona con los objetivos de los demás departamentos de la empresa. El éxito de un plan de marketing depende, por tanto, del apoyo adecuado de la organización en su conjunto y de los recursos existentes. Los contenidos más habituales de un plan de marketing son:

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido.** El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones. El resumen ejecutivo permite a la alta dirección detectar los puntos principales del plan. A continuación debe aparecer una tabla de contenido o índice como un esquema del resto del plan, y como un esbozo de las razones fundamentales en las que se apoya y de los detalles operativos del documento.

- **Análisis de la situación.** En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del macro entorno. ¿Cómo se define el mercado, cuál es su tamaño y a qué ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan al mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la empresa? En esta sección se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación. Toda esta información se utiliza para elaborar un análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

- **Estrategia de marketing.** En este apartado, el gerente de producto define la misión y los objetivos financieros y de marketing. Asimismo, debe especificar a qué grupos se dirige la oferta y qué necesidades pretende satisfacer. A continuación debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea de producto, que sirve para trazar el "plan de juego" que permitirá alcanzar los objetivos. Para hacer esto se debe utilizar información de diferentes departamentos, como el de compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, con el fin de garantizar que la empresa pueda ofrecer un apoyo adecuado para la aplicación efectiva del plan. Este

apartado debe concretar la estrategia de marca y las estrategias básicas hacia los clientes que se aplicarán.

■ **Proyecciones financieras.** Las proyecciones financieras incluyen un pronóstico de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio. En lo relativo a ingresos, las proyecciones muestran el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto. Por lo que toca a los gastos, las proyecciones reflejan los costos de marketing previstos, desglosados en subcategorías. El análisis de punto de equilibrio muestra cuántas unidades se deberían vender mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y el promedio de los costos variables por unidad.

■ **Seguimiento de la aplicación.** El último apartado del plan de marketing destaca los controles que se realizarán para comprobar y ajustar la aplicación del plan. Normalmente, las metas y el presupuesto se elaboran con carácter mensual o trimestral, de modo que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y, en su caso, tomar medidas correctivas. Para evaluar el progreso del plan y sugerir posibles modificaciones será necesario evaluar diversos indicadores internos y externos. Algunas empresas incluyen planes de contingencia, en los que se detallan los pasos que debería dar la dirección para responder a acontecimientos concretos del entorno, como guerras de precios o huelgas.

Producto: Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto. Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. El producto es un elemento clave en la *oferta total de mercado*. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la compañía construye relaciones redituables con los clientes. La oferta de una compañía hacia el mercado a menudo incluye tanto bienes tangibles como servicios. Cada componente puede ser una parte secundaria o principal del total de la oferta. Los productos y servicios se dividen en dos grandes clases con base en los tipos de consumidores que los usan —*productos de consumo y productos industriales*—. Los productos de consumo son

aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal. Los mercadólogos suelen subdividir estos productos y servicios con base en la manera en que los consumidores los adquieren. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad, y productos no buscados*. Estos productos difieren en las formas en que los consumidores los compran, y por lo tanto en su estrategia de marketing. Los productos industriales son los que se compran para darles un procesamiento posterior o para usarse en un negocio. Por lo tanto, la distinción entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el *propósito* para el cual se compra.

Precio: En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de la historia, el precio ha sido el principal factor que influye en la decisión de los compradores. En décadas recientes, otros factores han ganado mayor importancia. Sin embargo, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y de los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Los precios que una compañía cobra se ubican en el punto medio entre ser ya sea demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias. Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos. Si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costos del producto establecen los precios mínimos. Si la compañía fija el precio del producto por debajo de sus costos, las ganancias sufrirán. Al fijar los precios entre estos dos extremos, la compañía debe considerar otros factores internos, como su estrategia de marketing y su mezcla global de marketing, la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores internos y externos. Al final, el cliente decidirá qué precio es adecuado para un producto. Las decisiones de fijación de precios, igual que otras decisiones de la mezcla de marketing, deben iniciar con el valor para el cliente. Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de poseer o usar el producto). La fijación de precios eficaz, orientada hacia el cliente, implica el entendimiento de cuánto valor le otorgan los

consumidores a los beneficios que reciben del producto, y la fijación de un precio que capte dicho valor.

Promoción: Las empresas tienen a su disposición varias técnicas de fijación de precios para estimular la compra temprana:

- Reducción del precio de productos líderes. Los supermercados y los grandes almacenes suelen reducir el precio de marcas conocidas con la finalidad de atraer clientes. Esta estrategia es rentable si los ingresos provenientes de las compras adicionales compensan los menores márgenes de los productos líderes. Los fabricantes de estos productos generalmente desaprueban que se utilice esta práctica porque puede diluir su imagen de marca y molestar a los minoristas que cobran el precio de lista. Los fabricantes han intentado frenar a los intermediarios para que no utilicen esta reducción de precios con sus productos presionando para que se promulguen leyes de mantenimiento del precio al menudeo, pero estas leyes han sido revocadas.

- Precios especiales en fechas señaladas. Los vendedores fijan precios especiales en temporadas específicas para atraer a más clientes. Por ejemplo, cada mes de agosto se anuncian promociones con motivo del regreso a clases.

- Descuentos en efectivo. Las empresas de automóviles y de otros bienes de consumo ofrecen descuentos en efectivo para estimular las compras de sus productos en un plazo determinado. Estos descuentos pueden ayudar a sanear los inventarios sin necesidad de reducir el precio de lista.

- Financiamiento a tasas de interés bajas. En lugar de reducir el precio, la empresa ofrece a los clientes financiar sus compras con tasas de interés bajas. Los fabricantes de automóviles han llegado a anunciar financiamiento de sus productos sin intereses.

- Financiamiento a largo plazo. Los vendedores, especialmente los bancos que ofrecen créditos hipotecarios y los distribuidores de automóviles, prolongan los plazos de los créditos para reducir los pagos mensuales. Los consumidores se preocupan menos del costo de un crédito (es decir, de la tasa de interés) y más de sus posibilidades de afrontar los pagos mensuales.

- Garantías y contratos de servicio. Las empresas pueden promover sus ventas al agregar una garantía o al ofrecer un contrato de servicio de forma gratuita, o a bajo costo.

- Descuento psicológico. Esta estrategia consiste en fijar un precio artificialmente alto para un producto, y después ofrecerlo a un precio más bajo; por ejemplo, "Antes, \$359. Ahora, \$299".

Las estrategias para promover los precios son a menudo un juego de suma cero. Si funcionan, los competidores las imitarán y entonces perderán su efectividad. Si no dan buen resultado, suponen para la empresa una pérdida de dinero que podría haberse destinado al desarrollo de herramientas de marketing, como por ejemplo, aumentar la calidad del producto o servicio y mejorar la imagen de éstos a través de la publicidad.

Canal: La producción y entrega de un producto o servicio a los compradores requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la cadena de suministro de la compañía. Esta cadena consiste en socios "superiores" e "inferiores". La asociación superior de la compañía es el conjunto de compañías que proveen materias primas, componentes, partes, información, fondos, y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte "inferior" de la cadena de suministro —canales de marketing o canales de distribución enfocados directamente hacia el cliente—. Los socios de marketing del canal inferior, tales como mayoristas y detallistas, forman una conexión vital entre la compañía y sus clientes. Tanto los socios superiores como los inferiores también podrían formar parte de cadenas de suministro de otras compañías. Pero es el diseño único de la cadena de suministro de una compañía lo que le permite entregar valor superior a sus clientes. El éxito individual de una compañía depende no solamente de qué tan bien se desempeñe, sino además de qué tan bien compitan toda su cadena de suministro y sus canales de marketing con los canales de sus competidores. Pocos productores venden sus bienes directamente a los usuarios finales. En vez de eso, usan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de crear un canal de marketing (o canal de distribución) —un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial. Para proporcionar productos y servicios a los consumidores, los miembros del canal agregan valor al eliminar las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunas de las cuales ayudan a completar transacciones:

- **Información:** reunir y distribuir la información de inteligencia e investigación de mercados necesaria acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing para planificar y apoyar el intercambio.

- **Promoción:** desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- **Contacto:** encontrar compradores prospectos y comunicarse con ellos.
- **Adecuación:** moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador; incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado, y empaque.
- **Negociación:** llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

Otras funciones ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:

- **Distribución física:** transportar y almacenar mercancías.
- **Financiamiento:** adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- **Aceptación de riesgos:** asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

La pregunta no es si estas funciones necesitan ser desempeñadas —deben desempeñarse—, sino más bien quién lo hará. En la medida en que el fabricante realice estas funciones, sus costos subirán y sus precios tendrán que ser más altos. Si algunas de estas funciones se delegan a intermediarios, los costos y precios del productor tal vez sean más bajos, pero los intermediarios deberán cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros de éste que puedan agregar el mayor valor por costo. Las compañías pueden diseñar sus canales de distribución para proporcionar productos y servicios a los clientes en diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final constituye un nivel de canal. Puesto que tanto el productor como el consumidor final siempre realizan algo de trabajo, forman parte de todos los canales.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud de un canal. El canal llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores. Los demás canales son canales de marketing indirectos, y contienen uno o más intermediarios.

Emprendedor: La palabra emprendedor deriva de la voz francesa “entrepreneur” que aparece a principios del siglo XVI para designar a los hombres relacionados con las expediciones militares. A principios del siglo XVIII los franceses extendieron el significado del término a otros aventureros como los constructores de puentes, caminos y los arquitectos. En sentido económico fue definida por primera vez por un escritor francés, Richard Cantillón en 1755 como el proceso de enfrentar la incertidumbre. El empresario es concebido como un agente que compra medios de

producción a precios que son inciertos en el momento en que se compromete a sus costes. Le corresponde la no fácil misión de hacer frente a los pagos futuros, percibiendo por ello unas ganancias inciertas. Además, reconoce la actividad económica que lleva a cabo y destaca los elementos de dirección y especulación que entran de algún modo en la actividad empresarial. Sin embargo, podemos decir que hasta principios del siglo XX, no se reconocía en la economía el rol del Emprendedor y del riesgo. Tanto Adam Smith como Alfred Marshall no incluyeron el concepto en el análisis económico. Recién a principios de siglo, Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1950), economista alemán emigrado a EE.UU. para aceptar una cátedra en la Universidad de Harvard, reconoció al emprendedor como centro del sistema económico. La ganancia proviene del cambio, escribió, y el cambio es producido por el empresario innovador. Para Schumpeter la innovación era la razón de ser del entrepreneur. Al no existir la seguridad de que se produzca la venta de la cantidad del producto necesaria al precio necesario para cubrir los costes de producción incurridos más el beneficio empresarial, el emprendedor asume un riesgo. Para facilitar la organización y gestión de los recursos necesarios para la producción del bien o la provisión del servicio generalmente se crea una empresa. Según Schumpeter el emprendedor es aquella persona que rompe el orden económico existente introduciendo un nuevo producto o servicio, creando nuevas formas de organización, o explotando materias primas nuevas, este lo puede hacer mediante la creación de un nuevo negocio o uno ya existente.

Actividad Emprendedora: "El surgimiento de la actividad emprendedora tiene que ver con múltiples variables. La percepción de oportunidades y capacidades, así como la actitud emprendedora del individuo son la base fundamental del comienzo del proceso emprendedor; éstas se retroalimentan constantemente. En un país deben existir oportunidades para emprender y desarrollo de capacidades. Igualmente importante es que los individuos realmente perciban su existencia. La cantidad y calidad de las oportunidades y capacidades percibidas está íntimamente relacionada con ciertas condiciones estructurales que presentan las economías y que están íntimamente relacionadas con el desarrollo económico."¹⁴

Competitividad: Alberto Levy (Levy, 1999) la define como el emergente sistémico de la interacción entre la productividad (el lado de la oferta) y el posicionamiento (el lado de la demanda). Para las empresas, la competitividad es el proceso de innovación sistemática y sistémica que sirve para lograr sus objetivos económicos

¹⁴ Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park, London NW1 4SA, UK

y mantener esos logros en el tiempo. Para ellas, el desarrollo competitivo es la plataforma de la Creación de Valor Económico, es decir, la manera para lograr que la empresa valga más o el instrumento para incrementar constantemente sus recursos tangibles e intangibles.

Competitividad Ampliada: Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado "Modelo de Competitividad Ampliada de Porter".¹⁵ Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

Como primera medida para iniciar el desarrollo de este trabajo se procederá a buscar información y relevar e investigar bibliografía y datos estadísticos relacionados con la temática de la educación. Luego se realizará la selección, análisis y lectura de los mismos complementando con la información recopilada de sitios de internet relacionados con el tema.

Una vez concluido el abordaje conceptual y marco teórico se realizará una investigación exploratoria con el fin de identificar y analizar las principales herramientas del marketing a utilizar en la propuesta integral de negocios.

Se realizarán estudios cualitativos y cuantitativos, a través de entrevistas a personas vinculadas al sector así como también a usuarios finales e integrantes de los establecimientos educativos a fin de obtener sus opiniones y percepciones acerca

¹⁵ Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. México. 1982.

de la nueva propuesta. Los datos primarios se recolectarán mediante las entrevistas y cuestionarios mientras que los datos secundarios serán recolectados a través de libros, revistas y publicaciones relacionados con el tema.

Durante todo el proceso de elaboración del trabajo final serán integrados y aplicados los conceptos aprendidos en los distintos módulos del Posgrado, incluidos los talleres para la preparación del trabajo final. Adicionalmente, estaré en permanente contacto con mi tutor y referentes del tema.

CRONOGRAMA

La tesina tendrá el siguiente cronograma de actividades:

ACTIVIDAD	2014						2015				2016
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	1 Q		2 Q		1 Q
Presentación Plan de Trabajo	X										
Investigación y recopilación Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Avance Marco Teórico			X								
Revisión de Tutor				X							
Diseños y ejecución Cuali-Cuantitativa				X	X	X	X				
Análisis de Investigación						X	X	X	X		
Revisión de Tutor							X				
Conclusiones y recomendaciones										X	
Revisión Final de Tutor										X	
Entrega Final											X

RESUMEN EJECUTIVO

Naturaleza del Proyecto

M.I.E.L. School of English pretende ser una empresa cuyo foco es la prestación de servicios de enseñanza de idiomas y nace con el propósito de aunar las fuerzas y capacidades existentes de los emprendedores del proyecto, en vistas de poder crear un servicio distinto en un mercado existente, al mismo que tiempo satisfacen su necesidad de autorrealización profesional y cumplen con su vocación de servicio a la comunidad.

El nombre de la empresa – M.I.E.L.- surge de la interacción de las siguientes palabras: Meaningful, Interactive, English, Learning. La traducción al castellano significa “aprendiendo inglés significativa e interactivamente”. Se ha decidido tal nombre como un medio de diferenciación -respecto de los nombres propios utilizados frecuentemente por institutos o colegios- que resuma los dos principios rectores de los creadores:

- *Meaningful/ Significativo: pretende denotar que el método de enseñanza debe ser relevante para el alumno y se transmite de un modo significativo, es decir, que logre tener un sentido concreto para el usuario final del mismo, en este caso, los alumnos.*
- *Interactive / Interactivo: puntualiza el énfasis y relevancia que se le pretende dar al método de enseñanza.*
- *English/ Ingles: materia de estudio objeto del proyecto.*
- *Learning/ Aprendizaje: es el objetivo social que tiene el proyecto. Lograr la adquisición, por parte de sus alumnos, de los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse eficientemente en distintos ámbitos de uso, a través de experiencias y estudio.*

Mercado

El taller M.I.E.L. apunta a brindar un servicio de enseñanza de idiomas dentro de las escuelas privadas no bilingües. Para ello debe, en primera instancia, cerrar acuerdos con las escuelas de modo de poder tener la autorización para poder ofrecer el servicio a los alumnos dentro del mismo establecimiento. Los acuerdos serán realizados en base a establecimiento de un canon o suma fija por alumno inscripto en el taller de idioma. De este modo el colegio genera recursos genuinos por la utilización del espacio ocioso mientras que satisface una demanda insatisfecha dentro de sus propias instalaciones.

El mercado meta se ha definido y delimitado a los decisores de compra del servicio que para este proyecto son los: “padres y/o tutores sin límite de edad, dentro de la zona de influencia, pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 / C2”.

El tamaño de este mercado fue estimado en unos 8000 alumnos potenciales los que representan un mercado de aproximadamente \$59 Millones al año. La tasa de crecimiento de la industria está en el orden del 4% anual.

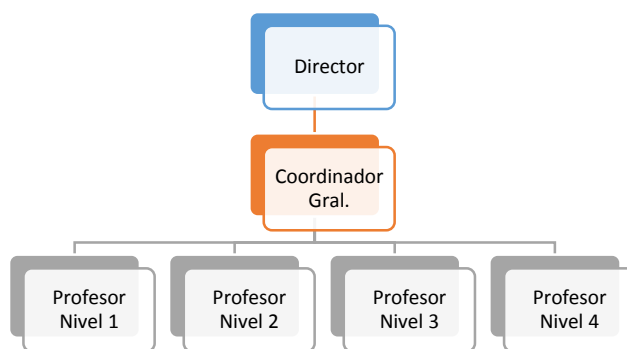
Ventaja Competitiva

La estrategia adoptada por la dirección de MIEL se ha caracterizado desde sus inicios por su constante innovación en busca de la diferenciación del servicio así como también en el desarrollo de una estrategia de liderazgo en costo, dicha combinación fundamenta la ventaja competitiva que la distingue de sus competidores. La diferenciación del servicio es alcanzada a través de una exclusiva combinación de los factores disponibles (recursos humanos, locaciones físicas, programas de aprendizaje) que hacen que la propuesta de valor ofrecida sea de una relevancia superior –para el público target- comparada con las que se pueden encontrar en el mercado dentro de la zona de influencia (Ramos Mejia, AMBA, Argentina). Dicha ventaja competitiva, por un lado, se logra debido a que el dictado de las clases se realiza en los mismos establecimientos –colegios- donde los alumnos concurren a su cursada habitual. Esto ahorra tiempo valioso a los padres ya que no deben trasladar a los hijos hacia otras locaciones (institutos especializados de idiomas, maestros particulares, etc.) y les brinda a los alumnos la posibilidad de cursar -en horario extra programático- idiomas con sus mismos compañeros de aula. Por otro lado y respecto del liderazgo en costos, este es logrado a través de acuerdos que se constituyen con los colegios por el uso de sus instalaciones –que permanecen normalmente ociosas- para el dictado extra programático de los cursos de idiomas. De este modo se logra reducir significativamente la estructura de costos generales y de capital inicial lo que se traduce en cuotas afiliativas significativamente menores a la de cualquier competidor del mercado. En resumen, es un factor clave para el éxito del proyecto poder encontrar socios (colegios) que deseen mejorar la oferta de educación en idiomas al mismo tiempo que rentabilizan las instalaciones ociosas de sus establecimientos.

Administración, organización y recursos humanos.

En relación a los recursos humanos, el equipo directivo estará a cargo de los emprendedores y socios del proyecto quienes son profesionales de idiomas y cuentan con una amplia experiencia en negocios producto de su experiencia previa en el rubro. Con respecto a los docentes y programas de aprendizaje es bueno destacar que los profesionales que aquí se desempeñan son especialmente seleccionados y provienen de cualquiera de los dos profesorado más importantes del país (J.V González y/o Lenguas Vivas) lo que implica un factor determinante a la hora de velar por la calidad del servicio y de la implementación de las mejores prácticas y programas.

La estructura organizacional estará compuesta por un director general, una coordinador general por cada colegio y los profesores de cada nivel.



El director/a general estará a cargo de la representación legal y administrativa del proyecto y será la cara visible en las negociaciones con los distintos colegios. También es el responsable de los lineamientos generales del taller en cada escuela. El coordinador/a estará a cargo de la administración y gestión de los recursos necesarios para llevar adelante la operatoria diaria del taller. Desde la contratación del capital humano hasta el seguimiento y control del avance de los cursos y los profesores.

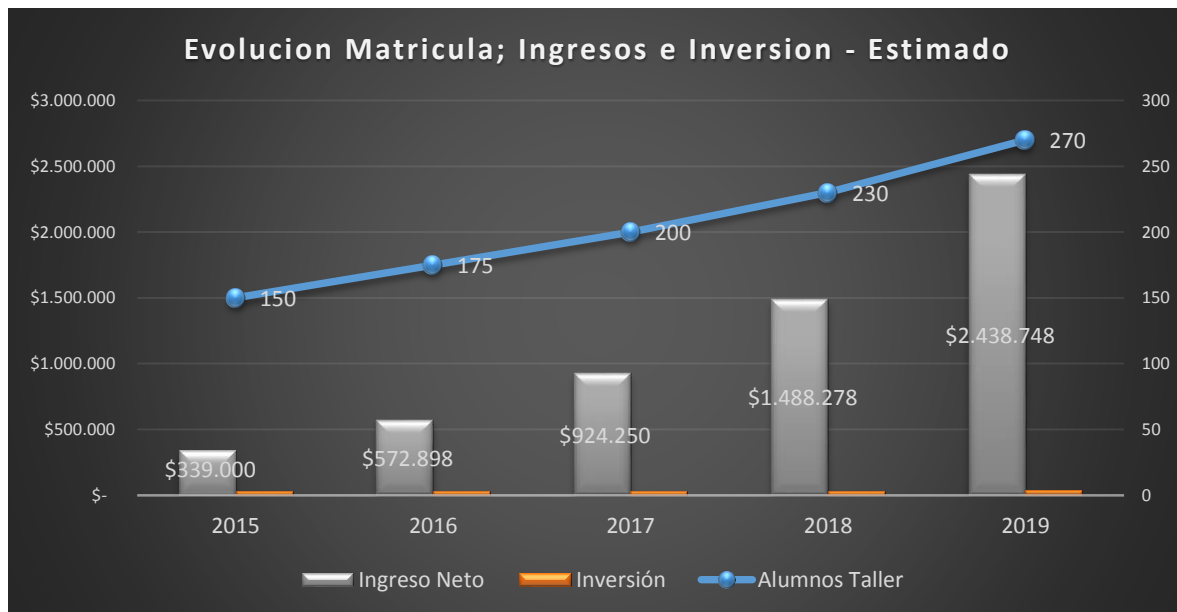
Los profesores son los responsables de impartir los contenidos dentro de las aulas tanto como en las actividades fuera de ellas donde primará la interactividad con el entorno. Están a cargo de las evaluaciones periódicas y de tomar las acciones correctivas necesarias para llevar al alumno a dar lo mejor de cada uno. Estará en permanente contacto con el/la coordinador/a en lo que se refiera a dudas con los planes de estudio, grado de avance, evaluaciones, problemas de comportamiento, etc.

Para el ejemplo citado precedentemente se estima necesario contar con 4 profesores + 1 coordinador. La forma de contratación de estas personas sería bajo la modalidad de contratación por horas de servicio, por lo cual deben ser mono tributistas y contar con horas de prestación de servicio en otros establecimientos de modo de no prestar a confusión legal con empleados en relación de dependencia.

Información financiera

En virtud del estado actual del proyecto y de las conversaciones mantenidas con los dos primeros potenciales colegios que estarían dispuestos a sumar este servicio se ha podido determinar que en una primera etapa los alumnos potenciales en un solo colegio estarían rondando los 150 sobre 600 que tiene uno de los colegios. Tomando como base ese dato y estimando una cuota media de \$525 (es menor a la estimada en la demanda potencial de mercado debido a que cuando comienza el proyecto en un nuevo colegio la mayor cantidad de inscriptos se da en los niveles inferiores que son los más económicos, con lo cual la cuota promedio baja) se posee la información suficiente para estimar los ingresos brutos totales. Los costos vienen dado por el costo de mano de obra (de los profesores 80% del total cuyo valor hora ronda los \$85/\$90, coordinador 15% y director 5%) más el arrendamiento pactado por el colegio que estará cercano a un canon por alumno de \$158.

Finalmente con estos datos se puede estimar con alto grado de acierto que la evolución de los ingresos para el primer año y subsiguientes sería como se muestra en el cuadro adjunto:



Esto significa un margen operativo del 56% y se estima cerrar en un margen neto de rentabilidad que ronde el 30% sobre ingresos.

ADMINISTRACIÓN

Dirección Estratégica

Misión

En M.I.E.L. somos apasionados por la educación y nos dedicamos a enseñar idiomas a toda la comunidad escolar como parte del inicio de un viaje hacia un nuevo mundo, hacia el futuro.

Visión

Nuestro objetivo es brindar un servicio de enseñanza en idiomas que abarque y satisfaga las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes, dentro de la comunidad física y virtual en la que nos desarrollamos, utilizando lo último en tecnología para acelerar el proceso de aprendizaje de acuerdo a las capacidades individuales de cada persona.

Valores

A continuación detallaremos los principios básicos que nos guían en el desarrollo de nuestra actividad:

- *Actuar con honestidad, transparencia e integridad en todas las actividades que se desarrollan.*

- *Brindar un servicio económicamente sostenible y de excelencia buscando permanentemente la satisfacción de las familias que confían en nosotros.*
- *Respetar a las personas y el medio ambiente, colaborando en busca de la construcción de una sociedad mejor.*

Objetivos

Objetivos a corto plazo:

- Ingresar con el proyecto en un colegio, esto implica lograr la asociación con, por lo menos, el 5% del tamaño de la industria en la zona de influencia.
- Probar el sistema y la metodología y entregar resultados satisfactorios para todos las partes interesadas (colegio, padres/alumnos, maestros). Esto implica lograr tener una conciencia de marca de por lo menos el 10% dentro de la zona de influencia al cabo de un año de iniciado el proyecto.
- Penetración del mercado de alumnos: alumnos mínimos esperados (150) para el primer año, lo que equivale al 2% del total del mercado potencial estimado.

Objetivo a mediano plazo: incrementar la penetración en la industria. Participar en por lo menos 3 colegios en la zona de influencia, lo que implica alcanzar un 19% de participación en los colegios zonales.

Objetivo de largo plazo: expandir el servicio a otras localidades/partidos de Buenos aires y extender el servicio vía web para usuarios virtuales sin limitaciones de tiempo y espacio.

Análisis Situacional

La industria de prestación de servicios o capacitación en idiomas es un sector tradicional y estable dentro de los servicios de enseñanza privada. Está conformada esencialmente por los institutos privados de enseñanza de idiomas como única alternativa fuera de la enseñanza brindada en los colegios bilingües. No forman parte de la industria los colegios estatales debido a que no tienen las capacidades –o el foco- necesario para poder brindar una enseñanza tal que permita a los egresados poder desenvolverse satisfactoriamente en el uso de la segunda lengua. El tamaño y conformación de la industria está dada por los institutos de inglés de la zona de referencia (5 en total) quienes en promedio tienen una capacidad instalada de 150 alumnos por turno. Como resultante, la capacidad de la industria está en aproximadamente 2250 alumnos, lo que, frente a la demanda estimada de 8000 estudiantes representa una sub oferta del servicio y por ende una oportunidad para ingresar con alta probabilidad de éxito en dicho mercado. Las tendencias de la industria, con un 4% de crecimiento anual promedio, son alentadoras. Esto indica que hay una demanda persistente en búsqueda de la formación en idiomas. Por otro lado la realidad de económica ha hecho que los institutos de inglés vean afectadas sus niveles de matriculados debido a los altos costos de las cuotas, lo que produjo una estampida de estudiantes en búsqueda de nuevas alternativas para proseguir con sus estudios. Es por lo anterior que se estima que el entorno de negocios es

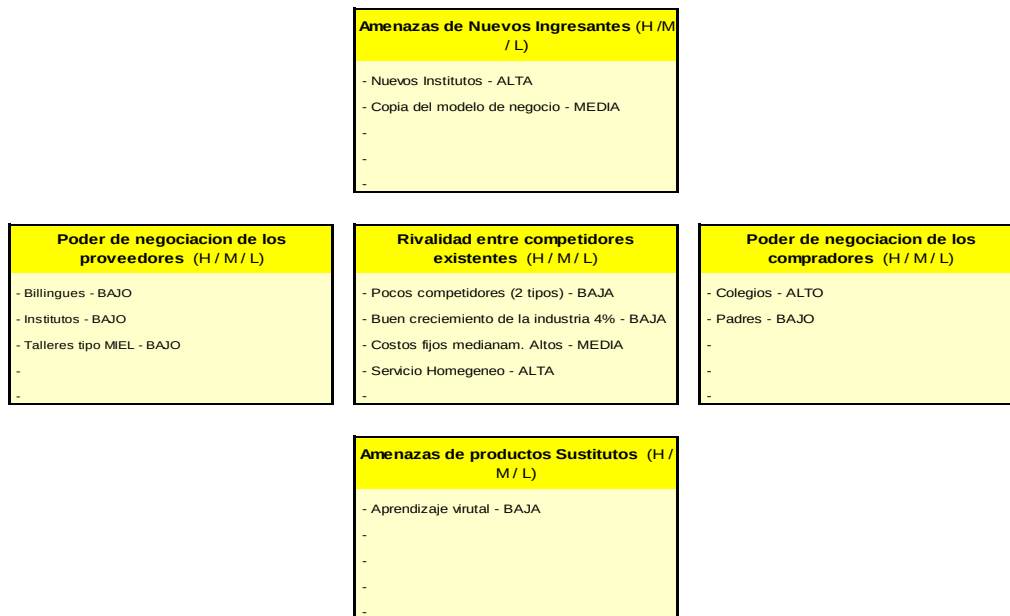
satisfactorio para ingresar con la propuesta de M.I.E.L. dentro del marco de contención de los colegios privados de la zona de influencia.

Por lo anteriormente descripto, los competidores del proyecto M.I.E.L. son los Institutos privados de idiomas y los colegios bilingües, ya que son las únicas instituciones que están capacitadas para ofrecer y obtener el mismo producto final. Como se desprende del análisis previo, es menester de este trabajo señalar que las barreras de entrada a la industria de referencia son bajas y que la probabilidad de que se incrementen los competidores es alta por el tipo de mercado, la rentabilidad promedio y la escasez en la oferta. Así mismo los costos de ingreso podrían ser bajos (según el tipo de modelo de negocio) y las barreras de salida son también bajas, por lo que el riesgo de emprender en este rubro es bajo.

El mercado meta, como se mencionó anteriormente, está definido por los decisores de compra del servicio, que son los padres de los alumnos que concurren a los colegios. Por otro lado, también existe un mercado paralelo -al cual hay que satisfacer previamente- que está dado por los colegios per se. Esto significa que, previo al establecimiento del taller, se deben seleccionar y atraer con la propuesta a los colegios de la zona geográfica elegida para el lanzamiento del proyecto. La zona de influencia para el lanzamiento del proyecto es Ramos Mejía, ubicado en la zona oeste del gran buenos aires.

En resumen, a través de la utilización del método de las cinco fuerzas de M. Porter podremos observar lo anteriormente dicho respecto de la industria:

Analisis de las Cinco Fuerzas de M. Porter



En relación al proyecto en desarrollo, se utilizará el método PESTEL y la matriz FODA y FODA invertida para profundizar en el análisis de situación del entorno en el que se encuentra inmerso el emprendimiento.

Perfil PESTEL	Factores	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	La no continuidad del actual presidente				X	
	Mejoras en las políticas educativas			X		
Económico	Recesión económica		X			
	Desempleo y/o crecimiento de la tasa de inflación	X			.	
	Subsidios de colegios privados				X	
Social	Tasa de Aprendizaje de nuevos idiomas					X
	Crecimiento demográfico					X
	Ascenso de clases sociales					X
Tecnológico	Uso de nuevas tecnologías en el aprendizaje				X	
	Nivel de competencia global		X			
	Costos de tecnificación				X	
Ecológico	Relación con el entorno					X
Legal	Cambio en ley de educación (NAP)			x		
	Incrementos de salarios de convenio		x			

De la interpretación de la matriz PESTEL se puede apreciar que solo se detectaron 4 variables negativas sobre 14 priorizadas lo cual es un claro indicador de que el contexto no sería un impedimento para el proyecto. Las variables negativas están relacionadas con las consecuencias de una posible recesión o desaceleración de la economía, tales como, desempleo y/o incremento del índice de inflación. Dichas consecuencias podrían afectar los niveles de ingreso de las familias y las decisiones asociadas a los gastos que no son de primera necesidad. Sin embargo, se asumirá -a los efectos de este plan- que la educación es considerada fundamental y por lo tanto con un bajo índice de deserción aún en contextos económicos adversos. Otra de las otras variables negativas detectadas fue la competencia de empresas virtuales que están asomando en el mercado argentino. Sí bien son pocas y su

propuesta de valor no atrae demasiado a nuestro público objetivo, es necesario seguir de cerca el avance de dichas organizaciones y sus propuestas de valor. Por último, la variable evolución de los salarios de convenio de la industria es otra donde se debe prestar atención debido a que el servicio es 80% dependiente del costo de mano de obra. Cualquier incremento fuera de los parámetros previstos podría modificar el posicionamiento de precio pretendido.

Así mismo, surge como conclusión general que el proyecto cuenta con un entorno favorable para su desarrollo en tanto las variables económicas no empeoren (tasa de desempleo; nivel de inflación) ni se produzcan cambios repentinos en la política educativa que afecten a la actual ley de educación. El resto de las variables muestran señales positivas que alientan a proseguir con el proyecto.

La matriz FODA ha proporcionado la recolección de las fortalezas y debilidades internas así como también de las oportunidades y amenazas del entorno competitivo.

FODA			
Fortalezas		Debilidades	
Diferenciación del servicio x ubicación		Dependencia de poco/s cliente/s (colegios)	
Diferenciación del servicio x precio		Propuesta de valor solo para estudiantes de niveles Primario y Secundario.	
RRHH Altamente capacitados y motivados		Poco conocido dentro de la zona	
Estabilidad y cercanía del mercado meta		Modelo de negocios desconocido	
Publicidad in situ, promocionada por el colegio		Sin historial previo de éxito	
Alto nivel de awarness dentro del colegio/zona			
Mejor propuesta de valor total			
Oportunidades		Amenazas	
Desarrollar el modelo en más colegios		Desempleo / Variación del poder adquisitivo	
Aprovechamiento de la diferencia de precios respecto de los competidores		Modificación de los NAP de la Ley de Educación	
Tendencia a estudiar idiomas en edad temprana		Competencia de las plataforma digitales de idiomas	
Zona de influencia de alto poder adquisitivo ABC1		Mantenimiento de los contratos de arrendamientos con los colegios.	
Amplio mercado potencial en la zona de influencia		Pérdida o falta de lealtad de los docentes	
Economía de escala		Falta de RRHH altamente capcitados disponibles	

FODA INVERTIDO - ANALISIS		
	Oportunidades	Amenazas
	Desarrollar el modelo en más colegios	Desempleo / Variación del poder adquisitivo
	Aprovechamiento de la diferencia de precios	Modificación de los NAP de la Ley de
	Tendencia a estudiar idiomas en edad temprana	Competencia de las plataforma digitales de
	Zona de influencia de alto poder adquisitivo	Mantenimiento de los contratos de
	Amplio mercado potencial en la zona de	Perdida o falta de lealtad de los docentes
	Economía de escala	Falta de RRHH altamente capacitados
Fortalezas	FO	FA
Diferenciación del servicio x ubicación	Penetración de mercado	Mantener un posicionamiento de precios bajos
Diferenciación del servicio x precio	Publicidad en medios especializados	Garantizar un nivel de enseñanza bilingüe
RRHH Altamente capacitados y motivados	Reconocimiento de logros de los alumnos	Garantizar un buen negocio para el colegio
Estabilidad y cercanía del mercado meta	Ampliación de la oferta a otros targets	Mantener salario competitivos
Publicidad in situ, promocionada por el colegio	Aprovechamiento de la cap. maxima x docente	Motivar a los RRHH
Alto nivel de awarness dentro del colegio/zona		Captar a los mejores RRHH disponibles
Mejor propuesta de valor total		
Debilidades	DO	DA
Dependencia de poco/s cliente/s (colegios)	Captar más clientes / Penetracion de Mercado	Ampliar la oferta a mas clientes de dist. Localidad
Propuesta de valor solo para estudiantes de	Ampliación de la oferta a otros targets	Captar nuevos targets / clientes potenciales
Marca/ Nombre Poco conocido dentro de la	Promover la publicidad del nuevo servicio	Mejorar las condiciones con los colegios
Modelo de negocios desconocido	Promover las ventajas del servicio para las partes	Crear y mantener una reputación como org.
Sin historial previo de éxito		
Proceso de toma de decision e información a		

Como resultado del análisis de situación previo, y con el objetivo de establecer una dirección estratégica clara que nos permita realizar un plan de marketing robusto y asequible, se determinan, en orden de prioridad, la siguiente dirección estratégica: (Profesional)

Corto Plazo

- Penetración de mercado: el ofrecimiento de un nuevo modelo de negocios pero de un servicio existente, entregándolo de una manera distinta, con mayor valor agregado hace que resulte atractivo ingresar en un mercado existente, con una mejor propuesta de valor integral, con el fin de captar rápidamente adeptos que serán atraídos por el mix de marketing a desarrollar.
- Generar conocimiento y recordación de marca: es fundamental para poder extender el servicio dentro y fuera del mercado meta actual.

Mediano Plazo

- Desarrollo de Mercado: esto implica ampliar la oferta a otros targets, como por ejemplo, ex alumnos de los colegios donde se desarrollen los cursos, padres de alumnos o simplemente interesados de la comunidad cercana.
- Posicionamiento: es clave gestionar las estrategias necesarias para mantener el posicionamiento de precios competitivos.

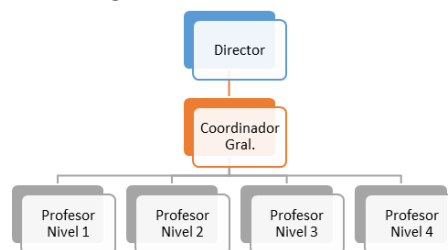
Largo Plazo

- Desarrollo de producto: implica el desarrollo de una nueva plataforma digital para ofrecer el mismo servicio, ampliando el target más allá de las limitaciones geográficas y temporales.
- Diversificación: comprende aprovechar la experiencia y las capacidades existentes en pos de nuevos negocios, como por ejemplo la solución de servicios de educación bajo demanda en línea.

Por lo dicho anteriormente la ventaja competitiva de MIEL estará dada por mantener el liderazgo en costos, proveniente del propio modelo de negocio, combinado con un enfoque diferenciador que está dado por el método de gestión y enfoque innovador del servicio que se basa en asociaciones con partners (colegios) para aprovechar las sinergias positivas.

Estructura Organizacional.

Como se detalló anteriormente, la estructura formal de la organización busca ser lo más sencilla y eficiente posible con el objeto de mantener solo los puestos que agregan valor a la operación. Por ello habrá un cargo de Director General que será la cara visible del emprendimiento antes los actores relevantes (organismos gubernamentales, clientes, consultores, etc.) y quien estará a cargo de la administración general de los recursos y negociaciones con los clientes.



En un escalón más abajo y dependiendo del Director General, estarán los coordinadores de idiomas. Habrá uno por cada colegio y será el encargado del seguimiento de los estándares de educación así como también del reclutamiento del personal docente necesario para cada colegio. Así mismo será la cara visible de la promoción del taller en cada colegio y el representante ante los padres y coordinadores internos de cada establecimiento.

Finalmente y dependiendo del coordinador de cada colegio está el eslabón más importante de la organización, los docentes. Los profesores actuantes en el taller son reclutados de los institutos profesorado más reconocidos de Argentina con el objetivo de brindar un nivel de excelencia a los alumnos del taller. Para lograrlo deben pasar por una serie de entrevistas y exámenes que acrediten sus rasgos de personalidad (esto ayudará a determinar en qué nivel de la enseñanza se encuentran más cómodos para dar clases) y el grado alcanzado en su carrera en cuanto a experiencia y logros obtenidos. Una vez seleccionados se les ofrece un salario (valor hora) atractivo para lograr retenerlos y generar lealtad con el proyecto. Dentro de esta estructura la toma de decisiones está dividida en cada uno de los niveles de acuerdo al tema de que se trate y del grado de relevancia del mismo para el taller. Las decisiones financieras, económicas y legales son de competencia del Director General y solo este responderán ante cualquier demanda que exista de ellas. Por otro lado las decisiones de reclutamiento están compartidas entre los

coordinadores y el director general de modo de poder brindar a la decisión una mirada de corto y largo plazo. Respecto de las decisiones de contenido curricular, gestión y control de los recursos en cada establecimiento, estas son potestad de los coordinadores, quienes tienen delegada la autoridad por parte de la dirección. Los profesores toman todas las decisiones operativas que respondan a necesidades curriculares dentro del aula y están obligados a informar a los coordinadores de todo acontecimiento que detecten poco habitual en cualquiera de los alumnos o los padres.

PLAN DE MARKETING

Mercado

El mercado meta, que ha surgido de la segmentación del mercado total, al que apunta el presente proyecto abarca, en forma directa, a alumnos de edad escolar desde el jardín de infantes hasta alumnos secundarios, comprendidos en la zona oeste del Gran Buenos Aires, en primera instancia, de la localidad de Ramos Mejía. Sin embargo, es necesario destacar que, por el tipo de mercado al que apunta el proyecto, existe una segmentación paralela que está determinada por los decisores de compra (entiéndase aquellos que tienen la potestad de decidir sobre la adopción o no del servicio por cuestiones de capacidad legal para decidir) del servicio. Estas personas son habitualmente los padres y/o tutores de los alumnos y en su gran mayoría los principales interesados de que los jóvenes y niños asistan a la toma de clases. Es por ello que se ha definido y delimitado a estos decisores de compra para este proyecto como: "padres y/o tutores sin límite de edad, dentro de la zona de influencia mencionada, pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 / C2". Es importante destacar que el nivel socio económico no pretende ser excluyente, sino que es el reflejo del tipo de familias que acceden a las escuelas seleccionadas para desarrollar el presente proyecto: Escuelas de gestión privada no bilingües. Prueba de esto es que las escuelas tienen un costo promedio de \$1500/mes (incluye matrícula)¹⁶ solo en lo que respecta a jornada simple. Esto significa que si tomamos como ejemplo una familia tipo (padres + 2 hijos en edad escolar) y lo comparamos con los ingresos promedio de los niveles socio económico, luego de restarle a dichos ingresos la canasta básica alimentaria, nos arroja un resultado que indicaría que la probabilidad más alta en concurrir a estos establecimientos de gestión privada –y por ende ser un potencial alumno de este proyecto, está dada en los N.S.E. ABC1 y C2, ya que el peso relativo del gasto en educación privada no sería demasiado significativo acorde con sus ingresos familiares promedio. Por el contrario sería poco probable que los miembros componentes del resto de los N.S.E. puedan concurrir a estos colegios debido al gran impacto del costo sobre sus correspondientes ingresos promedios.

¹⁶ Fuente: <http://promage.net/articulos/educaci%C3%B3n-privada-an%C3%A1lisis-del-mercado-en-amba>

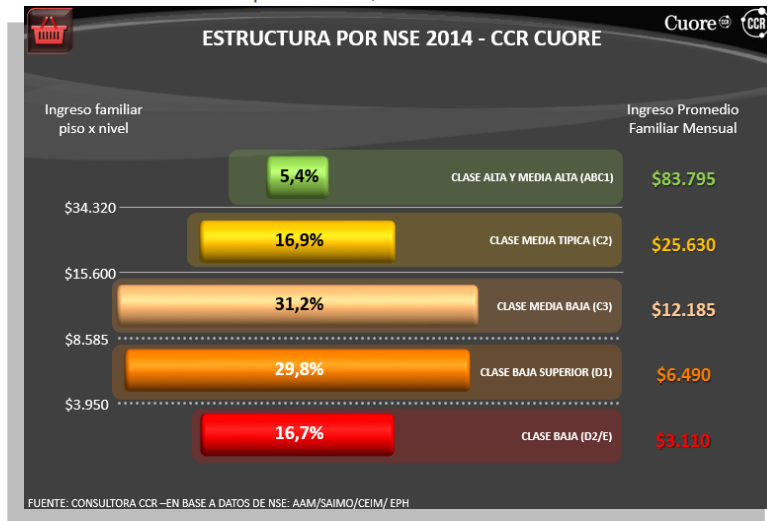
Impacto del Costo de Educacion Privada por N.S.E. - 2014

Niveles Socio Economicos	Ingreso Medio Familiar*	Canasta Basica Alimentaria (C.B.A.)**	Sub Total: Ing. medio - C.B.A.	Costo Medio Ed Privada***	Peso Cto Educación / Ing. Medio Fliar	Saldo: Ing. Fliar - C.B.A. - Cto. Educación
ABC1 - Clase Alta y Media Alta	\$ 83.795	\$ 2.700	\$ 81.095	\$ 3.000	4%	\$ 78.095
C2 - Clase Media Tipica	\$ 25.630	\$ 2.700	\$ 22.930	\$ 3.000	13%	\$ 19.930
C3 - Clase Media Baja	\$ 12.185	\$ 2.700	\$ 9.485	\$ 3.000	32%	\$ 6.485
D1 - Clase Baja Superior	\$ 6.490	\$ 2.700	\$ 3.790	\$ 3.000	79%	\$ 790
D2 - Clase Baja	\$ 3.110	\$ 2.700	\$ 410	\$ 3.000	732%	\$ -2.590

* Según relevamiento CCR 2014

** Canasta Alimentaria- Fuente Indec Abril 2014 - para familia tipo; 2 adultos + 2 menores en edad escolar

*** Costo de educacion privada a 2014= \$1500. Se consideran 2 niños en edad escolar.



Demanda potencial

Para calcular la demanda potencial se procederá a calcular estimativamente, a partir de datos duros provenientes de censos y relevamientos locales, el tamaño del mercado meta, que está dado por la cantidad de alumnos con posibilidades de atender a una escuela de gestión privada no bilingüe.

Es bueno recordar que un modo sencillo pero efectivo para calcular la demanda potencial es aplicando la fórmula:

$$Q=n.p.q$$

Donde

Q: demanda potencial

n: número de compradores/consumidores posibles en un determinado mercado.

P: precio del bien o servicio.

q: cantidad de veces que se consume el bien o servicio en un periodo determinado.

Se procederá a continuación a cuantificar cada uno de los componentes de la formula a fin de poder estimar la demanda potencial del mercado definido.

En relación al número de usuarios potenciales del servicio (n) se ha tomado como base del cálculo la población de la localidad de Ramos Mejía¹⁷ (116mil habitantes) la cual fue segmentada por nivel socio económico¹⁸ y más tarde ajustada por la tasa de menores en edad escolar, lo cual nos permite establecer el mercado total de alumnos de la localidad por cada uno de los N.S.E. De acuerdo a este perfil inicial y asumiendo una tasa estimada de predisposición a concurrir a escuelas de gestión privada no bilingües o simples, se determina el mercado potencial de alumnos que concurren a estas escuelas y que son el mercado meta de este proyecto. Por lo cual n=7938 alumnos.

N.S.E.	Población x NSE		Alumnos de 6 a 18 años x NSE	Asiste a escuela	Alumnos Potenciales a Escuelas de Gestión Priv. Simple	
	100%	116144	18900			7938
ABC1 - Clase Alta y Media Alta	7%	8130	1323	De Gestión Priv. Bilingüe o Privada Simple	25%	331
C2 - Clase Media Típica	17%	19744	3213	De Gestión Privada Simple	95%	3052
C3 - Clase Media Baja	30%	34843	5670	Privada Simple o Pública	75%	4253
D1 - Clase Baja Superior	32%	37166	6048	Pública	5%	302
D2 - Clase Baja	14%	16260	2646	Pública	0%	0

Es importante destacar que estos alumnos están divididos en 16 escuelas dentro de la localidad, lo que significa que se deberá analizar oportunamente en qué institución es conveniente iniciar el proyecto de acuerdo a la distribución de alumnos por escuela.

Con respecto al precio de mercado de este servicio, como no existen –por lo menos en la zona de influencia de este proyecto- talleres como el propuesto en esta presentación, vamos a tomar como precios de referencia los de los institutos de inglés de la zona. Esta información fue relevada telefónicamente y vía mail en Abril de 2014.

Precio Promedio de Mercado

Instituto	Valor promedio de los cursos*	Kinder	Kids	Pre Teen	Pre Int	Int	Upper	Pre First	First I	First II
Wall Street English	\$ 1.189	\$ 375	\$ 469	\$ 609	\$ 792	\$ 1.030	\$ 1.339	\$ 1.673	\$ 2.008	\$ 2.410
Instituto Inglés Pringle	\$ 1.071	\$ 338	\$ 422	\$ 548	\$ 713	\$ 927	\$ 1.205	\$ 1.506	\$ 1.807	\$ 2.169
AACI	\$ 1.092	\$ 344	\$ 430	\$ 559	\$ 727	\$ 945	\$ 1.229	\$ 1.536	\$ 1.844	\$ 2.212
Instituto Británico de Cultura Inglesa	\$ 1.037	\$ 327	\$ 409	\$ 531	\$ 691	\$ 898	\$ 1.168	\$ 1.459	\$ 1.751	\$ 2.102
Cultural Inglesa de Ramos Mejía	\$ 1.068	\$ 337	\$ 421	\$ 547	\$ 712	\$ 925	\$ 1.203	\$ 1.503	\$ 1.804	\$ 2.165
	\$ 1.092									

* Considerando el costo de los cursos desde el nivel más bajo (Kinder) hasta el más alto (FCE).

Si bien el precio (p) promedio de mercado relevado nos arroja un valor p=\$1092 la idea es que con el proyecto de MIEL desarrollado dentro de las instalaciones de cada colegio se pueda llegar a un precio más competitivo por el ahorro de costos de capital e inversión inicial además del ahorro en mantenimiento de las instalaciones que serían compartidos con cada colegio de acuerdo a una tasa de

¹⁷ Fuente: <http://www.ramosmejia.com/historia.html>

¹⁸ Fuente: http://www.iprofesional.com/notas/188975-Ser-clase-media-en-pleno-2014-cunto-se-debe-ganar-para-formar-parte-de-este-segmento?page_y=280

uso de las instalaciones. Una vez aclarado esto, tomaremos como referencia para establecer la demanda potencial el precio promedio relevado menos un 30% que se estima sería la diferencia por los ahorros antes mencionados, con lo cual el $p = \$750$. Finalmente para poder estimar la demanda potencial debemos conocer la cantidad de consumos del servicio en un periodo determinado. Para este tipo de servicios de educación las normas impuestas por el Ministerio de Educación establecen un periodo lectivo de 10 meses anuales (normalmente de Marzo a Diciembre), por lo cual se tomará este plazo para el cálculo de demanda. Por lo cual $q = 10/\text{año}$. Entonces la demanda potencial estará dada por:

Demanda Potencial

$Q = n.p.q$			
	# de clientes potenciales	Cuota	consumos anuales
$Q =$	7938	\$750	10
$Q =$	\$ 59.535.000 /año		

Como conclusión al estudio de mercado realizado se pueden destacar varios puntos positivos:

- Un mercado suficientemente grande como para competir de igual a igual con los competidores (Institutos de inglés; son solo 5).
- Una facturación potencial considerable que amerita por lo menos el paso al análisis profundo de factibilidad económico financiera.
- La comunidad de Ramos Mejía parece ser una comunidad moderna, capacitada y abierta, lo que proporciona una buena base para probar nuevas ofertas de servicios.
- El nivel socio económico de los ciudadanos de Ramos Mejía es en general bueno, ya que hay una amplia clase media (+50%) quienes serían los principales interesados en utilizar el servicio.
- Tasa de crecimiento de estudiantes de inglés que llegan al último año del curso y rinden los exámenes internacionales: +4%.¹⁹
- Fase actual de desarrollo: en tratativas para comenzar en por lo menos dos colegios de la zona. Uno de ellos ya ha dado el visto bueno y está a la espera de la conformación legal de la sociedad para que comience a operar dentro de sus instalaciones.

Descripción del servicio

El servicio de enseñanza que brinda M.I.E.L. comienza con la recepción de las inquietudes de los padres -dentro de cada uno de los establecimientos educativos donde se desarrolla la actividad- acerca de la enseñanza y la metodología aplicada.

¹⁹ Fuente: <http://m.iprofesional.com/notas/206409-Cambridge-recort-el-34First-Certificate34-Argentina-es-uno-de-los-paises-con-ms-inscriptos-al-famoso-examen-de-ingles>

En cualquier momento del año lectivo los padres tienen la posibilidad de conocer en profundidad acerca del proyecto de M.I.E.L. para así poder decidir si les es conveniente en cuanto a sus objetivos familiares. Sí los padres finalmente deciden enviar a sus hijos al taller, estos pasan por una etapa de evaluación donde se testea el nivel actual en el uso del idioma previo al ingreso al taller. Aquí el objetivo es detectar fielmente el nivel del alumno de modo de poder incluirlo en el curso que le corresponda según su grado de avance en la materia. Luego de haber detectado para con cada alumno su nivel, se procede al dictado de los cursos que promedian una carga horaria de 4,5hs por semana (un 25% superior a la dedicación media de mercado). Cada cursada cuenta con evaluaciones mensuales y trimestrales más una anual de cierre de curso que prepara a los alumnos al nivel necesario para enfrentarse con un examen de acreditación de conocimiento de nivel internacional. Durante el año lectivo se brindan también distintas actividades culturales relacionadas con la metería de estudio que pueden ser internas o externas. Las internas suelen ser ferias, exposiciones y teatralizaciones dentro del establecimiento donde los alumnos se ven expuestos a utilizar el idioma en distintas situaciones y frente a un auditorio distinto al habitual (en general con visita de padres y/o familiares) lo que fortalece su confianza en el uso de la lengua. Las actividades externas están relacionadas a visitas interactivas a teatros, museos y sitios de interés donde también se enfatiza el uso de la lengua en relación al contexto. Finalmente luego del dictado de clases anual y de los exámenes internos, se lleva a aquellos alumnos interesados a rendir exámenes de acreditación internacional en la sucursal local de University of Cambridge.

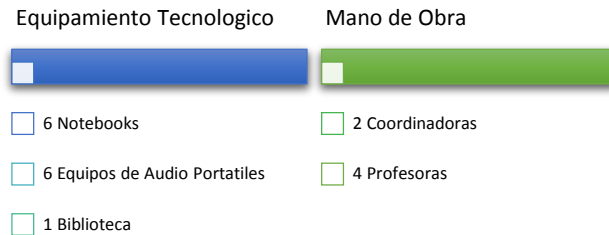
Sistema de Servicio

Como se mencionó anteriormente el proceso de prestación del servicio contará con las siguientes etapas:



Para cumplir satisfactoriamente con la prestación del servicio serán necesarios el siguiente equipamiento y mano de obra: *toma como base el ejemplo de instalación del servicio en un colegio con 600 alumnos de los cuales el 25% (150) asisten al taller de inglés de MIEL.*

Es bueno destacar que la marca está en proceso de patentamiento en el I.N.P.I.



(Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) y que el logo está en la última etapa de diseño, siendo el siguiente un anticipo del mismo:

Mescla de Marketing

Antes de pasar a detallar las estrategias seleccionadas, que permitirán encausar la propuesta del taller hacia la satisfacción de las necesidades de los padres, se hará un resumen de los principales hallazgos en relación al mercado, el comportamiento del consumidor, sus necesidades insatisfechas, la oportunidad existente y los objetivos internos que nos guiarán en la implementación de cada una de las tácticas del marketing mix (precio; plaza, producto, promoción):

Oportunidad de mercado: dentro de una industria en crecimiento, donde la demanda se mantiene en constante evolución, se ha detectado una oportunidad de mejorar el servicio de enseñanza de idiomas atacando dos factores clave; por un lado, el precio promedio del mercado encarecido por los altos costos de los competidores directos deja una brecha por cubrir en la cual se cree que con el proyecto de M.I.E.L. se puede cubrir. Por otro lado, los factores tiempo y comodidad son las otras variables que se dedujo los padres estiman como muy valiosas a la hora de decidir por un servicio de educación, lo cual también se lograría con la propuesta del taller.

Comportamiento del consumidor: si bien, como se sabe, los consumidores del servicio son los alumnos, los decisores de compra del mismo son los padres. Estos están afectados por los cortos tiempos disponibles para realizar los traslados de sus hijos entre las distintas actividades diarias que ellos desarrollan (el 80% de los hijos de las familias tienen más de una actividad extra además de colegio, por ejemplo: deportes, idiomas, actividades culturales, etc.) por lo que el factor tiempo de traslado es muy relevante a la hora de tomar la decisión de elegir una propuesta entre varias. Concomitantemente, el hecho de brindar una propuesta de valor que incluya la ubicación física dentro de las mismas instalaciones donde los niños concurren al colegio brinda al mismo tiempo, comodidad y ahorro de tiempos de traslado, más todos los costos e inconvenientes asociados a ellos.

Necesidades Insatisfechas: producto de la falta de disponibilidad de tiempo y de la escases de recursos económicos en un entorno financiero desfavorable, se ha detectado que las dos principales necesidades a cubrir son: una propuesta de valor con una relación precio-producto más económica y que contemple una ubicación física cómoda para minimizar el tiempo perdido en traslado por parte de los padres.

Objetivos Internos del proyecto:

Objetivo a corto plazo: *ingresar con el proyecto en un colegio, probar el sistema y la metodología y entregar resultados satisfactorios para todas las partes interesadas (colegio, padres/alumnos, maestros) cumpliendo la meta de alumnos mínimos esperados (150) para el primer año.*

Objetivo a mediano plazo: *penetrar en el mercado. Participar en por lo menos 3 colegios en la zona de influencia para luego poder expandirse a otras localidades.*

Objetivo de largo plazo: *expandir el servicio a otras localidades/partidos de Buenos aires y extender el servicio vía web para usuarios virtuales sin limitaciones de tiempo y espacio.*

Estrategia de Servicio

El servicio de M.I.E.L. está diseñado para satisfacer las principales necesidades desatendidas detectadas dentro del mercado en cuestión y aprovechar las sinergias de la industria. Dichas necesidades son:

- a) Brindar un servicio de instrucción de idiomas (en este caso focalizado a la lengua más demandada; Ingles) con un nivel de excelencia, que permita a los alumnos, no solo poder certificar sus conocimientos internacionalmente, sino también, poder utilizarlo en su vida cotidiana (laboral, académica, etc.) con soltura y solidez.
- b) Acercar dicho servicio al público objetivo a un costo promedio más asequible que lo que se ofrece el mercado, dentro de la zona de influencia.
- c) Maximizar la comodidad de los padres y alumnos, reduciendo los tiempos muertos, de espera o traslados.

A continuación se detallará como se cubrirá cada punto anterior con del servicio:

- a) M.I.E.L. propone una cobertura de la enseñanza desde los 5 años en adelante y hasta los 18 años, comprendiendo a los niños desde pre escolar hasta el último año del secundario. Cada año escolar se corresponde con un nivel de idioma que le permite al alumno ir progresando naturalmente en las distintas etapas del aprendizaje. La carga horaria varía de acuerdo a los niveles y puede ser incrementada en casos especiales en caso de ser necesario. Esto permite que los alumnos lleguen al último año del calendario escolar con las herramientas y habilidades suficientes como para rendir los exámenes de nivelación internacional exitosamente (Nivel F.C.E.) y con la solidez propia para ser aceptado en cualquier universidad del extranjero.
- b) Una de las metas de M.I.E.L. es cumplir con las principales expectativas de las partes interesadas en el proceso de aprendizaje del idioma. Para poder cumplir con esta meta es menester de este proyecto acercar el servicio a los padres interesados en el mismo. Para esto, un factor crítico –en el contexto

actual- es poder tener una propuesta de valor acorde a las necesidades y posibilidades económicas del grupo de interés. Es por lo anterior que se crearán asociaciones con los colegios donde se dicten los cursos para poder, de esta manera, lograr acuerdos que permitan minimizar los costos de inversión de capital inicial, generando sinergias con los mismos, que se traducirán luego en cuotas notablemente más accesibles a las que se encuentran en el mercado.

- c) Otro de los motivos por los cuales se ha decidido crear asociaciones con los colegios es para brindar la mejor combinación de servicio posible. Es decir, con esta propuesta de valor no solo se logra alcanzar un nivel de enseñanza superior y a un precio alcanzable por el público target, sino, además, una ubicación privilegiada dentro de los mismos establecimientos donde los alumnos concurren a su cursada habitual, lo que significa que luego de terminada la jornada normal, pasan a cursar dentro del mismo colegio, la cursada de idioma, sin tener que generar esto un inconveniente (en tiempo y dinero) a los padres. Esta ventaja trae aparejada un alto grado de aceptación por parte de los padres ya que, como se mencionó, uno de los factores críticos para el éxito era considerar maximizar la ecuación precio, calidad, servicio, lo que con este modelo se logra ampliamente.

Estrategia de Precio

Tal como se mencionara, el posicionamiento de precios que se pretende dar al servicio se basa en una estrategia de penetración de mercado, la cual se materializa con un precio del servicio un 32% por debajo del promedio de la oferta del mercado. Con este nivel de precio, la propuesta de valor del servicio de cara al cliente –los padres de los alumnos- pasa a ser la más completa y conveniente en términos de servicio, comodidad, calidad y precio, factor que, en el entorno actual, pasa a ser más relevante que en periodos anteriores y sobre el cual los clientes mantienen una alta sensibilidad.

Precio Promedio de Mercado

Instituto	Valor promedio de los cursos*	Kinder	Kids	Pre Teen	Pre Int	Int	Upper	Pre First	First I	First II
Wall Street English	\$ 1.189	\$ 375	\$ 469	\$ 609	\$ 792	\$ 1.030	\$ 1.339	\$ 1.673	\$ 2.008	\$ 2.410
Instituto Inglés Pringle	\$ 1.071	\$ 338	\$ 422	\$ 548	\$ 713	\$ 927	\$ 1.205	\$ 1.506	\$ 1.807	\$ 2.169
AACI	\$ 1.092	\$ 344	\$ 430	\$ 559	\$ 727	\$ 945	\$ 1.229	\$ 1.536	\$ 1.844	\$ 2.212
Instituto Británico de Cultura Inglesa	\$ 1.037	\$ 327	\$ 409	\$ 531	\$ 691	\$ 898	\$ 1.168	\$ 1.459	\$ 1.751	\$ 2.102
Cultural Inglesa de Ramos Mejía	\$ 1.068	\$ 337	\$ 421	\$ 547	\$ 712	\$ 925	\$ 1.203	\$ 1.503	\$ 1.804	\$ 2.165
	\$ 1.092	\$ 344	\$ 430	\$ 559	\$ 727	\$ 945	\$ 1.229	\$ 1.536	\$ 1.843	\$ 2.211

* Considerando el costo de los cursos desde el nivel más bajo (Kinder) hasta el más alto (FCE).

MIEL	\$ 746	\$ 350	\$ 438	\$ 575	\$ 650	\$ 700	\$ 800	\$ 900	\$ 1.100	\$ 1.200
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------	----------

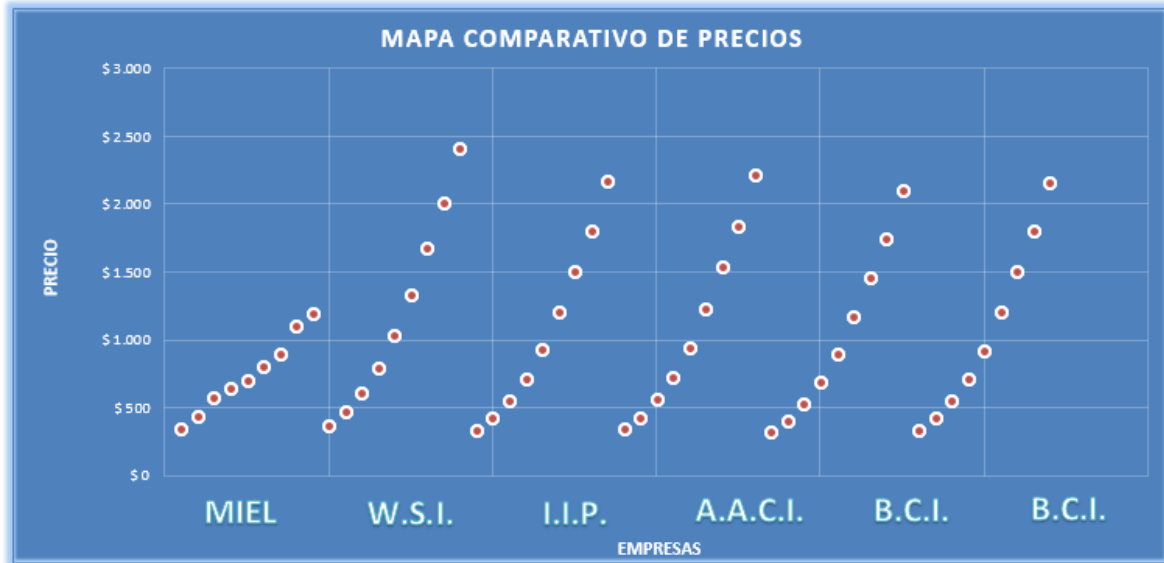
Dif. Vs Precio Prom. Mercado	32%
------------------------------	-----

Con esta estrategia de precios se pretende ingresar velozmente en el mercado, a través de las asociaciones con las escuelas, llegando con un nivel de precios muy atractivo para las familias que componen el target.

Este posicionamiento de precio será mantenido en forma permanente respecto de los competidores, para lo cual se deben hacer relevamiento de precios de mercado

periódicamente, de modo de mantener en el tiempo la estrategia de precios de penetración.

Como se observa en el grafico del Mapa comparativo de precios, la dispersión de los precios en los distintos niveles que componen la oferta educativa es significativamente menor en M.I.E.L. que la de los competidores inmediatos de la zona de influencia.



Por lo tanto, se espera que el público objetivo haga eco de esta ventaja competitiva mediante la utilización de las herramientas de promoción y publicidad que se desarrollarán a tal efecto.

Desde el punto de vista interno, la estrategia de precios seleccionada, no solo permite alcanzar un punto de equilibrio en unidades –alumnos- bajo, lo cual significa que a partir de esa cantidad de alumnos por curso, dicho nivel comienza a entregar utilidades, sino también, que posibilita alcanzar un nivel de margen bruto por nivel por arriba del 50% promedio.

Nivel	Cto Fijo	Cto Variable	Pcio de Venta	Peq Uni	Peq \$	Pcio Prom Compt	Var % Vs MIEL	Rentabilidad
KINDER	\$ 1.830,25	154	\$ 350	9,3	\$ 3.268	\$ 344	-2%	\$ 1.634,25 50%
KIDS	\$ 3.590,32	154	\$ 438	12,9	\$ 5.579	\$ 433	-1%	\$ 3.383,18 60%
PRE INT	\$ 1.628,25	154	\$ 575	3,9	\$ 2.225	\$ 560	-3%	\$ 1.210,25 54%
PRE-INTERMEDIATE	\$ 1.517,54	154	\$ 650	3,1	\$ 1.989	\$ 727	12%	\$ 1.021,54 51%
INTERMEDIATE	\$ 1.418,83	154	\$ 700	2,6	\$ 1.819	\$ 945	35%	\$ 872,83 48%
UPPER	\$ 1.713,54	154	\$ 800	2,7	\$ 2.122	\$ 1.229	54%	\$ 1.067,54 50%
PRE-FIRST	\$ 2.284,72	154	\$ 900	3,1	\$ 2.756	\$ 1.536	71%	\$ 1.538,72 56%
FIRST I	\$ 2.855,90	154	\$ 1.100	3,0	\$ 3.321	\$ 1.843	68%	\$ 1.909,90 58%
FIRST II	\$ 3.427,08	154	\$ 1.200	3,3	\$ 3.932	\$ 2.211	84%	\$ 2.381,08 61%
			\$ 746			\$ 1.092	46%	56%

Estrategia de Promoción y Publicidad

Las herramientas a utilizar abarcaran una estrategia de 360° de modo de poder estar presentes en cada uno de los medios más convocantes para poder llegar al

público target con un mensaje claro y contundente acerca de la propuesta valor y las ventajas comparativas del servicio. Estas herramientas serán:

- **Punto de venta:** en este caso se trata de los colegios donde se brindará el servicio. Dentro de los mismos se promocionará el servicio mediante reducciones en las cuotas para aquellas familias que inscriban a más de dos hermanos. De este modo se busca satisfacer la demanda de los padres y al mismo tiempo que contemplar su sensibilidad a los precios, mostrando una actitud pro activa y atenta a sus requerimientos. Dicha promoción se publicitará en las carteleras del colegio mediante el uso de cartelera gráfica y también se hará pública la promoción en la administración del colegio donde los administrativos encargados de las inscripciones entregarán trípticos a cada familia que se acerque a inscribir a sus hijos. También se publicará dicha promoción en la página web de los colegios así como en las fan page de Facebook.
- **Relaciones Publicas:** se producirá un corto de audio que será promovido en las radios locales donde también se hará llegar información –vía tríptico- del servicio y de los colegios donde el mismo es brindado, resaltando las virtudes del mismo, las promociones y todas las novedades del caso. También se estará presente en los diarios locales –informativos y comerciales- con un aviso del servicio, ventajas y ubicación.
- **Internet:** en primer término se creará la página web de M.I.E.L. y la fan page en Facebook donde residirá toda la información relevante del servicio y los temas de interés para usuarios y padres. Desde ofertas, promociones, viajes hasta seguimiento de horarios, evaluaciones y material de estudio.
- **Email Marketing:** se desarrollara un boletín informativo de frecuencia mensual con las novedades del periodo que será enviado a las familias en paralelo con el resto de los medios de comunicación.
- **SEO:** una vez on-line la página web y la fan page, comenzara a trabajarse los aspectos de optimización de búsquedas en internet para que cada vez que un interesado busque un colegio con buen nivel de idiomas o un instituto de idiomas, le sea ofrecido el servicio dentro de las primeras opciones de búsqueda en la web.

Los costos de la inversión en promoción y publicidad serán incluidos como gastos de mercadotecnia y prorrateados a lo largo del año ya que entregaran resultados durante los meses de actividad escolar. Una estimación de los mismos figura en la tabla que sigue:

Medio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de venta	\$1000	\$1300	\$1700	\$2100	\$2700
Relaciones Publicas	\$5000	\$6250	\$8000	\$10400	\$13000
Internet	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000
Email Mktg	\$1200	\$1300	\$1700	\$2100	\$2700
SEO	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000

Estrategia de Plaza

Acorde con la propuesta general de valor del proyecto de M.I.E.L. se ha seleccionado como el canal más adecuado para la distribución del servicio aquel que está compuesto por los colegios privados no bilingües de la zona de influencia. Esto significa que la distribución es indirecta, ya que será prestada a través de un intermediario que hará de nexo entre el servicio y los consumidores del mismo. Lo ante dicho se fundamenta en que una de las variables más valoradas de la propuesta es el alto nivel de comodidad o conveniencia que el mismo representa para los tomadores de decisión. Estos, a la hora de tomar una decisión, evalúan como una de las variables más importantes la comodidad respecto de los traslados, la minimización de tiempos muertos de viaje y la cercanía respecto del colegio base de sus hijos. Como se desprende de la descripción anterior, con el servicio de M.I.E.L. todas las variables relevantes son satisfechas ampliamente, lo que explica la razón de ser de la ubicación física del taller y del uso de los colegios como canal de distribución. En relación a la cantidad de los puntos de servicio (aquellos colegios donde el servicio es prestado) se ha decidido comenzar con uno solo, dado el grado de avance de las negociaciones al momento del desarrollo de este plan. En el mediano plazo se espera poder ampliar la prestación del servicio en más puntos (colegios) dentro de la zona de influencia. Para lograr el objetivo anterior de estar presentes en más puntos de contacto con los consumidores, está contemplado dentro del presente plan establecer alianzas estratégicas con dichos colegios. Esto se materializa a través de contratos de prestación de servicios mediante los cuales M.I.E.L. se compromete a prestar el servicio de educación en idiomas utilizando los recursos físicos de los colegios a cambio de una suma de dinero por cada alumno que se inscriba en el taller de idioma. De esta manera, el colegio se reposiciona, respecto de su competencia, mejorando su oferta educativa general, al mismo tiempo que le genera ingresos extraordinarios, y M.I.E.L. tiene acceso a la masa crítica de alumnos de cada uno de los colegios donde participe, crando de esta manera, valor agregado y resultados mutuamente satisfactorios para las partes.

RECURSOS HUMANOS

Ciclo de Personal

Reclutamiento

La fuente seleccionada para la elección de los mejores recursos humanos disponibles ha sido, en primera instancia, a través del I.S.P.J.V.G. (Instituto Superior Profesorado Joaquín V. González) con el cual se establecerá contacto para ingresar en sus registros de oferta de empleos y de ese modo poder contar con una base

permanente de candidatos calificados disponibles para aplicar a las búsquedas que se sucedan. En segundo lugar, como fuente alternativa, se ha seleccionado al Instituto de Educación Superior Leguas Vivas "Juan Ramón Fernández" que es, a consideración de los líderes del presente proyecto, otro de los mejores centros de formación profesional de idiomas de país. Esto demuestra a las claras la firme intención de lograr diferenciación también a través de los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar el más alto grado de satisfacción del público target.

Selección

La selección de los candidatos se realizará a través de las postulaciones voluntarias que hagan los estudiantes y/o profesionales de los institutos antes mencionados a las vacantes que se ofrezcan. El proceso tanto de pre selección de los currículos como así también de elección final de los candidatos estará a cargo directamente de los responsables del proyecto, lo que otorga el mayor grado de seriedad y responsabilidad posible a dicha tarea clave para lograr un alto desempeño de los recursos.

Contratación

El modelo de contratación, al inicio de la actividad, está planificado de forma mixta. Por una parte se tomará tantos empleados en relación de dependencia como hagan falta en virtud de la demanda permanente estimada. Para el caso de iniciar con un solo colegio, como es el caso hasta el presente, solo haría falta un profesor en relación de dependencia. Para cumplir con el dictado del remanente de las horas demandadas se contratará profesores por horas de servicio. Para cumplir con la normativa laboral vigente este tipo de contratación por horas de servicio deberá ser respaldada por facturas de prestación de servicios de parte de los interesados quienes pueden estar dentro del régimen de mono tributo o autónomos.

Inducción y Capacitación

En lo que a inducción respecta, se desarrollará un manual de procesos y procedimientos para establecer una respuesta homogénea y estandarizada a cada una de las situaciones más habituales que se pueden dar dentro del desarrollo del taller, de modo de poder entregar un muy buen nivel de servicio tanto a alumnos, padres y directivos de las instituciones. El mismo se entregará a comienzo de la relación laboral quedando copia de la constancia firmada de la entrega y aceptación de las condiciones generales en poder de la administración del taller.

La capacitación priorizará los métodos y el enfoque que se pretende dar a los cursos de enseñanza. Es decir, la forma a través de la cual se hará el traslado del conocimiento a los alumnos. No se prevé capacitación en temas relacionados con el contenido específico de la materia debido a que se espera que el perfil de los empleados sea sólido basándose en las casas de estudios de donde provienen.

Tabla de Sueldos

A continuación se detalla las escalas salariales estimadas por cada nivel jerárquico dentro del taller. La misma tiene como fin la orientación respecto de la política de remuneraciones hacia el personal contratado acorde con los distintos niveles de responsabilidad y exigencia de cada curso.

Posición	Responsabilidad	Salario x Hs
Profesor/a Jardín	Alumnos desde 4 a 5 años	\$85
Profesor Primaria	Alumnos de 6 a 12 años	\$90
Profesor Secundaria	Alumnos de 12 a 18 años	\$100
Profesor Firts Certificate	Alumnos que rinden Internacional	\$120
Coordinador Gral.	Sobre todos los cursos	\$160

FINANZAS

Inversión Requerida

La estructura de las inversiones requeridas para iniciar con el proyecto está conformada esencialmente por bienes muebles asociados a la prestación básica del servicio, como ser por ejemplo: computadoras portátiles, equipos de audio, material didáctico, etc. No existe un requerimiento mayor en cuanto a inversiones ya que no se necesitan de instalaciones físicas (inmuebles, espacios físicos, mobiliario específico, etc.) propias o rentadas para poder emprender con el taller. Como se explicó anteriormente, el concepto del taller y su ventaja competitiva reside en la utilización de los recursos propios de cada colegio donde el servicio sea brindado, evitando esto una inversión significativa de capital propio.

Detalle de Inversiones

RUBRO	DETALLE	CANTIDAD	VALOR	INVERSIÓN
Equipamiento Tecnológico	Notebooks	6	6000	\$ 36.000,0
	Equipos de Audio	6	1200	\$ 7.200,0
Muebles y Útiles	Biblioteca	1	1500	\$ 1.500,0
	Material didáctico	5	500	\$ 2.500,0
	Inversión Total			\$ 47.200,0

Fuentes de financiamiento

La inversión inicial requerida será aportada por las socias del emprendimiento quienes con fondos propios harán los aportes para las compras del equipamiento requerido. Las mismas no fijan un periodo de repago dado la baja relevancia de monto y del origen de los fondos.

Indicadores financieros

Se tomará como referencia de indicadores financieros del proyecto los clásicos Valor actual neto y Tasa interna de retorno para mensurar y estimar la rentabilidad y conveniencia de invertir en este proyecto.

El valor actual neto que surge de retrotraer al presente los flujos de caja futuros fue estimado en \$2200MM y la tasa interna de retorno, aquella que hace que el VAN sea \$0 arrojó una tasa del 786%, indicando la gran potencialidad del proyecto.

V.A.N. / T.I.R.

Concepto / Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso Anual Taller	\$ 0	\$ 787.500	\$ 1.221.938	\$ 1.857.345	\$ 2.840.809	\$ 4.435.368
Costo Total	\$ -0	\$ 448.500	\$ 649.040	\$ 933.095	\$ 1.352.531	\$ 1.996.620
Ingreso Neto	\$ -47.200	\$ 339.000	\$ 572.898	\$ 924.250	\$ 1.488.278	\$ 2.438.748

Años:	5
Tasa de Descuento:	0,29
Inversipon Inicial	\$ 47.200

V.A.N.	\$ 2.210.522
T.I.R.	786%

ASPECTOS LEGALES

Constitución

La forma legal elegida para el comienzo del proyecto es la de sociedad de hecho o sociedad no constituida regularmente. Se ha seleccionada dicha constitución por los siguientes factores:

- Integrantes: solo dos personas, ambas profesionales del idioma y amigas. No se espera que se sumen socios en el futuro.
- Actividad: trata de servicios de instrucción en idiomas. La complejidad de la actividad es baja y más aun aplicando el modelo de negocios propuesto que se detalla en este plan de negocios. El fin de la actividad persigue un ánimo de lucro, pero con un bajo nivel de riesgo por la índole de la operatoria.
- Financiación: no se requiere de fuentes de financiamiento externo, los aportes necesarios para la constitución y puesta en marcha serán aportados por los socios.
- Objetivo de los socios: el fin que persiguen los socios tiene su origen en el sueño compartido de poder emprender y trabajar a partir de un proyecto propio al mismo tiempo que colaboran con la comunidad educativa activamente.

Si bien los socios entienden que dicha elección trae riesgos inherentes a la responsabilidad legal de los mismos y del compromiso que eso significa para sus patrimonios personales, debido al bajo riesgo de la operatoria y alto grado de involucramiento que los mismos tendrán en el día a día del emprendimiento, han decidido priorizar las ventajas impositivas que se obtienen con este tipo de constitución social.

Las obligaciones fiscales de esta sociedad serán:

- Adhesión al régimen simplificado o monotributo: las sociedades de hecho pueden adherirse al monotributo según Art. 2 Ley N° 26.565. La sociedad podrá integrarse con un máximo de 3 socios. Deben inscribirse a partir de la Categoría D o J, en adelante, según el tipo de actividad desarrollada. El pago del impuesto integrado estará a cargo de la sociedad y el monto a ingresar será el de la categoría que le corresponda (según el tipo de actividad, el monto de sus ingresos brutos y demás parámetros), con más un incremento del 20% por cada uno de los socios integrantes de la sociedad. Esta figura para empezar es la más barata, pero por necesidad ante mayores ingresos, pueda que saque a la sociedad de hecho del cuadro de monotributo y pase obligatoriamente a responsable inscripto.
- Impuesto a las Ganancias: las Sociedades de Hecho como tal no tributan impuesto a las Ganancias. Sus resultados impositivos se reparten en forma proporcional entre sus componentes, siendo el pago del tributo en forma personal por cada socio.

ANEXOS

Estimación de la Demanda

Impacto del Costo de Educacion Privada por N.S.E. - 2014

Niveles Socio Economicos	Ingreso Medio Familiar*	Canasta Basica Alimentaria (C.B.A.)**	Sub Total: Ing. medio - C.B.A.	Costo Medio Ed Privada***	Peso Cto Educación / Ing. Medio Fliar	Saldo: Ing. Fliar - C.B.A. - Cto. Educación
ABC1 - Clase Alta y Media Alta	\$ 83.795	\$ 2.700	\$ 81.095	\$ 3.000	4%	\$ 78.095
C2 - Clase Media Tipica	\$ 25.630	\$ 2.700	\$ 22.930	\$ 3.000	13%	\$ 19.930
C3 - Clase Media Baja	\$ 12.185	\$ 2.700	\$ 9.485	\$ 3.000	32%	\$ 6.485
D1 - Clase Baja Superior	\$ 6.490	\$ 2.700	\$ 3.790	\$ 3.000	79%	\$ 790
D2 - Clase Baja	\$ 3.110	\$ 2.700	\$ 410	\$ 3.000	732%	\$ -2.590

* Según relevamiento CCR 2014

** Canasta Alimentaria - Fuente Indec Abril 2014 - para familia tipo; 2 adultos + 2 menores en edad escolar

*** Costo de educacion privada a 2014=\$1500. Se consideran 2 niños en edad escolar.

N.S.E.	Población x NSE		Alumnos de 6 a 18 años x NSE		Asiste a escuela		Alumnos Potenciales a Escuelas de Gestión Priv. Simple	
	100%	116144	18900					7938
ABC1 - Clase Alta y Media Alta	7%	8130	1323		De Gestión Priv. Bilingue o Privada Simple		25%	331
C2 - Clase Media Tipica	17%	19744	3213		De Gestión Privada Simple		95%	3052
C3 - Clase Media Baja	30%	34843	5670		Privada Simple o Publica		75%	4253
D1 - Clase Baja Superior	32%	37166	6048		Publica		5%	302
D2 - Clase Baja	14%	16260	2646		Publica		0%	0

Análisis de Precios

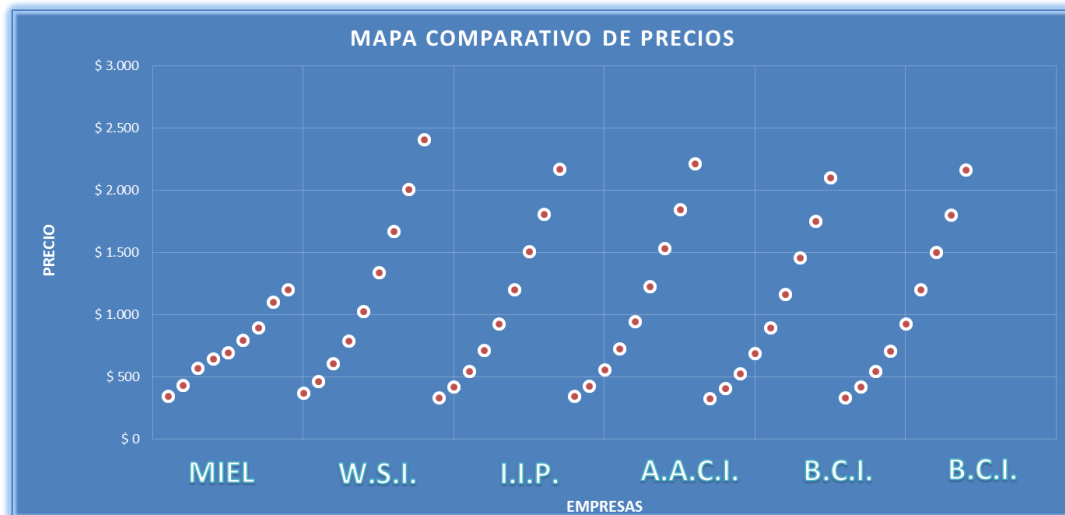
Precio Promedio de Mercado

Instituto	Valor promedio de los cursos*	Kinder	Kids	Pre Teen	Pre Int	Int	Upper	Pre First	First I	First II
Wall Street English	\$ 1.189	\$ 375	\$ 469	\$ 609	\$ 792	\$ 1.030	\$ 1.339	\$ 1.673	\$ 2.008	\$ 2.410
Instituto Inglés Pringle	\$ 1.071	\$ 338	\$ 422	\$ 548	\$ 713	\$ 927	\$ 1.205	\$ 1.506	\$ 1.807	\$ 2.169
AACI	\$ 1.092	\$ 344	\$ 430	\$ 559	\$ 727	\$ 945	\$ 1.229	\$ 1.536	\$ 1.844	\$ 2.212
Instituto Británico de Cultura Inglesa	\$ 1.037	\$ 327	\$ 409	\$ 531	\$ 691	\$ 898	\$ 1.168	\$ 1.459	\$ 1.751	\$ 2.102
Cultural Inglesa de Ramos Mejia	\$ 1.068	\$ 337	\$ 421	\$ 547	\$ 712	\$ 925	\$ 1.203	\$ 1.503	\$ 1.804	\$ 2.165
	\$ 1.092	\$ 344	\$ 430	\$ 559	\$ 727	\$ 945	\$ 1.229	\$ 1.536	\$ 1.843	\$ 2.211

* Considerando el costo de los cursos desde el nivel más bajo (Kinder) hasta el más alto (FCE).

MIEL	\$ 746	\$ 350	\$ 438	\$ 575	\$ 650	\$ 700	\$ 800	\$ 900	\$ 1.100	\$ 1.200
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------	----------

Dif. Vs Precio Prom. Mercado	32%
------------------------------	-----



Product Name	Company Name	Price Point
Kinder	MIEL	\$ 350,00
Kids	MIEL	\$ 437,50
Pre Teen	MIEL	\$ 575,00
Pre Int	MIEL	\$ 650,00
Int	MIEL	\$ 700,00
Upper	MIEL	\$ 800,00
Pre First	MIEL	\$ 900,00
First I	MIEL	\$ 1.100,00
First II	MIEL	\$ 1.200,00
Kinder	Wall Street English	\$ 375,00
Kids	Wall Street English	\$ 468,75
Pre Teen	Wall Street English	\$ 609,38
Pre Int	Wall Street English	\$ 792,19
Int	Wall Street English	\$ 1.029,84
Upper	Wall Street English	\$ 1.338,80
Pre First	Wall Street English	\$ 1.673,50
First I	Wall Street English	\$ 2.008,20
First II	Wall Street English	\$ 2.409,83
Kinder	Inst. Ingles Pringles	\$ 337,50
Kids	Inst. Ingles Pringles	\$ 421,88
Pre Teen	Inst. Ingles Pringles	\$ 548,44
Pre Int	Inst. Ingles Pringles	\$ 712,97
Int	Inst. Ingles Pringles	\$ 926,86
Upper	Inst. Ingles Pringles	\$ 1.204,92
Pre First	Inst. Ingles Pringles	\$ 1.506,15
First I	Inst. Ingles Pringles	\$ 1.807,38
First II	Inst. Ingles Pringles	\$ 2.168,85
Kinder	AACI	\$ 344,25
Kids	AACI	\$ 430,31
Pre Teen	AACI	\$ 559,41
Pre Int	AACI	\$ 727,23
Int	AACI	\$ 945,40
Upper	AACI	\$ 1.229,02
Pre First	AACI	\$ 1.536,27
First I	AACI	\$ 1.843,52
First II	AACI	\$ 2.212,23
Kinder	Britanico de C.I.	\$ 327,04
Kids	Britanico de C.I.	\$ 408,80
Pre Teen	Britanico de C.I.	\$ 531,44
Pre Int	Britanico de C.I.	\$ 690,87
Int	Britanico de C.I.	\$ 898,13
Upper	Britanico de C.I.	\$ 1.167,56
Pre First	Britanico de C.I.	\$ 1.459,46
First I	Britanico de C.I.	\$ 1.751,35
First II	Britanico de C.I.	\$ 2.101,62
Kinder	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 336,85
Kids	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 421,06
Pre Teen	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 547,38
Pre Int	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 711,59
Int	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 925,07
Upper	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 1.202,59
Pre First	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 1.503,24
First I	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 1.803,89
First II	Cultuta Inglesa de Ramos Mejia	\$ 2.164,67

Punto de Equilibrio

Nivel	Cto Fijo	Cto Variable	Pcio de Venta	Peg Uni	Peg \$	Pcio Prom Compt	Var % Vs MIEL
KINDER	\$ 1.830,25	154	\$ 350	9,3	\$ 3.268	\$ 344	-2%
KIDS	\$ 3.590,32	154	\$ 438	12,9	\$ 5.579	\$ 433	-1%
PRE INT	\$ 1.628,25	154	\$ 575	3,9	\$ 2.225	\$ 560	-3%
PRE-INTERMEDIATE	\$ 1.517,54	154	\$ 650	3,1	\$ 1.989	\$ 727	12%
INTERMEDIATE	\$ 1.418,83	154	\$ 700	2,6	\$ 1.819	\$ 945	35%
UPPER	\$ 1.713,54	154	\$ 800	2,7	\$ 2.122	\$ 1.229	54%
PRE-FIRST	\$ 2.284,72	154	\$ 900	3,1	\$ 2.756	\$ 1.536	71%
FIRST I	\$ 2.855,90	154	\$ 1.100	3,0	\$ 3.321	\$ 1.843	68%
FIRST II	\$ 3.427,08	154	\$ 1.200	3,3	\$ 3.932	\$ 2.211	84%
			\$ 746			\$ 1.092	46%

Rentabilidad		
\$ 1.634,25	50%	\$ 3.268
\$ 3.383,18	60%	\$ 5.650
\$ 1.210,25	54%	\$ 2.227
\$ 1.021,54	51%	\$ 1.989
\$ 872,83	48%	\$ 1.819
\$ 1.067,54	50%	\$ 2.122
\$ 1.538,72	56%	\$ 2.756
\$ 1.909,90	58%	\$ 3.321
\$ 2.381,08	61%	\$ 3.932
	56%	

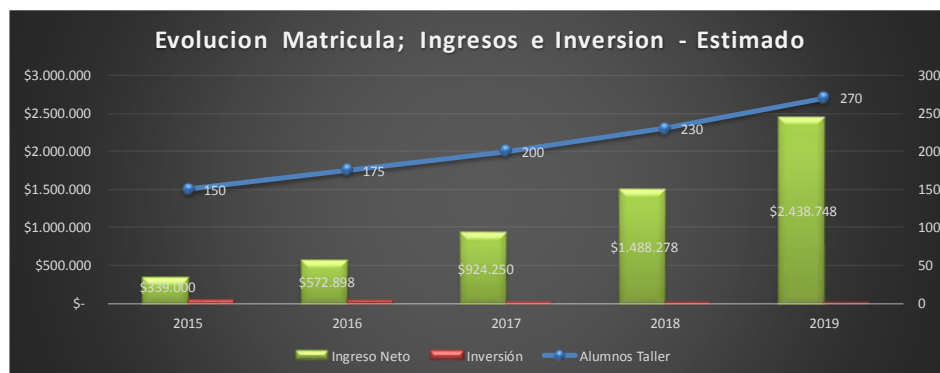
Colegios de la Zona de Influencia

Escuelas de Ramos Mejia

Rubro principal	Nombre	Localidad	Detall
Colegios Bilingües	Orange Day School Secundario	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Bilingües	Orange Day School Primaria	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Colegio Ward	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Bilingües	Martha Salotti New School	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Bilingües	Colegio Vilfrid Baron	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Bilingües Count	5		
Colegios Privados	Santo Tomás de Aquino	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Instituto Sarmiento	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Instituto San Miguel	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Instituto Parroquial Juan XXIII Secundario y Terciario	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Instituto Parroquial Juan XXIII Nivel Inicial y Primario	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Instituto Juan José Castelli	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Instituto French	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Escuela San Miguel de Ramos Mejía	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Escuela Jean Piaget	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Escuela Colina de La Paz	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Escuela Argentina del Oeste	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Colegio Santo Domingo	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Colegio Santísimo Redentor de Ramos Mejía	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Colegio Ramos Mejía	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Colegio Nuevo Día	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados	Colegio Del Parque	Ramos Mejía	Ver ficha
Colegios Privados Count	16		
Grand Count	21		

Estimación Ingresos

Etap	Inversión	Alumnos Taller	Crecimiento	Cuota Media	Ingreso Anual Taller	Costo Anual MOD	Arrendamiento	Cto. Arrend. Colegio	Costo Total	Ingreso Neto
2015	47200	150	0%	\$ 525,00	\$ 787.500	\$ 211.500	\$ 158	\$ 237.000	\$ 448.500	\$ 339.000
2016	37760	175	17%	\$ 698,25	\$ 1.221.938	\$ 281.295	\$ 210	\$ 367.745	\$ 649.040	\$ 572.898
2017	30208	200	14%	\$ 928,67	\$ 1.857.345	\$ 374.122	\$ 279	\$ 558.972	\$ 933.095	\$ 924.250
2018	24166	230	15%	\$ 1.235,13	\$ 2.840.809	\$ 497.583	\$ 372	\$ 854.948	\$1.352.531	\$ 1.488.278
2019	19333	270	17%	\$ 1.642,73	\$ 4.435.368	\$ 661.785	\$ 494	\$ 1.334.834	\$1.996.620	\$ 2.438.748



Inversiones

Detalle de Inversiones

RUBRO	DETALLE	CANTIDAD	VALOR	INVERSIÓN
Equipamiento Tecnológico	Notebooks	6	6000	\$ 36.000,0
	Equipos de Audio	6	1200	\$ 7.200,0
Muebles y Utiles	Biblioteca	1	1500	\$ 1.500,0
	Material didactico	5	500	\$ 2.500,0
	Inversión Total			\$ 47.200,0

Finanzas

V.A.N. / T.I.R.

Concepto / Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión	\$ -0	31440	31440	31440	31440	34440
Alumnos Taller	\$ -47.200	150	175	200	230	270
Crecimiento	\$ -	0%	17%	14%	15%	17%
Cuota Media	\$ 5,00	\$ 525	\$ 698	\$ 929	\$ 1.235	\$ 1.643
Ingreso Anual Taller	\$ 0	\$ 787.500	\$ 1.221.938	\$ 1.857.345	\$ 2.840.809	\$ 4.435.368
Costo Anual MOD	\$ 47.200	\$ 211.500	\$ 281.295	\$ 374.122	\$ 497.583	\$ 661.785
Arrendamiento	\$ -	\$ 158	\$ 210	\$ 279	\$ 372	\$ 494
Cto. Arrend. Colegio	\$ -5	\$ 237.000	\$ 367.745	\$ 558.972	\$ 854.948	\$ 1.334.834
Costo Total	\$ -0	\$ 448.500	\$ 649.040	\$ 933.095	\$ 1.352.531	\$ 1.996.620
Ingreso Neto	\$ -47.200	\$ 339.000	\$ 572.898	\$ 924.250	\$ 1.488.278	\$ 2.438.748

Años:	5
Tasa de Descuento:	0,29
Inversipon Inicial	\$ 47.200

V.A.N.	\$ 2.210.522
T.I.R.	786%

Bibliografía

- Annan, K. (s.f.). *The Cofi Annan Foundation*. www.cofiannanfoundation.org.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Educación, C. f. (2011). *Núcleos de Aprendizaje Prioritarios*. Buenos Aires: P.E.N.
- Gerry Johnson, K. S. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Pearson Educación.
- Kotler Philip, A. G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Levy, A. (1999). *Marketing Avanzado*. Bs As: Granica.
- Ley Nacional de Educación*. (2006). Argentina: PEN.
- Moschetti, M. N. (2013). *El crecimiento de la matrícula en la educación escolar argentina 2003-2013*. Buenos Aires: UTD.
- Portal para el Marketing, p. y. (2012). *Marketing Directo*. www.marketingdirecto.com.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing*. Nueva York: Free Press.
- Profesional, I. (s.f.). www.iprofesional.com.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism ana democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Villarán, K. W. (2009). *Plan de Negocios*. Lima, Peru: Nathan Associates Inc.
- Wikipedia. (s.f.).