



CAPÍTULO 4

4. Plan de negocios

4.1 Resumen ejecutivo

Como se mencionó en el apartado del marco teórico, en el resumen ejecutivo se da al lector una versión miniatura de todo el plan de negocios. Se menciona cada uno de los temas más importantes a tratar y su explicación.

En este caso, los puntos más importantes son:

- a) Plan de mercados
- b) Plan de operaciones
- c) Plan financiero
- d) Análisis de riesgos

Para este negocio se han identificado las siguientes ventajas competitivas:

Servicio innovador y único

Excelentes instalaciones

Equipo con tecnología de punta

Excelente servicio

Atención especializada.

Para el formato de resumen ejecutivo de este plan de negocios ver **anexo 1**.

4.2 Datos generales del negocio

El Centro de Apoyo Educativo (CAE) está encaminado a dar un servicio de alta calidad, donde el objetivo principal será ofrecer un alto nivel académico, acompañado de una atención especializada, con el fin de fortalecer el desarrollo humano de los educandos.

En el servicio, se espera que los niños participen de forma activa en el proceso enseñanza-aprendizaje, despertando en ellos las habilidades, capacidades y la productividad necesaria para alcanzar el pleno desarrollo de su potencial en todas sus dimensiones.

El personal de este centro estará conformado por un grupo de profesionistas en la educación interesados en participar en la formación y educación de nuevas generaciones. Entre este personal, se encontrarán tutores capacitados para ayudar a los



niños a cumplir con sus tareas, los prepararán para los exámenes y los ayudarán a ponerse al corriente en la materia que tengan problema. Una vez terminados los estudios académicos correspondientes, los niños podrán escoger entre una amplia gama de talleres extraescolares dirigidos por profesores expertos, como clases de música, pintura, acondicionamiento físico, inglés y computación. A la vez, esta organización contará con una sala de cómputo equipada con la última tecnología, en la que los niños podrán aprender jugando con los diferentes programas educativos y también con una sala de recreación donde despertarán su creatividad e inquietudes, agilizarán su mente y se relajarán parte de la tarde.

Para llevar a cabo este servicio, el sistema pretende estar a la vanguardia, contando con adecuadas y modernas instalaciones, aplicando los lineamientos que marca la Secretaría de Educación Pública. Las instalaciones del Centro serán las adecuadas para permitir que el niño realice actividades que ayuden a desarrollar y fortalecer tanto su capacidad académica como sus habilidades y aptitudes de todo tipo. Se espera que este centro no sólo cuente con salones para impartir clases, sino que también exista un área verde equipada para la recreación del infante. También se contará con un salón de usos múltiples en el cual, a través de diferentes actividades y juegos especializados, se pondrán a prueba los conocimientos de los alumnos y al mismo tiempo pasarán un rato agradable. Otro punto que es importante mencionar acerca de las instalaciones, es que se contará con un salón de cómputo que permitirá el desarrollo real de habilidades computacionales con actualización constante de programas y equipo.

Para apoyar el conocimiento académico y computacional, existirán programas interactivos y multimedia de estimulación y formación integral, para que los alumnos aprendan jugando. Estos programas o *software* educativos estarán dirigidos especialmente para niños que oscilen entre los 6 y los 12 años y abarcarán los siguientes temas: matemáticas, geografía, ciencias naturales e inglés. Se elegirán programas diseñados para que los niños aprendan progresivamente las diferentes materias, y que, además, cuenten con la posibilidad de evaluar los conocimientos adquiridos. De esta forma, los niños serán sus propios jueces a la hora de interactuar con el programa e inconscientemente se irán fijando metas cada vez más altas.

En este Centro se buscará introducir la computadora como un instrumento de apoyo para el aprendizaje. Se busca que los infantes adquieran conocimiento de forma



divertida y al mismo tiempo, desarrollarán satisfactoriamente sus habilidades computacionales.

4.3 Plan de marketing

4.3.1 Descripción del servicio

Como ya mencionamos anteriormente, el servicio del CAE irá dirigido a los niños que se encuentran en primaria y que tienen Papás trabajadores. Dentro de este Centro se les brindará la oportunidad de ser asesorados en cuestiones académicas, de participar en los diferentes talleres y de recrearse y estimularse en todo momento.

A continuación se muestran los diferentes talleres con los que contará el CAE:

Tutorías especializadas para cada grupo de primaria: dentro del tiempo destinado para esta actividad, un profesor capacitado en el área vigilará que los niños hagan la tarea que les dejaron en su escuela. Los alumnos recibirán ayuda especializada en cualquier duda que tengan, también se les ayudará a prepararse para exámenes si el profesor considera que es necesario, se impartirán asesorías para ayudar a los niños con las materias que se les dificultan. En sala de cómputo, se contará con material interactivo de apoyo para esta actividad.

Taller de inglés: este taller les permitirá a los niños aprender de manera fácil, divertida, y muchas veces interactiva, el idioma inglés. Estará dividido en tres partes: gramática, lectura y expresión oral, lo cual será ideal para permitir que los niños conozcan las reglas gramaticales y la correcta escritura del idioma, también permitirá a los educandos leer perfectamente cualquier documento en inglés con la oportunidad de aprender vocabulario nuevo y, por último, la expresión oral los guiará hacia la pronunciación adecuada de cada palabra, contando con la preparación para entablar una charla en inglés sin ninguna dificultad. En sala de cómputo se contará con material interactivo de apoyo para esta actividad.

Taller de cómputo: los alumnos aprenderán a manejar, de acuerdo con su edad y capacidad, los paquetes de cómputo principales. Durante la impartición de esta clase, los niños aprenderán a navegar y a relacionarse de manera natural con el Internet.

Taller de música: consideramos que no sólo es necesario que los niños se preparen en el ámbito académico, sino que también se les debe inculcar un amor hacia la música pues les permite relajarse, empaparse de cultura y al mismo tiempo divertirse desarrollando nuevas actividades.



Taller de arte: en este taller los niños tendrán la posibilidad de desarrollar sus diferentes capacidades. No sólo aprenderán a dibujar, sino que también se les permitirá participar en otras formas de expresión artística como la escultura con diferentes materiales, por ejemplo, plastilina.

Taller de acondicionamiento físico: creemos que la salud y el deporte van de la mano, por lo que el personal del CAE no sólo se preocuparán por la salud mental de los educandos sino también física.

Todos los talleres se llevarán a cabo dentro de las instalaciones y serán impartidos por un especialista en la materia. Los horarios de los talleres se estipularán al momento de la apertura del centro con el fin de conocer el número de alumnos que desean ingresar a cada uno, es decir, la demanda de cada taller.

4.3.1.2 Horario

El horario del CAE será de lunes a viernes de 16:00 horas a 20:00 horas. Este horario se eligió pensando en que este centro es sólo un apoyo educativo a los niños de primaria que asisten a la escuela por la mañana pero que en las tardes, debido al trabajo de sus padres o tutores, no tienen la atención y la ayuda necesaria para desarrollarse adecuadamente en todos los sentidos.

Se estipuló este horario debido a que la jornada laboral de la tarde es generalmente de 16:00 a 20:00 horas y además los niños así tendrán libre de 14:00 a 16:00 horas para comer y compartir un rato agradable con sus padres.

Este horario también se fijó con base en la investigación de mercados realizada, ya que los resultados arrojaron datos que muestran que muchos de los padres que trabajan tienen una jornada laboral de ocho horas la cual generalmente se divide de 10:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 20:00 horas.

4.3.2 Investigación de mercados

Con el fin de analizar más a fondo al mercado meta y obtener algunos puntos indispensables para el desarrollo de las diferentes estrategias, se desarrolló una investigación de mercados, cuyo instrumento cumplió con las características explicadas en el capítulo metodológico.



4.3.2.1 Análisis de resultados de la investigación de mercados

A continuación se presentarán los resultados arrojados por este instrumento de medición, los cuales ayudaron a la elaboración del plan de mercados para poder cumplir los objetivos planteados para esta investigación.

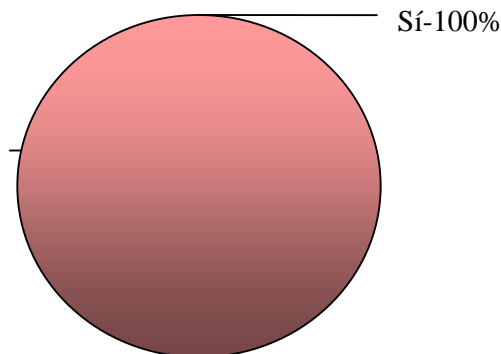
El instrumento de medición se aplicó a 384 personas, como lo marca la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones infinitas, que se encuentra en el apartado metodológico. Las encuestas se aplicaron por conveniencia y los principales criterios tomados en cuenta fueron padres de familia con hijos en primaria de clase media, media-alta y alta en diferentes escuelas primarias de la ciudad de Puebla como: el Colegio Americano, el Instituto México, la Escuela Primaria Esteban de Antuñano, el Instituto Andes, el Colegio Loyola, entre otras. La información obtenida de este estudio fue codificada y capturada en el paquete SPSS a través de distribuciones de frecuencia y cruces de variables para obtener los siguientes resultados. El cuestionario se puede consultar en el **anexo 2**.

4.3.2.2 Análisis de las preguntas que se aplicaron al mercado meta

Pregunta 1: ¿Tiene usted hijos entre 6 y 12 años?

Esta pregunta aunque obvia, tuvo por finalidad saber si las personas a las cuales se entregaron las encuestas pertenecían al mercado meta, de no ser así, no tenía caso que la respondieran. De las 384 encuestas que se aplicaron, todas fueron positivas, como se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica 1. ¿Tiene usted hijos entre 6 y 12 años?



Fuente: elaboración propia.



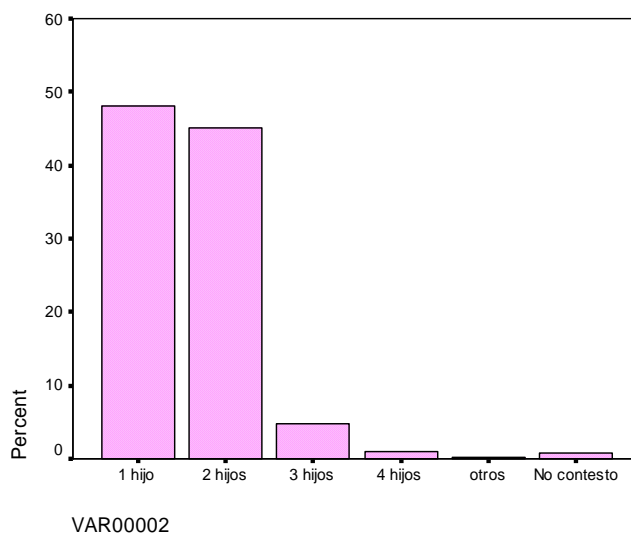
Como lo muestra la gráfica el 100% de las personas encuestadas contestaron que sí tienen hijos entre los 6 y los 12 años, es decir, en primaria (para mayor información ver **anexo 3**).

Pregunta 2: Si la respuesta 1 fue positiva, ¿cuántos hijos tiene en esta edad?

Esta pregunta se formuló para saber cuántos hijos en promedio tienen los padres de familia encuestados, es decir, el número de clientes potenciales que existen en las familias entrevistadas.

La respuesta sólo implica el número de niños en primaria que tienen las personas, así está entendido. En esta variable se utilizaron gráficas de barras, pues el número de respuestas era mayor a tres.

Gráfica 2. Si la respuesta 1 fue positiva ¿cuántos hijos tiene en esta edad?



Fuente: elaboración propia.

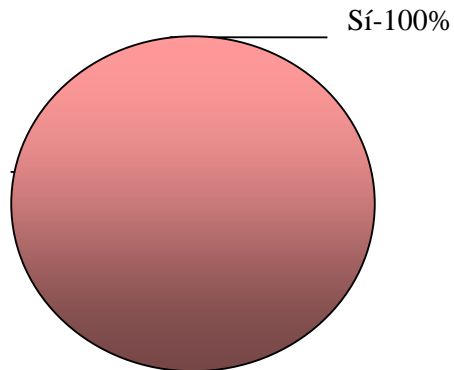
La gráfica indica que más del 80% de las personas encuestadas tienen 1 ó 2 hijos entre 6 y 12 años, habiendo una diferencia considerable con las personas que tienen más de dos hijos en primaria que son tan solo el 6.8% (para mayor precisión ver **anexo 4**).



Pregunta 3: ¿Estudian la primaria?

Esta pregunta fue formulada para saber qué porcentaje de la población de los niños que aparecen en este estudio, cursan la primaria, ya que es el dato que demostrará si existen clientes potenciales para este proyecto.

Gráfica 3. ¿Estudian la primaria?



Fuente: elaboración propia.

Como lo muestra la gráfica, el 100% de los encuestados tienen hijos entre 6 y 12 años y estudian la primaria. Este dato favorece al proyecto porque demuestra que sí existen posibles clientes para este proyecto y fortalece la respuesta de la pregunta 1 (ver **anexo 5**).

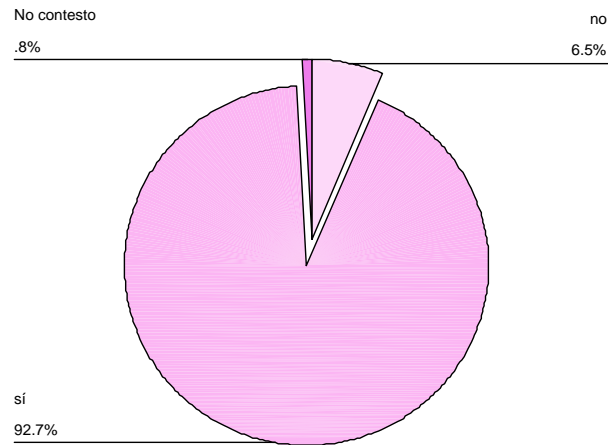
Pregunta 4: ¿Es usted padre/madre casado(a)?

Esta pregunta se formuló con el fin de conocer el estado civil de las personas encuestadas, ya que se cree que son los padres solteros quienes más necesitan de este centro de apoyo educativo, pues no cuentan con la ayuda de su pareja para el cuidado de los hijos.

Esto no quiere decir que el mercado meta sean solamente los padres solteros, este centro está dirigido a cualquier padre trabajador que tenga hijos en primaria y que cuente con un nivel económico medio, medio-alto y alto, como se menciona en el apartado metodológico.



Gráfica 4. ¿Es usted padre/madre casado(a)?



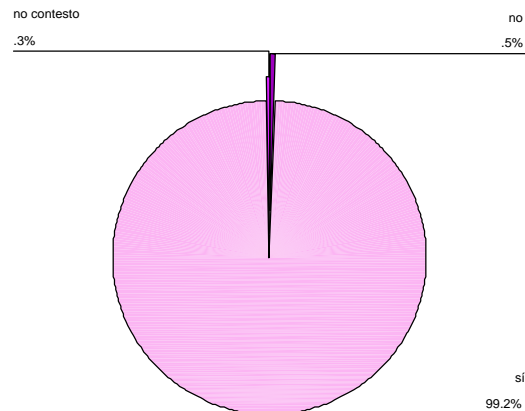
Fuente: elaboración propia

Esta gráfica muestra que más del 90% de las personas encuestadas son casadas, sólo el 6.5% de las personas resultó ser padre o madre soltera (para mayor precisión ver **anexo 6**).

Pregunta 5: ¿Alguno de los padres del niño trabaja?

Esta pregunta sirve para saber si los padres de familia trabajan, y se refleja que casi el 100% de los encuestados respondió que sí, ya que si no fuera así, no contarían con el sustento necesario para cubrir el gasto familiar. Como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 5. ¿Alguno de los padres del niño trabaja?



Fuente: elaboración propia



La gráfica muestra que la mayoría de los padres de familia trabajan para contribuir con el gasto familiar, sólo el 5%, que corresponde a dos personas, respondieron de manera negativa, es decir, que no trabajan y el 3% no respondió la pregunta (para mayor precisión ver **Anexo 7**).

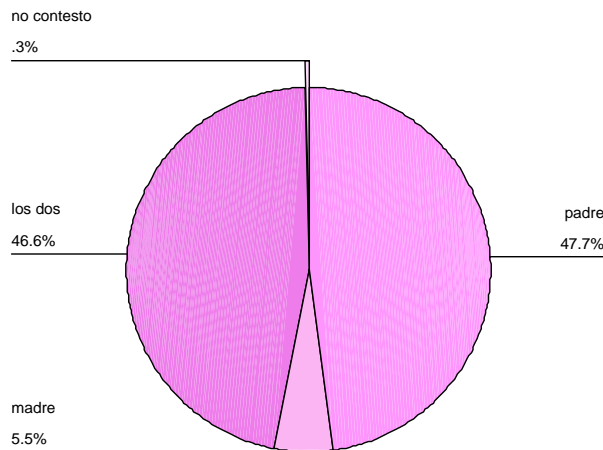
Pregunta 6: ¿Quién de los padres del niño trabaja?

Sabiendo que la mayoría de los padres de familia trabajan resulta interesante saber quién de ellos trabaja, y así poder imaginar la situación en la que se encuentra el niño a nivel convivencia y cuidado de sus padres. Por lo general, si sólo un miembro de la familia, ya sea el padre o la madre trabaja, su pareja se dedica a ser ama de casa y entre sus labores están el poner atención y cuidados a sus hijos en sus diferentes actividades.

En el caso de los padres y madres solteras, todos trabajan y es un tanto más difícil para ellos el estar pendiente de sus hijos y de las labores del hogar, así sucede también cuando ambos padres trabajan.

En la siguiente gráfica se encuentran los resultados obtenidos.

Gráfica 6. ¿Quién de los padres del niño trabaja?



Fuente: elaboración propia.

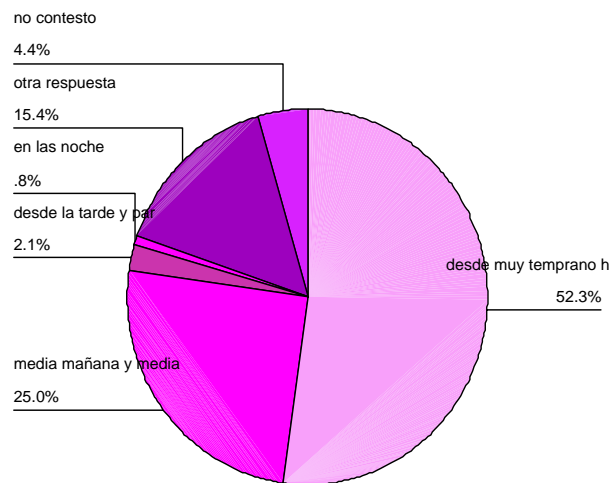


Esta gráfica refleja que en muchas familias la igualdad para el trabajo se hace presente con un 46.6%. Esto es por causa de diferentes factores, que hemos mencionado a lo largo de este trabajo. También se puede notar que aún existen muchas familias en las que sólo la figura paterna trabaja, los resultados arrojaron un 47.7%. Por último, un 5.5% de los encuestados respondieron que la madre era el único sustento de esa familia (para mayor precisión ver **anexo 8**).

Pregunta 7: ¿Qué horario de trabajo tienen?

Esta pregunta está hecha para reforzar el análisis de las dos preguntas anteriores, debido a que en casi la mitad de las familias encuestadas ambos padres trabajan, se preguntaron los horarios de trabajo para poder analizar cuál es el horario en el que la mayoría de los padres encuestados no están en casa y establecer un horario adecuado para la operación de este Centro. Esta pregunta se subdivide en 3, en caso de que los dos padres trabajen, se pidió que en el cuestionario marcaran “él” o “ella” en el horario correspondiente a cada uno, u otro en el caso que fuera necesario. Se maneja la pregunta 7a para los hombres, 7b para las mujeres, esto sirve para analizar la tendencia de los horarios de trabajo que tienen hombres y mujeres. La mayoría de las personas no estuvieron interesadas en especificar el sexo en el horario de trabajo, esto arrojó la siguiente gráfica.

Gráfica 7. ¿Qué horario de trabajo tienen?



Fuente: elaboración propia.



Como se muestra en la gráfica, la mayoría de los padres de familia (52.3%) trabajan desde muy temprano hasta cumplir ocho horas; a esta cantidad le sigue la de padres que trabajan media mañana y media tarde (25%). Estas dos respuestas se pueden unir, resultando mayoría, ya que generalmente el horario de 8 horas se divide en cuatro horas en la mañana y cuatro horas en la tarde. El porcentaje más bajo fue de 0.78% que corresponde al trabajo por las noches. Este análisis se presenta detallado en el **anexo 9**.

Pregunta 7a: ¿Qué horario de trabajo tienen? (Hombres)

Como se explica antes, la siguiente gráfica muestra qué horario de trabajo tienen los hombres y así se puede saber cuál es la tendencia.

Gráfica 7a. ¿Qué horario de trabajo tienen? (Hombres)



Fuente: elaboración propia.

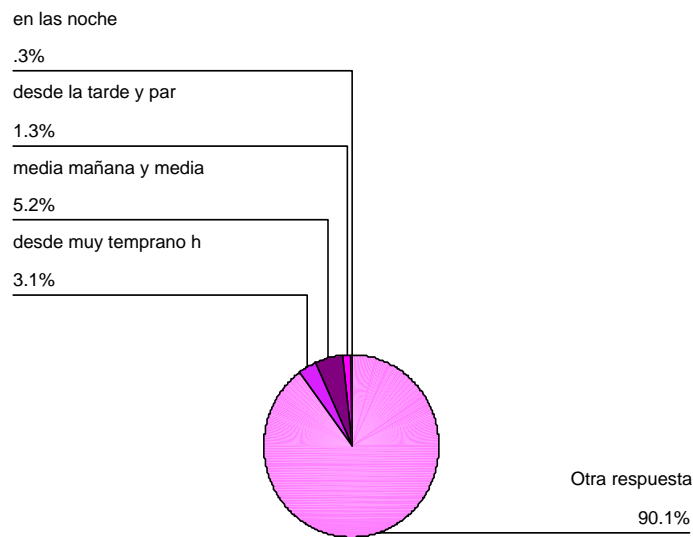
Esta gráfica no sirvió de mucho porque la mayoría de las personas no contestó correctamente, en el 90.6% que marca la gráfica como otra respuesta, van incluidas la pregunta 7, 7b y “otro”. Como se puede ver en la gráfica, la mayor parte de los hombres tienen un horario de trabajo desde temprano hasta cubrir ocho horas; después, los que trabajan media mañana y media tarde y otros trabajan desde la tarde y parte de la noche.



Pregunta 7b: ¿Qué horario de trabajo tienen? (Mujeres)

La siguiente gráfica muestra el horario de trabajo que tienen las mujeres, al igual que la anterior, sólo la contestaron bien un porcentaje pequeño de personas pero puede ayudar a ver cuál es la tendencia del horario femenino de trabajo.

Gráfica 7b. ¿Qué horario de trabajo tienen? (Mujeres)



Fuente: elaboración propia.

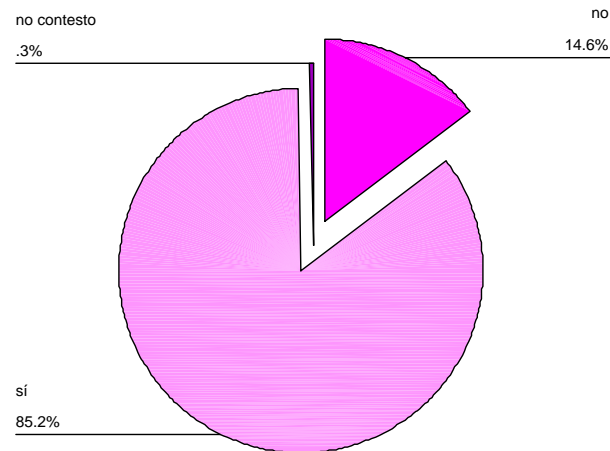
La gráfica muestra que la mayoría de las mujeres trabajan media mañana y media tarde, y casi nadie lo hace por las noches. El 90.1% es número de personas que contestaron otra respuesta (7,7a u “otro”).

Pregunta 8: ¿Está su hijo atendido al 100% en cuanto a sus estudios y tareas?

Con esta pregunta se pretende que los padres de familia analicen el cuidado y la atención que les brindan a sus hijos. Muchas veces, por problemas cotidianos y por su trabajo, no se dan cuenta del cuidado que implica tener a un niño de primaria en casa, estar al pendiente de él para que no baje su nivel académico, que logre cumplir con todas las actividades escolares y que al mismo tiempo esté estimulado para el desarrollo de sus habilidades en todos los sentidos.



Gráfica 8. ¿Está su hijo atendido al 100% en cuanto a sus estudios y tareas?



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra que la mayoría de los padres de familia dicen que su hijo sí está atendido al 100% en cuanto a estudios y tareas, esto se refleja con un 85.2%. Un porcentaje muy bajo de los encuestados, el 14.6%, aceptaron que a su hijo no estaba desarrollando su máximo potencial en los estudios y tareas (información más detallada en el **anexo 10**).

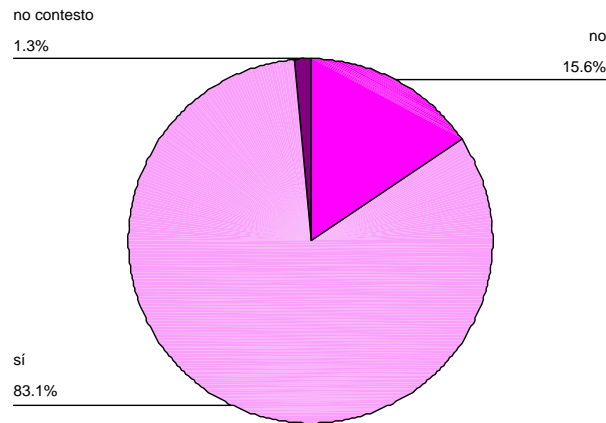
Pregunta 9: ¿Está su hijo bien atendido (100%) en cuanto a desarrollo de habilidades y valores?

Esta pregunta va ligada con la pregunta anterior, sólo que aquí se toca el tema del desarrollo de habilidades y valores en los niños de primaria, que resulta bastante importante para esta investigación ya que es la edad en que los niños se empiezan a preparar para optimizar su participación en la vida comunitaria; es decir, ser personas solidarias que aporten y contribuyan a la sociedad según sus posibilidades. Esta pregunta trata de hacer ver a los padres que el niño necesita de integración lo cual es un proceso complejo que va más allá de asignarle un pupitre al alumno.

La respuesta se ve reflejada en la siguiente gráfica.



Gráfica 9. ¿Está su hijo bien atendido (100%) en cuanto a desarrollo de habilidades y valores?



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en la pregunta anterior, más del 80% de los encuestados respondieron que su(s) hijo(s) sí está atendido al 100% en cuanto al desarrollo de habilidades y valores, sólo alrededor del 15% aceptaron que su(s) hijo(s) no está siendo estimulado adecuadamente en esos aspectos (información más detallada en el **anexo 11**).

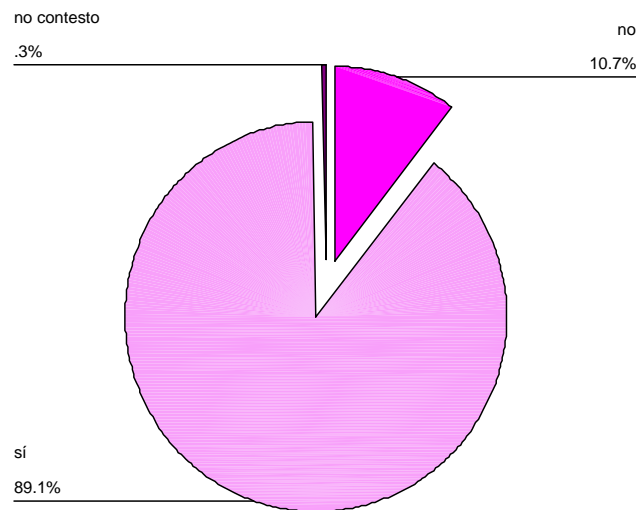
Pregunta 10: ¿ Le gustaría poder contar con un centro de apoyo educativo que ayudara por la tarde a sus hijos a regularizarse con las materias que más trabajo le cuestan en la escuela, a hacer tareas, a desarrollar diferentes habilidades por medio de talleres y a mantener vivos sus valores y educación?

Esta pregunta fue hecha con el fin de saber si los padres de familia estarían interesados en contar con un Centro de Apoyo Educativo que ayude a sus hijos a regularizarse con las tareas, a desarrollar sus habilidades por medio de diferentes talleres adecuados para los niños y, sobre todo, para que no sientan la ausencia de los padres que trabajan la mayor parte del día. Además, esta pregunta es de vital importancia para analizar si existe una oportunidad en el mercado para la apertura de este Centro, ya que gracias a la misma se pudo saber si los padres estaban interesados en inscribir a sus hijos en el CAE.



Los resultados arrojados fueron en su mayoría positivos, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 10. ¿ Le gustaría poder contar con un centro de apoyo educativo que ayudara por la tarde a sus hijos a regularizarse con las materias que más trabajo le cuestan en la escuela, a hacer tareas, a desarrollar diferentes habilidades por medio de talleres y a mantener vivos sus valores y educación?



Fuente: elaboración propia.

A la mayoría de la gente sí le gustaría poder contar con un Centro de Apoyo Educativo, esto se ve reflejado en los resultados, ya que el 89.1% de las respuestas de los encuestados fueron positivas. Se obtuvieron sólo el 10.7 % de respuestas negativas y un 0.3% no contestó (información más detallada en el **anexo 12**).

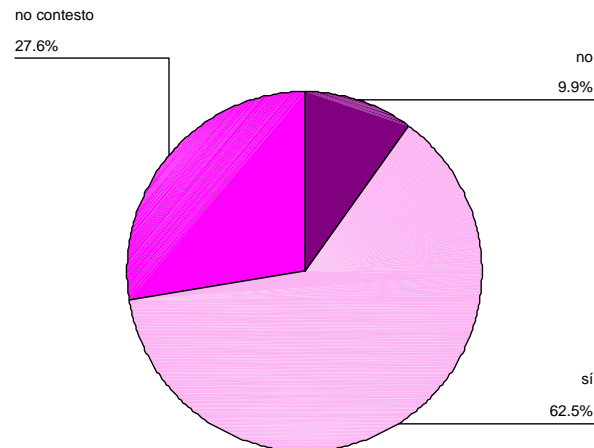
Pregunta 11: ¿Le gustaría escuchar más a fondo la propuesta CAE?

Esta pregunta fue dirigida a las personas que respondieron negativamente a la cuestión anterior, pero aún así hubo gente que dijo sí y respondió esta pregunta. La finalidad era saber si los padres que contestaron que no estaban interesados en un Centro de Apoyo Educativo, estaban abiertos a escuchar la propuesta CAE, para así poder convencerlos de que es una buena opción para ellos y para sus hijos y lo tomen en cuenta.



La siguiente gráfica muestra los resultados arrojados por SPSS.

Gráfica 11. ¿Le gustaría escuchar más a fondo la propuesta CAE?



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica muestra que los padres de familia no están cerrados a escuchar la propuesta CAE, ya que más del 60% de las personas respondieron positivamente, tan sólo el 9% respondió que no y alrededor de 27% no contestaron la pregunta (información más detallada en el **anexo 13**).

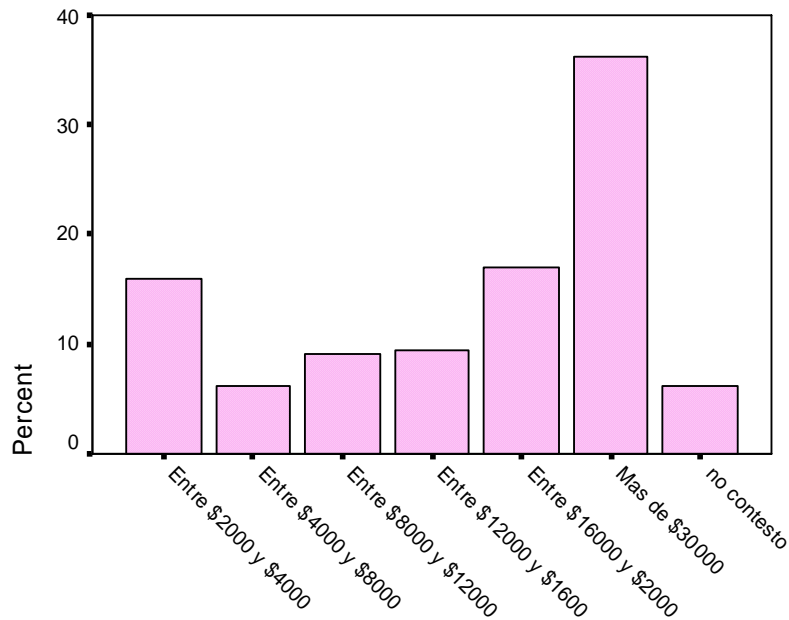
Pregunta 12: ¿Podría indicar aproximadamente cuánto gana mensualmente?

Esta pregunta fue hecha para identificar cuál es el salario promedio de las personas encuestadas, como se dijo antes, este estudio fue hecho por conveniencia en los colegios considerados como los más apropiados para encontrar personas del nivel socioeconómico al cual está enfocado este estudio (medio, medio-alto, alto).

En los resultados de esta pregunta se reflejará si el enfoque del mercado meta planeado es correcto.



Gráfica 12. ¿Podría indicar aproximadamente cuánto gana mensualmente?



VAR00015

Fuente: elaboración propia

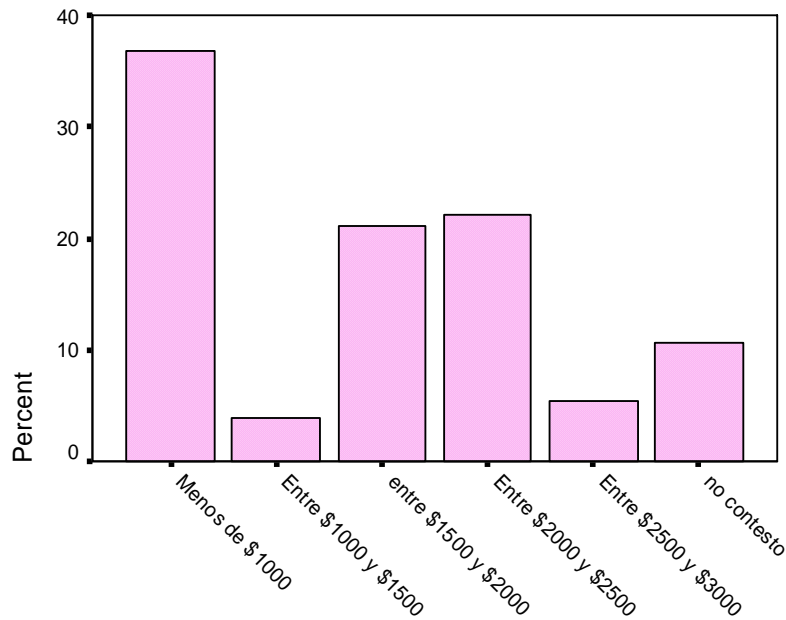
Esta gráfica de barras muestra que más del 50% de la gente encuestada gana más de \$16,000 pesos al mes, lo cual favorece a este proyecto y amplía las expectativas (Información más detallada en **anexo 14**).

Pregunta 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio CAE mensualmente?

Para el proyecto, ésta es una de las preguntas más importantes, porque se podrá analizar cuánto realmente estaría dispuesta a pagar la gente por un servicio como CAE. A pesar del nivel económico de las personas hubo diferentes resultados, los cuales nos ayudaron a fijar el precio base en el Centro.



Gráfica 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio CAE mensualmente?



VAR00016

Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que el 48.7% está dispuesto a pagar \$1500 o más, aunque también un gran porcentaje (36.7%) dijo que sólo pagaría \$1000 o menos al mes (información más detallada en el **anexo 15**).

Después de este análisis se pudieron concluir puntos importantes para el desarrollo óptimo de este plan de negocios.

4.3.3 Análisis del mercado y su tendencia

Consideramos que es un mercado muy prometedor; además, al no existir competencia directa, no existirá la necesidad de “pelear” para obtener una parte del mismo.

Como ya se mencionó, este mercado va a crecer cada vez más, debido a que la mentalidad de las mujeres evoluciona con el paso de los años y ya no se conforman con quedarse en casa, además la situación económica del país en general se encuentra cada vez peor, por lo que el sueldo de una sola persona por familia, ya sea el padre o la madre, no es suficiente.



Creemos que con el paso del tiempo, será cada vez más común que ambos padres trabajen una jornada laboral completa y los hijos necesitarán ayuda externa para satisfacer sus necesidades.

4.3.4 Segmentación del mercado

Este servicio va dirigido hacia los padres trabajadores con niños en primaria que vivan en la Ciudad de Puebla. El nivel económico de nuestro mercado meta es medio, medio-alto y alto.

Cabe resaltar que una restricción del servicio propuesto es que el centro no contará con ayuda especializada para tratar a niños con capacidades físicas o mentales diferentes.

4.3.5 Clientes

De acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento de medición, los cuales sirvieron para evaluar y conocer a nuestros clientes, podemos estipular que en el 46.6% de las familias correspondientes a nuestro mercado meta ambos padres trabajan, que la mayoría, más del 80%, tienen entre uno y dos hijos en primaria. También pudimos cerciorarnos de que al 89% de nuestros clientes potenciales les gustaría contar con este centro de apoyo educativo y, por último, los resultados muestran que el 48.7% de los encuestados estarían dispuestos a pagar \$1500 o más por el servicio CAE.

Con base en el análisis anterior es posible determinar que los padres trabajadores sí estarían interesados en contar con este centro de apoyo educativo y que sí estarían dispuestos a pagar el precio que más adelante se estipula.

4.3.6 Competencia

Actualmente en la ciudad de Puebla no existe competencia directa, por lo que se puede considerar al CAE como pionero en este concepto de apoyo educativo. A pesar de que sí existen guarderías en la ciudad, ninguna cuenta con los servicios que se ofrecerán y no se enfocan al mismo mercado meta que este Centro.

Las guarderías actuales están enfocadas a niños mucho más pequeños (menores de 6 años) y brindan servicios de apoyo educativo, físico y emocional. Este nicho de mercado ya se encuentra muy saturado y aún así las madres y padres trabajadores no han quedado totalmente satisfechos; cuando sus hijos crecen (de 6 años en adelante), ya



no cuentan con un lugar especializado donde se les brinde vigilancia, atención, ayuda educativa y recreación durante las tardes. Estos padres llegan cansados después de una jornada de trabajo y tienen que lidiar con las tareas y los problemas de sus hijos de primaria, ya que estos últimos no cuentan con el estímulo ni la motivación para realizarlas antes.

Estos padres se sienten, además, culpables, ya que sus hijos crecen sin recibir la atención necesaria y se encuentran en desventaja en comparación con otros niños con padres o tutores en casa que les ayudan a terminar sus labores escolares y los estimulan psicológicamente.

La competencia no sólo se enfoca a otro nicho de mercado sino que, como ya mencionamos, no brindan la gama de servicios que CAE ofrecerá.

Con este no queremos decir que no exista competencia alguna, ya que indirectamente los familiares, amigos o niñeras que cuiden a los niños durante las tardes y las clases particulares deben ser consideradas como competencia.

4.3.7 Determinación del precio

El precio se determinó tomando en cuenta los costos necesarios para poder brindar el servicio del CAE y con base en la exhaustiva investigación de mercados. El precio es de 1500 pesos al mes por alumno, es decir, por cinco días a la semana y cuatro semanas al mes, lo cual corresponde a 75 pesos por día.

Consideramos que es precio muy razonable, ya que se ofrecerán muchos servicios por el mismo y, si una persona quisiera recibir en otra parte los mismos servicios o menos, en total terminaría gastando hasta el doble o triple y sin el “plus” de que sus niños se encuentren cuidados y estimulados en todo momento.

El precio es ideal y los padres deben recordar que en el CAE están recibiendo todos los servicios en un mismo lugar, ya que no se verán en la necesidad de contratar ayuda externa para trasladar a sus hijos de una clase a otra.

4.3.8 Costo de llevarlo al consumidor

Como se trata de un servicio y no de un producto, no se puede llevarlo al cliente físicamente hablando, al tratarse de un servicio, el cliente es el que debe venir a CAE.

El deber de esta compañía, será realizar campañas de marketing que tengan la fuerza suficiente para atraer al mercado meta hacia el centro. Los costos de atraer al



consumidor varían dependiendo del tipo de publicidad que se utilice. Como el centro apenas estará empezando, creemos que lo mejor es utilizar una estrategia de publicidad “barata”.

Los costos del área de publicidad se detallarán en la parte financiera y estarán sujetos al presupuesto estimado para cada año.

4.3.9 Determinación de la publicidad a utilizar

Se utilizarán distintos medios publicitarios con el fin de atacar al mercado meta. La campaña de publicidad irá de acuerdo con el presupuesto estimado de 100,000 pesos para el primer año y se elegirá de acuerdo al mercado meta que se desea alcanzar, se espera tener la posibilidad de utilizar los siguientes medios.

4.3.9.1 Volantes

Los volantes serán repartidos a la salida de las escuelas primarias que pertenezcan a un nivel económico medio, medio-alto y alto; estos volantes se entregarán tanto a los niños como a los padres que van a recoger a sus hijos.

Este tipo de publicidad es muy recomendable ya que hace mucho “ruido” entre el mercado meta y al mismo tiempo es muy barata, sólo se debe hacer un diseño y realizar las impresiones que se consideren necesarias. El único inconveniente que percibimos con este medio, es que Cae también está dirigido hacia un nivel económico alto, y las personas pertenecientes a este segmento del mercado, podrían generarse una mala imagen del Centro, ya que este tipo de medio puede “abaratarse” el servicio.

El diseño de los volantes será muy sencillo, básicamente contendrá el nombre de la empresa, su giro, los servicios que presta, la dirección, teléfono y página de Internet. Los volantes serán impresos en un papel barato con el fin de reducir los costos.

4.3.9.2 Cartelones

Se pedirá permiso a las escuelas para pegar estos anuncios publicitarios tanto dentro como fuera de las mismas. Consideramos que también es importante colocar los cartelones en los supermercados, ya que los padres de familia acuden a los mismos.

Los cartelones, al igual que los volantes, resultan muy prácticos porque se pueden localizar en el lugar frecuentado por el mercado meta y se gasta solamente en la



impresión de éstos. Los impresos, tendrán el nombre de la empresa, su giro, los servicios que ofrece y los datos generales. Al mismo tiempo, el espacio es ideal no sólo para incluir los datos especificados anteriormente, sino también se podría poner una fotografía o alguna imagen que vaya de acuerdo con la empresa.

4.3.9.3 Espectacular

Este anuncio estará ubicado en un punto estratégico de la ciudad y tendrá que contar con elementos visuales atractivos que ayuden a generar una imagen y recuerdo en la mente del consumidor. Este tipo de publicidad es barato en comparación con los anuncios en televisión, ya que el minuto en la misma es muy caro.

Algunos puntos estratégicos en los que consideramos se podría colocar el espectacular son los siguientes: Boulevard 5 de mayo, la 31 poniente y la avenida Juárez.

4.3.9.4 Página de Internet

Se vive en una era cibernética por lo que hacer publicidad por Internet es algo muy importante para atraer a los consumidores. Esta página no sólo servirá como medio publicitario, sino como un servicio periférico de la compañía, pues por medio de la misma se brindará información relevante al cliente, se podrá pagar en línea la mensualidad y, además, será un medio para capturar al mercado pasivo, ya que el sitio contará con un sistema de inscripción en línea.

4.3.9.5 Periódico

El periódico resulta un buen lugar para publicar un anuncio, pues los padres trabajadores muchas veces no tienen tiempo para revisar los cartelones que se encuentran pegados en las escuelas de sus hijos o para leer un volante que se les entrega en la calle. Este medio publicitario siempre es utilizado hasta por las personas más ocupadas y presenta una ventaja muy importante, es relativamente barato. El periódico a utilizar será “El Sol de Puebla”, debido a que es el más vendido en esta ciudad.

El anuncio del periódico consistirá en un clasificado normal, en que se incluya el nombre del centro, los servicios que ofrece, y los datos generales del mismo.



4.4 Estrategia de operaciones

El plan de operaciones es una parte fundamental del plan de negocios ya que en el mismo se estipulan los procesos, los materiales y los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la realización de este Centro.

4.4.1 Localización

El CAE estará ubicado en la ciudad de Puebla, fraccionamiento la Paz. La dirección es: Teziutlán Sur No. 38. Esta ubicación es óptima para localizar el centro porque en esa área se encuentran cercanas muchas escuelas primarias con niños de nivel económico medio, medio-alto y alto, además es un punto estratégico en la ciudad para transitar a cualquier parte de la misma. Esta zona es segura, pertenece a la clase económica del mercado meta y de fácil acceso.

4.4.2 Descripción del plan de operaciones

En este apartado se describirán a detalle los puntos básicos del plan de operaciones como son el personal del Centro, las instalaciones, los procesos, etcétera.

4.4.2.1 Procesos

El proceso de operaciones iniciará a la llegada del cliente al Centro y terminará cuando sea recogido por sus padres. A continuación se muestra el diagrama de flujo para poder tener una imagen visual del proceso que sigue el cliente dentro del centro.

También se mostrará el diagrama de flujo de procesos en el cual se podrá observar el flujo del cliente y sus actividades. Las diferentes actividades que realice el cliente estarán representadas de la siguiente forma:

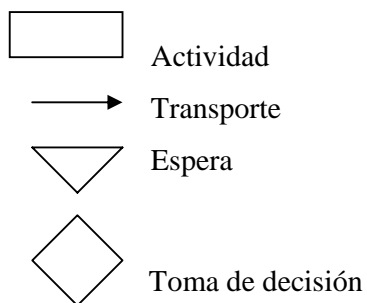
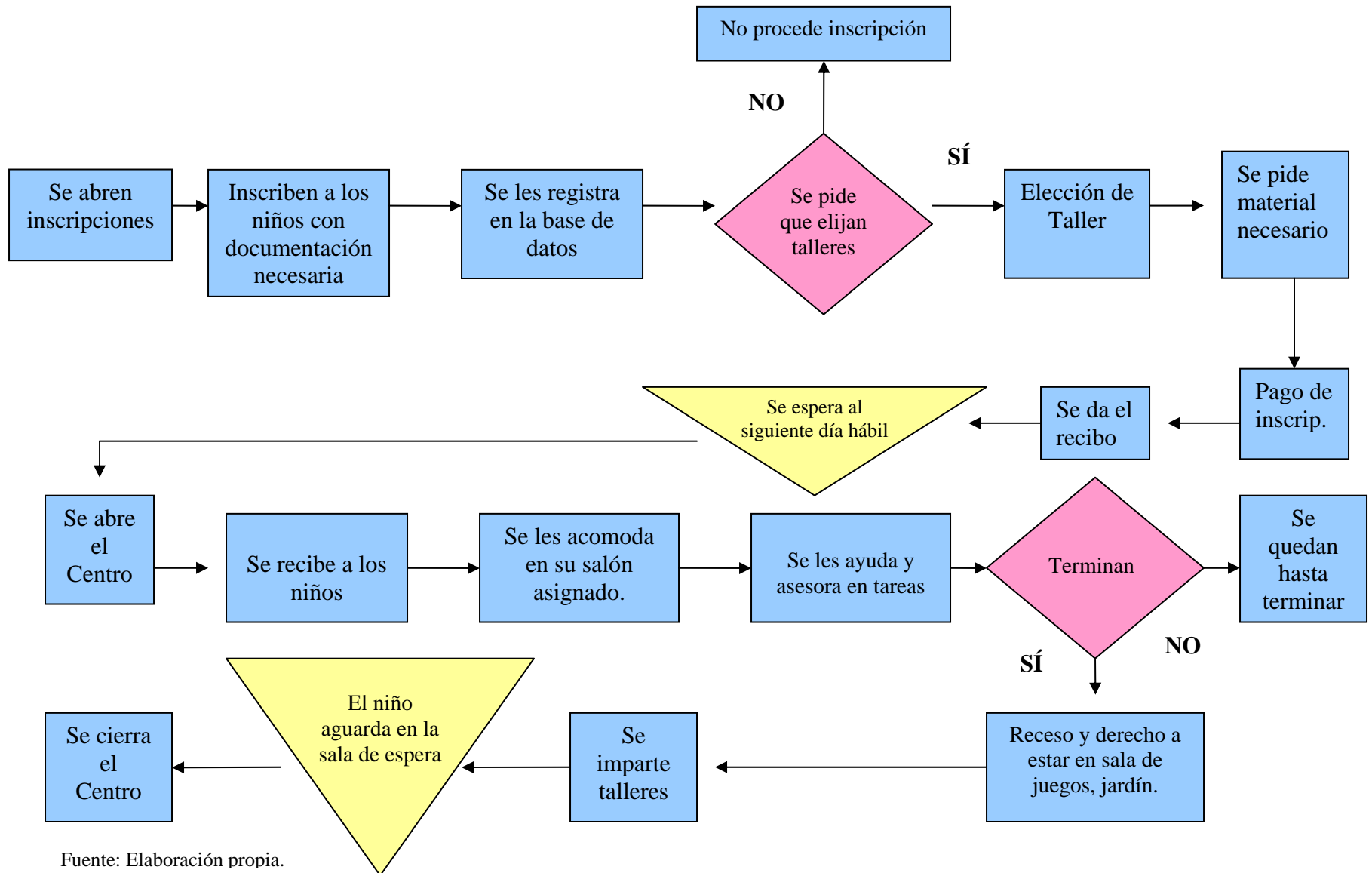
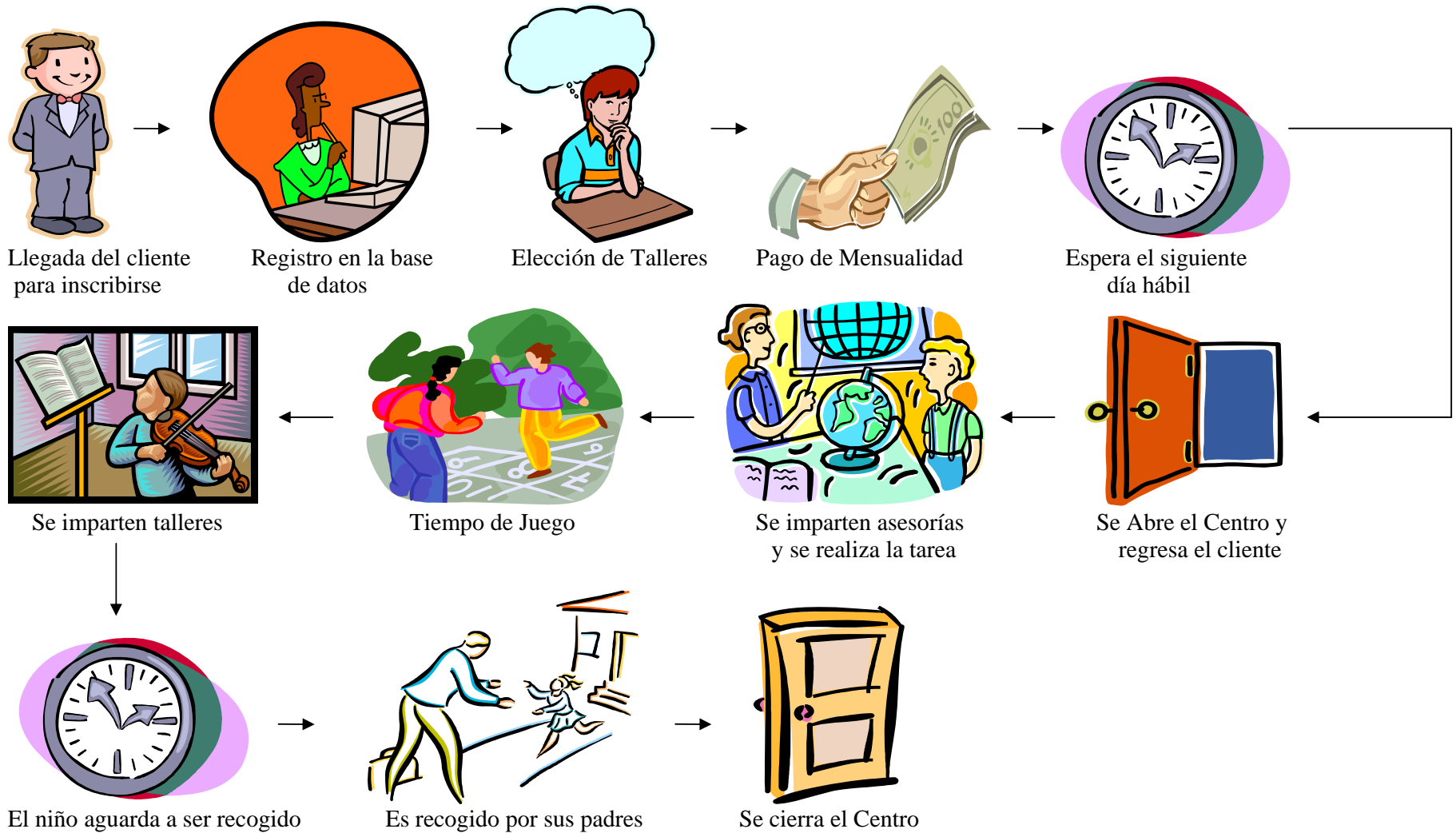


DIAGRAMA DE FLUJO DE ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE FLUJO CAE.



Fuente: Elaboración propia.



4.4.2.2 Materiales y equipo necesario

El equipo de oficina y papelería necesario para la prestación de este servicio consistirá en: bancas con paletas, escritorios para profesores, mesas especiales para salas computacionales, sillas, pizarrón, plumas, lápices, plumones, 25 computadoras, impresoras, proyectos, papel para impresión.

Para la sala de cómputo, además de las 25 computadoras y las mesas y sillas necesarias, es indispensable contar con el equipo necesario para conexión en red y con los siguientes *software* educativos que ayudarán a los niños a aprender interactivamente: Natura, Matemáticas con Pipo, Geografía con Pipo, Encarta en español y Tell me more kids. El paquete utilizado en la sala de cómputo será el Office.

Los costos de estos paquetes y del equipo se detallarán en la parte financiera.

4.4.2.3 Recursos humanos necesarios

El personal es el punto clave para el éxito o fracaso de un negocio, es por eso que el personal que trabajará en el CAE será el más capacitado, y su objetivo principal será ofrecer los mejores estándares de calidad educativa. A continuación se muestran los puestos que consideramos necesarios para la prestación del servicio así como la descripción y el salario correspondiente a los mismos, según la Comisión Nacional de Salarios Mínimos:

1 trabajadora social

6 profesores de primaria

1 profesor de computación

1 profesor de música

1 profesor de arte

1 profesor de acondicionamiento físico

1 auxiliar práctico en enfermería

1 persona de vigilancia

2 personas de intendencia

Total: 15 personas

Por el momento, no se considera contratar personal administrativo ni contable, ya que nosotras mismas, las accionistas, nos encargaremos de esa área.



4.4.2.4 Descripción de puestos y salarios por zona geográfica

Las áreas geográficas en que, para fines salariales, se ha dividido la República Mexicana son: A, B y C. La Ciudad de Puebla pertenece a la zona geográfica C, por lo que los trabajadores tendrán que recibir el salario mínimo de acuerdo a esa zona.

Los salarios mínimos profesionales que tienen vigencia a partir del 1 de enero de 2005 para el rubro de “profesiones, oficios y trabajos especiales”, se señalan a continuación. Este salario corresponde al dinero en efectivo que se debe dar a los trabajadores en la siguiente lista por jornada ordinaria de trabajo.

Auxiliar práctico en enfermería. Es el trabajador que dispensa cuidados simples de asistencia a enfermos en hospitales, clínicas, laboratorios y otros establecimientos similares. En el caso del Centro, la enfermera prestará atención especializada a los niños que se encuentren enfermos o que hayan sufrido algún tipo de herida. Se contará con un expediente médico de los alumnos en que se estipulará detalladamente las alergias y los padecimientos de cada uno.

Sueldo por jornada de trabajo: 59.75

Sueldo al mes (30 días): 1,793

Maestro en escuelas primarias particulares. Es el trabajador que imparte clases en instituciones particulares de enseñanza. Prepara sus clases, asiste al lugar de su trabajo a un horario fijo, controla la asistencia y disciplina de sus alumnos, efectúa las evaluaciones o exámenes periódicamente y hace los reportes necesarios.

En el Centro, a los profesores además de impartir las tutorías y asesorías adecuadamente, se les exigirá un dominio total del idioma inglés, ya que ellos mismos impartirán el taller.

Los profesores de los talleres de computación, arte, música y acondicionamiento físico, recibirán el mismo salario que los profesores de primaria:

Sueldo por jornada laboral: 67.75

Sueldo al mes (30 días): 2,033

Debido a que los profesores también impartirán la clase de inglés, consideramos subirles el sueldo a 2,500, lo que nos parece justo ya que ni siquiera trabajan la jornada completa.

Trabajadora Social. Será la encargada del vigilar el bienestar físico y emocional de los alumnos.



Sueldo por jornada: 75.55

Sueldo al mes: 2,267

Al igual que los profesores a la trabajadora social se le subirá el sueldo a 2,500 pesos.

Los salarios mínimos generales que tienen vigencia a partir del 1 de enero de 2005, como cantidad mínima que deben recibir en efectivo los trabajadores por jornada ordinaria diaria de trabajo, será el que se señalan a continuación junto con la descripción del puesto:

Personal de vigilancia. Será el trabajador encargado de la seguridad de los alumnos; deberá permanecer en la entrada en todo momento para que nadie pueda salir o entrar sin autorización y se comprometerá a llevar un registro de estas entradas y salidas, al mismo tiempo, será el responsable de corroborar que la persona que recoge al niño sea la correcta, es decir, sus padres o un tutor.

Sueldo por jornada diaria: 44.05

Sueldo al mes: 1,322

Personal de intendencia. Será el trabajador encargado del aseo del centro. Será el responsable de que los baños, salones, cocina, sala de juntas y área de juegos se encuentren limpios en todo momento. Estos trabajadores también se estarán a cargo del jardín.

Las personas de intendencia serán las encargadas de ayudar en la cafetería en sus ratos libres y a la hora de los recesos.

Sueldo por jornada: 44.05

Sueldo por mes: 1,322

El sueldo del personal administrativo y contable no fue estipulado, porque como ya explicamos, se espera que esa área sea dirigida por nosotras mismas. Además, cabe mencionar que estos sueldos corresponden a lo máximo que estamos dispuestos a pagar. El personal no estará en nómina ya que no trabajan la jornada laboral completa sino sólo cuatro horas. El personal de intendencia y vigilancia será contratado por “*outsourcing*”, es decir, se contratará a través de una compañía y ésta última, será la encargada de decidir si sus empleados (de intendencia y vigilancia) se encuentran en nómina o no.



4.4.2.5 Distribución del CAE

En el **anexo 16**, aparecen fotografías que muestran los espacios destinados para la distribución física del Centro. Como opción de financiamiento se eligió una casa rentada pues así la inversión inicial no será tan fuerte. Esta casa se adecuará a las necesidades de la institución. El centro contará con la siguiente distribución física:

Tercer piso (planta alta):

- 4 salones de primaria adecuados para impartir clase a 20 personas. Estos salones estarán destinados para los grupos de tercero a sexto. Dentro de los mismos no sólo se impartirán las tutorías correspondientes, sino también se llevarán a cabo los talleres de inglés y música.

- 2 baños de gran tamaño.
- Corredor

Segundo piso (nivel calle):

- 2 salones de primaria. Se considera que estos salones son los indicados para impartir la enseñanza a los grupos de primero y segundo ya que, al ser los más pequeños del plantel, necesitan un cuidado especial. Además, resulta conveniente que estos niños, que oscilan entre los 6 y los 7 años, no tengan la necesidad de subir escaleras con el fin de evitar accidentes. Dentro de estos salones no sólo se impartirán las tutorías correspondientes, sino también se llevarán a cabo los talleres de inglés y música.

- 1 baño de gran tamaño.
- Cocina. Esta área será ideal para que los niños puedan guardar sus refrigerios. La cocina también funcionará como una pequeña cafetería donde los niños podrán adquirir jugos, frutas, sándwiches, refrescos, papitas y golosinas.
- *Hall* o sala de espera. Donde los padres tendrán la oportunidad de sentarse cómodamente a esperar a sus hijos.

Primer piso (planta baja)

- Se cuenta con un salón destinado para usos múltiples. En esta área los niños podrán divertirse con los diferentes juegos de mesa, ver una película o simplemente sentarse a platicar o colorear un libro.

- 1 baño de gran tamaño.

Jardín (parte trasera)

- Se cuenta con un amplio jardín que estará equipado con juegos como columpios o resbaladilla para que los niños puedan pasar un rato agradable. Este jardín también se



utilizará para realizar las actividades físicas necesarias de acuerdo con el taller de acondicionamiento físico.

- Oficina. Dentro del área del jardín existe un pequeño cuarto que se adecuará para que funcione como oficina en donde se encontrará la sicóloga o trabajadora social vigilando el bienestar físico y emocional de nuestros educandos. Dentro de esa área también se encontrarán los archivos con los expedientes de cada alumno.

En esta misma oficina se encontrará un botiquín de primeros auxilios a la mano para cuando sea necesario. La utilización de este botiquín quedará en manos de la enfermera del Centro.

Patio (parte delantera)

El área destinada al patio se adecuará para que funcione como sala de juntas para profesores y para el personal administrativo, constituido por las accionistas. En esta sala sólo se llevarán a cabo las cuestiones administrativas muy básicas, como revisar que el personal cumpla con sus labores adecuadamente, ya que la oficina administrativa y contable del centro se encontrará ubicada en otro lugar.

Cochera techada (parte delantera)

Esta cochera cuenta con un amplio espacio destinado para dos autos y se adecuará para que funcione como sala de cómputo. Este espacio es ideal para la instalación de 20 computadoras, sólo se necesitan las instalaciones eléctricas necesarias y adecuar el espacio para que quede diseñado como un salón.

El sitio elegido y descrito es ideal para instalar el Centro porque cuenta con los espacios necesarios para cada actividad. Además, los tres niveles están comunicados entre sí por escaleras, lo que permite una retroalimentación constante entre los grupos.

Los niños tendrán acceso al jardín a través del salón de usos múltiples o por el acceso que existe en el tercer piso, ideal para los niños más grandes, además se evitan los accidentes en la escalera principal.

Esta casa también es óptima para el Centro debido a que está totalmente cerrada, sólo cuenta con una entrada principal desde la calle la cual se encontrará vigilada todo el tiempo, con el fin de garantizar la seguridad de los educandos.

4.4.2.6 Capacidad instalada

La capacidad máxima instalada que se espera tener en el centro es de 120 niños, es decir, 20 niños por cada uno de los seis salones de primaria.



La capacidad adecuada para brindar una atención especializada y para el cómodo desarrollo de los educandos, será de 90 alumnos o 15 niños por salón.

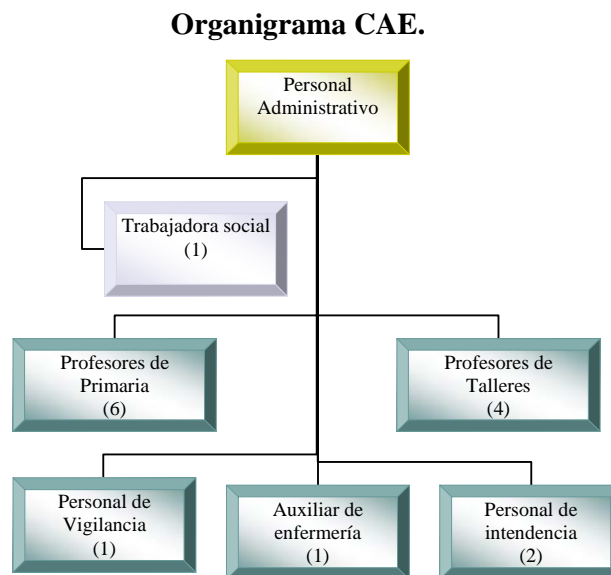
4.5 Plan organizacional

En esta sección se estipulará el plan organizacional del Centro, la jerarquía de sus puestos y sus requisitos de contratación.

4.5.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional del CAE se muestra en siguiente organigrama, donde se muestran los puestos y la jerarquía de los mismos.

Figura 4.1.



Fuente: elaboración propia

La jerarquía va de acuerdo con la responsabilidad y poder que viene con el cargo. El puesto más alto es la administración, después se encuentra la trabajadora social, que funcionará como un apoyo vital cuando el personal administrativo no se encuentre, pues ella vigilará el bienestar emocional y físico de los educandos; posteriormente, un nivel hacia abajo, se encuentran los diez profesores, más abajo se encuentra la enfermera, el personal de intendencia y vigilancia.



4.5.2 Requisitos de contratación

Trabajadora social: debe contar con un mínimo de dos años de experiencia laboral relevante y una carta de recomendación. De preferencia, debe contar con un título de Licenciatura en Psicología Infantil que la avale.

Profesores: como mínimo deben ser licenciados en educación, tienen que tener dos años de experiencia laboral relevante y deben contar con un certificado del idioma inglés, ya que ellos impartirán el taller de inglés.

Profesor de computación: se requiere título de Licenciado en Ingeniería en Sistemas y dos años de experiencia laboral relevante.

Profesor de música: debe contar con dos años de experiencia laboral relevante y con un título universitario en Licenciatura en Música que lo respalde.

Profesor de arte: debe contar con un mínimo de dos años de experiencia laboral relevante y un título que lo avale.

Profesor de acondicionamiento físico, debe contar con dos años de experiencia laboral relevante y tener una carta de recomendación.

Auxiliar práctico en enfermería, como mínimo debe contar con dos años de experiencia laboral relevante y carta de recomendación.

Persona de vigilancia, debe contar con un mínimo de dos años de experiencia laboral relevante y dos cartas de recomendación. Será contratado por medio de una empresa particular.

Personas de intendencia, el único requisito indispensable es contar con dos cartas de recomendación. Serán contratados por medio de una empresa particular.

4.6 Aspectos legales

La persona física, o en este caso moral, que realice actividades comerciales debe considerar cumplir ciertos lineamientos antes de comenzar su actividad. Los lineamientos deben ser también considerados durante la realización de la actividad comercial y en el dado caso de su terminación. Es importante conocer las disposiciones que tanto a nivel federal como a nivel estatal y municipal, son susceptibles de regular la actividad del futuro empresario



4.6.1 Legislación federal y estatal

4.6.1.1 Legislación federal

Se debe presentar el aviso sobre la formación de esta empresa ante el Servicio de Administración Tributaria. También existen organismos de certificación que tienen por objeto realizar tareas de certificación, esto es, evaluar en este caso que el servicio se ajuste a las normas, lineamientos o reconocimientos de organismos dedicados a la normalización nacionales o internacionales. Algunos organismos certificadores importantes para este tipo de empresa serían los organismos de certificación de sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo, los organismos de certificación de sistemas de calidad y los organismos de certificación de personal.

4.6.1.2 Legislación estatal y municipal

En cuanto a la legislación del estado de Puebla, existen leyes gubernamentales en materia de licencias de funcionamiento de la empresa y permisos para la colocación de anuncios y publicidad comercial.

La primera licencia se solicitará con el fin de operar adecuadamente según las leyes estatales y la segunda para obtener autorización del estado para poner anuncios publicitarios, como el espectacular.

Para seguir los lineamientos estatales, también es importante seguir los requisitos pactados en la Secretaría de salud y, debido al giro de la empresa, se debe dar aviso a la Secretaría de Educación Pública estatal para que autorice el funcionamiento del Centro.

4.6.2 Legislación mercantil

Se debe decidir cómo va a operar la empresa, en este caso, la empresa operará como sociedad civil y se elegirá al tipo de persona moral que más convenga a los intereses de la empresa.

4.6.2.1 Sociedad civil

Es importante mencionar que las sociedades son entes económicos independientes que persiguen fines económicos particulares. Son sujetos de derechos y obligaciones, y por lo tanto, tienen una personalidad jurídica diferente a la de sus socios. Las sociedades ejercitan sus derechos y contraen obligaciones a través de sus representantes.



Las sociedades civiles, están reguladas por el Código Civil, y para que tengan personalidad jurídica, deben estar registradas en los organismos correspondientes, como la Secretaría de Relaciones Exteriores. Al mismo tiempo, se necesitarán de dos socios como mínimo, cuyo objeto social sea lícito y que se haga contrato por escrito y sea inscrito al Registro de Sociedades Civiles.

El formato que se debe presentar a la Secretaría de Relaciones Exteriores se muestra en el **anexo 17**, también se incluyó un ejemplo de acta notarial que solicite la formación de una Sociedad Civil, ver **anexo 18**.

En las sociedades civiles los socios que las administran garantizan el cumplimiento de las obligaciones sociales subsidiaria, solidaria e ilimitadamente. Los demás socios, salvo convenio en contrario, sólo están obligados al pago de sus aportaciones.

4.6.2.2 Personal moral

Las personas morales son el conjunto de personas físicas que se reúnen para llevar a cabo un objetivo común y que, frente a terceros, generan derechos y obligaciones a través de un representante legal. Para que ésta persona moral nazca, se debe contar con el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, al mismo tiempo, las personas morales deben constituirse legalmente ante un notario, estipulando el patrimonio establecido para la sociedad, los socios que la forman, etcétera.

4.6.3 Legislación fiscal

En cuanto a la legislación fiscal federal se deben tomar en cuenta los pagos de impuestos correspondientes, como el impuesto sobre la renta, mejor conocido como ISR y el impuesto al valor agregado o IVA.

Durante la operación de una empresa, también debe ser considerada la legislación fiscal estatal y municipal. En este caso, no se debe cubrir el pago del impuesto predial del Estado de Puebla, pues como se mencionó anteriormente, como opción de financiamiento se eligió la renta, y en este caso la persona responsable del debido pago de este impuesto será el dueño de la propiedad.



4.6.4 Legislación laboral

Es muy importante que durante la operación de una compañía se siga la legislación laboral, ya que existe para la protección de los derechos y el cumplimiento de obligaciones tanto de los obreros como de los patrones. Durante la aplicación de la legislación laboral en una empresa, se debe seguir la Ley Federal del Trabajo.

Según la Ley Federal del Trabajo, todos los trabajadores del Centro deben tener un contrato de trabajo donde se estipule su jornada de trabajo, los días de descanso obligatorios y los días festivos. En ese mismo contrato debe estar estipulado el tipo de trabajo que realizará el empleado en el Centro, sus obligaciones y sus derechos como pago de aguinaldo, vacaciones, prima de antigüedad, participación de utilidades y el salario que percibirá la persona. Éste último debe ser remunerador y no menor a lo estipulado en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

4.7 Plan financiero

Un punto clave para el éxito de las pequeñas y medianas empresas es el manejo de sus recursos financieros. La sección financiera incluye datos sobre las ventas, los egresos, utilidad neta, etcétera.

A continuación se describen algunos lineamientos financieros básicos que debe incluir todo plan de negocios.

4.7.1 Balance general

En este documento se presentará la posible situación financiera del Centro en un momento determinado y por año.

El balance general presenta la situación financiera del negocio, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital.

El balance general en forma se basa en las siguientes formulas:

$$\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{CAPITAL}$$

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$



El balance general utilizado será “pro forma”, ya que sólo intenta mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable. Hablamos de una situación financiera futura, pues se harán proyecciones para los próximos cinco años.

El balance general se presenta en la siguiente hoja, ver **figura 4.2**. Para mayor información sobre los movimientos financieros ver **anexo 19-23**.

A continuación se presenta el balance general de la compañía para los siguientes cinco años.

FIGURA 4.2
CENTRO DE APOYO EDUCATIVO S.C
BALANCE GENERAL.

ACTIVO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ACTIVO CIRCULANTE					
Caja	-	-	-	-	-
INVENTARIOS	241,906.70	520,205.52	1,181,398.99	2,204,618.24	3,832,797.49
RENTAS ACREDITABLES	169,401.19	284,918.03	392,972.64	516,517.19	643,883.80
ACTIVO CIRCULANTE	411,307.89	805,123.56	1,574,371.63	2,721,135.43	4,476,681.29
ACTIVOS FIJOS					
DE COMPUTO	97,000.00	97,000.00	97,000.00	97,000.00	97,000.00
BIBLIARIO Y EQUIPO	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
DEPRECIACION	44,100.00	88,200.00	132,300.00	157,000.00	172,000.00
ACTIVO FIJO	202,900.00	158,800.00	114,700.00	90,000.00	75,000.00
ACTIVO	<u>614,207.89</u>	<u>963,923.56</u>	<u>1,689,071.63</u>	<u>2,811,135.43</u>	<u>4,551,681.2</u>
PASIVO					
ACTIVO CIRCULANTE					
CAPITAL CONTABLE					
CAPITAL SOCIAL	542,000.00	542,000.00	542,000.00	542,000.00	542,000.00
RESULTADO DE EJERCICIO		72,207.89	421,923.56	1,147,071.63	2,269,135.43
RESULTADO DE EJERCICIO	72,207.89	349,715.66	725,148.08	1,122,063.79	1,740,545.87
PASIVO Y CAPITAL	<u>614,207.89</u>	<u>963,923.56</u>	<u>1,689,071.63</u>	<u>2,811,135.43</u>	<u>4,551,681.2</u>

Fuente: elaboración propia.



4.7.2 Estado de resultados

En este apartado se brinda al lector una imagen sobre la relación que existe entre ingresos y egresos correspondientes al Centro. Al final se obtiene la utilidad neta calculada para cada año.

El estado de resultados se presenta en la **figura 4.3** en la siguiente hoja. Para mayor información sobre los gastos generales y financieros ver **figura 4.4**.

El estado de resultados se muestra a continuación:

FIGURA 4.3
CENTRO DE APOYO EDUCATIVO S.C
ESTADO DE RESULTADOS.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS	1,080,000.00	1,490,400.00	2,047,230.00	2,819,711.52	3,903,797.76
GTOS GENERALES	950,968.57	842,542.88	796,806.43	884,887.02	902,535.75
GTOS FINANCIEROS	88.77	122.50	168.27	231.76	320.86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>951,057.33</u>	<u>842,665.37</u>	<u>796,974.69</u>	<u>885,118.77</u>	<u>902,856.61</u>
	128,942.67	647,734.63	1,250,255.31	1,934,592.75	3,000,941.15
PTU 10%	12,894.27	84,266.54	125,025.53	193,459.27	300,094.12
ISR	43,840.51	213,752.43	400,081.70	619,069.68	960,301.17
UTILIDAD NETA	<u>72,207.89</u>	<u>349,715.66</u>	<u>725,148.08</u>	<u>1,122,063.79</u>	<u>1,740,545.87</u>

Fuente: elaboración propia

FIGURA 4.4
CENTRO DE APOYO EDUCATIVO S.C
DESGLOSE DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

	ANO 1			ANO 2			ANO 3			ANO 4			ANO 5		
	FIJOS	VARIABLES	TOTAL	FIJOS	VARIABLES	TOTAL	FIJOS	VARIABLES	TOTAL	FIJOS	VARIABLES	TOTAL	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
SUELDO	399,108.00		399,108.00	415,188.00		415,188.00	354,018.00		354,018.00	447,348.00		447,348.00	463,428.00		463,428.00
AGUINALDO		16,410.69	16,410.69		17,071.88	17,071.88		17,733.06	17,733.06		18,394.24	18,394.24		19,055.43	19,055.43
VACACIONES		6,564.28	6,564.28		9,105.00	9,105.00		11,822.04	11,822.04		14,715.39	14,715.39		15,244.34	15,244.34
PRIMA VACAIONAL		1,641.07	1,641.07		2,276.25	2,276.25		2,955.51	2,955.51		3,678.85	3,678.85		4,446.09	4,446.09
30% GAS	6,573.92	15,339.14	21,913.05	6,902.61	16,106.09	23,008.70	7,213.23	16,830.86	24,044.09	7,501.76	17,504.10	25,005.85	7,764.19	18,116.45	25,880.64
40% TELEFONO	2,880.00	4,320.00	7,200.00	3,024.00	4,536.00	7,560.00	3,160.08	4,740.12	7,900.20	3,286.48	4,929.73	8,216.21	3,401.51	5,102.27	8,503.78
40% LUZ	417.39	626.09	1,043.48	438.26	657.39	1,095.65	457.98	686.97	1,144.95	476.30	714.45	1,190.75	492.97	739.46	1,232.43
30% PAPELERIA	1,500.00	3,500.00	5,000.00	1,575.00	3,675.00	5,250.00	1,753.88	4,092.38	5,846.25	1,711.71	3,993.99	5,705.70	1,771.62	4,133.78	5,905.40
30% MTTO EQ DE COMPUTO	3,596.40	8,391.60	11,988.00	3,776.22	8,811.18	12,587.40	3,946.15	9,207.68	13,153.83	4,103.99	9,575.99	13,679.98	4,247.63	9,911.15	14,158.78
DEPRECIACIÓN	44,100.00		44,100.00	44,100.00		44,100.00	44,100.00		44,100.00	44,100.00		44,100.00	44,100.00		44,100.00
PUBLICIDAD	60,000.00	40,000.00	100,000.00	60,000.00		60,000.00	60,000.00		60,000.00	60,000.00		60,000.00	60,000.00		60,000.00
RENTA	180,000.00		180,000.00	189,000.00		189,000.00	197,505.00		197,505.00	205,405.20		205,405.20	212,594.38		212,594.38
MMTO MOBILIARIO	50,000.00	100,000.00	150,000.00	50,000.00		50,000.00	50,000.00		50,000.00	50,000.00	-	50,000.00	50,000.00		50,000.00
INTERNET	6,000.00		6,000.00	6,300.00		6,300.00	6,583.50		6,583.50	6,846.84		6,846.84	7,086.48		7,086.48
PTU		12,894.27	12,894.27		84,266.54			125,025.53	125,025.53		193,459.27	193,459.27		300,094.12	300,094.12
ISR		43,840.51	43,840.51		213,752.43	213,752.43		400,081.70	400,081.70		619,069.68	619,069.68		960,301.17	960,301.17
GTO FINANCI		88.77	88.77		122.50	122.50		168.27	168.27		231.76	231.76		320.86	320.86
	754,175.71	253,616.40	1,007,792.11	780,304.09	360,380.25	1,140,684.34	728,737.81	593,344.11	1,322,081.92	811,380.28	886,267.44	1,697,647.73	825,786.79	1,337,465.10	2,163,251.89

Fuente: elaboración propia.



4.7.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto donde los ingresos neutralizan a los gastos, es decir, donde se empiezan a contabilizar beneficios. El análisis del punto de equilibrio obliga a realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa.

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomaron en cuenta las ventas y los costos fijos y variables calculados. Ver **figura 4.4**.

Para fines financieros se consideraron como costos fijos aquellos en los que siempre tiene que incurrir la empresa, como los gastos por sueldos. Como costos variables se consideraron los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas. Se detallan los costos fijos y variables de cada año, así como las ventas en punto de equilibrio. Para obtener este último dato, se utilizó la siguiente fórmula:

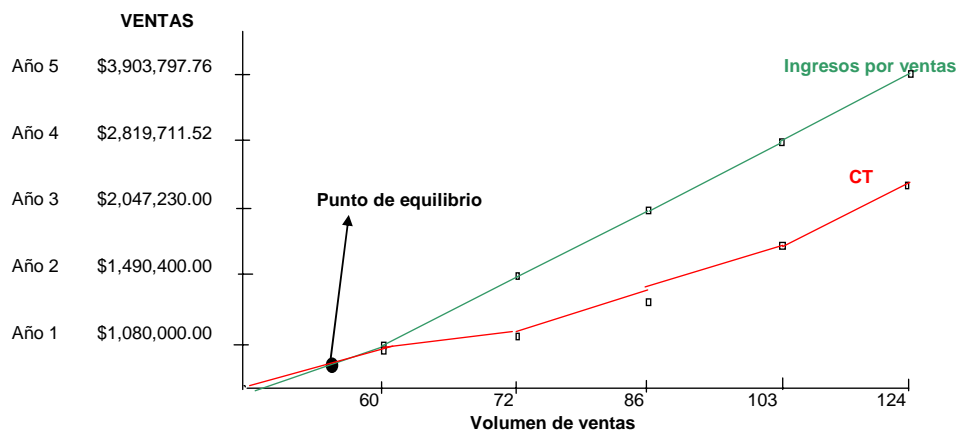
$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

El resultado corresponde al nivel de ventas para no ganar ni perder.

Los resultados de ventas en punto de equilibrio, es decir, las ventas necesarias para comenzar a obtener ganancias en el año son los siguientes:

- Año 1 \$ 985,631.57
- Año 2 \$1,029,154.77
- Año 3 \$1,026,142.27
- Año 4 \$1,183,307.22
- Año 5 \$1,256,152.28

Además, se realizó una gráfica de punto de equilibrio donde se muestra la relación entre los ingresos y los costos totales. Esta gráfica se presenta a continuación:





Como se muestra en la gráfica, antes de cumplir el primer año de operación se alcanzará el punto de equilibrio. Éste será el momento donde comience a tener ganancias la compañía.

4.7.4 Explicación y supuestos

El precio Unitario corresponde a la colegiatura mensual por niño, en este caso son 1500 pesos. El precio de la colegiatura mensual aumentará 15% anual, es por eso que para el año dos la colegiatura se estima en 1,725 pesos. Al momento de la operación del Centro, se debe tener mucho cuidado con este incremento en el precio de la mensualidad, ya que los clientes pueden estar en desacuerdo y se podría comenzar a perder clientes.

Se empezará con 60 niños y las proyecciones financieras están basadas en el supuesto de que el número de clientes aumentará en un 20% cada año. En el año dos, se espera contar con 72 clientes inscritos, contando con un estimado de 124 niños para el quinto año. Debemos recordar que la capacidad máxima instalada para el Centro será de 120 niños, pero consideramos que acomodar a 4 niños más no será un problema, ni afectará la prestación del servicio.

En cuanto a los salarios del personal, los salarios correspondientes a vigilante, enfermera y personal de intendencia, aumentarán 60 pesos cada año.

El salario correspondiente a los maestros y a la trabajadora social aumentará 100 pesos cada año.

No se tomó en cuenta el pago de salario para el personal administrativo porque como se mencionó anteriormente esa función la desarrollaremos nosotras que, al ser accionistas, recibiremos ganancias de los ingresos del Centro.

El presupuesto de publicidad para el primer año será de 100,000 pesos ya que, al ser el primer año de apertura del Centro, se necesita hacer mucho más “ruido” entre el mercado meta. El presupuesto de publicidad se redujo para los años siguientes, hasta el 2009, a 60,000 pesos pues consideramos que ya no será necesario realizar campañas tan fuertes y costosas.

El mobiliario corresponde al presupuesto que se destinó para la compra de bancas, mesas, sillas, etcétera, necesarias para el Centro. El presupuesto calculado para el mobiliario de oficina fue de 150,000 pesos.



El equipo de cómputo corresponde a la compra de 25 computadoras a través de la Compañía Megared. Esta empresa nos dio un presupuesto de \$70,000 para la compra de 25 computadoras del año. El equipo se irá depreciando linealmente a lo largo de los cinco años.

Dentro de los gastos destinados para el equipo de cómputo, se tomó en cuenta la compra de los diferentes *software* educativos necesarios. Se destinarán 27 mil pesos para tal adquisición.

La renta de la casa fue fijada en 15,000 pesos, gracias a los datos otorgados por la inmobiliaria Century 21. Se supuso que la renta mensual aumentaría con base en la inflación anual.

Se tomó en cuenta una inversión de 150,000 pesos para adecuar la casa a las necesidades del Centro durante el primer año. Para los siguientes años se tomaron en cuenta unos gastos por mantenimiento de 50,000 pesos.

Se estimaron los gastos por servicio de luz, agua y gas, de acuerdo con el tamaño del Centro y sus necesidades. Los gastos por servicios y otros gastos diversos como la papelería, la renta, y algunos servicios aumentaron año con año según la inflación esperada.

Se consideró una tasa de inflación del 5% para el año 1, una tasa del 4.5% para el año dos, 4% para el tercer año, 3.5% para el año cuatro y 5% para el quinto año. Así mismo, se tomó en cuenta el IVA para cada operación. El PTU fue de 10% y un ISR de 34% para el primer año, del 33% para el segundo y del 32% para los años siguientes.

El capital social fue de 542,000 que corresponde a la inversión, en partes iguales, realizada por las dos accionistas. Esa inversión equivale a tres meses de renta, a la compra del equipo y mobiliario, remodelación del lugar y la publicidad para el primer año.

De cada gasto anual general, se fijaron los siguientes costos fijos:

Gas 30%

Teléfono 40%

Papelería 30%

Mantenimiento de equipo de cómputo 30%

Luz 40%



4.8 Análisis de riesgos

En esta parte analizaremos las contingencias que pueden afectar el éxito del negocio.

4.8.1 Tipos de riesgos

Existen diferentes riesgos que se deben analizar y cuidar en una empresa por la seguridad de ésta. En el CAE se busca la efectiva administración de los siguientes riesgos.

4.8.1.1 El riesgo de fraude

El fraude es el delito más creativo, requiere de las mentes más agudas y se puede decir que es prácticamente imposible de evitar. No obstante, en el CAE no es fácil que alguien pueda cometer un fraude porque las administradoras son las dueñas, además de que es un negocio que empezará siendo pequeño y no hay fugas de dinero.

La Norma Internacional de Auditoría Fraude y Error indica que la responsabilidad de la prevención de los mismos radica en la administración. Es responsabilidad de la gerencia la prevención y detección de fraude y error, debe implementar y mantener sistemas de contabilidad adecuados. En el CAE ésta será la responsabilidad de las administradoras.

El auditor no es y no puede ser responsable de la prevención del fraude o error, sin embargo, el hecho de que se lleve a cabo una auditoría anual puede servir para contrarrestarlos.

Existen diferentes tipos de fraudes, el primero de ellos se realiza con la intención financiera clara de malversación de activos de la empresa. El segundo tipo de fraude es la presentación de información financiera fraudulenta como acto intencionado encaminado a alterar las cuentas anuales. Los fraudes denominados internos son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio. Los fraudes conocidos como externos son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etcétera.

En el caso del CAE se pueden dar los dos tipos de fraudes así que se procurará mejorar el control administrativo, implementar practicas y políticas de control, analizar los riesgos que motiven a un fraude, contar con personal honesto, bien remunerado y motivado.



4.8.1.2 Riesgo y plan de evacuación de los edificios

Se deben conocer las características del edificio, sus instalaciones y su entorno (cercanía de gasolineras, empresas químicas, etcétera) y disponer de planos de todo ello. En el documento también deben constar los lugares con mayor riesgo (evaluación de riesgos) y los medios de protección existentes (extintores, alarmas, bocas de incendios, salidas de emergencia, etcétera). Igualmente, hay que planificar unas normas de actuación, designar a las personas responsables de llevar a cabo lo dispuesto en el plan de emergencia, establecer unos canales de comunicación y situar la ubicación del punto de encuentro en el caso de una evacuación (lugar situado en el exterior del edificio hacia el que hay que dirigirse).

Se debe informar a todos los ocupantes del edificio sobre cómo tienen que actuar ante una emergencia y realizar simulacros periódicos (al menos una vez al año), con el fin de verificar la eficacia del plan de evacuación y detectar los posibles errores. Para controlar una situación de peligro en una escuela hace falta que el conjunto de personas del centro ofrezcan una respuesta organizada. Es indispensable, por tanto, asignar responsabilidades y funciones a todos los miembros del CAE en el caso de una emergencia. Los puestos de responsabilidad y las actuaciones generales que hay que prever se especifican a continuación:

Jefe de emergencia. Habitualmente, es el director o directora de la escuela o, si no lo hay, algún miembro del equipo directivo. Debe decidir las medidas que hay que tomar en cada situación, ser la persona interlocutora con las ayudas externas. En el CAE sí habrá un jefe de emergencia que será una de las socias administrativas y en quien recaerá toda la responsabilidad del plan de evacuación.

Jefe de planta. Será el profesor o profesora que ocupe el aula más alejada de la salida de una planta concreta del edificio. En el caso de la evacuación, debe controlar que se haga de forma ordenada, revisar que no quede nadie en esa planta, asegurarse que las puertas queden cerradas y ser el último en salir.

Profesorado. El profesorado que en el momento de la emergencia tenga alumnos a su cargo tiene que cumplir con las instrucciones de la persona que actúa como jefe de planta, mantener al alumnado en orden, comprobar que puede realizarse la evacuación, cerrar puertas y ventanas del aula, contar a sus alumnos en el punto de encuentro e informar al jefe de emergencia.



Alumnado. Si un estudiante detecta un peligro, como puede ser un incendio, debe avisar rápidamente al profesor que esté más cerca y esperar sus instrucciones. En el caso de una evacuación, los alumnos que estén fuera de su aula cuando suene la alarma deben incorporarse a la que esté más cerca. Los alumnos seguirán las instrucciones del profesor, saldrán de la clase sin correr ni volver hacia atrás y sin tomar sus objetos personales. Seguirán al profesor que actúe como guía y se presentarán en el punto de encuentro. Los alumnos que salgan del edificio en un grupo que no sea el de su clase, cuando lleguen al punto de encuentro, se presentarán en el sitio en el que se encuentre su grupo-clase.

En este caso, como se trabaja con niños pequeños, es responsabilidad del centro enseñar y practicar con los alumnos todas estas situaciones para que los más chiquitos aprendan a identificar alguna situación de peligro y comunicarla.

Responsable de dar la alarma y llamar a los bomberos. Habitualmente, la tarea de dar o conectar la alarma se asigna a una persona que no sea responsable directa del alumnado, como puede ser la persona de intendencia, y que en el momento de recibir el aviso de emergencia se encuentre cerca del sistema de alarma (el sistema que sea) y pueda activarlo de forma rápida. El pulsador que active el sistema de alarma puede estar en sitios distintos, en función de cómo sea la escuela. Esta persona siempre actuará siguiendo las instrucciones del jefe de emergencia.

Responsable de desconectar las instalaciones. Igual que en el caso anterior, debe ser alguien que no tenga una responsabilidad directa con el alumnado y que en el momento de la emergencia sea la persona más cercana a las instalaciones de mantenimiento del edificio. Del mismo modo, debe cerrar la llave general del gas y apagar la corriente eléctrica.

Responsable de cerrar y abrir las puertas del edificio. Igual que en los casos anteriores, debe ser una persona que no tenga una responsabilidad directa con el alumnado en el momento de la emergencia. En el caso de una evacuación, su tarea será la de abrir las puertas y salidas del edificio.

Personal de cafetería. En el momento de la alarma asegurarán su espacio de trabajo cerrando el gas y desconectando todos los aparatos electrodomésticos. Seguirán las instrucciones del jefe de emergencia.

En este Centro de Apoyo Educativo (CAE) se establece que la única forma de control del plan de emergencia es realizar simulacros de forma periódica. Con



frecuencia, en estos simulacros se detectan errores producidos en el diseño teórico del plan (como la falta de coordinación entre los miembros del centro, dificultades en las vías de evacuación, mal funcionamiento de la señal de alarma, etcétera) que pueden ser corregidos.

4.8.1.3 Riesgo eléctrico

Es importante enfatizar en los riesgos eléctricos por el hecho de trabajar con niños pequeños, además de que las escuelas son entornos donde está presente la electricidad, aunque en menor grado que en el hogar, por lo que es primordial concienciar a los niños desde temprana edad sobre los riesgos derivados de la misma. Las aulas están equipadas actualmente con gran número de aparatos audiovisuales, en los que la presencia de la electricidad puede dar lugar tanto a contactos directos como indirectos.

La electricidad en la escuela se encuentra en lámparas de mesa, proyectores de diapositivas, transparencias, casetes, aparatos de vídeo, reproductores de DVD, televisiones, videoproyectores, computadoras, impresoras, focos, luces, estufas, equipos de aire acondicionado, ventiladores, refrigeradores, máquinas de café o de bebidas, etcétera. Esta cantidad de aparatos hace que se deba prestar suma atención a este riesgo invisible, aunque no intocable. Se han expuesto las graves consecuencias que puede tener un descuido de sólo un segundo en relación con la corriente eléctrica. Por ello, toda medida para evitar el riesgo de exposición a la misma es poca.

A continuación se enumeran las formas más generales de evitar la electrocución en un ambiente escolar.

- Antes de utilizar un aparato o instalación eléctrica asegurarse de su perfecto estado.
- No utilizar cables dañados, enchufes rotos o aparatos defectuosos.
- No jalar los cables de los enchufes para desconectar los aparatos.
- No introducir los cables desnudos en ningún enchufe.
- Retirar los cables estropeados, quemados o semidesnudos y no tocarlos sin protección aislante (guantes, trapos, etcétera), si están conectados a la corriente.
- Asegurar los cables eléctricos empotrándolos o sujetándolos, aislándolos o colocando un recubrimiento protector.
- Usar enchufes de enclavamiento profundo o giratorio para proteger a los niños o proteger los enchufes con tapas aislantes adecuadas.



- Ante cualquier tipo de reparación de la instalación eléctrica, desconectar el interruptor general. Asegurarse de que no se pueda conectar la corriente mientras se realiza la reparación.
- No cambiar nunca un fusible por otro de mayor intensidad.
- No tocar nunca a una persona que esté bajo tensión eléctrica sin proveerse de un material aislante (ropa, guantes, madera, etcétera).
- No enchufar nunca aparatos que se hayan mojado.
- Procurar no usar ni tocar aparatos eléctricos estando descalzo, aunque el suelo esté seco.
- No disponer de estufas eléctricas, tomas de corriente ni otros aparatos eléctricos cerca del baño, al alcance de la mano.

4.8.1.4 Riesgos financieros

La rentabilidad de las empresas está directa o indirectamente vinculada con los precios de activos financieros; la sobrevivencia de las compañías depende de los movimientos en dichos mercados. No habría ninguna decisión financiera que tomar si se pudiera determinar con precisión los cambios en el mercado.

El problema en la administración de riesgos se torna más complejo al tener que diferenciar entre distintos riesgos financieros. Una clasificación de los tipos de riesgo que se puede realizar es la siguiente:

- Riesgos de mercado, los cuales están asociados con los movimientos en precios de los activos que componen un portafolio.
- Riesgos de crédito, los cuales están relacionados con la probabilidad de impago de la contraparte.
- Riesgos de liquidez son los riesgos relacionados con la probabilidad de no poder comprar o vender los activos o instrumentos que se tengan o se deseen tener en posesión en las cantidades requeridas.
- Riesgos operacionales, se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.
- Riesgos legales, se presentan cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.



4.8.1.5 Riesgo medioambiental

En el CAE los riesgos medioambientales pueden ser peligrosos para la salud de los alumnos y del personal que labora. Estos riesgos pueden ser productos tóxicos que se pueden utilizar en la cocina de la cafetería (lavavajillas, limpia hornos); los productos de limpieza para pisos, baños, desinfectantes, insecticidas, etcétera; en cuanto al jardín, pueden ser los plaguicidas, abonos químicos, etcétera.