



Universidad Empresarial Siglo 21



Proyecto de Inversión para el desarrollo de un Instituto Educativo de Enseñanza Inicial y Primaria de Gestión Privada

Carrera: Lic. en Administración.

Autor: Caballero Vanesa Verónica.

Año ~2013



Resumen

El sistema educativo nacional argentino, a partir de la Ley 1420 aprobada el 8 de Julio de 1884 estableció la instrucción primaria obligatoria, gratuita y gradual. La obligatoriedad suponía la existencia de la educación pública al alcance de todos los niños, para que puedan acceder a un conjunto mínimo de conocimientos estipulados por la ley. A partir de mediados del siglo XX cada Estado Provincial reconoce el derecho a los padres a elegir con libertad para sus hijos, los maestros o escuelas que impartan la educación y la facultad de las personas para crear institutos de enseñanza privada, todo ello sin perjuicio del derecho del Estado a su regulación y control. A pesar de la imposición de leyes y los respectivos controles la realidad educativa no ha sido igual para todos los educandos de edad escolar a lo largo de los años. Las diferentes políticas del Estado Nacional y programas de otras instituciones no gubernamentales han estado y continúan trabajando en pos de que todos los niños se encuentren incluidos en la Educación obligatoria. Se puede mencionar, entre otras como una de las últimas políticas de gran alcance “La Asignación Universal por Hijo”. Este programa implementado a partir del 1° de Noviembre de 2009 junto a otros programas vienen generando un nuevo escenario escolar, con nuevos colectivos de estudiantes que no iban a la escuela o que la habían dejado hace mucho tiempo. Esto a la vez, ha generado la migración de alumnos que se encontraban cursando sus estudios en instituciones públicas hacia instituciones privadas y viceversa. Ambas situaciones han llevado a la sociedad, a la necesidad de crear, ampliar o reformar los establecimientos educativos tanto públicos como privados para hacer frente a esta nueva demanda escolar.

Conociendo y analizando esta nueva realidad educativa, surge esta idea de proyecto que nace de la ilusión de dos personas que tiene vocación por la formación integral del educando, la promoción, la difusión y transmisión de la cultura.

El Proyecto de Inversión está destinado al desarrollo, evaluación y posicionamiento de un Establecimiento Privado de Enseñanza Inicial y Primaria, una institución moderna ubicada en la Zona Norte de Córdoba Capital, con propuestas de: actividades integrales que fomenten y contagien el trabajo en equipo -institución educativa, familia y educando- y con actividades de inducción y entrenamiento para que los alumnos se encuentren preparados para ingresar al nivel EBP III (primeros niveles de secundaria).

La propuesta de esta institución no es solo promocionar, difundir y transmitir la cultura si no también ser generadora de una cultura con componentes diferentes a través de recursos innovadores. Siendo esto lo atractivo y lo diferenciador de otras opciones.

Para el óptimo desarrollo de este Proyecto de Inversión se realizará un trabajo estructurado en todos sus aspectos, de modo tal que sustente el resultado final y que este estudio sea la base sobre la cual se tome la decisión de si se debe o no invertir el proyecto y los medios que serán empleados para financiarlo.



Abstract

The Argentine national education system, from Act 1420 approved on July 8, 1884 established compulsory primary education, both free and gradual. The obligatoriness assumed the existence of public education available to all children, so that they can access a minimum knowledge set forth by law. From mid-twentieth century every Provincial State recognizes the right of parents to choose freely for their children, teachers or schools providing education and the power of people to create private educational institutes, all without prejudice to the State's right to its regulation and control. Despite the imposition of laws and the respective controls, educational reality has not been the same for all school-age students over the years. The different national government policies and programs of other non-governmental institutions have been and continue to work towards that all children are included in compulsory education. It can be mentioned, among others as a powerful political past "The Universal Child Allowance". This program implemented from November 1, 2009 together with other programs are generating a new school setting, with new groups of students who did not go to school or who had left long ago. This in turn has led to the migration of students who were studying in public institutions to private institutions and vice versa. Both situations have led society, to the need of creating, expanding or reforming educational institutions both public and private to meet this new demand for education.

By knowing and analyzing this new educational reality, this idea of project emerges from the illusion of two people who have a vocation for integral education, promotion, dissemination and transmission of culture.

The investment project is for the development, evaluation and positioning a Private Establishment of Early and Primary Education, a modern institution located in the northern region of Cordoba Capital, with proposals: comprehensive activities that promote and spreading teamwork - institution educational, family and educating - and induction and training activities so that students are prepared to enter the EBP level III (early secondary levels)

The proposal of this institution is not only to promote, disseminate and transmit culture but also to generate a culture with different components through innovative resources. This being so attractive and differentiating of other options.

For optimal performance of this investment project, a structured work will be carried out in all its aspects, so as to substantiate the end result and that this study is the basis on which a decision is made whether or not to invest in the project and the means to be used to finance it.



Índice de contenidos

Introducción.....	12
Definición del Tema.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Marco Teórico.....	14
Metodología.....	37
Marco Conceptual	40
Desarrollo.....	52
Análisis del Macroentorno.....	53
Análisis del Microentorno.....	68
Análisis de Viabilidades.....	73
Viabilidad Comercial.....	73
Viabilidad Técnica.....	98
Viabilidad Legal.....	106
Viabilidad Organizacional.....	109
Viabilidad Social y Medioambiental.....	119
Viabilidad Financiera.....	121
Conclusión.....	139
Bibliografía.....	142
Anexos.....	144
Anexo N° 1: Entrevista realizada a las diferentes instituciones educativas de la zona.....	144
Anexo N° 2: Encuesta realizada en el mercado, para conocer las preferencias del mismo.....	145
Anexo N° 3: Artículos de la Ley N° 9870 que benefician a las Instituciones de Gestión Privada.....	148
Anexo N° 4: Índice de Precios	149
Anexo N° 5: Cotización del Dólar.....	150
Anexo N° 6: Descripción de las instituciones escolares de competencia directa al proyecto.....	151
Anexo N° 7: Resultados y gráficos de las preguntas realizadas en la encuesta.....	161
Anexo N° 8: Datos descriptivos de los Competidores Directos correspondientes al año 2012 y 2013.....	170
Anexo N° 9: Ubicación geográfica del Proyecto.....	172
Anexo N° 10: Solicitud de Cotización de Inversión en obra física.....	173



Anexo N° 11: Detalle de cada presupuesto de la inversión en equipamiento.....	175
Anexo N° 12: Plan de reinversiones y costos de reposición.....	181
Anexo N° 13: Impuesto a las ganancias.....	182
Anexo N° 14: Detalle de contribuciones patronales.....	182
Anexo N° 15: Datos de la demografía y educación de Córdoba Capital división Arguello y de algunas localidades del depto. Colón.....	183
Anexo N° 16: Capital de Trabajo.....	189
Anexo N° 17: Cálculo estimado de Ingresos.....	191
Anexo N° 18: Detalle de los costos fijos erogables de publicidad, servicios públicos, de reposición y Autónomo.....	193
Anexo N° 19: Cálculo de la rentabilidad esperada del mercado en base a S&P500	
Anexo N° 20: Cálculo de la Tasa libre de riesgo (Rf).....	195
Anexo N° 21: Listado de Betas por sector de mercado.....	197
Anexo N° 22: Cálculo del Crx.....	201
Anexo N° 23: Cálculo de datos del escenario pesimista.....	202
Anexo N° 24: Cálculo de datos del escenario optimista.....	207



Índice de figuras

Figura N° 1: Clasificación de proyectos.....	16
Figura N° 2: Cinco fuerza de Porter.....	20
Figura N° 3: Estructura del Estado De Resultado.....	26
Figura N° 4: Estructura de Flujo de Caja de Gestión.....	26
Figura N° 5: Fórmula de Costo de Capital.....	27
Figura N° 6: Fórmula de la Prima por riesgo.....	27
Figura N° 7: Fórmula de la β	28
Figura N° 8: Fórmula de Costo de Capital.....	28
Figura N° 9: Método del valor económico.....	29
Figura N° 10: Fórmula del Valor Actual Neto.....	30
Figura N° 11: Fórmula de la Tasa Interna de Retorno.....	31
Figura N° 12: Fórmula del Índice de Rentabilidad.....	32
Figura N° 13: Fórmula de la Tasa de Rendimiento Contable.....	32
Figura N° 14: Fórmula del Período de Recupero.....	33
Figura N° 15: Fórmula del Período de Recupero Descontado.....	33
Figura N° 16: Estudio de un proyecto de inversión.....	36
Figura N° 17: Logo de la Institución.....	90
Figura N° 18: Organigrama Institucional.....	112
Figura N° 19: Evolución del precio del Dólar.....	150
Figura N° 20: Ubicación del Instituto Educativo Nueva Generación.....	172
Figura N° 21: División Administrativo de la ciudad de Córdoba.....	185



Índice de tablas

Tabla N° 1: Descripción de la evolución del PBI.....	57
Tabla N° 2: Principales Indicadores del mercado laboral en cantidades de personas.....	60
Tabla N° 3: Gasto educativo Provincial por objeto del gasto Año 2001-2010	61
Tabla N° 4: Datos del crecimiento poblacional en Argentina.....	64
Tabla N° 5: Descripción de la Oferta educativa.....	75
Tabla N° 6: Competidores Potenciales.....	76
Tabla N° 7: Competidores No Potenciales.....	76
Tabla N° 8: Resumen de las características de la Oferta Educativa de los Competidores Directos.....	78
Tabla N° 9: Competidores Directos.....	82
Tabla N° 10: Cantidad de alumnos establecidos por la Dirección de Institutos Privados de Enseñanza.....	83
Tabla N° 11: Comparativo de precios y jornada diaria	88
Tabla N° 12: Comparativo de tasas de aumentos de arancel y matrícula.....	89
Tabla N° 13: Inversión inicial en gastos preoperativos.....	91
Tabla N° 14: Gastos en Publicidad anual-medios de comunicación y gráficos-.....	91
Tabla N° 15: Porcentaje que representa la cantidad de alumnos de 5 a 9 años del total en ese rango.....	92
Tabla N° 16: Total de población que asiste a una institución perteneciente a las dos zonas de influencia al proyecto en el año 2008.....	93
Tabla N° 17: Variación intercesal de la población entre el 2008 y 2010.....	93
Tabla N° 18: Total de población perteneciente a las dos zonas de influencia al proyecto que asiste a un establecimiento educativo en el año 2010.....	93
Tabla N° 19: Distribución de la población según tipo de institución educativa a la que asiste.....	94
Tabla N° 20: Porcentajes de alumnos que asisten a una institución privada según nivel y departamento.....	94
Tabla N° 21: Total de población que asiste a un establecimiento privado en relación al total de alumnos que asisten a un establecimiento educativo en el rango de 3 a 6 años	95
Tabla N° 22: Porcentaje de población que optará por una nueva Institución educativa del mercado.....	96
Tabla N° 23: Demanda estimada para el primer año de ejecución del proyecto.....	97
Tabla N° 24: Crecimiento de la demanda.....	98
Tabla N° 25: Inversión en adquisición del terreno.....	101
Tabla N° 26: Inversión en obra física.....	102
Tabla N° 27: Inversión en equipamiento.....	103
Tabla N° 28: Otros costos de la viabilidad técnica.....	104
Tabla N° 29: Presupuesto de servicios públicos.....	104
Tabla N° 30: Costo de Impuestos inmobiliarios.....	104
Tabla N° 31: Costo total de la viabilidad técnica.....	105



Tabla N° 32: Depreciaciones.....	106
Tabla N° 33: Costos del procedimiento legal.....	109
Tabla N° 34: Escala Salarial Docente Actual.....	114
Tabla N° 35: Porcentaje adicional por antigüedad.....	114
Tabla N° 36: Jornada de trabajo establecida para el proyecto.....	115
Tabla N° 37: Detalle de la incorporación del personal permanente año a año del proyecto.....	115
Tabla N° 38: Tipo de categoría según el año de ejecución del proyecto.....	115
Tabla N° 39: Sueldos y Jornales del personal permanente.....	116
Tabla N° 40: Liquidación de sueldos para el primer año del Instituto como tercera categoría.....	117
Tabla N° 41: Detalle de liquidación de contribuciones patronales para el primer año del Instituto.....	118
Tabla N° 42: Otros Egresos de la viabilidad organizacional.....	119
Tabla N° 43: Costo total de la viabilidad organizacional.....	119
Tabla N° 44: Inversión inicial del proyecto.....	122
Tabla N° 45: Ingresos del proyecto para los próximos 10 años.....	123
Tabla N° 46: Costo variable impositivo.....	123
Tabla N° 47: Servicios tercerizados.....	124
Tabla N° 48: Costos fijos erogables.....	125
Tabla N° 49: Costo de Inversión Inicial y reinversiones.....	126
Tabla N° 50: Valor de las depreciaciones anuales.....	126
Tabla N° 51: Costo de Inversión en Activos Intangibles.....	127
Tabla N° 52: Valor de las amortizaciones anuales.....	127
Tabla N° 53: Resumen Costos Variables.....	128
Tabla N° 54: Resumen Costos Fijos Erogables.....	128
Tabla N° 55: Resumen Costos Fijos No Erogables.....	128
Tabla N° 56: Estado de Resultados proyectados de Gestión de la Inst. Educativo Nueva Generación.....	129
Tabla N° 57: Resumen de Utilidad Neta del proyecto.....	130
Tabla N° 58: Cash Flow de Gestión.....	132
Tabla N° 59: Cálculo del Valor Actual Neto.....	133
Tabla N° 60: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.....	133
Tabla N° 61: Cálculo del Período de Recupero Ordinario.....	134
Tabla N° 62: Cálculo del Período de Recupero Descontado.....	134
Tabla N° 63: Tasa de Rendimiento Contable.....	135
Tabla N° 64: Cálculo del Índice de Rentabilidad.....	135
Tabla N° 65: Demanda del escenario pesimista.....	136
Tabla N° 66: Resultados del Cash Flow del escenario Pesimista.....	136
Tabla N° 67: Demanda del escenario optimista.....	137
Tabla N° 68: Resultados del Cash Flow del escenario Optimista.....	137
Tabla N° 69: Cuadro comparativo de escenarios.....	138
Tabla N° 70: Índice de Inflación periodo abril del 2011 a Abril del 2013.....	149
Tabla N° 71: Comparativo de precios y jornada del año 2012.....	170
Tabla N° 72: Comparativo de precio, jornada y aumento de arancel y matrícula en	



2013.....	171
Tabla N° 73: Presupuesto de mobiliario para todas las áreas.....	175
Tabla N° 74: Presupuesto de equipos, equipamiento de Informática y Librería.....	176
Tabla N° 75: Presupuesto de artículos de juguetería para nivel inicial.....	177
Tabla N° 76: Equipamiento patio nivel inicial.....	178
Tabla N° 77: Presupuesto de libros para biblioteca.....	178
Tabla N° 78: Presupuesto de materiales didácticos.....	179
Tabla N° 79: Presupuesto de equipamiento y artículos deportivos.....	180
Tabla N° 80: Plan de reinversión en muebles y útiles e instalaciones en miles de pesos.....	181
Tabla N° 81: Costos de reposición.....	181
Tabla N° 82: Escala para el cálculo de Impuesto a las Ganancias para empresas unipersonales.....	182
Tabla N° 83: Ajuste anual de los conceptos de costos patronales fijos en pesos.....	182
Tabla N° 84: Contribuciones patronales a lo largo del proyecto.....	183
Tabla N° 85: Crecimiento de la población de Córdoba Capital.....	183
Tabla N° 86: Crecimiento de la Población del Depto. Colón.....	184
Tabla N° 87: Crecimiento de las poblaciones de las localidades de influencia proyecto pertenecientes al Depto. Colón.....	184
Tabla N° 88: Distribución de la población en base a la División Político Administrativo de Córdoba.....	184
Tabla N° 89: Distribución de la población en base a los barrios de la División Arguello.....	185
Tabla N° 90: Distribución etaria de la población en base a los barrios de la División Arguello.....	186
Tabla N° 91: Distribución de la población mayor a 3 años según asistencia a algún establ. educativo pertenecientes a los barrios de la División Arguello.....	187
Tabla N° 92: Distribución etaria de la población en base a las localidades del depto. Colón que se consideran zonas de influencia al proyecto.....	188
Tabla N° 93: Distribución de la población mayor a 3 años según asistencia a algún estable. educativo pertenecientes a las localidades del depto. Colón.....	188
Tabla N° 94: Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo.....	189
Tabla N° 95: Crecimiento de la demanda del proyecto.....	191
Tabla N° 96: Precio del servicio, arancel mensual y matrícula anual de cada año proyectado para ambos niveles.....	191
Tabla N° 97: Ingresos del proyecto para los próximos 10 años.....	192
Tabla N° 98: Costo en publicidad.....	193
Tabla N° 99: Costo de servicios públicos.....	193
Tabla N° 100: Costo de autónomo.....	194
Tabla N° 101: Rendimiento del índice de precios al consumidor	195
Tabla N° 102: Rendimiento Esperado de mercado en base a S&P 500.....	196
Tabla N° 103: Bonos del Tesoro de EEUU - TNA (Tasa nominal anual).....	197
Tabla N° 104: Betas por sector.....	197
Tabla N°: 105: Riesgo País – Histórico y Actual.....	201



Tabla N° 106: Cálculo del Ingreso del escenario pesimista.....	202
Tabla N° 107: Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo del escenario pesimista.....	203
Tabla N° 108: Cálculo de la Utilidad Neta y Del Flujo Acumulado del escenario pesimista.....	205
Tabla N° 109: Cálculo del Ingreso del escenario optimista.....	207
Tabla N° 110: Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo del escenario optimista.....	208
Tabla N° 111: Cálculo de la Utilidad Neta y Del Flujo Acumulado del escenario optimista	210

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Residencia de los encuestados.....	161
Gráfico N° 2: Tipo de establecimiento educativo al que asisten.....	162
Gráfico N° 3: Distancia del domicilio al establecimiento educativo.....	163
Gráfico N° 4: Medio de transporte que utilizan.....	163
Gráfico N° 5: Criterios más valorados del servicio por los padres.....	164
Gráfico N° 6: Cambiar de establecimiento educativo.....	164
Gráfico N° 7: Valores más importantes para los encuestados.....	166
Gráfico N° 8: Actividades preferidas por los encuestados.....	166
Gráfico N° 9: Rango de precios dispuesto a pagar por educación.....	167
Gráfico N° 10: Problemas para encontrar vacantes en un establecimiento educativo.....	167
Gráfico N° 11: Conformidad respecto de la institución actual.....	168
Gráfico N° 12: Frecuencia de las reuniones con los padres.....	168
Gráfico N° 13: Calificación de las reuniones escolares.....	169



CAPITULO I

Planteamiento del problema



Introducción

El trabajo final de grado a presentar, trata sobre la evaluación de un Proyecto de Inversión para el desarrollo de un Instituto Educativo de Enseñanza Inicial y Primaria de Gestión Privada. El desafío que plantea este proyecto consiste en determinar ante su inversor si es conveniente o no su implementación. Para el logro de ello este trabajo se estructura en 6 capítulos:

- 1ero: Se presenta el tema de estudio a tratar y se formulan los objetivos a alcanzar con el desarrollo del mismo.

-2do: Se expone el marco teórico mediante el cual se introducen los conocimientos teóricos que luego serán referenciados a lo largo de todo el desarrollo, y llevados a la práctica, aplicando cada uno de ellos a situaciones reales.

- 3ero: se explicita el diseño metodológico elegido para la recolección de datos y la obtención de información en general tanto teórica como práctica y de procesos productivos.

- 4to: se expone el marco conceptual que provee información específica para este tipo de proyecto.

- 5to: constituye la etapa de desarrollo la cual permitirá dar respuesta a los objetivos que persigue este trabajo.

- 6to: se exponen las conclusiones a las que se arriban, las cuales darán a conocer si la implementación y ejecución del proyecto es viable tanto desde lo cualitativo como de lo cuantitativo.

Se focaliza en realizar un trabajo práctico, ameno, con información concreta y útil; con análisis de datos y teniendo en cuenta todas las características reales y actuales del negocio en estudio.



Definición del tema

Tema

Proyecto de inversión.

Objetivo General

Desarrollar y evaluar la implementación de un Proyecto de inversión destinado a la apertura de un Instituto Educativo de Enseñanza Inicial y Primaria de Gestión Privada.

Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad comercial analizando el mercado objetivo y el modelo de negocio seleccionado. De esta manera se dará a conocer la sensibilidad del mercado al servicio ofrecido, la cuantía de la demanda y los ingresos de operación como así también los costos e inversiones implícitas.
- Estudiar las posibilidades técnicas de realizar el proyecto, para así relevar todos los aspectos físicos, materiales y sus respectivos costos para la puesta en marcha del proyecto.
- Estudiar y analizar los requisitos y condiciones exigibles por el Estado Provincial a través de las diferentes leyes y decretos, para así determinar si existen o no restricciones de carácter legal que impedirán el funcionamiento y la obtención de la autorización de la apertura del nuevo servicio educativo y su posterior adscripción oficial.
- Analizar las variables legales y fiscales del proyecto, para así establecer la forma jurídica más adecuada que encapsulará el proyecto y su tratamiento impositivo, puesto que condicionarán el funcionamiento del mismo y su rentabilidad.
- Estudiar la viabilidad organizacional, analizando los recursos necesarios y los diferentes costos del proyecto, para definir si existen las condiciones mínimas necesarias que garanticen la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.
- Construir una estimación de flujos y aspectos financieros (VAN, TIR, Tasa de interés, Flujos de fondos, etc.) e impositivo para medir la rentabilidad y así determinar la conveniencia o no de invertir en el proyecto.



CAPITULO II

Marco Teórico



Marco teórico

A continuación se desarrollará el marco teórico a los fines de ubicar el tema de estudio y análisis (proyecto de inversión) dentro de un conjunto de teorías existentes postulados por diferentes autores que hacen referencia al mismo. Para comprender este estudio se partirá de los conceptos básicos y fundamentales de una técnica denominada: Proceso de preparación y evaluación de proyecto, que busca recopilar y analizar de forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que finalmente permitirán evaluar cualitativamente y cuantitativamente las ventajas y desventajas de destinar recursos a un determinado proyecto. Para abordar este estudio de forma ordenada y coherente se plantea los siguientes interrogantes a desarrollar:

- ¿Qué entendemos por proyecto y proyecto de inversión?
- ¿Qué tipos de proyectos de inversión existen?
- ¿Qué es una evaluación de proyecto y cómo se evalúa o estudia un proyecto?
- ¿Es exacta la evaluación de proyecto?

Que entendemos por Proyecto y Proyecto de Inversión

“Hay dos componentes fundamentales en la noción de proyecto: un componente de creatividad e inventiva, de sueños, deseos, utopía; y un componente de acción y organización necesarias para construir ese futuro deseable y posible, este último es de planeación, programación y racionalidad que permitirá movernos para alcanzar lo propuesto.” (Ferry Guilles 1987, p. 121)

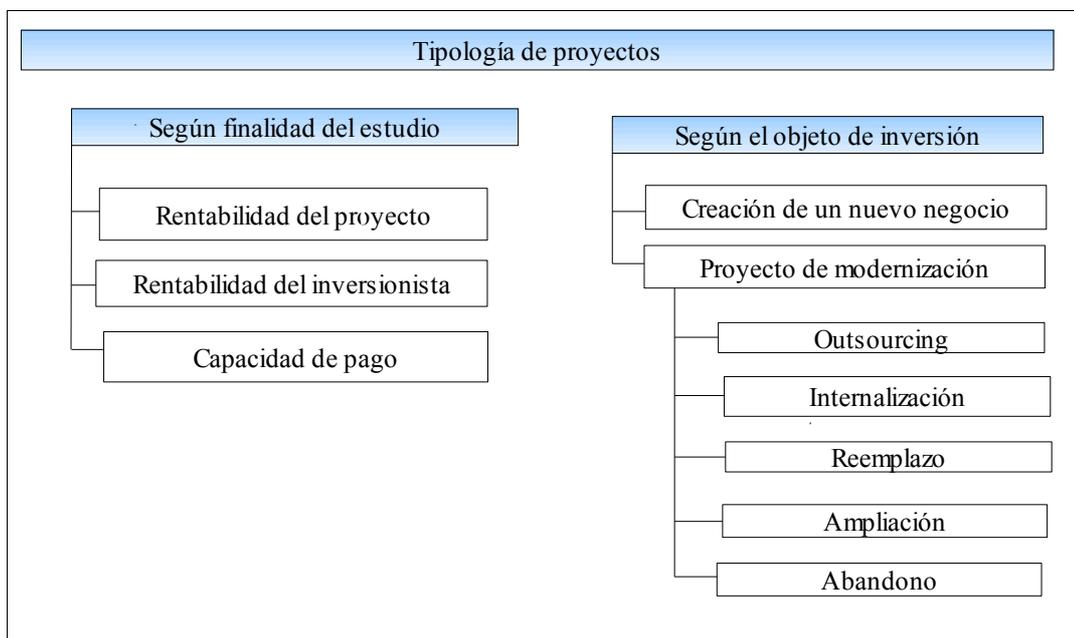
Sapag Chain describe a un proyecto de inversión como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio, donde la formulación y su evaluación brinda la posibilidad de proporcionar más información a quién debe decidir, minimizando la incertidumbre en la toma de decisiones. A su vez consideran la necesidad de plantear el problema como un problema económico, donde lo fundamental en la toma de decisiones, es que éstas se encuentren cimentadas en antecedentes básicos concretos que hagan que se adopten concienzudamente; con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego.

Tipos de proyectos de inversión que existen

En la literatura bibliográfica se puede encontrar infinitudes de clasificación de proyectos, pero para delimitar y relacionar específicamente con este estudio que se está abordando, se mencionará la clasificación perteneciente al siguiente autor: (ver clasificación en la Figura N° 1)



Figura N°1: Clasificación de proyectos



Fuente: Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain 2007, pág. 7.

Evaluación o estudio de un proyecto de inversión

“La evaluación de un proyecto pretende medir ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación” (Sapag Chain, 2008, p. 18).

“La evaluación de un proyecto de inversión es una metodología para asistir a la planificación financiera de largo plazo, en el cual se define la política de inversión y financiación de la compañía a largo plazo” (Roque Spidalieri 2010, p. 369).

Siguiendo la línea de pensamiento de Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, se deben calcular y medir los recursos económicos a utilizar. Permitiendo conocer los pro y los contra de dicha asignación. Estos autores serán los principales referentes a lo largo del trabajo.

No obstante, para lograr una acabada comprensión de las diferentes teorías acerca de la evaluación de proyecto de inversión; se compararán los conceptos antes mencionados con los siguientes autores: Héctor Bolívar, Claudia Molina y Roque Spidalieri, a fin de conocer las distintas formas de abordar el tema.

Para la realización e implementación de un proyecto de inversión se identifican cinco etapas que son: estudios previos (donde se encuentran los diferentes estudios destacados anteriormente), diseño del proyecto, construcción o instalación



(donde se realizan actividades de programación y elaboración de planes para el suministro de insumos), operación o mantenimiento (etapa de ejecución) y fin de la vida útil esta etapa se caracteriza por la presencia de condiciones insatisfactorias para el mantenimiento de la empresa (Bolívar, 2001).

El proceso de evaluación de proyecto inicia con una idea de negocio, a partir de la determinación de esta idea comienza un proceso de recolección de información para su procesamiento. La información puede provenir de datos propios de la empresa o información del mercado tanto a nivel primario o secundario. El procesamiento de esa información buscará medir la viabilidad de la idea de negocio en función de las siguientes perspectivas: estudio de mercado, estudio técnico y organizacional, estudio legal e impositivo, estudio social, cultural y medioambiental, estudio tecnológico y exploración de las Web Oportunities y estudio económico y financiero. Una vez que el proyecto ha superado exitosamente todos los análisis de viabilidad y que se ha determinado cómo funcionará desde las múltiples perspectivas, comienza el proceso de inversión inicial denominado puesta en marcha, llevando así la ejecución del proyecto con su respectiva revisión y control (Spidalieri, 2010).

Para llevar a cabo un proyecto de inversión es pertinente la ejecución de las siguientes siete etapas: como primer paso llevar a cabo un estudio legal teniendo en cuenta aspectos de salubridad, ambientales, de promoción e industria, etc. Como segundo paso se debe realizar un estudio de mercado. En tercer lugar se llevará a cabo la ingeniería del proyecto. En el cuarto paso se debe determinar el tamaño y localización del proyecto. En quinto lugar se define la magnitud y estructura de inversión. El penúltimo lugar hace referencia a las formas de financiamiento a adoptar. Y por último lugar se debe ejecutar el estudio económico y financiero, con su respectiva evaluación (Molina, 2001).

Proceso metodológico de un proyecto

Partiendo de lo aportado por los diferentes autores se puede decir que la Evaluación de un Proyecto de Inversión se lleva a cabo mediante un proceso metodológico, que según Nassir y Reinaldo Sapag Chain posee cuatro grandes etapas:

- Idea
- Preinversión
- Inversión
- Operación

1- En la etapa de **Idea**: “el proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Esta por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros, por ejemplo la demanda insatisfecha de algún producto o servicio, la sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete y costos de distribución del país” (Sapag Chaing 2007, p. 21).



En definitiva, los diferentes modos de resolver un problema o aprovechar una oportunidad constituirán las ideas del proyecto.

2- En la etapa de **Preinversión** se realiza el estudio de viabilidad económica, partiendo de seis estudios pormenorizados, recopilando y analizando la mayor cantidad de información, como:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional-administrativo
- Estudio legal
- Estudio financiero
- Estudio social cultural y medioambiental

Los cuatro primeros estudios proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, esta información se sistematiza monetariamente y esta sistematización se traduce en la construcción de un flujo de caja proyectado. El quinto estudio además de generar información construye los flujos de caja y evalúa el proyecto, midiendo la rentabilidad, analizando las variables cualitativas y la sensibilización del proyecto. El último se considera como un estudio transversal al estudio de la viabilidad económica de un proyecto.

Estudio de la viabilidad comercial o de mercado

“Indicará si el mercado es o no sensible al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo” (Sapag chaing 2007, p. 26).

Para comenzar el estudio, primero se efectuará la definición del servicio a ofrecer con sus principales características. Luego se analizará el mercado donde va a estar inmerso el proyecto, donde se llegará a las conclusiones realizando un análisis del entorno externo y del entorno interno con herramientas como las cinco fuerzas de Michael Porter, que a continuación se describe.

El economista Michael Porter elaboró en 1979, el Análisis Porter de las cinco fuerzas. En este análisis se describen las cinco fuerzas que influyen en la determinación de la estrategia competitiva de una empresa, determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. También, esta herramienta es utilizada para entender cuál es la posición de la empresa en la industria, para analizarla y lograr mejorarla si así lo requiere la situación. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza que es el nivel de competencia en una industria.

Para la realización del análisis de Porter es necesario identificar las fuentes de cada fuerza del mercado, calificarlas y elaborar un diagnóstico. Luego se debe definir el comportamiento global de las fuerzas y confeccionar un informe sobre el análisis de las fuerzas del mercado.

La primera fuerza reconocida por el autor es la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado. La facilidad o dificultad en la incorporación de nuevos



participantes, se mide a través de su atractivo, es decir de las barreras de ingreso que tenga el mercado o segmento de este. Estas se encuentran asociadas a los costos, el posicionamiento, la respuesta de los rivales, etc. Cuando las barreras son bajas, los competidores actuales se encontrarán amenazados por la entrada de nuevos competidores que pueden llegar al mercado con mejor calidad, recursos, capacidades y tecnología para apoderarse de este. El objetivo del análisis de esta fuerza es determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector.

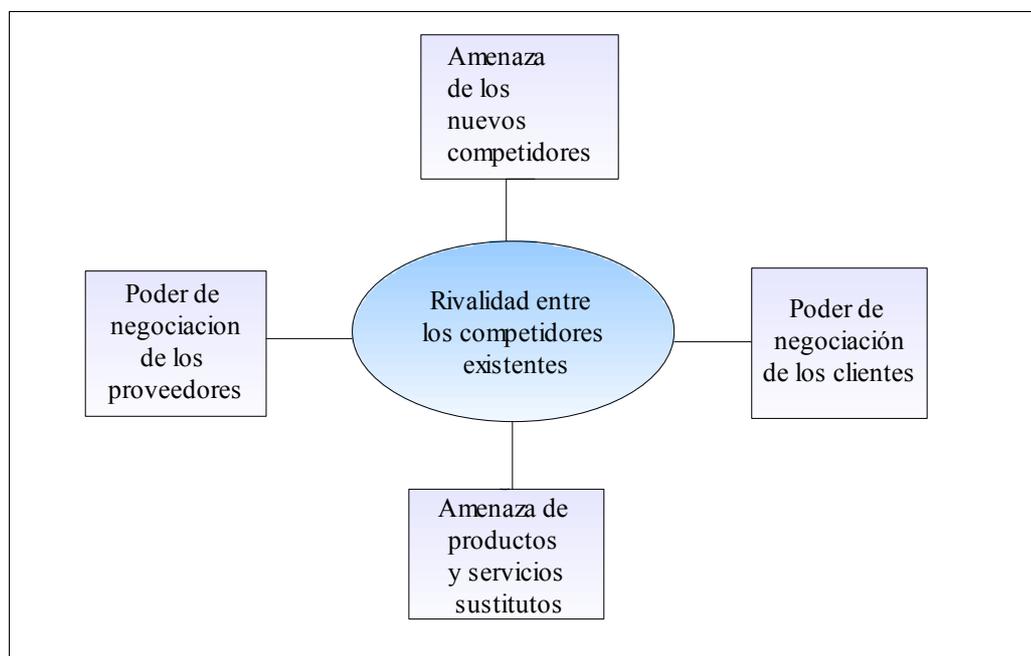
La segunda fuerza está asociada a los proveedores con el objetivo de determinar el poder de negociación de estos. El mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores tengan el poder de imponer su condiciones en lo referente al precio y magnitud en los pedidos, la asociación gremial de estos se presenta como otra amenaza del sector. Así mismo la falta de productos sustitutos complica la situación en el mercado, se llaman sustitutos a productos diferentes pero que cubren las mismas necesidades. Otra de las amenazas latentes en lo referente a proveedores, es la posibilidad de estos de integrarse hacia adelante. Todas las posibles amenazas expuestas anteriormente se trasladan al precio de venta y a las características generales de la relación empresarial.

La tercera fuerza está asociada a los competidores de la industria, la cual hace referencia a la identificación de la rivalidad en el sector estratégico. Será más difícil competir en un mercado donde los competidores están bien posicionados o sean numerosos. Esta fuerza se encuentra relacionada a las barreras de entrada y de salida del sector, por ejemplo si el mercado presenta bajas barreras de entrada y altas barreras de salida se podrá apreciar un gran número de competidores. De este modo la empresa tendrá que enfrentar diferentes situaciones como: guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, etc. Los factores relevantes en las barreras de entrada ya fueron mencionados anteriormente. En las barreras de salida los factores claves son de tipo económico, estratégico y emocional.

La cuarta fuerza hace referencia a la amenaza que representan los productos sustitutos reales o potenciales para el sector estratégico. El atractivo del sector descende según la cantidad de productos sustitutos, ya que estos podrían estar a un precio más bajo o estar más avanzados en lo que se refiere a la tecnología a emplear; afectando de una u otra forma los precios que maneja el sector estratégico y reduciendo los márgenes de utilidad. Determinar el poder de negociación de los compradores en el sector estratégico es la quinta y última fuerza. Un mercado no será atractivo si el producto presenta muchos sustitutos a menor precio, como así también otra amenaza es la organización de los compradores, reflejándose en un aumento en el poder de compra de estos y una disminución en las utilidades de la empresa. Al aumentar el poder de compra, estos exigirán precios más bajos, mayores servicios y un aumento en la calidad. En la figura N° 2 se presenta la relación de las cinco fuerzas de Michael Porter



Figura N° 2: Cinco fuerza de Porter



Fuente: Michael Porter, 1992.

Por otro lado Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de escala
2. Diferenciación del Producto
3. Inversiones de Capital
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala
5. Acceso a los Canales de Distribución
6. Política Gubernamental

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter y el resultado relevado, se arribará a detectar la mejor estrategia competitiva.

Luego del análisis de esta herramienta, se evaluará la viabilidad de la estrategia competitiva de proveedor de mejor costo, donde se busca ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora de la diferenciación; el objetivo es tener costos y precios mejores en relación con los proveedores de calidad y características similares.

Seguidamente se realizarán los estudios de los comportamientos actuales y futuros de la oferta y la demanda del sector. En base al análisis de competidores potenciales y sustitutos, y recopilando información de fuentes secundarias, se realiza un análisis comparativo estimando el comportamiento futuro de la oferta y la demanda.

De igual manera, basándose en análisis comparativos y de tendencia, más la



suba sostenida de los precios año a año en nuestro país, se realiza el estudio del comportamiento del precio; sin perder de vista la estrategia competitiva también se logra determinar el precio óptimo para el desarrollo del proyecto.

Luego para completar el estudio de la estrategia comercial, se analiza la promoción del proyecto en base al Mix de Marketing, basado en los análisis expuestos anteriormente de la oferta, demanda, precio y principalmente en la estrategia competitiva.

Definiciones breves de los términos citados anteriormente:

- Oferta: son distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios manteniéndose las demás determinantes invariables.
- Demanda: son distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniéndose todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado (Obando, 1984).
- Tendencia: hace referencia al crecimiento, declinación o mantenimiento de una variable en el tiempo (Kotler, 2001).
- Mix de marketing: “El mix de marketing es la combinación que una empresa adopta con respecto al precio, la plaza, el producto y la promoción”. Se deberá determinar la marca del producto, el canal de distribución como plaza y la forma de publicitar el proyecto como promoción dirigida a un consumidor de tipo individual, el cual toma sus decisiones basándose en consideraciones de carácter emocional (Kotler, 2001).

Luego se realiza el pronóstico de ventas, donde se calcularán los flujos de ingresos provenientes de las ventas proyectadas y los egresos relacionados a la producción y mantenimiento del proyecto. Un pronóstico de ventas, consiste en proyectar el crecimiento de las ventas. Esta tasa de crecimiento no será exacta pues depende del futuro incierto de la economía. Lo que se intenta determinar es el nivel de activos y el financiamiento requerido para los diferentes niveles de ventas proyectadas. Anderson, Sweeney y Williams año 2008, consideran que la realización del pronóstico de ventas se puede realizar en base a dos tipos de métodos: métodos cualitativos que se utilizan cuando los datos son escasos y no existen datos históricos y métodos cuantitativos (Anderson, Sweeney y Williams, 2008).

Métodos Cualitativos:

- Método de Delphi: es una de las técnicas más utilizadas. Trata de obtener un pronóstico a través del consenso de un grupo. Es una gama reducida de opiniones en las que coinciden la mayor parte de los expertos.
- Opinión de un experto: es el análisis de la información de un solo experto o representar el consenso de un grupo de expertos. Este método suele recomendarse cuando es poco probable que las condiciones del pasado se presenten en el futuro.
- Escenarios futuros: consiste en elaborar un escenario conceptual del futuro con base en un conjunto bien definido de suposiciones. Se realizan distintos



escenarios y una persona está a cargo de determinar cuán probable es cada escenario.

- Método intuitivo: se basa en que la mente humana tiene la capacidad de procesar una gran cantidad de información que, en la mayoría de los casos, sería difícil de cuantificar

Métodos cuantitativos:

- Análisis de series de tiempo: el objetivo es descubrir en los datos históricos un patrón para después extrapolar ese patrón al futuro.
- Métodos de pronóstico causal: estos métodos están sustentados en la suposición de que la variable a pronosticar tiene una relación de causa y efecto con otra u otras variables.

Estudio de la viabilidad técnica

“El estudio de la viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o el servicio que desea generarse con el proyecto, optimizando el empleo de recursos disponibles. A través de estudios técnicos, se relevaran los datos de la ingeniería del proyecto. Esta tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de la inversión y de los costos de operación pertinentes a esta área” (Sapag Chain, 2008).

Para la realización técnica es común encontrar un gran número de directrices explyadas en los códigos de edificación de los lugares en donde será instalado el proyecto. Por lo que los estudios y análisis indicados en esta viabilidad se encuentran influenciados por las normas a seguir en esos códigos y/o ordenanzas. Dichas normas son consideradas debilidades del proyecto. Comúnmente estas se refieren a las inversiones en equipamientos e inversiones en obras físicas, como al tamaño del proyecto.

Luego de determinar, investigar y clasificar los costos en esta etapa de la evaluación del proyecto, se procede a determinar la Macro y Micro localización, evaluada a partir de diferentes factores de localización.

Seguidamente de realizar un análisis evaluando las inversiones necesarias para la operación normal del proyecto; con un tamaño determinado en base a la demanda en un mercado creciente, la disponibilidad de insumos, localización, diferentes planes estratégicos comerciales, datos estadísticos; se llega a la conclusión del tamaño mínimo requerido, la inversión en equipamientos y la inversión en obras físicas que garantizan la rentabilidad para la evolución del proyecto. Estos comúnmente están expuestos dentro de las ordenanzas que contemplan dichos requisitos, razón por la cual la principal tarea es el relevamiento de los costos implicados en dicha viabilidad.

Estudio de la viabilidad organizacional y administrativo

Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y por tanto estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva. Los factores que influyen principalmente en



la forma que adopte la estructura se agrupan en cuatro áreas decisorias específicas: participación de unidades externas al proyecto, tamaño de la estructura administrativa, tecnología administrativa y complejidad de las tareas administrativas (Sapag chaing, 2007)

La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henri Fayol: el principio de la división del trabajo para lograr la especialización; el principio de la unidad de dirección, agrupando actividades con un mismo objetivo bajo la dirección de un administrador; el principio de la centralización, y el principio de autoridad y responsabilidad. Por otro lado, sin embargo, la tendencia actual dado que cada proyecto presenta características propias y normalmente únicas es también imprescindible definir un diseño organizacional acorde a su situación particular.

En cuanto a los efectos económicos existe una relación directa entre las inversiones y los costos asociados a un tamaño específico de operación, y una relación indirecta entre los costos de operación derivados de los procedimientos administrativos y la complejidad de la estructura organizativa diseñada.

En definitiva, en esta viabilidad se determinará la estructura de la empresa, la división del trabajo, tecnología y los costos que se derivan de tales actividades.

Estudio de la viabilidad legal

“El estudio de esta viabilidad debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en la etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. La viabilidad legal busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto, como así también se evalúa el estudio de los aspectos legales. Pretende determinar como la normativa vigente afecta la cuantía de beneficios y costos de un proyecto” (Sapag Chain, 2007, p. 245).

El objetivo de la viabilidad jurídica es otorgar un marco normativo, con un orden jurídico-institucional al proyecto. En el caso de proyectos de inversión la viabilidad jurídica analiza aspectos como lo son: la capacidad legal jurisdiccional del operador identificado para gestionar y operar el emprendimiento, gestionar la cobranza de los servicios previstos; la habilitación de la instalación del proyecto y el servicio que se pretende brindar a cargo del ente regulador competente en la zona; la magnitud y características de los insumos previstos, el dominio de los inmuebles y el formato societario del proyecto.

Tanto el proyecto a desarrollar como así también los insumos a emplear y las actividades a realizar, deben estar alineados con las regulaciones nacionales, provinciales y municipales. Lo que se describe como regulaciones de tipo nacional, se refieren a temas como, la defensa nacional, educación, salud, previsión social, comercio exterior, y todo lo referido a regulaciones estratégicas nacionales. En el marco de las regulaciones provinciales, lo dispuesto se centra en el resguardo de las relaciones civiles y comerciales, cuestiones de salubridad poblacional, protección del



medio ambiente, entre otras. En el orden municipal, las regulaciones atienden mayormente al uso del suelo, planeamiento urbano, actividades sociales, entre otras.

Referido al tipo societario por mencionar algunas se tiene:

- El régimen simplificado para pequeños contribuyentes: este exige facturar menos de 144 mil pesos brutos al año y el precio unitario máximo del servicio no puede superar los 870 pesos. También se deberá anotar en IIBB en la provincia.
- Sociedad de responsabilidad limitada: en esta se necesitan no menos de dos socios, uno de ellos deberá estar inscripto en autónomos con el seguro de caución correspondiente y un cierto capital inicial. Esta sociedad establece en su contrato constitutivo la cantidad de cuotas partes en que se divide el capital inicial y la cantidad de cuotas que tendrá cada socio. Este contrato debe firmarse ante un escribano, y un abogado realiza el trámite emitiendo un dictamen de pre calificación. Para darle inicio al trámite se deberá realizar un depósito de por lo menos el 25% del capital inicial en el Banco de la provincia de Córdoba o Banco Nación con la obligación de saldar la deuda en los próximos dos años. Una de las desventajas de este tipo societario es los costos que trae aparejado su inscripción.
- Sociedad anónima: en la inscripción de esta se necesita un escribano para la completa realización del trámite, y el monto mínimo de capital inicial es de 12.000 pesos. Este capital ya no se divide en cuotas partes, si no que se dividirá en acciones. Tendrá un director en vez de gerente como sucede en las sociedades de responsabilidad limitada. La ventaja de una sociedad anónima o una sociedad de responsabilidad limitada es que los socios no responden con sus bienes personales.

Estudio de la viabilidad social, cultural y medioambiental

El objetivo de esta viabilidad es evaluar:

- Las variables sociales como un buen complemento al análisis de mercado, en el cual se detalla la composición de la población general y de la población objetiva y por sobre todo un conocimiento demográfico del mismo, este es importante porque implica un movimiento étnico, social y geográfico que marcan oportunidades o no de negocios. A medida que la población crece hace necesario el requerimiento de mayores recursos para sostener todas las vidas humanas.
- Las variables culturales hacen referencia a aquellos supuestos básicos que condicionan el funcionamiento de una sociedad como un grupo basado en sus valores y creencias. Por lo tanto implica evaluar los valores y el comportamiento de potenciales clientes, proveedores, competidores y trabajadores, esto es importante dado que toda organización está inmersa en una sociedad como fuente generadora de trabajo y la sociedad se nutre de las organizaciones como proveedores de sus bienes y servicios.
- “El impacto ambiental que la implementación del proyecto tendrá sobre el entorno. Es importante recalcar que un proyecto que no sea sustentable en el



tiempo no será viable. En esta viabilidad se busca determinar si se pueden prevenir efectos no deseados sobre el medio ambiente. En el estudio deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no sólo por la conciencia social, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en el proyecto” (Sapag Chain, 2007, p. 32).

Esta viabilidad ha tomado en las últimas décadas, una dimensión tal que la independiza de los estudios y análisis de pre inversión para constituirlo en un objeto de estudio autónomo, con metodologías específicas y una relevancia jerárquica tal que impone su desarrollo en forma exhaustiva y con formatos y requerimientos singulares. (Sobrero, 2009)

En síntesis, lo que se intenta en esta etapa, es revelar el impacto a nivel económico, que tendrán los diferentes estudios a realizar o las modificaciones que sufrirá el proyecto, a causa de estas tres variables.

Estudio de la viabilidad financiera

“Para efectuar el análisis y la evaluación de los proyectos de inversión, es necesario realizar un ejercicio de simulación financiera, cuya base serán las operaciones que se pretenden llevar a cabo, una vez canalizados los recursos a la adquisición del activo fijo, los datos y cifras correspondientes se plasman en proyecciones financieras que se concentran en estados financieros pro forma. El objetivo de la viabilidad financiera determina en último término la aceptación o rechazo. Esta mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias” (Sapag Chain, 2007, p. 30).

Esta viabilidad permite al inversor decidir acerca de la implementación del proyecto. La decisión de inversión en la mayoría de los casos recae en la evaluación económica. Por lo tanto, los métodos de evaluación y reportes de resultados deben ser claros para el inversionista, a fin de facilitar su lectura.

Una vez realizado el estudio y análisis de las viabilidades nombradas, se tiene la suficiente información para desarrollar primero el estado de resultado proyectado de gestión con un enfoque marginalista y en base a un costeo variable para así determinar la utilidad neta de cada periodo, base sobre la cual se construirá el flujo de caja proyectado para medir la rentabilidad que se podría obtener del proyecto. El diseño del estado de resultado y el flujo de caja poseen la siguiente estructura:



Figura N° 3: Estructura del Estado De Resultado

Ventas
-Costos Variables
<hr/>
Contribución Marginal
-Costos Fijos erogables
<hr/>
Ebitda Utilidad neta antes de Deprec. Y Amort.
-Costos fijos no erogables
<hr/>
Ebit Utilidad neta antes de Impuestos
-Impuesto a las ganancias
<hr/>
Utilidad Neta

Fuente: Spidalieri, 2010

Figura N° 4: Estructura de Flujo de Caja de Gestión

Utilidad Neta
+ Costos fijos erogables
-Inversión en Activos fijos
-Inversión en Activos Intangibles
-Inversión en Capital de Trabajo Neto
+ Valor terminal del proyecto
<hr/>
Flujo de Caja Neto de Efectivo

Fuente: Spidalieri, 2010

Las ventajas relacionadas con los flujos de caja es que es una herramienta fundamental para la confección de los indicadores que darán lugar a la toma de decisiones del inversionista. Esta herramienta permite analizar el plan de actividades a desarrollar y efectuar ajustes durante el horizonte de planeación; provee un estimado de la capacidad de pago y las necesidades de crédito (cuándo y cuánto se necesita); permite controlar la situación financiera de la empresa, facilita la toma de decisiones y su exposición es de gran ayuda a la hora de solicitar un crédito. En síntesis la cantidad de información que provee el flujo de caja lo constituye en la herramienta de control más útil, junto con la experiencia del empresario, para la toma de decisiones empresariales.

Estos flujos de dinero arrojados por el flujo de caja proyectado son actualizados utilizando una tasa de descuento, la cual muestra que el valor de la



inversión inicial de un proyecto tiene un costo cualquiera sea la fuente de donde provenga, a ese costo se lo denomina tasa de descuento. Esta se utiliza para trasladar los ingresos y/o egresos al momento de la inversión inicial y para su cálculo existen diferentes métodos dependiendo de donde proviene la fuente de dinero para la inversión. Uno de los modelos más utilizados cuando la inversión proviene de capital propio o patrimonial es el CPM, este modelo plantea que cuando la financiación es propia el inversionista asignará sus recursos disponibles al proyecto, siempre y cuando la rentabilidad esperada sea superior a los resultados o rentabilidades que podría obtener si destina esos recursos en otra alternativa, optando como costo de oportunidad de la inversión la mejor rentabilidad después de su ajuste por riesgo. Para determinar el costo de capital propio (K_e) el modelo plantea la siguiente fórmula:

Figura N° 5: Fórmula de Costo de Capital

<p>$K_e = R_f + R_p$ Rf = tasa libre por riesgo Rp = prima por riesgo</p>

Fuente: Sapag Chain, 2007

La Prima por riesgo corresponde a una exigencia que hace el inversionista por tener que asumir un riesgo al optar por una inversión distinta a aquella que le reporta una rentabilidad asegurada, para su cálculo se usa la siguiente fórmula:

Figura N° 6: Fórmula de la Prima por riesgo

<p>$R_p = E R_m - R_f$ Rm = Rentabilidad esperada del mercado Rf = tasa libre de riesgo</p>

Fuente: Sapag Chain, 2007

Este modelo tiene como fundamento central que la única fuente de riesgo que afecta la rentabilidad de la inversión es el riesgo de mercado el cual es medido por el β , este mide la sensibilidad que tiene la rentabilidad de la inversión elegida ante un cambio en la rentabilidad del mercado, para determinar el β se utiliza:



Figura N° 7: Fórmula de la β

$\beta = \frac{\text{Cov} (R_i, R_m)}{\text{Var} (R_m)}$ <p>Cov= Covarianza de la Rentabilidad de la industria (r_i) y la Rentabilidad del mercado (r_m)</p> <p>Var= varianza de la Rentabilidad del mercado (R_m)</p>

Fuente: Sapag Chain, 2007

Cuando no se dispone de información del retorno de una empresa o de una industria para calcular el beta algunas compañías que transan en la bolsa tienen incorporado el cálculo del beta que es extraído a través del promedio ponderado de los betas de cada compañía que participan en ese mercado y que transan en la bolsa. Luego de la descripción e todos sus componentes la fórmula para calcular el Costo de Capital propio (K_e) queda determinada finalmente así:

Figura N° 8: Fórmula de Costo de Capital

$K_e = R_f + (E_{r_m} - R_f) * \beta$ <p>R_f= tasa libre de riesgo</p> <p>E_{r_m}= rentabilidad esperada del mercado</p> <p>β= beta</p>
--

Fuente: Sapag Chain, 2007

Según Sapag Chaín, uno de los problemas que se suele enfrentar a la hora de analizar un proyecto de inversión es la falta de información obtenida de los mercados bursátiles del país en el que se llevará a cabo el proyecto. Para solucionar esta problemática el autor propone utilizar el CAPM, tomando como referencia empresas que operan en el mercado estadounidense. Resulta conveniente utilizar datos de dichas empresas debido a que operan en un mercado más completo y profundo que los países en vías de desarrollo como lo es Argentina. Luego, se aplica un ajuste por riesgo país sumándole la prima por riesgo país de Argentina a la tasa obtenida con datos provenientes de Estados Unidos. Según López Durmauf, el riesgo país lleva implícito el riesgo ante expropiaciones, riesgo jurídico, fiscal, cambiario, político, corrupción y fraude propio de los países emergentes.

Los datos del mercado estadounidense que se utilizan son el S&P500, el Beta promedio desapalancado de empresas del sector educativo y la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro.

Para determinar el rendimiento de mercado se utiliza como dato el índice



S&P500. El índice bursátil Standard Poor's 500, que data de 1957 e incluye a las 500 empresas estadounidenses más grandes. Se considera el índice más representativo de la situación del mercado estadounidense. Se trata de un índice más sensible que el Down Jones y el Nasdaq100. (<http://www.standardandpoors.com>)

Otro concepto importante al momento de analizar un proyecto es el Valor Terminal del proyecto. Todo proyecto posee un valor terminal esto significa que si se decidiera cerrar o vender el negocio por el motivo que fuera, es necesario determinar el valor de recupero de los activos invertidos en el último año del proyecto.

Para el cálculo del valor terminal se utilizará el método del valor económico que es el valor actual de un flujo promedio perpetuo, este último según Sapag Chain es el más adecuado para proyectos donde la vida útil real del mismo supera el horizonte de evaluación, por lo cual tratándose este estudio sobre un proyecto de vida indefinida, se hace necesario el desarrollo del método del Valor Económico. Este permite determinar el valor del proyecto a futuro, es decir su capacidad generadora de efectivo a perpetuidad originados por los activos inmovilizados como un todo. Además haciendo uso de este método se determina el valor de recupero tanto de los activos fijos como del capital de trabajo.

Figura N° 9: Método del valor económico

$$\text{VT económico} = \frac{\text{Fc} - \text{Depreciaciones}}{\text{TD}}$$

Fuente: Sapag Chain, 2007.

Fc: es el flujo del año 10 del proyecto deducido de impuestos (utilidad neta)

Depreciaciones: el valor de las depreciaciones del año 10 del proyecto.

TD: tasa de rendimiento exigida para el proyecto.

Construido el flujo de caja y determinada su tasa de descuento se procede a realizar un análisis del proyecto, mediante distintas herramientas se determina si los flujos proyectados permiten al inversor recuperar la inversión y obtener la rentabilidad deseada. Entre las herramientas financieras de evaluación de proyectos más utilizadas según Steven A. Ross se tiene: el VAN, la TIR, Periodo de Recupero Descontado, el Periodo de Recupero Ordinario, el Índice de rentabilidad y la Tasa de Rendimiento Contable. (Más adelante serán desarrollados según el autor Stephen. A. Ross)

Método del valor actual neto

Según Stephen A. Ross, es uno de los conceptos más importantes en finanzas, ya que:

- El valor actual neto de un proyecto de inversión es la diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos generados y su costo inicial.
- Es decir que muestra la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Mide la contribución que hace el proyecto al valor de la empresa, por



lo cual el administrador financiero debe identificar y emprender aquellos proyectos con valor actual neto mayor a cero. Si se están evaluando proyectos mutuamente excluyentes, se elige el de mayor valor actual neto positivo.

- Este valor indica el beneficio extra obtenido, respecto al beneficio que obtendría la inversión alternativa.
- Nos indica el incremento absoluto del valor de la empresa por la realización del proyecto.
- Tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, pues descuenta los flujos de fondos.
- Tiene en cuenta el riesgo del proyecto, que se refleja en la tasa de descuento.
- Tiene en cuenta el costo de oportunidad del dinero o costo de capital (propio y de terceros) en su tasa “r”.
- No mide la tasa de rentabilidad del proyecto.
- Supone la reinversión de los flujos de fondos netos a la tasa “r” de costo de oportunidad, es decir que los flujos de fondos netos obtenidos son reinvertidos y obtiene como tasa de rendimiento a la tasa de costo de oportunidad.

Figura N°10: Fórmula del Valor Actual Neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0$$

BN t = Beneficio neto del flujo en cada periodo t
r= tasa de descuento a la que se actualizan los flujos
I₀= Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.
n= número de periodos considerados
El proyecto se acepta si la $VAN > 0$

Fuente: Sapag Chain, 2007.

Método de tasa interna de rendimiento

Para este método se encuentran dos definiciones según Stephen A. Ross, la primera es que constituye la tasa de interés a la cual se deben de descontar los flujos de efectivo generados por el proyecto, para que éstos se igualen con la inversión. La segunda se entiende como la tasa máxima que el inversor estaría dispuesto a pagar a quién financia el proyecto, considerando que se recupera la inversión.

Características:

- Es una verdadera tasa de rendimiento del proyecto.
- Tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
- No refleja la contribución económica el valor de la empresa, como lo hace el valor actual neto.
- Supone la reinversión de los flujos de fondos netos a la misma tasa TIR, que es mayor que la “r”, por lo que el valor actual neto sería más conservador.



- No distingue entre préstamo y endeudamiento.
- Se pueden presentar más de una TIR si los flujos de fondos netos no son convencionales. Tasas múltiples, es decir cuando existen flujos de fondos netos negativos, intermedios.
- No tiene en cuenta la estructura temporal de los tipos de interés.
- Un proyecto se acepta, si su rendimiento (TIR) es mayor al rendimiento mínimo requerido o costo de oportunidad (r). En este caso el $VPN > 0$. En proyectos mutuamente excluyentes elegir el de mayor TIR puede conducir a errores.

Figura N°11: Fórmula de la Tasa Interna de Retorno

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

r = Tasa interna de retorno.
Es equivalente a hacer el VAN = 0
El proyecto se acepta si la TIR > a la Tasa de Descuento del mercado.

Fuente: Sapag Chain, 2007.

Índice de rentabilidad

Es el cociente entre el valor del proyecto y su costo. Es una razón beneficio-costo. El Índice de rentabilidad sería, por lo tanto, mayor a uno para una inversión con un valor actual neto positivo e inferior a uno para una inversión con un valor actual neto negativo.

Características:

- Al ser un cociente no muestra la verdadera contribución al valor de la empresa.
- No es útil para establecer un orden de prioridades en proyectos mutuamente excluyentes.
- Se utiliza cuando existen recursos escasos y proyectos independientes, para asignar capital a proyectos con mayor índice de rentabilidad. Se usa como medida de desempeño. Es decir, permite elaborar un ranking de proyectos en base a este indicador; eligiendo siempre aquellos proyectos de mayor índice de rentabilidad, hasta cubrir el presupuesto del capital.
- Si el índice de rentabilidad es mayor a uno ($IR > 1$) se acepta el proyecto porque significa que $VA > I$; por lo que $VPN > 0$. Al evaluar proyectos mutuamente excluyentes, el elegir el de mayor índice de rentabilidad puede conducir a decisiones erradas.



Figura N°12: Fórmula del Índice de Rentabilidad

$$IR = \frac{VAN}{I_0}$$

VAN= valor actual neto del proyecto
I₀= Inversión inicial

El proyecto se considera rentable si $IR > 1$

Fuente: Sapag Chain, 2007.

Método de tasa de rendimiento contable

Consiste en calcular una tasa como el cociente entre la utilidad y el valor contable de la inversión. Un proyecto se acepta si su tasa de rendimiento contable es mayor al valor establecido como objetivo de la empresa. Si se evalúan proyectos mutuamente excluyentes, se elige el de mayor tasa de rendimiento contable.

Características:

- No tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Se promedian cifras de diferentes momentos del tiempo sin descontar.
- No tiene en cuenta el riesgo de proyecto.
- No tiene en cuenta los flujos de fondos efectivos, ni valores de mercado, sino que trabaja con valores contables de libros.

Figura N°13: Fórmula de la Tasa de Rendimiento Contable

$$TRC = \frac{Un}{I_0}$$
$$Un = \frac{1}{n} \left(\sum_{t=1}^n Ut \right)$$

n= número de periodos considerados
Ut= Utilidad neta en el periodo t
Un= Utilidad neta anual promedio
I₀= Inversión inicial

El proyecto se acepta si $TRC > r$ (tasa de descuento)

Fuente: Sapag Chain, 2007.

Método de período de recuperación ordinario

Es el tiempo que tarda un proyecto en generar los flujos de efectivo necesarios para recuperar la inversión inicial; la rapidez con que el proyecto devuelve su costo inicial. Si bien su cálculo es muy sencillo, el método de período de recupero ordinario



da la misma ponderación o importancia a todos los flujos de fondos generados antes del periodo de recupero y no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Por lo general, se acepta el proyecto de inversión si su período de recupero es menor al fijado como plazo máximo por la empresa.

Figura N°14: Fórmula del Período de Recupero

$$PR = \sum_{t=1}^n \text{BN } t = I_0$$

BN t = Beneficio neto del flujo en cada periodo t
I₀ = Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.
n = número de periodos considerados
Se acepta el proyecto cuando $PR < n$

Fuente: Stephen A. Ross, 2006

Método de período de recuperación de efectivo descontado

Es esencialmente lo mismo que el anterior criterio, con la diferencia de que se utilizan en el cálculo los flujos de fondos descontados. Al descontar los flujos de fondos determina no solo cuándo se recupera la inversión inicial, sino que también se tienen en consideración los costos de oportunidad. No se utiliza en la práctica pues siendo tan complicado como el cálculo del valor actual neto, carece de muchas de sus virtudes.

Un proyecto se acepta si su periodo de recupero descontado es mayor al valor establecido como objetivo por la empresa. Si se evalúan proyectos mutuamente excluyentes, se elige el de periodo de recupero descontado mayor.

Figura N°15: Fórmula del Período de Recupero Descontado

$$PRD = \sum_{t=1}^n \frac{\text{BN } t}{(1+r)^t} = I_0$$

BN t = Beneficio neto del flujo en cada periodo t
r = tasa de descuento a la que se actualizan los flujos
I₀ = Inversión inicial en el momento cero de la evaluación.
n = número de periodos considerados
Se acepta el proyecto cuando $PRD < n$

Fuente: Stephen A. Ross ,2006



Análisis de sensibilidad

En el estudio de sensibilidad se estudia como varía el valor actual neto ante el cambio en una sola variable, siendo las demás constantes. Si el valor actual neto tiene grandes variaciones ante pequeños cambios en una variable, se tiene un riesgo de pronóstico alto relacionado con ella.

Este análisis señala qué variables merecen más atención en su estimación, mayor certeza, estudio más detallado y evaluaciones adicionales. Las variables a tener en cuenta son las denominadas variables críticas, tales como el nivel de actividad, precio de venta, costos, etc.

Cabe aclarar que este análisis no brinda ningún tipo de solución; sólo indica cuál o cuáles variables son más o menos críticas.

Análisis de escenarios

En esta herramienta se modificará más de una variable, un número limitado de veces. Permitiendo corregir un gran defecto del análisis de sensibilidad; el cual no tiene en cuenta la relación que puede existir entre las variables críticas; ya que solo modifica una por vez.

Se modificará el escenario base dándole los valores máximos a cada variable (escenario optimista). Y también se hará un análisis para el caso de que suceda un escenario más desfavorable, asignándole a cada elemento el peor valor probable (límite inferior del VPN). Es decir que se estiman las variables dentro de un rango confiable, siendo poco probable que el valor real caiga fuera de él. Se debe calcular el VPN en los distintos escenarios: base, optimista, pesimista y algunos intermedios.

Si la mayoría de los escenarios arrojan VPN positivo, se confía en que se debe realizar el proyecto, ya que el riesgo de tomarlo es ahora más bajo.

3- La etapa de **Inversión:** una vez que el proyecto ha superado de forma exitosa todos los análisis de viabilidad, y que se ha determinado cómo funcionará desde las múltiples perspectivas comienza el proceso de inversión inicial también llamado puesta en marcha.

“La etapa de puesta en marcha suele ser considerado el momento cero del proyecto, ya que es el momento en el cual se producen las inversiones y comienzan a existir algunos costos, sin embargo los ingresos no se verifican hasta que el proyecto esté en ejecución” (Spidalieri 2010,pág.381)

4- La etapa de **Operación:** aunque es difícil distinguir el momento en que la empresa deja de poner en marcha el proyecto para operar la marcha del mismo. “Este se identifica en cuanto las maquinas han sido instaladas y el personal se encuentra capacitado por lo que comienza la operación propiamente dicha del proyecto” (Roque Spidalieri 2010, pág. 382). En la Figura n° 10 se presenta un resumen del Estudio de un Proyecto de Inversión.

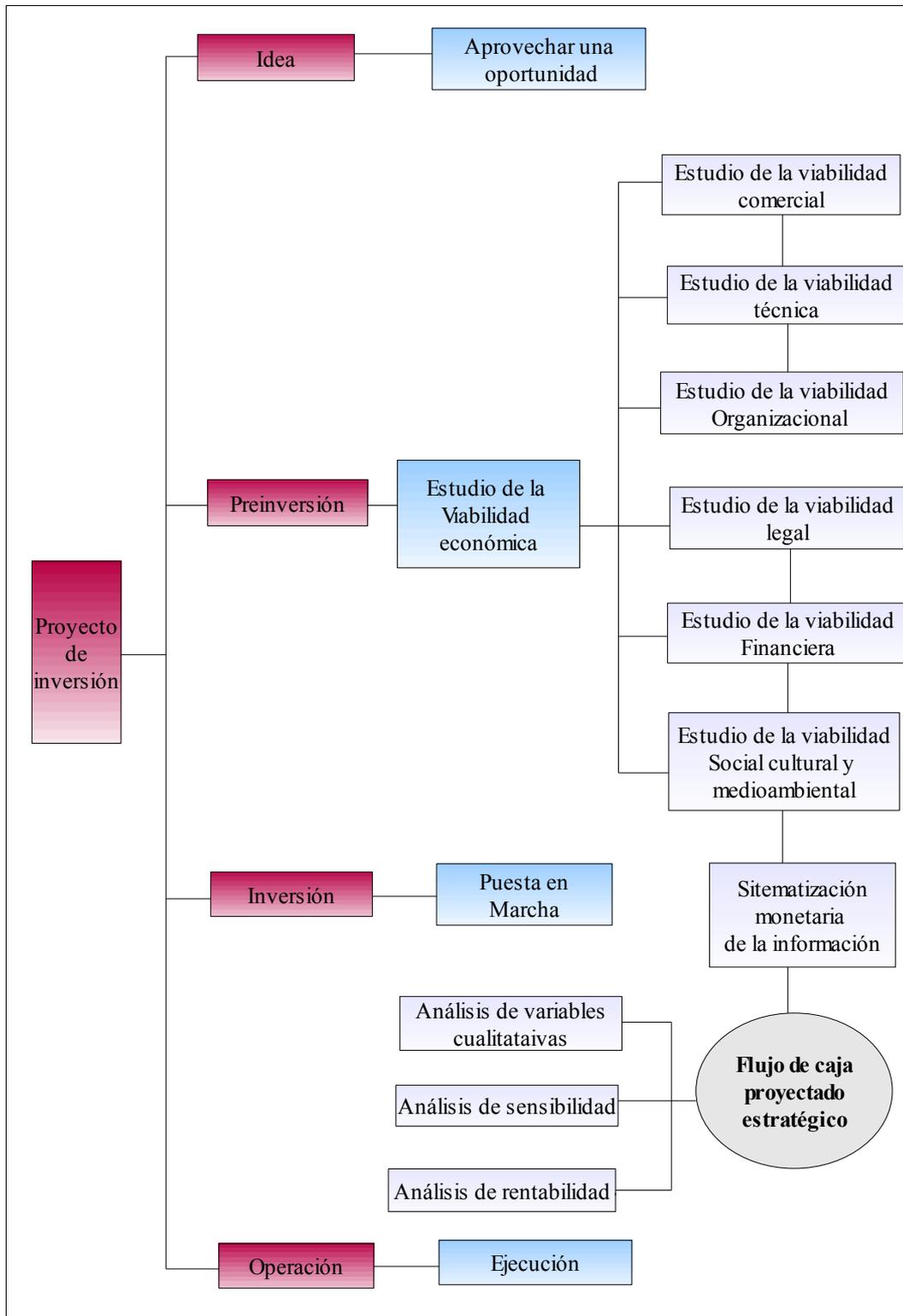


Es exacta la evaluación de proyecto

Alrededor de la evaluación existen innumerables mitos, uno de ellos está dado por la exactitud y la opinión al respecto es: no existen evaluaciones exactas de proyecto de inversión. El valor exacto no existe aunque se debe buscar la máxima precisión. No hay un único valor exacto, sino que más bien debemos hablar de un rango de valor, el cual debe orientar la toma de decisiones. Los problemas que se derivan de una errónea planificación financiera de largo plazo, es decir de una errónea evaluación de proyecto de inversión, son una mala asignación de recursos escasos y por lo tanto una erosión en el valor del accionista. Por ello al momento de llevar a cabo este proceso se debe tener en cuenta que la evaluación de proyecto se nutre fuertemente de las expectativas futuras, es decir que trabaja con los Business Plan de la compañía, con el modelo de negocios que quiere desarrollar a futuro y no tanto así con lo que ha conseguido históricamente (Spidalieri, 2010).



Figura N°16: Estudio de un proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia en base a Sapag Chain, 2007 y Roque Spidalieri, 2010.



CAPITULO III

Metodología



Metodología

En este caso se utilizó una investigación descriptiva y explicativa, el primero porque su objetivo es describir un fenómeno y el segundo porque expone en determinadas circunstancias, el porqué de los diferentes eventos u escenarios. Se usaron métodos que permitieron una aproximación a la realidad con el fin de poder llevar a cabo un análisis profundo del objeto de estudio elegido.

Revisión de la bibliografía

- *Fuentes primarias*: se utilizó el aporte que brindan todos los autores mencionados en la bibliografía del trabajo, entre los de mayor referencia se puede mencionar: Sapag Chaing, Stephen A. Ross y Roque Spidalieri puesto que brindan información específica sobre análisis de proyectos de inversión, también se recurrió a la información brindada sobre educación por los periódicos de: La voz del Interior y Día a Día; y revista Saberes del Ministerio de Educación.
- *Fuentes secundarias*: dentro de estas se accedió a la información brindada por organismos públicos y privados como D.E.M.E.S, D.I.P.E, Gobierno de la Provincia de Córdoba y S.A.D.O.P; y a la información de los censos publicados por: INDEC, Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba y Estadísticas de la Municipalidad de Córdoba.
- *Fuentes terciarias*: dentro de este tipo de fuente un aporte de información importante se obtuvo presenciando la Conferencia del licenciado Pusseto Lucas: Perspectivas económicas en el nuevo contexto mundial realizado en el auditorio de Nueva Córdoba, de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Para llevar a cabo la revisión bibliográfica se realizó la lectura, el análisis y la comprensión de la información de los diferentes tipos de fuentes mencionadas anteriormente, las cuales se encuentran citadas a lo largo de la descripción y explicación del proyecto de inversión. La información obtenida a través de estos medios contribuyó principalmente en la elaboración del marco teórico y secundariamente en la elaboración del desarrollo en general.

Observación

Para cumplir con los objetivos de este trabajo se realizó una observación de carácter simple, abierta y participativa. La misma se efectuó dentro y fuera del horario de clase de los diferentes establecimientos educativos primarios de la ciudad de Córdoba y específicamente de la zona donde se llevará a cabo el proyecto. Entre los primeros por mencionar se pueden citar los siguientes establecimientos: Instituto Educativo Niños Deportistas, Instituto Educativo Jockey Club Córdoba e Instituto Kumelen y entre los segundo: Instituto Santa Ana, Instituto Isacc Newton e Instituto Castell Franco. Esta técnica dio a conocer las formas de gestionar de los diferentes establecimientos, su cultura, sus valores, su oferta académica etcétera. También se



realizaron observaciones por el barrio donde se ubicará el establecimiento de este proyecto, para de esta manera verificar la existencia de bibliotecas, centros de salud, parques, organismos de gobierno, vías de acceso y la sociedad civil. La información recolectada contribuirá finalmente en la elaboración del diagnóstico.

Entrevista directa

A lo largo de este estudio se llevaron a cabo entrevistas estructuradas y no estructuradas, a directivos y colaboradores de la Dirección de Institutos de Enseñanza Primaria. (D.I.P.E) y del Sindicato Argentino de Docentes Privados. También a directivos y docentes de establecimientos educativos. La primera fue realizada a directivos de quince (15) instituciones escolares de enseñanza inicial primaria de gestión privada y para la misma se utilizó la entrevista descrita en el Anexo N° 1. Dentro de las entrevistas no estructuradas la información se obtuvo en forma rápida dado que las personas entrevistadas cuentan con una enriquecedora experiencia en el tema educativo.

Estas entrevistas fueron utilizadas para la obtención de datos sobre la realidad de mercado educativo y la información obtenida contribuyó a determinar las diferentes viabilidades del proyecto.

La encuesta

Con motivos de comprender los pensamientos y necesidades de los potenciales consumidores de la escuela en desarrollo, se realizaron 100 encuestas con una serie de preguntas estandarizadas a distintas madres de familia que tienen hijos en edad escolar dentro del rango de nivel inicial a primario, en su mayoría procedente del barrio donde se ubicará físicamente el proyecto en estudio. (Zona Norte). La descripción de la encuesta se localiza en el Anexo N° 2.

Características generales

Tipo de encuesta: De preguntas cerradas

Tamaño de la muestra: 100 personas

Sexo: Femenino

Edad: Entre 25 y 48 años



CAPÍTULO IV

Marco conceptual



Marco Conceptual

A continuación se desarrollará una breve descripción del objeto de esta evaluación del proyecto de inversión, a los fines de dar a conocer específicamente las particularidades del mismo que la determinan como un proyecto de propuesta ambiciosa.

Partiendo de la definición de proyecto en términos generales decimos proyecto a una visión prepositiva e imaginativa que define un horizonte en movimiento y un conjunto de acciones organizadas creativamente, por un grupo de personas que persiguen una finalidad común para actuar transformadora y críticamente sobre una realidad que también es abierta y viva, pudiendo dar cuenta de lo que realizan desde lo que se ha definido como el campo intelectual de la pedagogía y el saber reflexivo sobre la praxis (Ferry Guilles, 1987).

Con esta definición pasamos a considerar a este proyecto “apertura de un establecimiento privado de enseñanza inicial y primaria” como una clase especial de proyecto con fines educativos y planteado desde y para un establecimiento de nivel escolar inicial y primario, que va desde jardín de tres años hasta sexto grado.

“Un proyecto educativo institucional contiene los principios y objetivos de orden filosófico, teórico, político, social y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Es considerado un instrumento orientador de la gestión institucional y de los procesos pedagógicos. También es un instrumento de comunicación con los padres de familia y posibles inversionistas y de construcción de acuerdos en la comunidad” (Ferry Guilles, 1987, p. 275).

Un establecimiento educativo se define como la unidad organizacional que posee dirección propia y cuya finalidad es la prestación de un servicio educativo. Pero este servicio que pretende ofrecer este proyecto no es como todos si no que tiene una particularidad que al momento de decidir invertir o no en él, más allá de que la viabilidad financiera sea exitosa, se debe pensar seriamente que ese servicio que va a ofrecer, está participando decisivamente en la formación de las generaciones futuras de un país. Esto último es lo que lo hace particular, ambicioso y restrictivo por parte de las instituciones que gobiernan un país, una provincia o un municipio.

Cuando se dice restrictivo se hace referencias a que el Estado como organismo de control de este tipo de proyectos, impone reglamentaciones en diferentes aspectos que restringen de manera taxativa el funcionamiento de los mismos con los fines de alcanzar y garantizar una formación integral del educando.

Cuando se dice ambicioso se hace referencia a lo siguiente: teniendo en cuenta lo que plantea Sapag Chain: “El objetivo de la viabilidad financiera es determinar en último término la aceptación o rechazo. Esta mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias. Esta define el éxito del proyecto”. Sin embargo en proyectos como los de este tipo aunque todas las viabilidades se determinen con éxito y la viabilidad financiera arroje una rentabilidad más que



ambiciosa para los inversores, la misma puede no llevarse a cabo, si no se aprueba por parte del organismo de control en primer lugar, la Propuesta Educativa Institucional que debe estar en concordancia y responder a lo determinado en la Ley de Educación Nacional 26.206. Y en segundo lugar, la licencia de funcionamiento la cual debe cumplirse con todo lo dispuesto por la legislación provincial correspondiente, tanto en lo funcional como en lo estructural. Por ejemplo en la ciudad de Córdoba se encuentra vigente la Ley N° 5326, Ley N° 9018, Decreto 2417/1993 y otros. Estas restricciones tienen como fin principal asegurar la calidad y sostenibilidad de este servicio educativo, que como generadora de conocimiento de futuras generaciones del país, se constituye según la Ley N° 26.206, artículo 3° como: “ una prioridad nacional y una Política de Estado para construir una sociedad justa, reafirmar la soberanía e identidad nacional, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática, respetar los derechos humanos y libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo económico -social de la Nación. Por lo que es esto último lo que hace a esta una propuesta ambiciosa.

En conclusión el éxito de esta iniciativa depende de una preparación cuidadosa y minuciosa en la construcción de la Propuesta Educativa Institucional.

A continuación se detallará información específica de este tipo de proyecto, que es necesaria para comprender el desarrollo de las diferentes viabilidades del proyecto en estudio.

Conceptos generales para este tipo de servicio

Definición del servicio

Para definir el servicio de educación que se ofrecerá, se deberá primero conocer cuáles son las características de un Centro Educativo: es aquel tipo de establecimiento en el cual se presta el Servicio de Educación Integral para el alumno, mediante contrato por un periodo no inferior a un año o un ciclo lectivo que comprende de Febrero a Diciembre pudiendo ofrecer además otros servicios complementarios extracurriculares como: deportes, idiomas, danzas, teatro entre otros.

La oferta educativa: es el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado para ser usados o consumidos por los educandos.

Tipos de categorías de las instituciones escolares

Se dividen en Instituciones de primera, segunda y tercera categoría según lo informado por la Dirección de Institutos Privados Educativos (D.I.P.E) esta clasificación se realiza en base a las siguientes características:

Para Nivel Inicial

- Primera categoría: las instituciones que cuenten con una Directora y cuatro (4) secciones.
- Segunda categoría: las instituciones que cuenten con una Directora y dos (2) o



tres (3) secciones.

- Tercera Categoría: las instituciones que cuenten con una Directora y una maestra.

Para Nivel Inicial y Primario

Esta característica es la que prima por sobre todas las otras.

- Primera categoría: las instituciones que cuenten con 200 alumnos inscriptos y 150 alumnos de asistencia media
- Segunda categoría: las instituciones que cuenten con 140 alumnos inscriptos y 100 alumnos de asistencia media
- Tercera categoría: las instituciones que cuenten con 40 alumnos inscriptos y 25 alumnos de asistencia media

Para Nivel Primario

- Primera categoría: las que funcionan con seis (6) o más secciones de sexto grado, las que tengan de primero a sexto grado una (1) o más secciones de cada uno y las que teniendo hasta quinto grado cuente con siete o más secciones de grado.
- Segunda categoría: las que tengan hasta cuarto grado y cuenten con cuatro (4) o más secciones de grado.
- Tercera categoría: La que cuenten con uno (1), dos(2) o tres(3) grados o secciones

Determinar el tipo de categoría de una nueva Institución Escolar es imperioso puesto que esta clasificación establece pautas en el funcionamiento de la institución como las siguientes:

- Cada escuela tendrá un Director y tantos maestros como fueran necesarios. El Director será a la vez Maestro de grado de la escuela cuando esta sea de tercera categoría.
- Las escuelas de primera y segunda categoría con siete o más grados y/o dos o más secciones tendrán un vicedirector.
- En cada escuela de primera y segunda categoría y siempre que sea posible en una de tercera categoría deberá existir una biblioteca con las obras que en ella destinen las autoridades o los particulares.
- En las instituciones de segunda y tercera categoría la biblioteca estará a cargo de la Directora, quien organizará y controlará las visitas programadas para el mismo. En las de primera categoría se deberá contratar un personal bibliotecario.
- En función de la categoría varían los costos salariales de los distintos cargos.

Calendario escolar

Antes de comenzar el ciclo lectivo el Ministerio de educación de la provincia planifica el calendario escolar anual en consonancia con las sugerencias de la Nación y lo anuncia públicamente, en este calendario se deja asentado los feriados y el periodo de receso escolar en Julio. Por lo general el ciclo comprende de Febrero a



Diciembre.

Para el 2013 el ministro de Educación de la Provincia Walter Grahovac anunció que el periodo escolar comprendería 190 jornadas para el nivel inicial y primario, comenzaría el 27 de Febrero y concluiría el 18 de Diciembre. Este periodo de inicio abarca para todos los grados con excepción del nivel inicial y primer grado que por razones de ambientación deberían de comenzar el 25 de Febrero. También se anunció el periodo de receso escolar de julio el cual iniciaría el martes 8 de Julio al viernes 19 de julio.

Cantidad de niveles, ciclos y años de estudio:

El Sistema educativo consta de tres niveles de educación: inicial, primario y secundario. El nivel inicial corresponde a las niñas y niños comprendido en el período que se extiende entre los cuarenta y cinco (45) días y los cinco (5) años de edad, a partir de la Ley N° 9870 sancionada el 15 de Diciembre de 2010, este nivel consta de dos años de estudio obligatorios: sala de 4 años y 5 años de edad y de carácter optativo para las restantes edades abarcadas; el nivel primario está destinado para los niños y niñas a partir de los seis (6) años y comprende 6 años de estudios organizados en dos ciclos, y el nivel secundario comprende seis (6) años de estudio organizados en dos ciclos. Es importante aclarar que a partir de la reforma de la Ley N°8113, se incorpora de manera obligatoria dentro del nivel inicial el cursado de la sala de cuatro, que por cuestiones de infraestructura el Ministerio de Educación de la Provincia la irá incorporando gradualmente, pero estima que para el 2014 cubrirá el 100% de la población de esa edad, es por ello que para la apertura nueva de todo instituto educativo de enseñanza privada es obligatorio la incorporación de este nivel.

Jornada escolar: es el lapso de tiempo diario en que se desarrollan las actividades educativas, conforme el horario escolar establecido por el Ministerio de Educación y a las que deben concurrir obligatoriamente los alumnos que cursan en condición regular. Las actividades educativas de la Jornada escolar se desarrollarán alternando horas de clase / módulos y recreos. El inicio y la finalización de cada uno de esos momentos serán indicados mediante una señal sonora.

Existen tres clases de jornadas

- Jornada Simple: la cual obliga 3 hs. 30 min de clase para el Nivel Inicial, y de 4hs para el nivel primario.
- Jornada Extendida: la cual obliga la jornada simple extendida en una o más horas donde el límite de la extensión es la doble jornada.
- Jornada Doble: es de 7 hs. para el nivel inicial y de 8 hs. para el nivel primario.

Turnos:

Se denomina turno al período que transcurre desde el inicio de la actividad diaria hasta la finalización del dictado de la última hora de clase del turno respectivo.

Por su extensión horaria, los establecimientos se clasifican en:

- Jornada simple: funciona en un único turno (mañana, tarde, vespertino o



noche)

- Jornada extendida o doble: funcionan con horarios discontinuos.

Propuesta curricular

Toda institución que ofrezca educación en cualquiera de los niveles debe incluir de manera obligatoria en la propuesta pedagógica los contenidos oficiales curriculares de la Provincia de Córdoba en concordancia con los Núcleos de Aprendizajes Prioritarios (N.A.P) de alcance nacional acordes a cada nivel.(Lengua, Matemática, CS. Sociales, CS. Naturales, Educación Física, Educación Artística, y Educación Tecnológica) De manera Opcional cada institución puede ofrecer un abanico de actividades extracurriculares o extraprogramáticas como Informática, Teatro, Idiomas, Deportes, Danzas, Medioambientales, Artísticas, etcétera.

Precio

Los precios varían entre los \$ 550 a \$ 2500 la diferencia de precio entre las instituciones privadas radica en viarias cuestiones, principalmente depende de si son subvencionadas o no subvencionadas por el Estado, de si ofrecen o no actividades extracurriculares, si son bilingües o trilingües, de la jornada que ofrecen simple o completa, en fin del tipo de proyecto pedagógico que poseen. En las instituciones subvencionadas la cantidad de cuotas que se abonan en el año son 11 (once) más un costo de matrícula anual que siempre es mayor al arancel mensual. En las Instituciones no subvencionadas en algunas es como se mencionó anteriormente, en otras se cobran 12 (doce) cuotas de arancel más la matrícula, esto es así debido a que en cualquier tipo de Institución se deben abonar 13 sueldos independientemente del tiempo del calendario escolar.

En cuanto a la valoración del precio, si son subvencionadas por el Estado, el mismo es controlado por la DIPE que de acuerdo a determinados parámetros la institución calcula el valor y no puede exceder de ello. Por otra parte las Instituciones con años en el mercados y también las nuevas que son no subvencionadas por el Estado imponen sus propios precios, acorde al criterio propio de cada una debido a que al no recibir nada del Estado se deben hacer cargo de absolutamente todos los gastos y costos para el funcionamiento de la misma, esto mencionado también fue confirmado por la inspectora de la Dipe Graciela Ruíz que dijo: “Cuando una escuela privada recién arranca, las cuotas suelen ser altas. Esto es porque aún no tienen la adscripción definitiva. Y mientras la alcanzan, pueden pasar dos o tres años. Con las cuotas deben cubrir todos los gastos. Distinto es cuando consiguen ser aprobadas. Porque puede que consigan un subsidio del Estado. Y entonces el valor de las cuotas puede bajar”.

En relación a la valoración de la tasa de aumento anual arancelaria en las Instituciones subvencionadas el procedimiento para el cálculo es de la siguiente forma: cada institución tiene hasta el 31 de Marzo para pedir que la Dipe autorice reajustes en la cuotas, que por lo general el aumento es siempre un porcentual igual o menor al de los salarios docentes. Este organismo regulador calcula un aumento, que



surge de promediar las subas concedidas que se realizan individualmente año a año y también de acuerdo con la declaración jurada de cada institución. Para ello analiza las declaraciones jurada y calcula para cada institución un techo diferente. Esto es así, por que el porcentaje de subvención es distinto en cada establecimiento van desde el 20 % de subvención al 100%. Lo que significa que a menor subvención mayor es el porcentaje de aumento.

En el 2013: “El Ministerio de Educación provincial autorizó aumentos de un 13% en promedio”. “La cifra contempla situaciones diversas. Las escuelas de capital y Gran Córdoba tendrían incrementos superiores. El Sadop (sindicato de docentes privados) estimó en 20 a 30 por ciento las subas”. Según: Hugo Zanet -Director de la Dipe- “Todavía estamos analizando los casos .La suba es retroactiva a marzo. Cada escuela decide si lo aplica ahora o gradualmente en el año.” (Fuente: Diario Día a Día 17 de Abril de 2013).

En las Instituciones no subvencionadas por el Estado, según lo informado por las mismas la tasa de aumento del arancel es en función de la tasa de aumento del salario docente que por lo general va de 1 (uno) a 5(cinco) puntos porcentuales mayor que la tasa de aumento salarial prevista y aplicada anualmente por el Estado. Con respecto a la tasa de aumento de la matrícula la misma siempre es menor que la tasa de aumento del arancel aproximadamente un 50% menos debido a que su costo anual establecido por cada institución es mayor.

Marca y Logo

Al momento de asignar un nombre se debe tener en cuenta lo establecido en la Ley N° 5.326 en su artículo N° 5: Los institutos adscriptos se designarán con el nombre que adoptaron y el siguiente agregado “Instituto adscripto a la Provincia”. No podrán designarse con nombres de personas de existencia visible, ni en idioma extranjero.

Características de la arquitectura de un instituto educativo privado

El Código Rector de la Arquitectura Escolar de la D.I.P.E, establece como obligatorio tanto para nivel inicial como primario tener cuatro áreas en funcionamiento que son las siguientes:

- Áreas de Gobierno y Administración: conformadas por la sala de Dirección, sala de Secretaria, Administración y Atención al Público y sala de Maestros.
- Área pedagógica: conformada por aulas comunes que no implica la obligatoriedad de ser cuadradas o rectangulares, permitiéndose otras formas geométricas, siempre y cuando la morfología de las mismas no redunden en aspectos considerados anti funcionales, es decir formas de tipo “T”, doble “T”, o doble “L”, debiendo en todos los casos permitir el correcto dictado de las clases. Se prohíbe también la colocación de ventiladores de techo. También forma parte de esta área la Biblioteca que deberá estar dividida en sala de lectura y sala de depósito.
- Área de Servicios: conformada por baños para docentes y personal permanente, para alumnos y para minusválidos. Por lugares de guardado



(materiales de limpieza, elementos pedagógicos) y por sala de maestranza.

- Área de recreación y espacios de circulación: conformada por patios, halles, pasillos, rampas y escaleras

De carácter optativo puede tener:

- Área de complementación Pedagógica: conformada por gabinete psicopedagógico y gabinete de Educación Física
- Área Pedagógica: conformada por aula de educación física, sala de computación y sala para taller y/o laboratorios.
- Área de servicios: conformada por comedores, cocinas, bares, cafetería, cantinas y albergues.

En cuanto a las condiciones técnicas constructivas, desde la D.I.P.E se exige:

Para cada unidad funcional de la institución se establece la superficie describiendo la medida de metros cuadrados por persona que harán uso de la unidad, el volumen y la altura, en base a ello se calcula la medida total de la unidad en construcción. Por ejemplo: para las aulas pedagógicas de nivel inicial se establece que la capacidad espacial mínima será de 26 alumnos y la máxima de 36 alumnos por sección y el espacio mínimo disponible es 1,60 m² /alumno, que multiplicado por la altura mínima resulta un volumen de aire/ alumno de 4,80m³. Para las aulas pedagógicas del nivel primario se establece que la capacidad espacial mínima será de 30 alumnos y la máxima de 46 alumnos por sección y el espacio mínimo disponible es 1,50m²/alumno, lo que multiplicado por altura mínima resulta un volumen de aire por alumno de 4,50 m³.

La tecnología a utilizar debe ser preferentemente simple, de rápida ejecución, con mínimos requerimientos de conservación, de durabilidad asegurada y bajo costo.

Los sistemas constructivos industrializados requerirán para ser usados tener evaluación técnica previa y haber sido utilizado en experiencias en el país durante lapsos y en números significativos

La entidad propietaria está obligada a que el diseño arquitectónico se corresponda con la capacidad máxima deseada para su funcionamiento.

Para el diseño del proyecto y el cálculo estructural se establecen que deberán ser Profesionales Universitarios de Grado máximo en el diseño Arquitectónico y la Ingeniería y matriculados en la Provincia de Córdoba o admitidos por convenios entre Colegios Profesionales.

Obligaciones

Desde la Ley N° 5326 y los requerimientos de la División de Auditoría de la D.I.P.E se establecen algunos requerimientos que presentan barreras legales al ingreso y restricciones para su ejecución como:



En cuanto a los propietarios, para que la institución obtenga la adscripción deberán reunir los siguientes 4 (cuatro) requisitos:

- 1) Ser personas de existencia visible o ideal constituida de conformidad con las exigencias de la ley vigente.

Si el titular es una persona ideal deberá presentar:

- Resolución de aprobación de la personería jurídica ante la inspección de área
- Certificado de subsistencia de la misma
- Nómina de autoridades, certificadas por organismo de contralor
- Estatuto o contrato social, autenticados
- Dos referencias personales de los directivos
- Estados contables del balance de iniciación

Si el titular es una persona visible deberá presentar:

- Datos personales y antecedentes que posee en la docencia
- Dos referencias personales
- Estado patrimonial del peticionante

- 2) Gozar de buen concepto, que será acreditado mediante información actuada, a cuyo efecto la Dirección General (área de D.I.P.E) recabará testimonios de personas o entidades vinculadas con el medio en el instituto donde desarrollará su actividad

- 3) Acreditar la solvencia suficiente para garantizar la continuidad del funcionamiento normal del instituto por un periodo que abarque por lo menos los tres primeros años del plan de estudio adoptado.

Formas de acreditar solvencia:

- Los estados contables y patrimoniales, según el titular sea persona jurídica o física, que deberán estar certificados por Contador Público y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. El patrimonio neto deberá cubrir las erogaciones para el funcionamiento por un mínimo de tres años.
- En caso de insuficiencia patrimonial del solicitante, deberá suscribirse un contrato de fianza, con estado patrimonial del fiador certificado por Contador Público y El Consejo Profesional de Ciencias económicas. Las firmas deberán estar certificadas.
- Cuadro de ingreso y egreso por 3 (tres) años a partir del primer ciclo lectivo.
- Acreditar el pago de remuneraciones vigentes en el orden provincial a los docentes, más las cargas previsionales, Sociales, y de A.R.T así como las impuestas por la ley de contrato de trabajo y sus modificatorias a partir del inicio de la actividad escolar.

- 4) Ser titular del dominio del inmueble o acreditar tener derecho a su uso por un periodo no menor de tres años y contar con los muebles, útiles, material didáctico, técnico y pedagógico necesarios para el desarrollo de la enseñanza a impartir.

Formas de acreditación del dominio

- Escritura de propiedad autenticada, con inscripción de dominio



- Contrato de locación con firmas autenticadas
- Contrato de comodato con firmas autenticadas

Impuesto al Valor Agregado

En cuanto al I.V.A este proyecto se encuentra exento desde la Ley de Impuesto al Valor Agregado, que establece en el Título II exenciones, Art 7, inciso H y número 3.

Art. 7: Estarán exentas del impuesto establecido por la presente Ley, las ventas las locaciones indicadas en el inciso c) del artículo tres y las importaciones definitivas que tengan por objeto las cosas muebles incluidas en este artículo y la locaciones y prestaciones comprendidas en el mismo, que se indican a continuación.

Inciso H: Las locaciones comprendidas, en el apartado 21 del inciso e) del artículo 3, que se indican a continuación.

Nº3: Los servicios prestados por establecimientos educacionales privados incorporados a los planes de enseñanza oficial y reconocidos como tales por las respectivas jurisdicciones, referidos a la enseñanza en todos los niveles y grados contemplados en dichos planes, y de posgrado para egresados de los niveles secundarios, terciarios o universitarios, así como a los de alojamiento y transporte accesorio a los anteriores, prestados directamente por dichos establecimientos con medios propios o ajenos.

Generalidades en lo organizacional

Para el diseño de la organización educativa es muy importante tener clara la estructura de la oferta en cuanto a grados y edades, los calendarios y jornadas, el proyecto pedagógico y sus características, para así poder definir los procesos académicos en que se reflejen estos factores y que permitan la producción de conocimiento en el educando; también es importante para poder definir los procesos de apoyo administrativo, financiero, los de dirección y los de desarrollo de la comunidad. Desde el enfoque de proceso se reconoce que la organización es un sistema, que está interconectado. Unas actividades son requisitos de otras. El enfoque de procesos es transversal, aunque algunos pueden tener un ámbito institucional, y otras sólo referirse a campos específicos.

Criterios de selección del personal

Los criterios de elección no sólo se hacen conforme los intereses del propietario, si no también debe hacerse conforme a la reglamentación impuesta por la Ley 5326 la cual establece lo siguiente:

En cuanto a su clasificación:

Art: 30º: Se considera docente, a los efecto de esta Ley, a quien imparte, dirige, fiscaliza u orienta la educación general y la enseñanza sistematizada, así como a quien colabora directamente en esas funciones con sujeción a normas pedagógicas y reúna los títulos y requisitos exigidos por esta ley.



Art 31°: De acuerdo con las características propias de cada Instituto y conforme con las normas vigentes en el orden oficial y a los efectos del aporte estatal, la Dirección fijará la planta funcional del personal directivo, docente y docente auxiliar.

Art 32°: El personal directivo, docente y docente auxiliar tiene derecho a:

- La estabilidad
- A una retribución no inferior a la que perciben los docentes en la enseñanza oficial
- A las bonificaciones cualesquiera sean su naturaleza, conforme a las que perciban sus similares del orden oficial.
- Al mismo régimen de licencias que corresponda al personal docente de la provincia.
- A la inamovilidad de la localidad en la que ejerza, salvo conformidad escrita del interesado.

En cuanto a la designación del personal:

Art 34°. El mencionado personal directivo, docente y docente auxiliar a los fines de su designación deberá reunir los mismos requisitos de títulos y antigüedad que determinan las reglamentaciones vigentes para el orden oficial o las que se pongan para los Institutos Privados. En caso de resultar imposible satisfacer las exigencias de títulos, los propietarios podrán ser autorizados por la Dirección con carácter restrictivo, para designar personal idóneo, el que tendrá carácter interino y por el periodo lectivo. Para el caso del personal directivo que no reúna las exigencias de antigüedad, la Dirección, ante causas fundadas, podrá autorizar la designación con una antigüedad menor a la establecida.

En cuanto a la estabilidad del personal:

Art 35: El personal docente podrá ser removido de su cargo por el propietario del establecimiento sin percibir las indemnizaciones por antigüedad, y preaviso, por causa de conducta docente, mal desempeño de su función o incapacidad moral sobreviniente, previo sumario ante la Dirección, el que garantizará el derecho a defensa del inculpado.

Art 36°: En los casos de despidos injustificados se aplicarán las disposiciones que por derecho correspondan. Los pagos en concepto de indemnizaciones por despido y falta de preaviso estarán a cargo exclusivo del instituto privado.

Art 37°: En caso de cambio de planes de estudios, supresiones de cursos, divisiones o grados, previa autorización superior, quedarán en disponibilidad, sin goce de sueldo, los docentes del instituto con menor antigüedad en la asignación de horas de cátedras, o en los grados. Al producirse vacantes o al crearse en el establecimiento nuevos cargos, divisiones o grados, los docentes en disponibilidad serán designados por su mayor antigüedad, con prioridad a cualquier otro hasta recuperar la totalidad de su tarea docente. La disponibilidad tendrá un término de dos años a contar desde la fecha en que se la dispuso, vencido el cual, el docente quedará en situación de despido.



Todo lo redactado en los párrafos anteriores se considera de suma importancia para el proyecto, porque proceder conforme a ello brindará estabilidad y seguridad en la planta funcional y ello impactará en el proceder de cada empleado, haciendo su tarea cada vez mejor y con mayor compromiso y sentido de pertenencia para con la futura institución. La estabilidad de la planta funcional en todos sus aspectos, es muy importante para el público de este tipo de proyecto, porque no se trata de una decisión de corto plazo, sino todo lo contrario es una decisión de largo plazo en la que los padres en su decisión están confiando lo más preciado que tienen, que son sus hijos. Esta elección no es simple, porque con ella están optando por la segunda familia para sus hijos que es la Escuela, en la que pasarán gran parte del día y de su vida.

La relación laboral del docente privado y su salario

La relación laboral que surge entre los docentes y los propietarios de escuelas privadas, se rige por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y la Ley de Enseñanza Privada N° 13.047. Se trata de un contrato bilateral y por ello son aplicables también las disposiciones contenidas en el Código Civil para regular esta relación laboral.

Teniendo en cuenta lo señalado, es preciso informar que:

- Es obligación y por lo tanto responsabilidad del empleador del establecimiento educativo privado el pago en tiempo y forma del sueldo a todos los trabajadores bajo su dependencia.
- El cumplimiento de pago debe realizarse al vencimiento del calendario (el 30 de cada mes), disponiendo el empleador de un período de gracia posterior ha dicho vencimiento de 4 días.

Cálculo de sueldos y jornales del personal docente

En relación a este ítem, cuando la Institución inicia los trámites de apertura de un establecimiento escolar presentando la documentación solicitada por D.I.P.E, este organismo le hace entrega al representante legal de la Institución un programa en Excel (formato CD), para el cálculo de los sueldos con el valor del haber actualizado por el gobierno de la Provincia de Córdoba en concordancia con el Gobierno Nacional. Este sistema permite calcular el haber bruto y los adicionales del docente según su antigüedad. Cada vez que se actualizan los haberes debido a los respectivos aumentos salariales, el representante legal debe presentarse ante D.I.P.E para solicitar el programa de cálculo de sueldo actualizado. Para el proyecto en estudio se hará uso de este programa para el cálculo de los haberes del personal permanente el cual fue brindado por D.I.P.E.



CAPITULO V

Desarrollo



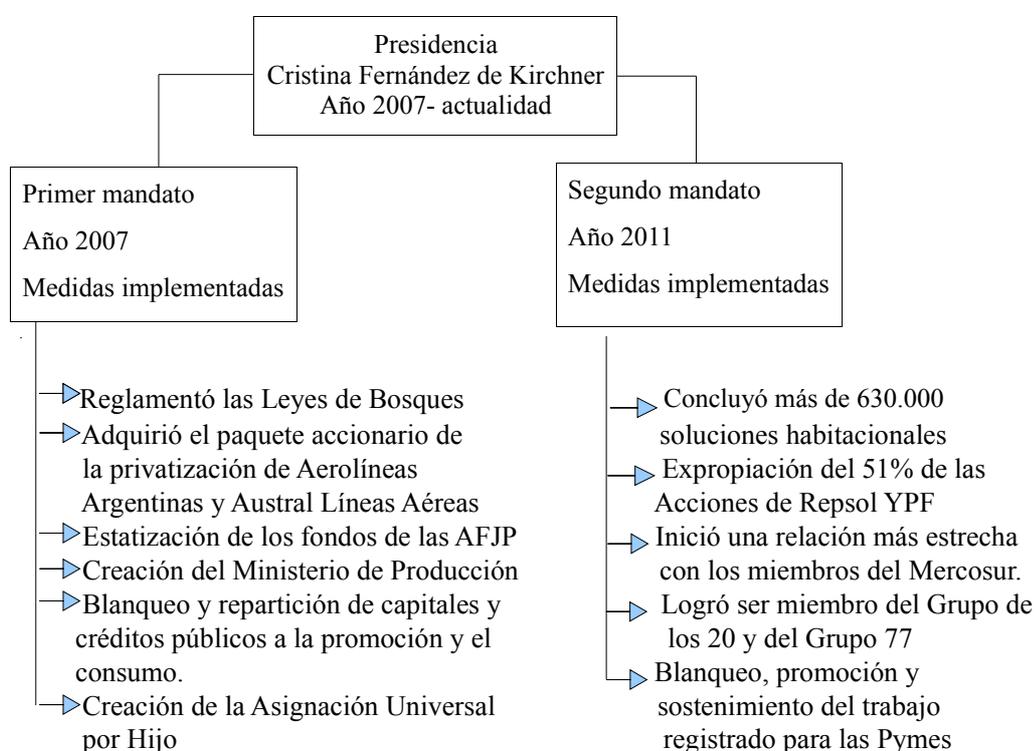
Desarrollo

Análisis del Macroentorno

Entorno Político

Para poder abordar este entorno, primero se va desarrollar a grandes rasgos la situación política actual y la situación de estrecha relación al proyecto, para así comprender la estabilidad general del país en la que han operado y operan las organizaciones.

Situación general de los últimos años



En materia de Educación que es lo que más interesa para este proyecto: La política del gobierno de Cristina Kirchner es una continuación de la gestión de Néstor Kirchner. El porcentaje del PBI destinado a educación paso de 3,64% en el 2003 a 6,47% en el 2011. Después del Plan Quinquenal del gobierno de Perón entre 1947 y 1951, el período 2003-2010 es el de mayor construcción de escuelas de la historia argentina. Entre 1969 y 2003 los diferentes gobiernos nacionales financiaron la construcción de un total de 427 escuelas, mientras que entre 2003 y 2010 se construyeron más de mil escuelas que beneficiaron a medio millón de alumnos. Este crecimiento en los aportes del Estado a la educación permitió aumentar las



transferencias a las universidades nacionales y la creación de nueve más. Este aumento se vio reflejado en la formación de nuevos institutos de investigación. (Fuente: Ministerio de Educación de la Nación)

Marco Político local de estrecha relación al proyecto

Desde el Ministerio de Educación de la Nación, se puede mencionar diferentes programas destinados a la Educación como por ejemplo:

- Programa Dirección Nacional de Programas Compensatorios, este es un programa para las escuelas públicas más desfavorecidas de todo el país, posee los siguientes objetivos: mejoramiento de la calidad educativa en escuelas urbanas y rurales prioritarias, mejoramiento de la calidad educativa de la población con necesidad de educación especial, de la población aborígen y de la población de adultos
- Programa de Dirección de Infraestructura Escolar, el objetivo es mejorar la infraestructura de las escuelas nacionales de todo el país, lo que incluye mantenimiento edilicio, construcción de establecimientos y erradicación de escuelas de rancho.
- Programa Nacional Más Escuelas (continuación Programa Nacional 700 Escuelas Públicas): esta línea de acción prevé la construcción de edificios escolares destinados únicamente a la creación de nuevos establecimientos o la sustitución de edificios precarios de escuelas existentes.

Desde el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, también encontramos programas como:

- Programa Provincial Más y Mejor escuelas: el objetivo es mejorar y ampliar la infraestructura escolar y apoyo a la educación en contextos de pobreza, este programa está destinado tanto para las escuelas públicas de educación inicial, primaria, secundaria e institutos de Formación docente.
- Programa PROMSE (Programa de mejoramiento del Sistema Educativo): el objetivo es el fortalecimiento de la Escuela de Nivel Medio, apoyando el mejoramiento, equidad y eficiencia del sistema educativo, como así también la provisión de equipamiento informático, más impresoras y mobiliario escolar.

Hasta aquí todos los programas mencionados están destinados sólo para la educación de gestión estatal, lo cual deja al margen del mismo a la educación de gestión privada, a la cual apunta este proyecto de inversión. Por ello a continuación se va a desarrollar brevemente como invierte la provincia de Córdoba en la educación de gestión privada a partir de la Ley de Financiamiento Educativo N° 26075 y de la Reforma de la Ley 8113. La primera Ley mencionada anteriormente fue sancionada en Diciembre de 2005, y comprometió a la nación y a las provincias a un aumento de su gasto en Educación Ciencia y Tecnología, para así alcanzar a partir del año 2010 una participación del 6% del Producto Bruto Interno (PBI).

Durante la semana argentina en la Feria del Libro en Frankfurt, la presidenta



actual manifestó que “Argentina destinaba el 5 por ciento de su PBI al pago de la deuda externa y el 2 por ciento a la educación. Actualmente es al revés, puesto que destina más del 6 por ciento del PBI a la educación y a la cultura”.

En el 2010, el presupuesto para Educación fue de 20932,9 millones de pesos, en el 2011 asciende a 31524,4; en el 2012 a 38606,3 millones de pesos y para el 2013 se presupuestó 45770,3 millones, destacándose así una variación entre los dos últimos años de 7164,0 millones y una variación porcentual de 18,6%. “Desde la Ley de Financiamiento Educativo, la Nación aporta un 40 por ciento a las provincias. (Fuente: Ministerio de economía y finanzas públicas, Presupuesto nacional año 2013 y 2012). En el caso de la provincia de Córdoba, las metas planteadas por la mencionada Ley se han cumplido durante el periodo 2006-2009. El gasto educativo provincial ha aumentado casi un 210% si se compara el realizado en el 2009 (\$ 3.558.991 millones) con el ejecutado en el 2005(\$ 1.260.000 millones). Para el año 2010 el gasto educativo fue de 4.193.336 millones, para el 2011 fue: 7.635.474 millones, para el 2012 fue: 9.455.249 millones y lo presupuestado para el 2013 es: 11.889.163 millones, con estos últimos datos podemos observar que el gasto educativo se ha ido incrementando anualmente, demostrando así una variación entre los dos últimos años de 2.433.914 millones y porcentualmente el 25,74% (Fuente: <http://www.cba.gov.ar>).

Ahora bien teniendo en cuenta estos valores es importante preguntar hacia que rubros destina esos importes, la mayor parte de las erogaciones están destinadas a los gastos de personal aproximadamente el 95%, de los cuales el 70% se destina para el personal de educación de gestión pública y el porcentaje restante está compuesto por las transferencias a instituciones educativas del sector privado, transferencias realizadas para el pago de salarios de los docentes del sector privado.

Por otra parte con la reforma de la ley 8113, sancionada el 16 de Diciembre de 2010, la cual es derogada por la Ley N° 9870, se evidenció un gran aliento al sector privado, poniendo en evidencia artículos que están redactados no sólo para garantizar que los millonarios subsidios a escuelas privadas continúen su vía ascendente, si no para que el Estado pase a ser, en todos los planos, el gran garante económico de las escuelas privadas. Los artículos 1°, 3°, 4°, 7°, 8°, 11°, 12°, 16°, 26°, 30° y 35° del proyecto de ley contienen los nuevos lineamientos que tendrá el sistema educativo cordobés, son los que han sido redactados para consolidar y expandir los beneficios del Estado a las escuelas públicas de gestión privada, la cual las mayorías de estas instituciones están en manos de la Iglesia Católica. (Ver contenido de los artículos en el Anexo N°3)

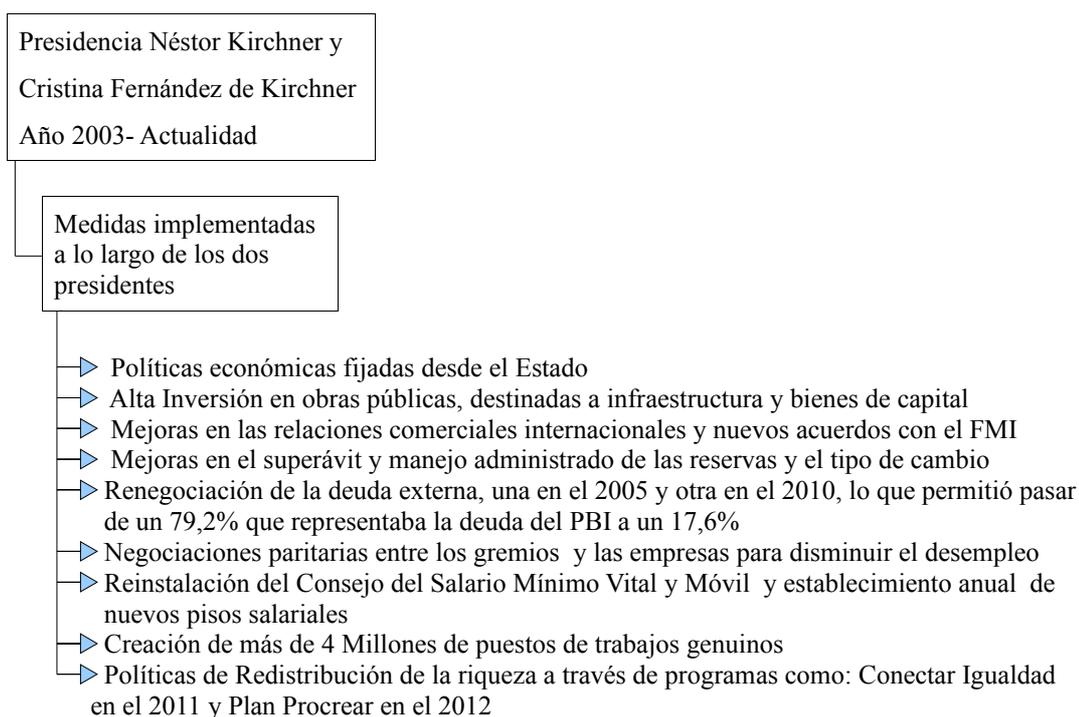
En conclusiones en primer lugar un fuerte impacto para este sector fue generado a partir de la Ley de Financiación Educativa y en segundo lugar otro gran impacto se ve reflejado a partir de la reforma de la Ley 8113, tal es así que el monto de inversión destinado a las Escuelas de gestión privada ascendió a \$1200 millones en el año 2011.



Entorno Económico

Para poder abordar este entorno, primero se va desarrollar a grandes rasgos la situación económica general de los últimos años atendiendo a las variables económicas, sociales y educativas; a posterior se desarrollarán las variables macroeconómicas, que pueden afectar las prácticas administrativas de las organizaciones.

Situación general de los últimos años



En lo social y educativo implementó una política de redistribución, como la Asignación Universal por Hijo, una medida que permitió la reinserción de los niños en la educación y en el control de la salud. La Ley Financiera de educación N° 26075, y este fenómeno masivo de reinserción en la educación llevaron a un crecimiento gradual del presupuesto educativo nacional, pasando de 20932,9 millones de pesos en el 2010 a 31524,4 millones de pesos en el 2011; en el 2012 a 38606,3 millones de pesos y para el 2013 se presupuestó 45770,3 millones, destacándose así una variación entre los dos últimos años de 7164,0 millones y una variación porcentual de 18,6%.

Como conclusión de los resultados de las medidas tomadas por este Gobierno según el licenciado Lucas Pusseto, dice que Argentina no se encuentra en receso por ahora, pero que en el 2012 creció a la mitad de lo que creció en el 2011, que tiene una inflación al 25%, con un gasto público que crece al 33%, una devaluación del 1,5%; y que según el gobierno, el país cuenta con una moneda sólida y solvencia fiscal, por lo que si esto último es así y se mantiene a lo largo del tiempo tiene



posibilidades de seguir creciendo. En definitiva, Argentina atraviesa cuellos de botella producto de las políticas populistas, del crecimiento en base al gasto público y el consumo, que en el corto plazo sirven para salir de las recesiones. Sin embargo debe cambiar el rumbo con estrategias de mediano y largo plazo para orientar el crecimiento del país a futuro. (Conferencia del licenciado Pusseto Lucas: Perspectivas económicas en el nuevo contexto mundial. Auditorio de Nueva Córdoba, Universidad Siglo 21, 9 de Abril de 2012)

Contexto económico local de estrecha relación al proyecto

La implementación de la Ley de Financiamiento Educativo y la Ley de Educación Nacional N°26.206 particularmente en su aspecto financiero, está estrechamente influenciada por el contexto económico.

VARIABLES CLAVES DE LA ECONOMÍA, como el Producto Bruto Interno (PBI), la evolución de las finanzas públicas, el nivel de inflación y nivel de empleo, tienen efectos directos sobre la inversión en educación desde el Estado principalmente y también desde la sociedad. Por ello, es necesario poner en contexto el desempeño del gobierno nacional y de las jurisdicciones provinciales en el cumplimiento de la Ley analizando el comportamiento de estas variables macroeconómicas.

El crecimiento del PBI durante los últimos años ha marcado la evolución tanto de la tasa de empleo como la de desocupación, a continuación se podrá apreciar según datos de INDEC, cual ha sido el crecimiento de esta variable desde el periodo 2005-2012, dato importante porque como se mencionó anteriormente, sobre este valor se calcula el presupuesto que se destina a la Educación y que se lleva a cabo según como lo enmarca el informe presupuestario 2012 que dice: el cumplimiento de las disposiciones de la Ley N° 26206 de Educación Nacional, en particular en su artículo 9°, establece que “cumplidas las metas de financiamiento establecidas en la Ley N° 26075, el presupuesto consolidado del Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires exclusivamente a educación, no será inferior al seis por ciento (6%) del Producto Interno Bruto” (Fuente: Ministerio de economía y finanzas públicas, Presupuesto nacional 2012, p.20).

Tabla N° 1

Descripción de la evolución del PBI

Evolución del PBI en miles de millones de pesos		
Periodo por trimestre	A precios constante	A serie desestacionalizada
I-05	274,60	295,30
II-05	313,90	302,10
III-05	310,60	307,70
IV-05	319,90	314,00
I-06	298,70	321,00
II-06	338,20	326,50



III-06	337,70	334,00
IV-06	347,60	340,70
I-07	322,40	346,80
II-07	367,50	353,30
III-07	367,50	364,50
IV-07	379,20	372,10
I-08	349,90	375,80
II-08	396,20	381,80
III-08	393,00	389,50
IV-08	394,60	386,60
I-09	357,10	383,20
II-09	393,20	380,80
III-09	391,70	386,20
IV-09	404,90	396,70
I-10	381,20	409,60
II-10	439,80	419,10
III-10	425,30	423,50
IV-10	442,20	436,40
I-11	419,00	448,70
II-11	480,00	459,20
III-11	464,90	463,40
IV-11	474,40	467,00
I-12	440,90	467,80
II-12	480,00	464,00
III-12	468,10	467,70
IV-12	484,20	473,70

Fuente: INDEC

Si observamos la columna a serie desestacionalizada, puesto que esta es la que mejor revela el patrón de comportamiento debido a que se elimina el componente estacional vemos un crecimiento regular del PBI, pasando de 436,4 a 467 y finalmente a 473,7 si comparamos el último cuatrimestre de los últimos tres años.

La inflación se mide relacionando los precios de los bienes y servicios – es decir, los índices de precios con los ingresos de las personas- (salarios).

En nuestro país existen dos inflaciones: la oficial y la real. La “oficial” es la que informa el INDEC pero los especialistas privados aseguran que la inflación “oficial” no es la inflación real, sino que la inflación real por lo menos duplica a la informada por el gobierno.



El organismo oficial del Estado que ofrece estadísticas sobre índices relacionados con la economía y la realidad argentina en general, es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Es de conocimiento público que los datos suministrados por éste carecen de realismo y están muy alejados de la situación que se vive en la actualidad; por lo que es importante saber de este gran sesgo a la hora de recabar datos en este organismo.

Según la información suministrada por el INDEC y consultoras para la Inflación, en lo que va de enero de 2011 a abril de 2013 (ver Anexo N° 4), se puede arribar a los siguientes análisis de lo descripto:

- La inflación acumulada entre abril de 2011 y marzo de 2012 fue -según las mediciones privadas- del 19,3 por ciento, en tanto que para el Indec apenas alcanzó un 7,9 por ciento.
- La estimación de la inflación correspondiente al mes de abril del año 2013, -según las consultoras privadas- es de 1,52% mientras que para el Indec es de 0,71%, por otra parte el interanual entre abril de 2012 y Abril de 2013 según IPC Congreso alcanzó los 23,67% y en contrapartida para el Indec fue de 10,61%.

En síntesis se puede observar una diferencia importante entre los datos de la inflación oficial y la real por lo que es necesario tomar en cuenta este análisis al momento de estudiar un proyecto de inversión.

La última variable a tener en cuenta es la información acerca del **mercado laboral** de Córdoba Capital, entendiendo que el empleo es un factor de alta importancia que le permite a las personas poder acceder a una mejor calidad de vida y sobre todo estable, de modo tal que pueda proyectarse y progresar a lo largo del tiempo, en todos los aspectos, económicos, sociales, culturales, etc. La información que se detalla a continuación es suministrada por Dirección General de Estadísticas y Censos donde los resultados son producto de las encuestas permanentes en hogares, los índices que se detallan corresponden a: la actividad, el nivel de empleo, la subocupación y la desocupación.



Tabla N° 2

Principales Indicadores del mercado laboral en cantidades de personas

TASA	Por trimestre desde 2007 a 2012					
	Actividad= PEA/PT	Empleo=Pobl. ocupada/PT	Desempleo=Po bl. ocupada/PEA	Subocupación= Pobl. subocupada/PE A	Demandante=Pob l.Subocupada demandante/PEA	No Demandante=Po bl.Subocupada no demandante/PEA
I-07	47,6	43	9,7	10,4	8,9	1,5
II-07	47	43,4	7,7	9,8	8,1	1,7
III-07	45,6	41,7	8,6	6,8	6	0,8
IV-07	45,7	41,8	8,6	8,6	7,2	1,5
I-08	45,2	40,9	9,5	7,8	7	0,8
II-08	46,9	43,9	6,5	10,6	8,8	1,8
III-08	45,5	42,9	5,7	10,4	8,6	1,9
IV-08	46,1	46,1	7,6	10,9	8,8	2,1
I-09	45,3	41,2	9,1	11,4	8,8	2,6
II-09	46,4	41,8	9,9	11,6	10	1,6
III-09	47,9	41,7	10,8	12	10,3	1,8
IV-09	44,6	40,4	9,4	10,8	9	1,8
I-10	45,6	41,3	9,3	10,3	8	2,3
II-10	45	41,2	8,4	11,5	9,5	2,1
III-10	45,7	42,4	7	12	10,3	1,7
IV-10	45,5	42,1	7,5	8,3	7,1	1,2
I-11	48,9	44,7	8,4	9,1	7,3	1,8
II-11	47,2	44,1	6,6	9,6	7,8	1,8
III-11	45,9	42,4	7,6	10,3	8,6	1,7
IV-11	45,6	42,8	6,1	10,5	8,6	1,9
I-12	46,2	41,8	9,4	10,1	8,3	1,8
II-12	48,5	44,3	8,6	10,9	8,1	2,8
III-12	48,5	44,2	8,9	10,7	7,6	3,1
IV-12	48,3	44,6	7,7	12,8	10,8	2
I-13	45,7	40,7	10,8	9,3	7,8	1,6
II-13						
III-13						

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Gral. de Estadísticas y Censos de Córdoba

Inversión en Educación desde el Gobierno local, a continuación se describirá la evolución y distribución del gasto en educación de la provincia de Córdoba, haciendo hincapié desde el periodo de vigencia de la Ley de Financiamiento educativo N°26075 (año 2005); en una mirada general se puede decir que la inversión ha aumentado de manera continua en el periodo 2005- 2010 y propició para que se mantenga en el 2011 (ver tabla n° 3)



Tabla N° 3

Gasto educativo Provincial por objeto del Gasto. Año 2001-2010

Año		Total	Erogaciones Corrientes					Erogaciones de Capital
			Personal	Bienes y Servicios No personales	total	Transferencias		
						Educación privada	otras	
2001	En \$	910374,07 100%	662322,44 72,8%	21253,98 2,3%	216881,22 23,8%	214220,99 23,5%	2660,22 0,3%	9916,42 1,1%
2002	En \$	807093,00 100%	601018,14 74,8 %	19885,91 2,5%	184990,30 22,9%	184898,96 22,8%	91,33 0,047%	1198,63 0,1%
2003	En \$	863328,77 100%	630389,252 73%	25914,68 3%	202895,15 23,5%	195975,13 22,7%	6920,02 0,8%	4629,68 0,5%
2004	En \$	1002576,182 100%	703907,99 70,2%	28119,89 2,8%	265494,26 26,5%	230198,71 23%	35295,54 3,5%	5054,03 0,5%
2005	En \$	1357948,96 100%	956889,45 70,5%	47845,06 3,5%	338616,74 24,9%	316075,09 23,3%	22541,65 1,7%	14597,69 1,1%
2006	En \$	1723788,63 100%	1218577,92 70,7%	44391,98 2,6%	427702,13 24,8%	407797,46 23,7%	19904,67 1,2%	33116,58 1,9%
2007	En \$	22145320,02 100%	1583671,97 70,5%	53651,08 2,4%	547324,47 24,4%	523042,09 23,3%	24282,37 1,1%	60672,49 2,7%
2008	En \$	3268523,12 100%	2326186,79 71,2%	110804,16 3,4%	796535,15 24,4	761336,35 23,3%	35198,80 1,1%	34997,01 1,1%
2009	En \$	3964230,67 100%	2812868,31 71%	89363,33 2,36%	945378,27 23,8	903208,77 22,8%	42169,50 1,1%	116620,74 2,9%
2010	En \$	4835967,92 100%	3443916,74 71,2%	139521,98 2,9%	1119395,56 23,1%	1105800,71 22,9%	13594,85 0,3%	133123,62 2,8%

Fuente: Coordinación General de Estudio de Costos del Sistema Educativo, del Ministerio de la Nación en base a las Ejecuciones presupuestarias de la Provincia de Córdoba

Según los datos reflejados en la tabla se arriba a que el gasto educativo provincial ha aumentado casi un 210% si comparamos el realizado en el 2009 (\$ 3.964.230 millones) con el ejecutado en el 2005 (\$1.357.948 millones). También se puede apreciar que este aumento continuó en el 2010 (\$ 4.835.957 millones) y la mayor parte del gasto ejecutado dentro del programa corresponde al rubro personal con el 72,1% del total (erogaciones corrientes).

Para el año 2011 el gasto educativo fue de: 7.635.474 millones, para el 2012 fue: 9.455.249 millones y lo presupuestado para el 2013 es: 11.889.163 millones, con estos últimos datos podemos observar que el gasto educativo se ha ido incrementando



anualmente, demostrando así una variación entre los dos últimos años de 2.433.914 millones y porcentualmente el 25,74%

Esto demuestra que desde la provincia también se lleva un crecimiento gradual del presupuesto educativo a partir del año 2004, un año antes que se promulgara la Ley de Financiamiento Educativo N°26075.

El desarrollo del este párrafo tiene suma importancia, porque la información brindada se relaciona con el mayor costo fijo que tiene este proyecto, como la inversión del terreno y la edificación de la estructura del establecimiento educativo. La transacciones inmobiliarias de bienes inmuebles desde hace varios años se vienen cotizando en moneda extranjera “dólar”, pero desde Octubre del año 2011 este rubro ha entrado en una situación de desequilibrio porque desde esa fecha el gobierno comenzó a poner límites al ahorro en moneda extranjera, actualmente la compra de dólares está totalmente restringida, sólo se autoriza una mínima cantidad para viajes al extranjero. Esta situación generó incertidumbre en este rubro, llevando a que las operaciones inmobiliarias especularan todo el tiempo con el valor del dólar que le ofrecen a las personas que desean adquirir un bien inmueble, pero que no pueden acceder al dólar por todas estas restricciones y no les queda otra opción que pagar en pesos, al valor del dólar Blue, paralelo, especulativo etc. Esta situación tiene varias lecturas y análisis desde los distintos grupos de poder como los siguientes:

El ex presidente del Banco Central, Aldo Pignanelli, explicó que "el problema de que suba el dólar paralelo es que refleja los desequilibrios de la economía argentina, que tiene un déficit fiscal que crece, una fuerte emisión de moneda durante mucho tiempo y que el peso no es confiable" (Fuente: Diario de Río Negro, 07 de mayo de 2013)

Moreno “está convencido” que el dólar paralelo bajará a \$6,50

El presidente de Casa Piano confirmó que se reunió a solas con el funcionario, que pide que la cotización del blue se asemeje a la del dólar oficial. Luego de que el dólar se ubicara por encima de los 10 pesos y de que bajara recién hoy hasta 10,05 pesos, Moreno se mostró convencido de que “con este sistema” “bajará a la larga”. (Fuente: www.Perfil.com/ economía 9 de mayo de 2013)

“Tras bajar ayer 20 centavos, el dólar blue sigue retrocediendo hoy, al cotizar a \$ 8,49, 11 centavos menos que en la última rueda. Así, durante el mes de junio se está repitiendo el mismo escenario que el mes pasado, cuando la divisa estadounidense registró un retroceso mayor al 6%. El contexto en el que opera el mercado informal se modificó un día después de que el Gobierno anunciara el blanqueo de divisas” (el 8 de mayo pasado), (Fuente: www.Lanacion.com 04 de Junio de 2013).

“Por el temor a operativos por parte de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y tras dos ruedas consecutivas en alza, el dólar Blue se encuentra hoy planchado en 8,57, en una suerte de nuevo feriado virtual” “Por su parte, el dólar oficial cotiza estable a \$5,30. La brecha cambiaria, de esta forma es de 61,7%”. (Fuente: www.Lanacion.com 07 de Junio de 2013)



En conclusión las diferentes lecturas, como desaceleración económica, pesificación, corrida del dólar, dólar oficial, dólar blue, cepo cambiario, falta de divisas, crecimiento acelerado de la inflación y crisis, deben ser tomadas muy en cuenta, día a día, a la hora de evaluar este tipo de proyecto no sólo por la alta inversión en el terreno lo cual implica una transacción que está sujeta al dólar a pesar de los controles y las presiones del gobierno, sino también por el proyecto en general, porque como se mencionó anteriormente se relaciona fuertemente con muchas variables económicas, que hoy se encuentran afectadas por estas situaciones de incertidumbre. Por lo anteriormente mencionado es importante prestar atención en evolución del dólar oficial y el dólar blue desde la fecha que inicio el cepo cambiario debido a las restricciones en la compra del mismo. (Ver la evolución del precio del dólar en el Anexo N° 5)

Entorno social

Argentina teniendo en cuenta los datos del censo realizado en el 2010 por INDEC asciende a 40.117.096 habitantes, con una densidad media poblacional baja de 14,4 habitantes/ km² (sin contar con la superficie de la Antártida Argentina e islas del Atlántico Sur). El incremento poblacional fue de 3.856.966 habitantes entre el relevamiento realizado en el 2001 (36.260.130 habitantes) y el del 2010, lo que demuestra una tasa de variación intercensal del 10,6 %, menor a la registrada entre los censos realizados entre 1992 y 2001 que fue de 11,2%. En relación al índice de masculinidad, este muestra un constante descenso desde mediados del siglo XX, de 105 hombres a 94,8 hombres por cada 100 mujeres según el censo 2010, lo cual está influido por la tasa de mortalidad y el flujo migratorio internacional. Del total de la población Argentina el 51,3% está conformado por mujeres y el 48,7% por hombres, según censo del 2010. Este país tiene además una gran proporción de personas mayores de 60 años (14,3 %), una alta tasa de esperanza de vida 75,5 años y una alfabetización de 98,1 %. Con respecto a la distribución Argentina se encuentra desigualmente repartida por el país.



Tabla N°4
Datos del crecimiento poblacional en Argentina

Prov.	Censo 2001				Censo 2010				Tasa de variación
	Total de Pobl.	Varones	Mujeres	Índice de masculinidad	Total de Pobl.	Varones	Mujeres	Índice de masculinidad	Total de Pobl.
Total del país	36260130	17.659.072	18.601.058	94,9	40091359	19575219	20516140	95,4	10,6
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2776138	1.258.458	1.517.680	82,9	2891082	1335163	1555919	85,8	4,1
Buenos Aires	13.827.203	6.725.879	7.101.324	94,7	15594428	7616917	7977511	95,5	12,8
Partidos del Gran Buenos Aires	8.684.437	4.213.697	4.470.740	94,3	9910282	4826994	5083288	95,0	14,1
Interior de la Prov. de Buenos Aires	5.142.766	2.512.182	2.630.584	95,5	5684146	2789923	2894223	96,4	10,5
Córdoba	3.066.801	1.489.403	1.577.398	94,4	3304825	1607428	1697397	94,7	7,8
Santa Fe	3.000.701	1.455.837	1.544.864	94,2	3200736	1556365	1644371	94,6	6,7
Santa Cruz	196.958	100.479	96.479	104,1	272524	140.93	131586	107,1	38,4

Fuente: INDEC

En estos datos presentados se observa la distribución desigual de la población, con una mayor concentración en la Provincia de Buenos Aires con 15.594.428 habitantes, aproximadamente el 38% (censo 2010), con 9.919.282 en los 24 partidos del Gran Buenos Aires y con 5.684.146 en el interior de la provincia de Buenos Aires. Con menor población le siguen la provincia de Córdoba (3.304.825 hab.) Santa Fe (3.200.736 hab.) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2.891.082 hab.) En total el 60% de la población se encuentra concentrada en estas regiones mencionadas



anteriormente y en una superficie que no alcanza el 22% del total del país

Datos generales importantes de la población Argentina.

- Población total:(censo 2010)
40.112.096
- Población por edad:
0-14 años: 25,5% (varones 5.195.096/ mujeres 5.027.221)
15-64 años: 64,3% (varones 12654528/mujeres 14135603)
65 años y más: 10,2% (varones 1674142/mujeres 2490846)
- Edad mediana total: 30.5 años
Varones: 29,5 años
Mujeres 31.6 años
- Tasa de crecimiento poblacional total: 1.017%
(Fuente INDEC y datos estadísticos del 2011 de la Cía. World Factbook)

Crecimiento y dinámica demográfica de Córdoba.

Córdoba teniendo en cuenta los datos recabados por el censo 2010 asciende a 3.304.825 habitantes por lo cual es la segunda provincia más poblada de la República Argentina, casi el 40,18% de la población esta aglomerada en la capital provincial, con 1.329.604 de habitantes. El incremento poblacional fue de 238.024 habitantes entre el relevamiento realizado en el 2001 (3.066.801) y el del 2010, lo que demuestra una tasa de variación intercensal de 7,8, la cual es una tasa decreciente respecto de los censos de 1991 (2.380.041 hab.) y 2001. Del total de la población el 51,30 % corresponde a mujeres y el 48,6% a varones, lo cual indica una tasa de masculinidad de 94,7. En relación a la superficie cuenta con 165.321 km² de extensión, es la quinta provincia más extensa del país, ocupando el 5,94% de superficie del total.

Crecimiento poblacional por edad de Córdoba durante los periodos 2001, 2005,2010 y la proyección al 2015.

Año 2001: Pobl. total: 3.144.346

0-14 años: 823.748 hab. 26,19 % (varones: 418.235 y mujeres: 405.513)
15-64 años: 1.989.492 hab. 63,27 % (varones: 983.500 y mujeres: 1.005.992)
65 y más años: 331.106 hab. 10,53 % (varones: 134.868 y mujeres: 196.238)

Año 2005.: Pobl. total: 3.254.279

0-14 años: 801.221 hab. 24,62 % (varones: 406.862 y mujeres: 394.359)
15-64 años: 2.094.609 hab. 64,36% (varones: 1.037.090 y mujeres: 1.057.519)
65 y más años: 358.449 hab. 11,01% (varones: 144.881 y mujeres: 213.568)

Año 2010: Pobl. total: 3.396.685

0-14 años: 776.837 hab. 22,87% (varones: 394.456 y mujeres: 382.381)
15-64 años: 2.224.943 hab. 65,51% (varones: 1.104.124 y mujeres: 1.120.381)
65 y más años: 394.905 hab.11,62 % (varones: 159.104 y mujeres: 235.801)



Año 2015: pobl. total: 3.531.817

0-14 años: 751.911 hab. 21,28 % (varones: 382.112 y mujeres: 382.112)

15-64 años: 2.341.002 hab. 66,28 % (varones: 1.164.629 y mujeres 1.176.373)

65 y más años: 438.904 hab. 12,42 % (varones: 176.609 y mujeres: 262.295)

Teniendo en cuenta estos datos se arriba a que la forma de la pirámide poblacional posee una base que a lo largo del tiempo, se ha ido reduciendo y que continuará así en el 2015 (26%, 24%, 22% y 21 %). También se puede decir que tiene un ensanchamiento global en la cúspide (65 años y más), y con una concentración de población en el grupo de 15 a 29 años. Esto claramente demuestra una población en proceso de envejecimiento por la reducción de la fecundidad.

Un dato importante que podría explicar el porqué de esta reducción de la base piramidal poblacional es lo aportado por el diario de La Voz del Interior que dice: “En la provincia de Córdoba, la tasa de mortalidad subió de 10,7 fallecimiento de bebés por mil nacidos vivos en el 2009 a 10,9 % en el año siguiente. En 2010 murieron 26 bebés más que el año anterior, mientras que en Argentina el indicador bajó de 12,1 a 11,9 %”. En la Provincia, las muertes infantiles fueron 649, 26 más que en el 2009 cuando se registraron 623 fallecimientos en ese grupo etario” Estos datos fueron suministrados por la página web del Ministerio de la Salud. (Fuente Diario La Voz del Interior día 28/ 12/2011).

Por otra parte el Gobierno de la provincia de Córdoba anunció que en 2011 la tasa de mortalidad infantil registró un leve descenso con relación al año anterior, la mortalidad infantil pasó de 10,9 cada mil nacidos vivos en 2010 a 10,7, en tanto que la mortalidad materna se redujo de 3,5 cada diez mil a 1,8. Las muertes infantiles en 2011 fueron, a su vez, 617 en números absolutos, mientras que el año anterior habían sido según el Ministerio de Salud 649. (Fuente Diario La Voz del Interior, 08/05/2013)

En el 2012 por primera vez en la historia, la Provincia de Córdoba logró reducir los índices de mortalidad infantil a menos de dos dígitos. Según las últimas estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Salud, la tasa alcanzó 9,6 casos cada mil nacimientos. “En vidas, esto significa que en 2012 nacieron y vivieron 76 cordobeses más que en 2011.” (Página: www.cba.gov.ar/prensa/salud 08, de junio de 2013)

En conclusión si bien la forma de la pirámide poblacional posee una base que a lo largo del tiempo, se ha ido reduciendo y que según lo proyectado continuará así en el 2015, estos últimos datos mencionados anteriormente, demuestran que gradualmente la base piramidal podría cambiar, ensanchándose así en su base a lo largo de los próximos años.

Educación.

A nivel país se verifican tasas de alfabetismo crecientes a lo largo del tiempo. Específicamente en la provincia de Córdoba según: el censo de 1991 se había alcanzado el 96,7 % de alfabetismo, en el censo de 2001 ascendía a 97,9 %, en el censo provincial de 2008 a 98,7 % (en donde la población analfabeta corresponde en



su mayoría a la población adulta) y finalmente en el censo del 2010 el porcentaje de población alfabeta es de 98,53 % (cabe aclarar que este último dato, solo referencia a la población mayor a 10 años de edad).

Según el censo de la provincia de Córdoba realizado el año 2008: el 39,9 % de la población de 3 años y más, asiste a un establecimiento educativo. Al analizar la información por sexo y grupo de edad no se observan mayores diferencias por sexo y se corrobora que los niveles de asistencia más altos se registran en la población de menor edad, disminuyendo en la población adulta y adulta mayor. En la población de 5 a 9 años sin diferencias por sexo hay una escolarización del 99,2% (registrándose a ese momento del censo provincial unos 2.250 niños de esta edad fuera del sistema educativo). En el caso de los niños y adolescentes de entre 10 y 14 años, la escolarización desciende a 96,6%, representando a 9.402 personas fuera del sistema)

Entorno Tecnológico

En el aspecto educativo desde el Poder Ejecutivo se realizó una fuerte inversión para implementar el Programa de Conectar Igualdad, a través del cual se hace entrega de computadoras a alumnos y docentes de escuelas secundarias públicas. Este programa pasó de un presupuesto de \$ 493 millones en el 2010 a un presupuesto de 500 millones en el 2011 y se prevé un mayor aumento en el 2012. La notebook que se les entrega a docentes y alumnos, tiene incorporada diversos programas de apoyo educativo virtual para los alumnos en materias como: historia, matemática, geografía y también enlaces de programas televisivos de educación como el canal Encuentro, etc. a la vez también les permite mantenerse en una red de contacto con los profesores y tener conexión de internet. Esta iniciativa por parte del Estado ha llevado a que el sistema educativo privado realice una mayor inversión en la Tecnología que le ofrecen a sus alumnos, para ser así competitivos en el mercado, por ejemplo muchas instituciones han incorporado computadoras de última tecnología, aulas virtuales y como lo más innovador la pizarra digital: que es una combinación de hardware y software que permite transformar una simple pizarra blanca en un monitor gigante, una tableta digitalizadora de alta resolución, un mouse inalámbrico y un organizador de contenidos para su PC con un pequeño módulo digitalizador portátil. Por otra parte, las instituciones educativas privadas actuales, a lo largo del tiempo han ido ampliando sus propuestas de oferta educativa y con ello la estructura de la organización motivo por el cual, han tenido que incorporar mejoras tecnológicas en sus procesos para lograr una eficiente organización. (Ejemplo: sistemas de información contable y extracontable etc.).



Análisis del Microentorno

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A los fines de llevar a cabo este análisis se considera oportuno el uso de las denominadas “5 fuerzas de Porter” de esta manera se puede ordenar mejor el relevamiento del entorno que rodea a la organización.

Rivalidad entre los competidores existentes

En este punto se presentan dos tipos de competencias muy marcadas para este tipo de proyecto.

El primero está conformado por las instituciones de Enseñanza Pública de Gestión Privada. Actualmente en Córdoba Capital existen 127 colegios privados, pero específicamente en el área donde se va a implementar el proyecto que es la zona Norte de Córdoba, existen en total trece establecimientos de gestión privada; los cuales poseen características y propuestas educativas muy distintas entre sí en relación al precio, la orientación, el tamaño de espacio que ocupan, el público al cual se dirigen, la demanda que poseen, si son subvencionadas o no por el Estado, entre otros aspectos, pero son similares porque todos pertenecen a la modalidad privada. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se arriba a que la competencia es moderada y a pesar de que trece (13) es un número considerable, no es suficiente por que la demanda cada vez es mayor debido al crecimiento vegetativo de la población y por otra parte, estas instituciones tienen un público bien diferenciado acorde a sus propuestas. Como ejemplo de esta competencia moderada, se puede observar que no hay luchas de publicidad entre ellas, la mayoría no necesita publicitar sus propuestas, y no todas cuentan con página web para darla a conocer. En el Anexo N° 6 se describen las características de ocho instituciones escolares pertenecientes a este primer grupo, en cuanto a su historia, a la ubicación geográfica, la evolución de su demanda y su oferta, su público objetivo, su estructura y su rasgo distintivo en el mercado. Las Instituciones son: Colegio León XII, Colegio del Carmen, Colegio Rosarito Vera Peñaloza, Instituto Santa Ana, Colegio Academia Arguello, Colegio Alemán, Colegio Nueva Juan Mantovani e Instituto Isaac Newton (Fuente de la información entrevista personal).

El segundo grupo está conformado por las instituciones de Enseñanza Pública de Gestión Pública. Actualmente en Córdoba Capital existen 119 establecimientos provinciales que ofrecen nivel inicial y primario, 111 que ofrecen solo primario y 98 que sólo ofrecen inicial; específicamente en el área mencionada en el párrafo anterior, existen en total cuatro escuelas públicas, las cuales poseen propuestas similares que responden a la propuesta curricular tradicional. Con respecto a este grupo, no hay competencia, porque son muy distintos en cuanto al precio, al público al cual se dirige, la modalidad y orientación de la propuesta entre otros aspectos. Es importante mencionar que el resto de las escuelas públicas, están ubicadas en zona norte pero en áreas de acceso más desfavorecido en cuanto a seguridad, accesibilidad etcétera y



más alejadas del proyecto futuro como, como Barrio Uocra, Mercantil, Aguello Norte, Villa 9 de Julio, Villa centenario y barrio Policial, que en total suman diez establecimientos. Esta ubicación también las pone en desventaja competitiva con respecto a la ubicación de los establecimientos privados.

Poder de negociación de los proveedores

Entre los principales proveedores, con la que la mayoría de las instituciones de la zona trabaja son Bister S.A, Cima S.A, Ergomuebles, Platinum Classic y Shopping del Mueble, también trabajan con un proveedor de Villa María que distribuye hace aproximadamente 30 años en Córdoba llamado Industrias Viel-Ro, todos estos ofrecen equipamiento para aulas, comedor y oficinas, en cuanto a la relación comercial no presentan inconvenientes en ningún aspecto, la relación da lugar a una negociación con reglas clara. Como proveedor de productos escolares como, banderas, sellos, juegos didácticos, láminas educativas, globo terráqueo, pizarras, formularios escolares, etcétera, trabajan con Veronessi; esta es una empresa familiar que inició en 1979 y debido a su larga trayectoria en el mercado, es uno de los proveedores más importantes y solicitado por las instituciones escolares, en cuanto a la relación comercial, son flexibles y accesibles con las formas de pago y cumplen en tiempo y forma con lo pactado. Como proveedor de todo lo que incluye librería escolar, papelería comercial e insumos y herramientas de informática, trabajan con empresas como: El Auditor, Majul Srl, Tecnología Educativa S.A, entre otras; en lo que respecta a proveedor de libros escolares existe una gran variedad como: Santillana, Estrada, Puerto de Palos, etc. El sector educativo sólo ha sentido la influencia de las políticas de restricción en las importaciones, en los cartuchos de las impresoras, en el resto de los servicios y productos se ha trabajado sin problemas y con reglas claras al momento de contratar.

Poder de negociación de los clientes

La zona norte de Córdoba está conformada por barrios nuevos, countries, barrio privados, barrios ciudades y los barrios tradicionales, en las cuales encontramos cuatro clases sociales muy marcadas como clase baja, media, media alta y alta, en las últimas tres clases, las preferencias de los clientes son hacia establecimientos privados por encima de establecimientos públicos, el principal motivo es por la calidad educativa que quieren para sus hijos y en segundo lugar si así los padres apostarán a la educación pública no podrían optar por ella por una cuestión de seguridad, porque como se mencionó en la fuerza N° 1, son solo cuatro colegios públicos los que están ubicados en zonas más seguras, el resto se encuentran ubicados en áreas más desfavorecidas con altos índices de delincuencia, robos entre otros hechos, además con el plan de la Asignación Universal por Hijo que obliga a que los niños asistan a una institución educativa, la mayoría de estas escuelas públicas se encuentran sobre demandadas por una mayor clase social baja. Esta situación posiciona a los clientes en un mínimo poder de negociación, ya que se ven obligados a aceptar las reglas que impone cada institución educativa privada, en cuanto a precios, fechas de pagos e intereses por pago fuera de fecha etc. Por una cuestión de seguridad económica para la institución, éstas se presentan flexibles ante las formas de pagos y



tratan de ofrecer un abanico de opciones, que se adecuen a sus clientes para evitar la morosidad. Por ejemplo hay familias que trabajan en actividades de campo, por lo que se pacta que abonen todo lo que adeudan a la fecha cuando cobren las cosechas. A pesar de lo mencionado con respecto al poder de negociación de los clientes, la DIPE controla y evita que las instituciones privadas dejen a un alumno fuera del servicio escolar en caso que los padres no abonen la cuota durante el ciclo escolar, pero las instituciones si pueden reservarse el derecho de inscribirlo al año siguiente.

Por otra parte desde el punto de vista del poder de negociación de una nueva institución educativa y tomando en cuenta las experiencias de las instituciones actuales, al ser éste un proyecto que no tiene respaldo de la iglesia, ni tampoco respaldo de organizaciones con o sin fines de lucro reconocidas en el mercado, no le será fácil atraer la demanda, esto es así porque lleva bastante tiempo ganarse la confianza de los padres para que dejen la educación de sus hijos en manos de nuevas instituciones. La educación no es un servicio que se consume una vez y se deja, es una decisión de largo plazo porque de otro modo sería perjudicial para el educando, salvo en casos en lo que por razones de fuerza mayor los padres deban cambiar a su niño hacia otra institución como por ejemplo: traslado a otra provincia o país, mudanza a un barrio bien lejos, etcétera.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En relación a esta fuerza, se puede arribar a que en el nivel primario no hay servicios sustitutos que puedan proveer educación oficial, como las que proveen las instituciones públicas o privadas. Con respecto al nivel inicial hace dos años los jardines maternos y de prejardín se consideraban como un servicio sustituto en el rango de los 45 días de edad hasta los 4 años, pero con la reforma de la Ley de Educación Provincial en el 2010, que impone como obligatorio ingresar a una educación oficial en la sala de cuatro años, estos servicios sustitutos perdieron competitividad en la sala de tres y la de cuatro años, porque a pesar de que la sala de tres años no es obligatoria, la mayoría de las instituciones privadas ofrecen el servicio de ese nivel y de alguna forma los padres para conseguir asiento directo en la sala de cuatro años y de cinco, se ven obligados a buscar una institución oficial para que sus hijos cursen la sala de tres. De esta forma se aseguran el lugar para el año entrante.

Amenaza de los nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores no es de fácil acceso debido a que desde la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza se imponen muchas reglamentaciones que se estructuran en tres áreas: a nivel de Proyecto Pedagógico Institucional, a nivel de Auditoría administrativo-contable y a nivel de Infraestructura Escolar, la mayoría de los proyectos fracasan en el primer nivel y el proceso se hace más lento debido a los dos últimos niveles. Por otra parte este tipo de proyecto presenta un alto costo de inversión inicial y la disponibilidad de terrenos para construir este tipo de proyecto es acotada. Estas son las razones por las cuales en los últimos diez años en la zona de influencia, donde se va a implementar este proyecto sólo se ha abierto una institución privada denominada Isacc Newton ubicado en Villa



Warcalde en el año 2010.

Conclusión de las Fuerzas de Porter

En base a los datos relevados por el análisis de Porter, se está en condiciones de realizar una serie de conclusiones importantes para el proyecto, tales como:

A pesar de que los clientes se encuentran con un mínimo poder de negociación lo cual se debe principalmente a la falta de una oferta de alcance económico, es necesario establecer promociones a los posibles consumidores, por ejemplo brindar un descuento por hermanos que ingresen a la institución. Otra forma importante de llegar al cliente podría ser a través de lograr el acompañamiento de la comunidad educativa desde la etapa de la preinversión, para que el mercado potencial y el mercado meta conozcan de raíz este proyecto que se compromete con la educación de la comunidad, para que conozcan la cara visible de quienes y porque llevan adelante este proyecto, todo ello va a permitir ganarse la confianza de la gente y una futura demanda.

En relación a los proveedores, estos son suficientes para abastecer el negocio. Además al tratarse de un servicio brindado a la educación, se ofrecen descuentos y flexibilidad en la forma de pago y entrega, esto es así porque en un proyecto nuevo de este rubro el proveedor acompaña el avance de obra del mismo puesto que año a año la institución incorpora más aulas y espacios compartidos y con ello va requiriendo más demanda a los proveedores, por eso será necesario establecer fuertes alianzas para concluir la obra en lo posible con los mismos proveedores.

Analizando la presencia de competidores sustitutos (servicios de jardín maternal y prejardín) estos han perdido competitividad respecto a la enseñanza del establecimiento privado, se debería generar alianzas con los mismos, para que de esta manera los jardines maternales den a conocer a los padres que dejan sus niños en salas de dos años, la disponibilidad de bancos que tiene este futuro proyecto para la sala de tres años y/o cuatro años y a la vez este proyecto le promocióne a estos jardines la disponibilidad de vacantes en el rango de 45 días de edad y dos años. Se aclara que la recomendación corresponde a la mera información de la cantidad de vacantes y no de la calidad del servicio.

Si bien la rivalidad de los competidores es moderada, la elección por parte del consumidor no es simple, es racional y pretenciosa, porque no es un decisión de corto plazo y lo que decida involucra a un tercero que no tiene poder de decisión, pero este último es quien finalmente consume este servicio, por lo tanto la decisión es cuidadosa y no sólo observan la relación costo-beneficio. Esto obliga a los participantes a mantener ciertos niveles de servicios mínimos para considerarse competitivos, como por ejemplo la seguridad interna y externa que brindan, la accesibilidad al mismo, los medios de transporte disponibles para llegar y en cuanto al recurso humano la calidad del equipo directivo, docente y de maestranza. Esto sumado a la falta de disponibilidad de terrenos favorables para la construcción edilicia condiciona el crecimiento y la rentabilidad del futuro proyecto. En conclusión todo lo mencionado es muy importante para los padres, ya que podría afectar la educación integral de sus hijos y por lo tanto si no se cumple con estas primordiales exigencias



la institución no se encontrará en el espectro de alternativas de los padres o tutor a cargo.

Análisis y conclusión de la información del estudio de mercado

Según los resultados de los encuestados (ver Anexo N°7) se encuentra, que existe una mayor elección de las instituciones educativas privadas por sobre las instituciones públicas esto en parte según los encuestados se debe a motivos como mejor calidad educativa, mayor exigencia a los alumnos, por la amplia variedad de actividades y horarios que ofrecen las instituciones privadas, porque no hacen paro y también porque en la Zona Norte la mayoría de los colegios públicos se encuentran ubicadas en áreas de acceso desfavorecido para las personas. Este primer resultado de la encuesta se traduce en demanda potencial para este tipo de proyecto, que a pesar de contar con un número considerable de competidores (ver análisis de la fuerza uno, de Porter) para hacer frente a ella, aún queda un porcentaje por satisfacer. Esta demanda insatisfecha sería la que se agrupa en las denominadas Listas de esperas, que en su mayoría pertenecen a las instituciones que manejan un costo del servicio en un rango de \$500 a \$ 1500 y en parte coincide con la elección de los consumidores donde el 54% está dispuesto a pagar entre \$500 y \$ 1000 pesos por educación y un 18% entre \$1000 y \$1500. Ante este panorama sólo hay siete instituciones (Colegio León XIII, Colegio Hogar la Inmaculada, Colegio del Carmen, Colegio Mantovani, Colegio Santa Teresita y el Colegio Rosarito Vera Peñaloza y el nuevo Colegio Anexo Santo Tomás que abrió sus puertas en el 2013) que ofrecen sus servicios a ese precio y tomando en cuenta la cantidad de secciones que poseen estas instituciones y el número promedio que manejan por aula, sólo llegan a cubrir en el nivel inicial aproximadamente 537 matrículas y en todo el nivel primario 2168 matrículas, lo cual indica que el número de matrícula es bajo para hacer frente a las exigencias de la zona norte que en estos últimos años ha tenido un alto crecimiento poblacional. Esta situación demuestra la existencia de un nicho latente por conquistar con un Modelo de negocio diferente o lo que sería un “Proyecto pedagógico diferente”, que tome como base los valores de mayor preferencia por los encuestados como: el respeto, la sinceridad, la solidaridad y la obediencia, y que ofrezca las actividades que desean que su hijos realicen como: las deportivas con una elección del 34% y las informáticas con un 21%. También para este tipo de público es importante el acompañamiento pedagógico de la institución hacia el alumno y una buena retroalimentación con los padres a través de reuniones más frecuentes y bien coordinadas, para que el compromiso con la educación sea de forma conjunta: Familia y Escuela.

Por otra parte, en las instituciones con precios que parten de los \$ 1500 y que aumentan a medida que avanza el alumno de grado en grado (ejemplo costo máximo \$3500 Academia Arguello), a pesar de ser un costo alto en relación a las preferencias de los consumidores igual tienen listas de alumnos anotados con anticipación y al cierre de matrículas año a año han ido cubriendo su capacidad máxima. Pero a diferencia de otros colegios, no les queda una lista importante de alumnos que no se hayan podido matricular y esto se debe a que la oferta educativa en este rango de precios es mayor y está solo al alcance de una clase social alta, que tenga un



importante poder adquisitivo que les garantice que van a poder enviar a sus hijos hasta que termine el ciclo correspondiente y no lo tenga que cambiar de escuela por cuestiones económicas.

Conclusión diagnóstica general

De todo lo mencionado se puede arribar a que el nivel de clase social que queda insatisfecha es la clase media a media alta, que a pesar del costo cada institución tiene su público bien diferenciado lo cual está ligado a: el tipo de proyecto educativo que ofrece, a lo que los padres deseen para sus hijos, a lo que estén dispuesto a abonar y finalmente a la adaptación del niño a la oferta de esa educación. Todo ello hace que la competencia en este mercado sea moderada y no dependa sólo de cuanto ofrece la institución y como lo ofrece. En esto último mencionado coinciden la mayoría de las instituciones entrevistadas que cuando se les consultó a cerca de la competencia en este rubro la respuesta fue: “No tenemos una fuerte competencia que nos lleve a empapelar todo Córdoba para publicitar nuestro servicio” de hecho la mayoría de las instituciones sólo usa el boca a boca para dar a conocer sus servicios a excepción de las nuevas que ingresan. Es así que año a año cada una se hace fuerte en lo que ofrece, en aquello que le dio origen a la institución para que finalmente cuando la familia elija y el niño se adapte, inicie y concluya su educación inicial y primaria en la misma Institución.

Por lo expresado anteriormente es que se concluye en el diagnóstico que el mercado educativo de la zona elegida: Arguello, de clase media a media alta está a la espera de una nueva escuela, con una propuesta pedagógica que garantice la formación integral de sus hijos desde los primeros hasta los últimos pasos y esté al alcance económico de su público determinado.

Análisis de Viabilidades

Análisis de la viabilidad comercial

Previo a cualquier análisis, se indica que el proyecto planteado se encuentra en un mercado de competencia perfecta, donde se conjugan muchos oferentes y muchos demandantes. Las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado (precio-aceptantes) y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio. Existe un intervalo, donde se encuentra el precio más bajo y el precio más alto posible

En base a lo planteado anteriormente y teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico anterior y lo desarrollado en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se seleccionará para el proyecto en estudio una estrategia competitiva de proveedor de mejor costo por la cantidad de oferentes y los servicios que ofrecen, además se considera que lo que resultaría más necesario y atractivo ante la clase demandante de este sector, es la reducción de los precios de la matrícula y el arancel para ambos niveles: inicial y primario.

Si bien se puede lograr dicha estrategia competitiva a través de las curvas de



aprendizaje y las economías de escala, luego de un análisis se considera viable la reducción de costos en la etapa inicial del proyecto y precios económicos para el arancel y matrícula, ya que los precios de los demás servicios están por arriba de los 1500 pesos un importe que según los resultados de encuesta sólo un 5% está dispuesto a pagar por ello. Por otra parte trabajar con una estrategia de mejor costo le va a permitir a futuro poder solicitar subvención por parte del Estado; se dice a futuro porque primero la institución debe ser adscripta para poder solicitar subvención y ello lleva un tiempo de tres años aproximadamente, un tiempo considerable para que la DIPE analice el proceder de la futura institución (en lo contable, pedagógico y en la infraestructura) y la cantidad de demanda que alcance. En función de estos parámetros y principalmente la cantidad de público, la DIPE irá concediendo la subvención por parte hasta alcanzar o no el 100%. En cuanto a la reducción de costos en la etapa inicial, esta se logrará por el aprovechamiento de las economías de escala.

Mercado potencial.

El mercado potencial al cual se dirige esta institución, cuenta con personas de la ciudad de Córdoba ubicadas en la zona Norte y comunas aledañas como Villa Warcalde, Villa Allende, Villa Rivera Indarte, Mendiolaza y la Calera con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto

Mercado meta

El proyecto en estudio está dirigido al conjunto del mercado potencial y en especial a las personas de clase media y media -alta, los cuales por la inaccesibilidad a los elevados precios de otras instituciones y la falta de vacantes en los que se ajustan al precio que están dispuesto a pagar, se ven obligados a inscribirlos en instituciones del centro de la ciudad de Córdoba o de barrios más alejados, como el Cerro, Altos de Villa Cabrera, Villa Cabrera, Lomas de San Martín, entre otros.

La Oferta

En Córdoba Capital la oferta educativa, está dada por instituciones públicas e instituciones privadas en todos los niveles: inicial, primario, nivel medio, terciario y universitario. En el ámbito al cual se dirige esta institución nivel Inicial y Primario el servicio lo brindan tanto instituciones oficiales públicas y privadas. Actualmente la cantidad de plazas con las que cuenta Córdoba parece no ser suficiente para responder a la demanda de una ciudad que cuenta con 1. 198.528 personas la segunda ciudad más poblada y también a la demanda de algunas comunas del departamento Colón que cuenta con 224.487 habitantes (Fuente: INDEC). Según Claudio Gelatti, secretario general del Sindicato Argentino de Docentes privados (Sadop), la oferta educativa en diversas zonas de la provincia, especialmente en el departamento Colón, Punilla, Río Cuarto y Capital, no acompaña la demanda. Desde el 2001 al 2010 la matrícula en nivel primario de los colegios privados creció un 12 por ciento, por el contrario en esa década la matrícula primaria en escuelas estatales cayó un 4,3 por ciento. En ese mismo periodo la oferta no acompañó el crecimiento (Fuente Ministerio de Educación Provincial).

En los últimos 10 años se crearon 16 servicios de nivel inicial, nueve en



primario y 12 en el secundario, Sadop sostiene que harían falta 20 escuelas más. Con este panorama la pregunta es ¿Por qué no hay más escuelas? La Calera departamento Colón, registró una explosión de habitantes: 200 por ciento en dos décadas y con 35 mil personas es la ciudad N° 11 pero no se abrió un colegio nuevo; desde el ámbito educativo algunos señalan que los motivos de la falta de colegios se debe a: que se trata de una actividad muy especial que requiere de una vocación particular. La escuela reproduce en las aulas la conflictividad social y muchos le esquivan a eso; otros apuntan a que el capital que hay que inmovilizar rinde mucho más plata y más rápido en el mercado inmobiliario o fideicomisos agrícolas, además el recupero si es que hay es de muy largo plazo. Desde las instituciones actuales aducen que no tienen más espacios para más aulas o que directamente no les interesa agrandarse, para la Iglesia Católica la escuela ha sido la oportunidad para evangelizar pero hay congregaciones que por falta de vocaciones se han retirado de los colegios. Otra de las razones principales está en el retaceo que el Estado ha hecho de los subsidios a nuevas divisiones o colegios nuevos. La mano de obra representa el 80 por ciento de los costos y el Estado ha dado subsidios a cuenta gotas, en parte por razones presupuestarias pero sobre todo por razones ideológicas. El objetivo es apostar a las públicas. (Fuente: Análisis por Laura González en Diario La Voz del Interior, Martes 5 de Junio de 2012)

En las siguientes tablas (5, 6, 7 y 8) se detallaran datos sobre la oferta educativa en Córdoba Capital y la oferta de estrecha relación al proyecto en estudio.

Tabla N°5

Descripción de la Oferta educativa

Tipos de establecimientos de Córdoba Capital	Cantidad
Establecimientos de Enseñanza Oficial Privada con nivel inicial y primario	127
Establecimiento de Enseñanza Oficial Pública con nivel inicial y primario	119
Establecimiento de Enseñanza Oficial Pública con nivel primario	111
Establecimiento de Enseñanza Oficial Pública con nivel inicial	98

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DIPE y Ministerio de Educación Provincial.



Detalle de la distribución de la Oferta educativa de la zona donde se ubicará el proyecto: Zona Norte, específicamente Arguello y de las Áreas de Influencia.

Tabla N° 6
Competidores Potenciales

Nombre del Est. Educativo	Barrio	Tipo de Gestión	Año de fundación
Colegio Castelfranco	Villa Belgrano	Gestión Privada	1989
Escuela Nueva Juan Mantovani	Villa Belgrano	Gestión Privada	1984
Escuela Ricardo Palma	Villa Belgrano	Gestión Pública	1965
Colegio Santa Ana	Arguello	Gestión Privada	1982
Colegio Lasalle	Arguello	Gestión Privada	1933
Colegio Academia Arguello	Arguello	Gestión Privada	1955
Colegio Alemán	Arguello	Gestión Privada	1899
Escuela Javier Lazcano Colodrero	Arguello	Gestión Pública	1870.
Colegio del Carmen	Arguello	Gestión Privada	1965
Colegio Rosarito Vera Peñaloza	Quintas de Arguello	Gestión Privada	1991
Escuela General Martín de Guemes	Quintas de Arguello	Gestión Pública	1985.
Colegio Hogar la Inmaculada	Villa Rivera Indarte	Gestión Privada	Siglo XX
Colegio León XIII	Villa Rivera Indarte	Gestión Privada	Siglo XX
Escuela M. Sánchez Mendeville	Villa Rivera Indarte	Gestión Pública	1912
Escuela Dr. Jorge Orgaz	Villa Rivera Indarte	Gestión Pública	1990.
Colegio Santa Teresita	Villa allende	Gestión Privada	Siglo XX
Colegio Issac Newton	Villa Warcalde	Gestión Privada	2010
Colegio Anexo Santo Tomás	Mendiolaza	Gestión Privada	2013

Fuente: Elaboración propia

Detalle de la distribución de la Oferta educativa de las zonas más alejadas de donde se ubicará el Proyecto consideradas más desfavorables, en relación a la seguridad y accesibilidad.

Tabla N° 7
Competidores No Potenciales

Nombre del Est. Educativo	Barrio	Tipo de Gestión
Escuela Hugo Lenelli	Granja de Funes	Gestión Pública
Escuela Dr. Alejandro Gallardo	Granja de Funes	Gestión Pública



Escuela Elisa Kopstein de Oliva	La Salle	Gestión Pública
Escuela Saúl Taborda	Villa 9 de Julio	Gestión Pública
Escuela Dr. Raúl Fernández	Villa Allende Parque	Gestión Pública
Escuela Ricardo Nassif	Arguello Norte	Gestión Pública
Escuela Niñas de Ahoyuma	Arguello Norte	Gestión Pública
Colegio Brigadier Mayor Juan Ignacio San Martín	Arguello Norte	Gestión Pública
Escuela Martha Alcira Salotti Bejanale	Arguello Norte	Gestión Pública
Escuela Gerónimo Gragera	Cerro Norte	Gestión Pública
Escuela Primera Junta	Barrio Villa Centenario	Gestión Pública

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en base a los datos de los diferentes competidores y de los datos relevados en el diagnóstico, se concluye que los competidores directos representan el 3,24 por ciento del toda la oferta educativa de la ciudad (tabla n° 5 y 6) de los cuales se debe diferenciar que sólo trece instituciones por ser de gestión privada representan una competencia más directa. Esta cantidad a la vez se ve disminuida porque cada una tiene su público bien diferenciado, las propuestas pedagógicas que poseen son diversas y la mayoría desde hace aproximadamente seis años tienen la capacidad cubierta al 100 por ciento sin proyección de ampliación a futuro por una cuestión de espacio y de costo (a excepción del Colegio Juan Mantovani que para el 2013 por la demanda va a abrir una sala más de cuatro años). Por lo tanto es escasa la capacidad disponible; otro dato que demuestra la escasez de disponibilidad dentro de este grupo es que tomando en cuenta la fecha de fundación el 92% de este grupo está en el mercado hace más de 20 años y en los últimos 10 años que es en donde más creció la población sólo se abrieron dos instituciones: el Colegio Issac Newton año 2010 y el Anexo Santo Tomás en Mendiolaza año 2013. Todo lo mencionado anteriormente explica la razón por el cual algunas instituciones están sobrepobladas, por el cual existen listas de espera y el porqué de la migración de alumnos hacia colegios privados de barrios más alejados y seguros. Por otra parte sólo hay cinco instituciones de gestión pública consideradas dentro del grupo de competencia directa; la competencia de este grupo también se ve disminuida o nula por la diferencia del tipo de gestión que poseen, por la sobrepoblación en las mismas y en principal por el público al que se dirige.

Los competidores no potenciales (tabla n°7) representan sólo el 2,97 por ciento del total de la oferta educativa en Córdoba y se consideran no potenciales por la ubicación en la que se encuentran y el tipo de gestión que poseen.



Tabla N° 8

Resumen de las características de la Oferta Educativa de los Competidores Directos

Nombre del Inst. Educativo	Tipo de Jornada	Diferenciación en el mercado	Carga horaria de Deportes	Carga horaria de Informática	Carga Horaria de Idiomas
Colegio Castelfranco Subvencionado	J. Simple en sala de 3 y 4. Doble Jornada de sala de 5 a 6° grado.	Escuela bilingüe Italo Argentina, articulan los contenidos de los dos países y en la jornada extendida se trabaja con el idioma Italiano	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física) Ofrecen de manera opcional, fuera del horario de clase y con costo extra deportes, usando parte de sus instalaciones y la del Colegio Lasalle (Vóley, Futbol, Atletismo, G. Rítmica, Hanball, Judo)	Normal	Por la tarde mayor carga horaria de Italiano para internalizarla como idioma materno y menor carga horaria de Inglés
Instituto Santa Ana No subvencionado	J. Simple en sala de 3 y 4. Doble Jornada de sala de 5 a 6° grado.	Escuela bilingüe, de orientación humanista con especialidad en Inglés. Trabajan con el proyecto de huerta y granja.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física).	Normal	Especialidad en Inglés con la opción de certificar el Idioma
Colegio Academia Arguello No subvencionado	J. Simple en sala de 3 y 4. Doble Jornada de sala de 5 a 6° grado.	Escuela bilingüe Inglés y Castellano desde sala de 4 hasta 4° grados y trilingüe desde 5° en adelante , se incorpora idioma francés	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física). Ofrecen de manera opcional, fuera del horario de clase y con costo extra deportes. (Futbol, hockey y Básquet)	Normal	Especialidad idiomas. Internalizar Inglés como idioma materno
Colegio Issac Newton No subvencionado	Jornada simple sala de 3 años y doble jornada desde sala de 4 a 6°.	Por su especialización en Informática y Programación de computadoras	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física)	Normal	Mayor carga horaria de Inglés en la Jornada extendida
Colegio Alemán No subvencionado	J. Simple en sala de 3 años. Doble Jornada de sala de 4 a 6 grado.	Escuela Trilingüe Alemán, Castellano e Inglés desde sala de 4 años en adelante.	Normal (Dentro de la currícula de Educación Física). Ofrecen deportes de manera opcional fuera del horario de clase con costo adicional (Futbol, hockey).	Normal	Especialidad Idiomas. Internalizar Alemán como idioma materno



Colegio del Carmen Subvencionado	Jornada simple TM desde sala de 3 y 4 (también TT) hasta 6° grado, opcional extendida algunos días de la semana.	Por su trayectoria religiosa y la calidad educativa, haciendo un seguimiento de cada alumno con apoyo psicopedagógico.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física). Ofrecen de manera opcional, fuera del horario de clase y con costo extra deportes usando parte de sus instalaciones y la del Colegio Lasalle (Básquet, Fútbol, G. Rítmica y Jockey)	Normal	Normal. Se ofrece de manera opcional y con otro costo, más carga horaria de inglés en la jornada extendida
Colegio Lasalle	Jornada Simple desde sala de 3 a 6° grado en ambos turnos.	Por su amplia trayectoria humanística y calidad educativa, dentro de una estructura con salas preparadas y específicas para los conocimientos que quieren transmitir al educando.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física). En el contra turno funciona como escuela de deportes donde tanto alumnos de la institución como de otras, pueden inscribirse abonado un costo por ello. (Jockey, Fútbol, Patín , Gimnasia Rítmica, Tenis, Judo y Esgrima)	Normal	Normal. En el contra turno ofrecen de forma opcional horas complementarias de inglés abonando un costo por ello.
Escuela Nueva Juan Mantovani Subvencionado	J. Simple de sala de tres a 6° grado Opcional doble jornada con otro costo.	Escuela Nueva por la tendencia pedagógica y la trayectoria de la calidad educativa. Generar educandos autónomos y responsables de su tarea.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física) Ofrecen de manera opcional doble jornada en la que pueden elegir entre deportes de tierra , aire y agua.(Natación, G. Rítmica, Vóley y Fútbol)	Normal	Normal. Mayor carga horaria durante la tarde si eligen doble jornada.
Colegio Hogar la Inmaculada subvencionado	Jornada simple TM Jornada simple TT	Por su trayectoria religiosa y la calidad educativa, trabajando los valores dentro de los proyectos	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física)	Normal	Normal
Colegio León XIII Subvencionado	Jornada simple TT	Por su prestigio histórico, la calidad humana y educativa. Es el segundo colegio luego del Monserrat que enseña Latín y Griego desde el quinto grado de primaria.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física). Ofrecen de manera opcional, fuera del horario de clase y con costo extra algunos deportes coordinados por un grupo de padres de los alumnos.	Normal	Normal



Colegio Santa Teresita Subvencionado	Jornada simple TT	Por su trayectoria religiosa y la calidad educativa.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física)	Normal	Normal
Colegio Rosarito Vera Peñaloza No subvencionado	Jornada Simple TM desde sala de 4 años a 6° grado.	Ofrece una orientación Vida en la Naturaleza, huerta y granja (con animales propios), transversal a todas las materias y en Proyecto específicos.	Normal Dentro de la currícula de Educ. Física)	Normal	Normal
Anexo Santo Tomas No subvencionado	Jornada Simple opcional doble jornada.	Por su educación religiosa y calidad educativa.	Normal (Dentro de la currícula de Educ. Física).	Normal	Normal

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado.

Como se puede observar en la tabla n° 8 cada Institución educativa tiene una oferta diferente lo cual conlleva a que tenga un público bien diferenciado dentro de un mercado donde la competencia no es muy marcada, por ejemplo la mayoría de las instituciones de doble jornada obligatoria se caracterizan porque se enfatizan en distintos Idiomas con la posibilidad de que el alumno pueda rendir exámenes internacionales y puedan internalizar el Idioma ofrecido como Lengua materna (Italiano, Alemán, France e Inglés) a excepción del Instituto Isacc Newton que se enfatiza en Informática. Por otra parte se encuentran las instituciones de Jornada simple con un promedio de 4 hs. 30 min para el nivel inicial y de 5 hs. en el nivel primario, las cuales se diferencian en el mercado por características distintivas en su proyecto educativo en resumen orientadas a: lo humanístico, al trabajo Vida en la naturaleza, a lo religioso, a la formación de personas con un desarrollo autónomo en su tarea y a la introducción en un idioma de “Lenguas muertas” (Latín y griego). Con respecto a Deportes todas las instituciones ofrecen Educación Física con la carga horaria curricular obligatoria establecida por Ley pero ninguna ofrece específicamente deportes para todos los alumnos dentro de la jornada diaria, sólo el 50 % de la oferta lo ofrece pero como una actividad extra programática lo cual significa opcional fuera del horario de clase y con un costo adicional, lo que conlleva a que los padres tengan que reorganizar los horarios porque los deportes se ofrecen en determinados horarios y días de la semana y además destinar más recursos económicos . Esto sucede debido a que ninguna de las Instituciones nació con el fin de ofrecer deportes dentro de su proyecto pedagógico pero a lo largo del tiempo lo tuvieron que incorporar por la demanda de los padres. Es por esto que cada una a su forma y a su manera lo está ofreciendo a sus educandos.



Oferta del Proyecto en estudio

Específicamente la oferta de este Proyecto se caracteriza por lo siguiente:

Ofrece sus servicios para el nivel Inicial desde salas de 3 años hasta 5 años y para el nivel primario que va desde 1° a 6° grado. La jornada que ofrece es simple extendida en determinada cantidad de horas dependiendo el nivel las cuales son obligatorias para todos los educandos.

En base al estudio de mercado (ver tabla n°8: resumen de las características de la oferta educativa de los competidores) y tomando en cuenta la entrevista realizada con la directora de la Escuela Niños Deportistas (Ubicado en B° Alto Alberdi) la cual en resumidas palabras dijo: “Que para una formación armónica de los niños es necesario el desarrollo conjunto de sus potencialidades físicas, emocionales e intelectuales y esto es cada vez más demandado por los padres de niños en edad inicial y primaria”, se puede arribar claramente que hay un nicho de servicio latente por satisfacer: el deporte en las instituciones escolares. Esto último mencionado por la directora se reafirma año a año puesto que esta institución todos los años cubre su matrícula 100% y tienen largas listas de espera. También esta afirmación se puede reflejar en los resultados arrojados por la encuesta realizada a los potenciales consumidores, donde la actividad deportiva con el 34% fue la más elegida por los padres considerándola necesaria dentro de la oferta de una institución. Entendiendo esta realidad educativa y trabajando conjuntamente con profesionales del campo deportivo la propuesta pedagógica de este proyecto se va a basar principalmente en Proyecto de Deportes y con una menor carga horaria el idioma inglés. La selección de los deportes la realizarán profesionales en la materia.

Esta oferta va a estar al alcance de todos los educandos inscriptos en la futura institución educativa, porque se considera que con la práctica de Deportes los niños logran múltiples beneficios en lo psicológico, en lo emocional, en lo intelectual y en lo físico, repercutiendo también de manera positiva en la adultez formándolos como adultos competitivos, ayudándolos a fijarse metas y retos, a establecer conductas de liderazgo, los hace más fuertes y decididos. Por otra parte desde la niñez les ayuda a trabajar en equipo, comunicarse, divertirse sanamente con su par, a desarrollar independencia, autonomía y responsabilidad con sus tareas y finalmente a mejorar su constitución física y metabólica. Es por esto que la propuesta educativa va a ser obligatoria para todos los futuros educandos de este proyecto en estudio y no sólo al alcance de los que económicamente tienen más posibilidades de abonar por ella una cuota aparte. Las características específicas de la propuesta educativa (oferta) del proyecto se describirán más adelante dentro del desarrollo de lo que se conoce como marketing mix.

La Demanda

A continuación se analizará el comportamiento de la demanda a los fines de determinar cuántas personas consumen el servicio educativo privado y como ha ido evolucionando la cantidad de alumnos en las instituciones. La información con la que se trabaja proviene de las entrevistas realizadas en las distintas instituciones privadas



y de lo que se informa a los medios desde las entidades relacionadas con la educación, como sindicatos, Ministerios, etc.

Detalle de la capacidad de las instituciones actuales que conforman la competencia más directa del proyecto. (Ver tabla n° 9)

Tabla N° 9
Competidores Directos

Nombre del Inst. Educativo	Tipo de Jornada	Cantidad de secciones	Número promedio por sección	Cantidad en lista de espera año 2011	Total en base a los promedios
Colegio Castelfranco	Simple TM	2 sec. Sala de 3 y 4 años	20 alumnos	Sin lista de espera	444 alumnos
	Jornada extendida	2 sec. De sala de 5 años a 6° grado	26 alumnos		
Escuela Nueva Juan Mantovani	Simple TM	2 sec. Sala de 3	20 alumnos	100 alumnos entre sala de 4 años y 1° grado	745 alumnos
	Simple TM	3 sec. Sala de 4 años	25 alumnos		
	Jornada extendida opcional	3 sec. De sala de 5 años a 6° grado	30 alumnos		
Colegio Santa Ana	Simple TM	1 sec. Sala de 3 años	22 alumnos	10 a 12 alumnos en la sala de 1° grado	256 alumnos
	Simple TM	1 sec. Sala de 4 años	24 alumnos		
	Jornada Extendida	1 sec. De sala de 5 a 6° grado	30 alumnos		
Colegio Academia Arguello	Simple TM	3 sec. Sala de 3 y 4	18 alumnos	Sin lista de espera	624 alumnos
	Jornada extendida	3 sec. Sala de 5	22 alumnos		
	Jornada extendida	3 sec. De 1° a 6° grado	25 alumnos		
Colegio Alemán	Simple TM	3 sec. Sala de 3 años	18 alumnos	Sin lista de espera.	512 alumnos
	Jornada extendida	3 sec. Sala de 4 años	22 alumnos		
	Jornada extendida	2 sec. Sala de 5 a 6° grado	28 alumnos		
Colegio del Carmen	Jornada simple TM	3 sec. Sala de 3 y 4 años	22 alumnos	90 alumnos entre sala de 3,4 años principalmente y 1° grado	594 alumnos
	opcional extendida	2 sec. De sala de 5 años a 6° grado	33 alumnos		
Colegio Rosarito Vera Peñaloza	Jornada	3 sec. Sala 4 años	21 alumnos	25 alumnos entre sala de 4 años y 1° grado	441 alumnos
	Simple TM	2 sec. De sala de 5 años a 6° grado	27 alumnos		



Colegio Hogar la Inmaculada	Jornada simple TM Jornada simple TT	2 sec. Sala de 3 y 4 años 1 sec. Entre sala de 5 años y 6° grado	18 alumnos 35 alumnos	45 alumnos en lista de espera entre inicial y 1° grado	317 alumnos
Colegio León XIII	Jornada simple TT	2 sec. De 1° a 6° grado no posee nivel inicial	36 alumnos	80 alumnos entre 1° y 2°, un menor número en otros grados	432 alumnos
Colegio Santa Teresita	Jornada simple TT	1 sec. De 1° a 6° grado no posee nivel inicial	27 alumnos	60 alumnos entre 1° y 3° grado.	162 alumnos
Colegio Issac Newton	Jornada extendida	1 sec. Sala de 3 y 4(año 2010) 1 sec. sala de 5 a 1° grado (año 2011)	16 alumnos 18 alumnos	Sin lista de espera	68 alumnos
Anexo Santo Tomas	Jornada Simple opcional Extendida	1 sec. Sala de 4; 1 sec. Sala de 5 y 2 sec. de 1° grado En construcción los restantes grados.	30 alumnos	Sin lista de espera	120 alumnos

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado

Tabla N° 10

Cantidad de alumnos establecidos por Dirección de Institutos Privados de Enseñanza

Nivel	Cantidad de alumnos
Sala de 3 años	18 alumnos
Sala de 4 años	22 alumnos
Sala de 5 años	25 alumnos
Aula de 1° a 6° grado	30 alumnos

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado

Tomando en cuenta los datos y lo entrevistado a las instituciones se arriba a lo siguiente la demanda en todas las instituciones en general fue creciendo gradualmente; en los primeros años de apertura no se completaron al 100 % esto sucede porque lleva tiempo ganarse la confianza de los padres y porque sólo en los cambios de nivel se producen desmembramientos naturales es decir cuando se ingresa a nivel inicial, a primer grado y a primer año de la secundaria, en el resto de los grados hay pequeños movimientos que se deben por múltiples cuestiones de la familia como: cambio de domicilio, problemas de adaptación del niño, no pueden seguir pagando la cuota, intentó entrar el año anterior a determinada institución y no lo logró por eso vuelve a intentar al año siguiente, entre otras. La demanda a lo largo del tiempo fue cambiando en función de las necesidades de los consumidores y de las políticas económicas del país por ejemplo en las épocas de hiperinflación la demanda de las instituciones privadas que venían creciendo lentamente cayó; por otra parte en



principio las instituciones ofrecían ambos turnos pero con el pasar del tiempo las necesidades de los consumidores llevó a que la mayoría de las instituciones ofreciera sólo jornada simple por la mañana o jornadas completa, este hecho coincide con el aumento de la tasa de la mujer en el mercado laboral y que se vio potenciado con las épocas de crisis del país, también se debió a que el horario de trabajo en el mercado en un mayor porcentaje inicia por la mañana y es de corrido; todo esto lleva a la necesidad de dejar a sus hijos en el colegio por la mañana. Desde aproximadamente 9 o 10 años las instituciones observan un crecimiento sostenido de la demanda lo cual se debe al crecimiento poblacional de la zona y hace aproximadamente 5 años ellas mantienen dos números abajo o uno arriba del promedio. Por otra parte un importante aumento de su demanda fue en el 2011 debido a la reforma de la Ley que estableció de manera obligatoria el cursado del jardín de cuatro años en instituciones oficiales, lo que hizo que los “consumidores salieran desesperadamente a buscar bancos para sus hijos”, esto también se denotó en la inscripción del 2012 que desde principios del 2011 la gente ya consultaba y se anota para reservar una vacante.

Comparando el número de alumnos establecido por la DIPE (ver tabla n° 10) y el número promedio de alumnos alcanzado por las instituciones (ver tabla n°9) se observa primero que las instituciones que tienen un costo entre \$300 a \$1500 (Colegio León XIII, Colegio Hogar la Inmaculada, Colegio del Carmen, Colegio Mantovani, Anexo Santo Tomás) superan ese número lo cual indica sobrepoblación que está permitido siempre y cuando la construcción de las aulas respeten el máximo espacio establecido por la DIPE. También coincide que las mismas poseen listas de espera lo cual indica mayor demanda. La excepción la presentan los colegios Santa Teresita y el Rosarito Vera Peñaloza que a pesar de tener un costo bajo no llegan al número, ello se debe a que ese es el número de alumnos que ellos decidieron tener para poder llevar adelante su proyecto pedagógico. Sin embargo estas si poseen listas de espera lo cual indica mayor demanda. Se entiende por lista de espera: el número de alumnos que se anotó, confirmó su elección, pero quedo fuera de matrícula por falta de banco. Si bien la lista de espera es un buen termómetro que permite medir la demanda de los padres hacia esa institución. Es importante aclarar que sólo pintan el panorama ya que los padres suelen anotar a sus hijos en varias listas. Con lo cual la cifra puede que sea menor.

Desde la DIPE, la inspectora general informa que casi la mayoría de las zonas y en especial la zona norte se encuentra en área roja faltante de banco, pero esa área es de clase media a media alta que no está dispuesta a pagar un precio alto. A pesar de ello las instituciones de alto costo año a año han cubierto su capacidad, sobre todo con la matriculación interna que es lo primero que se aseguran y el resto de las vacantes con los interesados que entran por entrevistas y sorteo. Estas instituciones antes de abrir las preinscripciones al público abren las inscripciones internas con ello determinan las vacantes disponibles y después de ello comienzan a anotar cuando la gente consulta. Esto demuestra que hay plaza para todos los precios altos y bajos puesto que todas las instituciones descriptas cubren su capacidad al 100 por ciento.

Como se puede observar a continuación en los medios de comunicación se



habla mucho de la falta de bancos en las escuelas privadas de la ciudad de Córdoba:

La Educación debe ser uno de los pocos sectores (además del dólar) en el que la demanda supera ampliamente la oferta. Por cada chico que ingresa se calcula que cuatro quedan afuera y que ingresan al circuito de la escuela pública, que siempre garantiza lugar. Claudio Gelatti titular del Sadop, el gremio que agrupa a los docentes asegura que si ya mismo se abrieran 20 escuelas nuevas en la provincia, se llenarían de manera inmediata. “Los padres se quejan de las cuotas pero todos quieren entrar”, dice. En el 2011, el 31,5 por ciento de los 752.551 chicos matriculados en la provincia cursa en colegios privados. Hay listas de esperas en las de \$180 a \$2000 (Fuente: Diario La Voz del Interior, 5 de Junio de 2012)

“Hace apenas tres meses que empezaron las clases del ciclo 2012 y la mayoría de las escuelas privadas de la Provincia de Córdoba ya no tiene vacantes para el Jardín de infante del ciclo lectivo 2013” (Fuente: Juan Carlos Carranza en Diario La voz de Interior, 5 de Junio de 2012)

Otro de los factores que explica el porqué de la “demanda insatisfecha” es el fenómeno de la “matriculación interna”, que determina que los bancos se cubran primero con los hermanos de niños ya cursantes en la escuela, e hijos de docentes y trabajadores y con posterioridad se realice la apertura para la población en general que suelen ser según la escuela de 20 a 25 en la sala de 3; entre 25 y 30 para la sala de 4 y entre 30 y 35 para la de 5, si hay vacantes van a sorteo y otros eligen el interesado mediante entrevistas (Fuente: Diario La mañana de Córdoba, Martes 4 de Octubre de 2011)

El relevamiento de Sadop fue realizado –a pedido de Día a Día– el mes pasado y tuvo en cuenta las declaraciones de los directivos y docentes de 14 escuelas de Villa Allende, Salsipuedes, Unquillo, Río Ceballos, La Calera y Argüello. Según datos del sindicato, conseguir un banco en una sala de 4 en un colegio privado suele ser el paso más difícil de dar. Ese nivel se convirtió en obligatorio con la nueva Ley Provincial de Educación y en muchas zonas de Córdoba, la oferta no acompañó la demanda. La mitad de los aspirantes a ingresar a una sala de 4 queda en lista de espera. Por citar un ejemplo, de 100 alumnos que ingresan, 50 se quedan esperando. Para sala de 5, el panorama mejora un poco: el 30 por ciento de los chicos queda con la llamada “matrícula en espera”. Y en el primer grado de primaria, “sobra” el 35 por ciento de los chicos que se anotan. (Fuente: Diario Día a Día, con fecha 11 de Diciembre del 2011)

Para el secretario general adjunto de Sadop, Claudio Gelati, la búsqueda de los padres no se termina en primer grado. “Si no encuentran un banco en la escuela que deseaban, esperan a que sus hijos pasen los grados más demandados. Y quizás en segundo o cuarto los cambian de colegio”. (Fuente: Diario Día a Día, con fecha 11 de Diciembre del 2011)

Luego de realizar el estudio de la oferta y la demanda, con distintas herramientas, se está en condiciones de concluir que la Demanda aumenta año a año y la Oferta no acompaña ese ritmo. Con este panorama el proyecto en estudio confirma



que la estrategia de -Proveedor de mejor costo- es la que más se adapta a la situación y la que va a permitir captar esa clase de público vacante, que busca un mix de: un proyecto pedagógico de calidad a buen costo; además del 2013 en adelante la obligatoriedad de la sala de cuatro años se va a encontrar en un ciclo de alto crecimiento lo cual también va a favorecer a este proyecto.

Demanda del proyecto en estudio

Perfil del consumidor

El servicio en estudio va dirigido al nivel inicial y primario, el primero comprende niñas y niños de entre 3 y 5 años, el segundo comprende niñas y niños entre 6 y 13 años de edad. Estos contarán con un nivel socioeconómico medio y medio alto. Con la estrategia que implementará la empresa lo que busca, entre otras cosas es atraer al público que busca una educación distinta de la tradicional pública, pero por la falta de plaza disponible con precios a los que ellos pueden acceder se ven obligados a migrar hacia otras instituciones más alejadas o incorporarlos en centros de costos más altos que en un principio con esfuerzo lo abonan, pero con el correr del tiempo se hace más difícil pagar y no les queda otra opción que cambiar de institución.

A continuación se desarrollará lo que se conoce como marketing mix, herramienta que ayuda a definir el producto a ofrecer, a qué precio, cómo se promocionará y cuál será la plaza donde se comercializará dicho producto.

Descripción del proyecto en estudio

El proyecto en estudio, ofrecerá sus servicios para el nivel inicial (sala de tres, cuatro y cinco años) y para el nivel primario (1° a 6° grado). Constará de una sección para cada sala y grado con las comodidades y seguridad que desde la DIPE se exige, con una oficina para la Dirección de ambos niveles, una sala para docentes de ambos niveles, con una recepción para controlar el ingreso y el egreso de la comunidad educativa, un salón de Educación Física dispuesto para darle múltiples usos, una sala de Informática, una Biblioteca para ambos niveles, y áreas de recreación y deporte. Todo esto en un terreno de 2500 metros cuadrados.

Con respecto a la Categoría el proyecto en estudio a lo largo del tiempo y en función de la demanda primordialmente pasará por las tres categorías.

El Nivel Inicial permanecerá siempre como una Institución de Tercera Categoría y ello se debe a que para el proyecto en estudio se estableció sólo una sección para cada sala, lo cual significa que solo contará con tres salas y tomando en cuenta no sólo la demanda estimada si no el número máximo permitido por aula como máximo contará con 90 alumnos inscriptos.

El Nivel Primario durante los primeros cuatro años del proyecto permanecerá en tercera categoría. Del quinto año en adelante permanecerá en segunda categoría. La permanencia en una u otra categoría para este proyecto depende de la cantidad de la demanda máxima estimada para el mismo (Cantidad de alumnos inscriptos).



En cuanto a la jornada escolar que ofrecerá será simple extendida en una hora y media para el nivel inicial 5 hs. diarias en total, extendida en 1hs 30 min para el nivel EGB1 (1^ª a 3^º) 5 hs. y 30 min en total y extendida en dos horas para el nivel EGB2 (4^ª a 6^º) 6 hs. diarias en total. Así se busca captar el público de clase media a media alta de la zona norte y a las personas que no logran acceder por los precios elevados de la mayoría de las instituciones o por la falta de bancos en las de bajo costo. (Tabla N°14: Comparativo de precios y jornada diaria)

Características de la propuesta educativa del proyecto en estudio (Oferta)

Nivel inicial

Sala de tres años:

- Iniciación de los primeros aprendizajes significativos en relación a la socialización para el desarrollo integral de la infancia como miembro de una familia y de una comunidad.
- Actividades: teatro, música, expresión corporal, vida en la naturaleza e informática
- Deportes: Natación e introducción en la gimnasia acrobática por medio del juego

Sala de 4 años y 5 años

- Desarrollo de los contenidos curriculares oficiales obligatorios propios del nivel inicial.
- Actividades extracurriculares: Inglés e Informática
- Deportes: Natación e introducción en la gimnasia acrobática por medio del juego y las pautas técnicas.

Nivel Primario

Nivel EGB1: (1^º a 3^º)

- Desarrollo de los contenidos curriculares oficiales obligatorios propios del nivel
- Actividades extracurriculares: Inglés e Informática
- Deportes: Natación y gimnasia acrobática

Nivel EGB2: (4^º a 6^º)

- Desarrollo de los contenidos curriculares oficiales obligatorios propios del nivel
- Actividades extracurriculares: Inglés e Informática
- Deportes: Natación para ambos sexos
Gimnasia Rítmica y Vóley para mujeres
Fútbol y Básquet para varones.

Precio del proyecto en estudio

Puntualmente para este proyecto el cual no será subvencionado por el Estado, se tomarán los siguientes precios: nivel inicial \$ 1270 para la cuota y 1450 para la matrícula, nivel primario de \$ 1380 para la cuota y \$ 1600 para la matrícula, ya que la estrategia competitiva es Proveedor de mejor costo basada en una alta participación en



el mercado (ver tabla n° 11). En cuanto a la tasa de aumento anual del arancel la misma será tres puntos porcentuales mayores que la tasa de aumento anual del salario docente y la de la matrícula de inscripción será un 50% menos que la tasa de aumento del arancel. (Ver tabla n° 12)

Tabla N° 11

Comparativo de precios y jornada diaria (Desarrollo ver datos en Anexo N° 8)

Concepto	Jornada Diaria		Arancel		Matrícula	
	Nivel Inicial	Nivel Primario	Nivel Inicial	Nivel Primario	Nivel Inicial	Nivel Primario
Instituto Educativo del proyecto	5hs.	5 hs. y 30 min y 6hs	\$1.270,00	\$1.380,00	\$1.450,00	\$1.600,0
A- Promedio Grupo 1, de Jornada Simple subvencionados y no subvencionados	4 hs .25 min	5 hs.	\$1.118,00	\$1.192,00	\$1.219,00	\$1.579,0
B- Promedio Grupo 1, de Jornada Simple No subvencionados	4 hs. 25 min	5hs. 15 min	\$1.275,00	\$1.485,00	\$ 1.500	\$2.250,0
C- Promedio Grupo 2, de Jornada Completa subvencionados y no subvencionados	5 hs. 42 min	8hs. 12 in	\$2.184,00	\$2862,14	\$1.887,00	\$2.780,0
Promedio entre grupos A y C	5 hs. 7 min	6hs. 36 min	\$1.464,24	\$2.027,15	\$1.429,00	\$2.179,7

Fuente: Elaboración propia en base datos de la investigación de mercado

Los datos expuestos se obtienen de comparar los datos de las dos tablas descritas en el Anexo N°8 correspondientes al año 2012 y 2013 respectivamente.



Tabla N° 12

Comparativo de tasas de aumentos de arancel y matrícula (desarrollo en Anexo N° 8)

Clasificación en base al aporte del Estado	Tasa promedio de aumento de aranceles	Tasa promedio de aumento de matrícula	Tasa de aumento sueldo docentes	Relación tasa sueldo y tasa aumento de costo arancel	Relación tasa sueldo y tasa aumento de costo matrícula
Instituciones subvencionadas por el Estado	23%	19%	26%	mayor en 3 puntos porcentual	mayor en 7 puntos porcentual
Instituciones no subvencionadas por el Estado	31%	14%	26%	menor en 5 puntos porcentual	mayor en 12 puntos porcentual
Instituto Educativo del proyecto. No subvencionado	29%	15%	26%	menor en 3 puntos porcentual	mayor en 11 punto porcentual

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado

Los datos expuestos se obtienen de comparar los datos de las dos tablas descriptas en el Anexo N° 8 correspondientes al año 2012 y 2013 respectivamente.

Plaza y promoción

Una vez definido el proyecto pedagógico con los servicios adicionales, el precio que ello tendrá asociado y su localización exacta se puede comenzar a diseñar la estrategia de promoción.

Promocionar integralmente y competitivamente un determinado proyecto con sus servicios y atracciones en el mercado local y el mercado aledaño como La Calera, Villa Warcalde, Villa Allende y Mendiolaza mejorando la relación costo-beneficio, es el objetivo principal en este aspecto. Algunos de los objetivos más específicos son:

- Determinar marca y logo,
- Determinar el canal de distribución.
- Medios de publicidad.

Marca y Logo:

Tomando en cuenta lo establecido en la Ley N°: 5326 en su artículo N°5 el nombre que se le asignará para este proyecto es: “Instituto Educativo Nueva Generación” que precisamente eso es lo que quiere construir con los educando nuevas generaciones preparadas para enfrentar una sociedad de constantes cambios radicales en todos sus aspectos.

El logo fue provisto y diseñado por una persona idónea en la materia, considerando aquello con lo que se pretende diferenciar en el mercado: el Deporte.



Figura N° 17: Logo de la Institución



Fuente: Correa Gerardo Diseñador Gráfico

Se registrará en la Dirección Nacional de Marcas del Instituto Nacional de la Propiedad. El costo será de \$ 600

Canal de Distribución

El canal de distribución es un canal de nivel cero y directo donde no participan intermediarios entre el servicio y el consumidor anticipando y satisfaciendo constantemente las necesidades de los clientes.

Medios de publicidad

Una vez definidos la marca y los canales de distribución, se podrá comenzar a promocionar la institución a los fines de atraer el mercado meta. Se deberán establecer pautas comerciales y publicitarias aptas para este tipo de proyecto en estudio siempre y cuando no se vea perjudicado por la competencia directa e indirecta del proyecto, porque la mayoría de las instituciones no hacen uso de diversas estrategias comerciales. Trabajar en combinación con la competencia no es negativo para el proyecto; la coordinación de acciones para la participación en actividades intercolegiales, ferias para la comunidad y proyectos integrales, podrá aumentar la demanda educativa. Por ejemplo, una publicidad de forma conjunta podría ser: realizar un proyecto compartido como la Feria del libro y publicitar dentro de una revista barrial o algún periódico de alto alcance en la población los resultados del proyecto compartido, las instituciones que participaron, como lo llevaron a cabo y fotografías del mismo.

Se optará por los siguientes medios para difundir el Centro Educativo:

- Medios de comunicación y gráficos esto hace referencia a publicidades en medios radiales y televisivos, a las diferentes carteleras ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, a la publicación en revistas locales que se ofrece en la Zona Norte y a la folletería que será depositada en los diferentes centros de recreación cultural, artística, de entretenimiento entre otros, destinados para niños como puntos de referencias. Su costo inicial asociado será de \$50.000. Cuando el proyecto esté en marcha durante los primeros cuatro años se invertirá un 40% del costo inicial en medios radiales y/o televisivos (importe



que se distribuirá mensualmente a lo largo del año) y a partir del quinto año la reinversión será del 15% de su costo inicial en medios de comunicación.

- Página web y Facebook estas son nuevas aplicaciones informáticas que permiten realizar transacciones y proporcionan nuevas oportunidades de comercio. El marketing por internet se ha convertido en un estilo de promoción y comunicación dentro del mundo de las empresas, pues es una manera económica y eficiente de hacer publicidad y difundir la marca. Este será planificado correctamente, de manera que no sea contraproducente para la empresa. El costo es de aproximadamente \$ 2000, para la creación de la página web y el diseño de marca.
- Otro medio de publicidad no tan convencional, es invitar a la comunidad a través de los medios mencionados, a la etapa de preinversión del proyecto la construcción para que conozcan al establecimiento desde su gestación y sobre todo la cara visible de sus representantes, de esta manera podrán apreciar el compromiso de este futuro proyecto con la educación de la comunidad y de la sociedad en general. Para llevar a cabo esto lo primero que se va hacer es construir el Gimnasio de la institución de esta manera se podrá aprovechar el espacio para llevar a cabo eventos en fechas festivas e invitar a la sociedad a participar de los mismos. Cuando el proyecto esté en marcha, el gimnasio en el horario de la tarde se pondrá a disposición de otras instituciones para que realicen torneos y competencias deportivas. Estas formas permitirán atraer al público objetivo del proyecto.

Tabla N° 13

Inversión inicial en gastos preoperativos (activos intangibles)

Concepto	Costo
Registración de marca	600,00
Medios de comunicación y gráficos	50000,00
Creación página web	2000,00
Total	52600,00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado

Tabla N° 14

Gastos en publicidad anual (medios de comunicación y gráficos)

Período	Porcentaje de la inversión inicial	Costo total
Del año 1 al año 4	40%	20000,00
Del año 5 al año 10	15,00%	7500,00 (1)

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado

Referencia

(1) Valor que será actualizado a cinco períodos más.



Estimación de la demanda del proyecto en estudio

La demanda está expresada en la cantidad de alumnos potenciales esperados para el proyecto.

El objetivo de este pronóstico primero es determinar la cantidad de alumnos en edad escolar de 3, 4, 5 y 6 años con residencia en la zona norte de la ciudad de Córdoba y localidades cercanas a la ubicación que tendría el proyecto en estudio para así luego estimar el total de alumnos potenciales que podría tener la escuela, esto último se determinará haciendo uso de datos estadísticos de la población escolar informados por organismos oficiales y aplicando tasas de porcentajes oficiales y de la encuesta de mercado realizada anteriormente. Se usa ese rango de edad de la población porque se corresponde con la oferta que ofrecerá el proyecto en el primer año de ejecución.

Tomando en cuenta los datos estadísticos escolares de la población de tres a seis años que asiste a un Establecimiento educativo ya sea público o privado (año 2010), se arriba a:

- Que la cantidad de alumnos de la zona Barrios CPC de Arguello que asiste es de **3.606** en el rango de 3 a 6 años de edad.
- Que la cantidad de alumnos de las localidades de influencia al proyecto es de **5.436** en el rango de 3 a 6 años de edad (Ver desarrollo en Tablas N°15,16, 17 y 18).

Tabla N° 15

Porcentaje que representa la cantidad de alumnos de 5 a 9 años del total en ese rango

Concepto	Total General	Sala de 5 años	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Total Córdoba	426055	59631	63280	62634	59731	61152	60608	59019
Total de sala de 5 a 4° grado (5 años a años)	306428	19,46% (1)	20,65% (2)	20,44%	19,50%	19,95%		

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas e información educativa del Ministerio de Educación Provincia de Córdoba

Referencias:

(1) y (2) indican el porcentaje de alumnos pertenecientes a sala de 5 años y primer grado respectivamente en relación al total de alumnos que asisten a una institución en el rango de 5 a 9 años (306.428 alumnos). Dato necesario para elaborar la tabla siguiente.



Tabla N° 16

Total de población que asiste a una institución perteneciente a las Dos zonas de influencia al proyecto en el año 2008

Población 2008	De 5 a 9 años (1)	De 6 años (2)	De 5 años (3)	De 3 a 4 años (4)
Barrio CPC Arguello	5106	1055	993	1522
Localidades de influencia	7618	1573	1482	1993

Fuente: Elaboración propia en base a los datos expuestos en el análisis de la viabilidad social.

Referencias:

(2) Dato calculado aplicando sobre el total de pob. De 5 a 9 años (CPC Arguello y localidades de influencia) el porcentual que representa la cantidad de alumnos de sala de 5 años (19,46%).

(3) Dato calculado aplicando sobre el total de pob. De 5 a 9 años (Localidades de influencia) el porcentual que representa la cantidad de alumnos de sala de 6 años o primer grado (20,65).

(1) y (4) Datos relevado de la viabilidad social.

Tabla N°17

Variación intercensal de la población entre el 2008 y 2010

Localidad	2008	2010	Variación Intercensal
Córdoba Capital	1315536	1330023	1,10%
Depto. Colón	208244	224487	7,70%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos expuestos en el análisis de la viabilidad social.

Tabla N° 18

Total de población perteneciente a las dos zonas de influencia al proyecto que asiste a un establecimiento educativo en el año 2010

Población 2010(1)	De 6 años	De 5 años	De 3 a 4 años	Total de 3 a 6 años
Barrio CPC Arguello	1065	1003	1538	3606
Localidades de influencia	1694	1596	2146	5436

Fuente: Elaboración propia en base a los datos expuestos en las tablas 15, 16 y 17.

Referencias:

(1) La población del 2010 correspondientes a ambas zonas de influencia al proyecto se calcula aplicando el porcentaje de variación intercensal entre 2008 y 2010 a los datos de la tabla n° 17.

Debido a que el proyecto en estudio es una Institución de gestión privada es necesario determinar específicamente que cantidad de alumnos de los datos mencionados en el segundo párrafo (extraídos de la tabla n°18) asisten a una Institución privada. Para obtener este segmento de público se aplicarán las siguientes



tasas de porcentajes de alumnos que asisten a una Institución privada acorde al Nivel.

- En el nivel Inicial: **32,53%** de alumnos para Córdoba Capital y el **30,85%** para Departamento Colón
- En el nivel Primario: **33,01%** de alumnos para Córdoba Capital y el **25,63%** para Departamento Colón

Los resultados arrojados luego de aplicar los respectivos porcentajes son:

- Los alumnos de 6 años que asisten a una institución privada son: **351** de CPC Arguello y **522** de las localidades de influencia.
- Los alumnos de 5 años que asisten a una institución privada son: **326** de CPC Arguello y **492** de las localidades de influencia.
- Los alumnos de 3 y 4 años que asisten a una institución privada son: **500** de CPC Arguello y **662** de las localidades de influencia. (Ver desarrollo en tabla 19, 20 y 21)

Tabla N° 19

Distribución de la población según tipo de institución educativa a la que asiste.

Depto.	Total general		Estatal		Porcentaje Estatal		Privado		Porcentaje Privado	
	Unidades	Alum.	Unidades	Alum.	Unidades/ total	Alum. /total	Unidades	Alum.	Unidades/ total	Alum. / total
Nivel Inicial										
Total Córdoba	1687	115950	1420	85156	84,17%	73,44%	267	30794	15,83%	26,56%
Capital	412	45914	292	30977	70,87%	67,46%	120	14937	29,12%	32,53%
Colón	69	7557	53	5225	76,86%	69,14%	16	2332	23,18%	30,85%
Nivel primario										
Total Córdoba	2144	366424	1873	275529	87,36%	75,19%	271	90895	12,63%	24,80%
Capital	393	145637	274	97559	69,72%	66,98%	119	48078	30,27%	33,01%
Colón	90	26667	73	19831	81,11%	74,56%	17	6836	18,88%	25,63%

Fuente: Elaboración propia en base a las estadísticas e información educativa del Ministerio de Educación Provincia de Córdoba

Tabla N° 20

Porcentajes de alumnos que asisten a una institución privada según nivel y depto.

Departamento	Nivel Inicial	Nivel Primario
Departamento Capital	32,53	33,01%
Departamento Colón	30,85	25,63%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos expuestos en la tabla n°19



Tabla N° 21

Total de población que asiste a un establecimiento privado en relación al total de alumnos que asisten a un establecimiento educativo en el rango de 3 a 6 años

Tipo de Población.	Pob. base de 6 años		Pob. Base de 5 años		Pob. Base de 3 a 4 años	
Segmento de estudio	Zona Arguello	Loc. de Influencia	Zona Arguello	Loc. de Influencia	Zona Arguello	Loc. de Influencia
Cantidad de alumnos que asisten a un establecimiento educativo.	1065	1694	1003	1596	1538	2146
Población que asiste a una Establecimiento Privado en base al porcentaje de asistencia. (1)	351	522	326	492	500	662

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las tablas 18 y 20

Referencias:

(1) este dato se calcula aplicando los porcentajes de la tabla 20 sobre los datos de la población de la tabla n° 18.

Los datos a los que se arribó en la cuarta fila de la tabla n°21 demuestran la cantidad de alumnos que estudian en un Establecimiento Privado, pero no determinan que cantidad de alumnos elegirían una Nueva Institución por sobre las ya existentes en el mercado, es por ello que para arribar a la población que finalmente se estima que tendrá el proyecto se aplicará sobre los resultados obtenidos el porcentaje de alumnos que según los resultados de las encuestas (8%) estarán dispuestos a incorporarse en una Institución que recién abre sus puertas en el mercado. Pero bajo un análisis más pesimista no se espera que el 8% este a favor de la Nueva Escuela, si no lo siguiente:

- Para las poblaciones de 3 a 5 años pertenecientes a CPC Arguello se espera que un **4%** lo elija.
- Para las áreas de las localidades de influencia de 3 a 5 años se espera que un **3%** lo elija.
- Para el segmento de 6 años para ambas zonas sólo se espera que un **2,5%** lo elija.

Esta estimaciones se hicieron en base a lo informado en las entrevistas a las distintas Instituciones Educativas pioneras en la Zona y también de la experiencia de los Institutos que recién comienza. (Ver desarrollo Tabla N° 22).



Tabla N° 22

Porcentaje de Población que optará por una nueva Institución educativa del mercado

Tipo de población	Porcentaje de Pob. Que si cambiaría de Institución según encuesta(1)	Porcentaje de pob. que se estima que finalmente optara por una nueva Inst.(2)	Causas del porcentaje estimado
Pob. CPC de Arguello de 3 a 5 años	8%	4%	es más alto por cercanía a la ubicación del proyecto
Pob. Loc. de Influencia de 3 a 5 años	8%	3%	Es menor por la distancia al proyecto
Pob. De primer grado de CPC Arguello y loc. De influencia	8%	2,50%	Es menor porque el traspaso de institución en esa edad es más difícil para los padres

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado

Referencias:

(1) Dato relevado de las encuestas realizadas en la zona, expuesto en el gráfico n° 2 del estudio de mercado

(2) Dato que se estima en una visión más pesimista tomando en cuenta lo informado por las entrevistas en las diferentes Instituciones

Luego de aplicar las tasas mencionadas en el párrafo anterior para segmentar el mercado, se determina lo siguiente:

- De sala 3 a 4 años **1162** alumnos estudian en una Inst. Privado, pero sólo **39** elegirían incorporarse en una nueva Institución.
- De sala de 5 años **818** alumnos estudian en una Inst. Privado, pero sólo **27** elegirían incorporarse en una nueva Institución
- De primer grado (6 años) **878** alumnos estudian en una Inst. Privado, pero sólo **21** elegirían incorporarse en una nueva Institución.

Bajo este desarrollo se concluye que la demanda estimada para el primer año de ejecución del proyecto será de 87 alumnos. En promedio 21 alumnos por aula. (Ver desarrollo Tabal N° 23)



Tabla N° 23

Demanda estimada para el primer año de ejecución del proyecto

Tipo de Población.	Pob. base de 6 años		Pob. Base de 5 años		Pob. Base de 3 a 4 años	
Segmento de estudio	Zona Arguello	Loc. de Influencia	Zona Arguello	Loc. de Influencia	Zona Arguello	Loc. de Influencia
Cantidad de alumnos que asiste a un establecimiento educativo	1065	1694	1003	1596	1538	2146
Población que asiste a una Establecimiento Privado en base al porcentaje de asistencia al sector privado.	351	522	326	492	500	662
Pob. estimada que elegirá el Instituto Nueva Generación	8	13	13	14	20	19
Subtotal cantidad de alumnos según rango de edad	21		27		39	
Total Cant. de alum. En el primer año del Proyecto	87					

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que en este método de cálculo de la demanda, se tomó en cuenta la experiencia de los expertos de este mercado y también la experiencia de las Instituciones que se incorporaron en estos últimos cuatro años; Por ejemplo el Colegio Isacc Newton inicio su primer año con un promedio de 17 alumnos (año 2010), el Colegio Anexo Santo Tomas con un promedio de 29 alumnos por aula (año 2013), El Instituto educativo Alta Córdoba con un promedio de 18 alumnos (año 2011) y El Instituto Jockey Club Córdoba con un promedio de 19 alumnos. Por otra parte el Lic. Alejandro Carbo fundador y mentor del surgimiento de muchas instituciones de Córdoba como por ejemplo el colegio Catelfranco, menciona que en cuanto al crecimiento de la demanda existen dos rangos de tasas el primero es de 50 a 60% de aumento y es la tasa a la que crecen la Institución que inician su primer año con un promedio bajo de alumnos por grado por ejemplo de 10 a 15 alumnos, el segundo rango va de 30 a 36% de crecimiento y es la tasa a la que crecen las Instituciones en general y sobre todo las que inician con 50 alumnos para arriba. La causa principal de que una Institución se encuentre de una u otra manera con el número de alumnos inscriptos depende principalmente del precio y en segundo lugar de la manera y la forma en que se acerque a su público es decir la imagen de confianza que genere. Esto se refleja por ejemplo en la forma de crecimiento del Colegio Isacc Newton que en su cuarto año de Ejecución cuenta con 181 alumnos creciendo a una tasa entre el 30% y 35% .

Bajo esta información para el proyecto en estudio se determinó una tasa de aumento del 34% y una capacidad máxima de 277 alumnos. Por lo que si el Instituto



decidiera seguir creciendo debería incorporar más secciones por grado lo cual excede a este proyecto en estudio.

Tabla N° 24

Crecimiento de la Demanda

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 en adelante
Cantidad de alumnos	87	117	156	209	277	277
Promedio de alumnos	21	23	26	30	35	31
Cantidad de grados abiertos	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración Propia.

El promedio de alumnos se calcula en base a la cantidad de grados abiertos año a año, Para el primer año sólo se abren sala de tres, cuatro y cinco años y primer grado a medida que los alumnos pasan de año se abren los siguientes grados.

Análisis de la Viabilidad Técnica

Conceptos generales

En el mercado educativo, el estudio de mercado y la localización son dos aspectos que requieren mucha atención, pues de ellos depende la rentabilidad futura del proyecto.

En el campo educativo, la localización está en función de los medios de transporte que acceden al lugar, la frecuencia de los medios de transporte, la facilidad y seguridad en el acceso, características del entorno, las instituciones públicas o privadas que la rodean (bibliotecas, centro de salud, comisarías etc.) y la distancia a la que se encuentra de otras instituciones de servicio similar o distinto.

Localización

Al hablar de la macro y micro localización, se hará referencia a que el proyecto se desarrollará en la provincia de Córdoba en la localidad Córdoba Capital más precisamente en la zona Norte, situado en un calle principal donde confluyen el tránsito que proviene de las localidades de influencia como Saldan, La Calera, Villa Allende y Mendiolaza, rodeado de un entorno que garantiza buenas condiciones de habitabilidad, confort y seguridad. Se podrá decir que la localización del proyecto está basada en los factores ambientales, aspectos legales, aspectos cuantitativos, aspectos cualitativos y la cercanía al mercado.

Macro localización

Córdoba es la provincia más poblada de la Argentina después de la provincia de Buenos Aires en consecuencia es un importante centro cultural, económico,



financiero y de entretenimiento. Está situada en la Región Centro de Argentina, limita al Norte con las provincias de Santiago del Estero y Catamarca, al Este con Santa Fe, al Sureste con Buenos Aires, al Sur con la Pampa y al Oeste con San Luis y La Rioja. Su capital es la ciudad homónima. Está situada en la región centro del País, la ciudad de Córdoba es desde siempre una de las principales ciudades por sus características económicas, socio demográficas, culturales entre otras. Es la segunda ciudad más poblada del país y cuenta con la infraestructura y puntos ideales de interés y atractivos para todo tipo de actividad. La ciudad limita al Norte con el departamento Colón y al Sur con Santa María.

Específicamente este proyecto estará situado dentro de la Ciudad de Córdoba, en la zona Norte, colindante con algunas localidades del departamento Colón como: La calera, Villa Allende, Saldan y Mendiolaza, por encontrarse allí su público objetivo, de un mediano a alto poder adquisitivo, consumista y estable

Micro localización

En cuanto a este criterio, el lugar específico donde estaría ubicado el proyecto, es barrio Arguello sobre calle Manuel de Falla al 7123 a tres cuadras de un puente donde termina la Avenida Recta Martinolli. Esta Avenida desemboca en Manuel de Falla y se caracteriza por ofrecer una variedad de comercios, empresas, instituciones educativas, culturales, centros de salud privado, centros de entretenimientos etc.

La Avenida Recta Martinolli termina en un puente a la altura N° 9000, que hacia el Noroeste se ubica la calle Eguía Zanón la cual se abre en dos direcciones una hacia La Calera y la otra a B° Villa Warcalde. Hacia la Dirección Norte se ubica Manuel de Falla la cual se abre en varias direcciones que permiten acceder al B° Villa Rivera Indarte y a las localidades de Saldan, Villa Allende, y Mendiolaza. (Ver ubicación geográfica en el Anexo N° 9)

El terreno donde se construirá la nueva institución educativa cuenta con 2.500 metros cuadrados, sobre una superficie llana y posee todas las condiciones óptimas para ser habitado.

El mismo se eligió por varios factores como:

- Cercanía del mercado meta: esta ubicación, se encuentra de forma equidistante con los barrios de zona norte y con las localidades del departamento Colón de influencia para el proyecto.
- Instalación óptima para habitar: cuenta con todos los servicios, agua corriente potabilizada, luz, teléfono, gas natural, cloacas, pavimento, alumbrado público y recolección de residuos.
- Cumple con las condiciones óptimas de localización, de terreno y generales del edificio exigidas por la DIPE: está situado a no menos de 1000 metros de distancia de servicio educativo similar, no posee a su alrededor fuentes de ruido (como club de deportes, fabricas etc.) ni lugares que representan riesgo físico o influencia negativa para los alumnos (prisiones, cuarteles, estaciones de servicios etc.). Se encuentra a más de 500 metros de basurales y zanjas donde se vuelquen sustancias de contaminación ambiental, el terreno en su



composición química no posee elementos contaminantes y la superficie con la que cuenta permite disponer de espacios cubiertos y descubiertos necesarios según el programa de necesidades y el crecimiento previsible.

- Fácil accesibilidad para el público al estar ubicado sobre una calle y a una altura que se considera un punto medio en donde desembocan diferentes líneas de transporte público urbanos e interurbanos, y a partir de allí se dirigen hacia diferentes destinos, los cuales forman parte del mercado meta. Las líneas de colectivo urbano son: el N3, N1, E1, T1 y D1 y las interurbanas son: Ciudad de Córdoba, Sarmiento, Fono Bus e Intercórdoba.
- Fácil de localizar y al contar con una alta publicidad establecida por los distintos centros de actividades como por ejemplo: Hiper Libertad, Paseo de Villa Rivera Indarte, Museo de niños Barrilete etc, le otorga un plus de imagen y reconocimiento.
- Movimiento constante de gente por los distintos centros de actividades culturales, de entretenimiento, comerciales y como se mencionó se encuentra en un punto del cual se parte a diferentes áreas residenciales (barrios y localidades), lo cual garantiza una cantidad de personas importantes y siempre en rotación que tomará noción de la existencia de la nueva escuela educativa.
- Alta seguridad con control las 24 hs. esto es así principalmente porque al lado de este terreno, se encuentra un barrio privado llamado Villa Oeste que cuenta con vigilancia las 24 hs. y los 365 días del año y también porque a los alrededores se encuentran barrios que contratan casillas de seguridad y vigilancia móvil. Por otra parte el Hiper libertad que se encuentra a pocos metros cuenta con vigilancia las 24 hs. del día.
- Disponibilidad y bajo costo en relación a otras opciones. Debido a la alta urbanización en la ciudad de Córdoba con mayor predilección en barrios que se ubican más cerca y en el centro de la ciudad, hay menor disponibilidad de terrenos que cumplen con el tamaño mínimo exigido por el Código Rector de la Arquitectura Escolar de la D.I.P.E que es de 2000 metros cuadrados con un mínimo de 20 metros de frente y los que existen se encuentran a un precio elevado como por ejemplo en Barrio San Vicente un terreno de 2700 metros cuadrados está a un millón de dólares. En las zonas de la periferia sur y norte existe mayor disponibilidad de terrenos a menores costos, dentro de las dos zonas se seleccionó la Norte por la comparación de precios del metro cuadrado, porque la ciudad cada año crece más hacia el Norte y por la ubicación estratégica en relación al crecimiento urbanístico.

Inversión en Terreno

Para llevar adelante este proyecto se invertirá en la compra de un terreno de 2500 metros cuadrados, con 30 metros de frente por 83 de fondo, cotizado a un precio de 90 dólares el metro cuadrado. A los fines de determinar el costo total de terreno, que se encuentra cotizado en una moneda extranjera la que a la fecha actual posee dos tipos de cotizaciones en pesos, siendo la primera perteneciente al mercado formal (oficial) y la segunda al mercado informal, se procederá a tomar un valor intermedio



en pesos puesto que de esta manera se está trabajando en el rubro inmobiliario. Luego de analizar y comparar los datos oficiales de la evolución del dólar informal y dólar Oficial, se establece para este proyecto en estudio un dólar cotizado en \$7,49 (fecha de cotización a agosto de 2013). Es menester destacar que este análisis y el valor del metro cuadrado en pesos y en dólares son avalados por la inmobiliaria oferente.

Tabla N° 25

Inversión en adquisición del terreno

M2	Costo total del terreno expresada en millones de pesos
2500	\$1.685.250,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la inmobiliaria oferente

Inversión en obra física

Las áreas exigidas por la D.I.P.E si bien son obligatorias para ambos niveles, las mismas pueden ser compartidas por los dos niveles y se irán edificando el resto de las áreas a medida que: el establecimiento incorpore todas las aulas de grado, aumente su demanda y vaya cambiando de categoría.

Por una cuestión de costo y de capacidad ociosa cero, las aulas y los espacios compartidos se irán habilitando a medida que los alumnos pasen de un grado a otro hasta completar el sexto grado de primaria y en función de las necesidades que se presenten en el transitar de la vida escolar.

Descripción de la infraestructura del Instituto Educativo Nueva Generación

A continuación se va a describir la infraestructura edilicia total proyectada del emprendimiento para la demanda deseada y proyectada futura, como se mencionó anteriormente la misma se puede ir edificando a medida que el alumnado pase de grado en grado y en la medida que se vayan requiriendo los espacios diseñados para el funcionamiento integro de la institución, pero por una cuestión de aprovechar las economías de escala, la edificación se realizará en una sola etapa.

Las unidades funcionales con las que contarán son:

- Sala de Dirección para el nivel Primario
- Área de recepción y secretaría para ambos niveles
- Sala de administración y contable
- Sala de maestro para ambos niveles
- Tres (3) aulas para el nivel inicial
- 7 (aulas) para el nivel primario
- Biblioteca para el nivel primario
- Baños para docentes y personal no docente de sexo femenino para ambos niveles
- Baños para docentes y personal no docente de sexo masculino para ambos niveles



- Baños para el alumnado femenino de nivel inicial
- Baños para el alumnado masculino de nivel inicial
- Baños para el alumnado femenino de nivel primario
- Baños para el alumnado masculino de nivel primario
- Área de guardado de materiales de limpieza y didácticos para el nivel inicial
- Área de guardado de materiales de limpieza y didácticos para el nivel primario
- Sala de maestranza para ambos niveles
- Patio para nivel inicial con arenero.
- Patio para nivel primario
- Gabinete de psicopedagogía
- Salón de educación física cubierto para ambos niveles, preparado para usos múltiples.
- Kiosco/Buffer

Estructura y costo de inversión

La superficie general del edificio a construir para el funcionamiento de los espacios mencionados arriba es de 1863,3 m² sobre una superficie total de terreno de 2500m². Las características de la construcción serán simples, de rápida ejecución y de bajo costo puesto que así lo exige el Código Rector de D.I.P.E. Para el proyecto en estudio los gastos de construcción y arquitectura para contar con el diseño de la escuela, según dispuso para realizar la obra el Arquitecto *Lucarno Ernesto* será Bajo un **sistema de llave en mano**, el presupuesto actual que determinó es una suma de \$ 4.631.642 (pesos: cuatro millones seiscientos treinta y un mil seiscientos cuarenta y dos). La construcción la realizará con un mix de técnicas, combinando la construcción de sistema tradicional (a base de hormigón) con sistema de construcción en seco.

Es importante destacar que el cálculo estimado lo realizó el arquitecto de la empresa constructora con profesionales matriculados en la materia y experiencia en el diseño y construcción de instituciones escolares (ver solicitud de cotización en Anexo N° 10).

Tabla N°26

Inversión en obra física

M2 a construir	Costo total de la inversión en edificación
1863,3	\$4.631.642,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos presupuestados por el Arquitecto Lucarno Ernesto.

Dicho precio es para presupuesto llave en mano, incluye mano de obra completa, materiales, construcción de plataformas sismos resistentes, gastos de fletes, aprobación de planos y habilitaciones municipales.

Inversión en equipamiento del proyecto

A continuación se detalla el equipamiento necesario para el proyecto en estudio y sus respectivos costos (en tabla n°27).



- Muebles necesarios para todas las áreas habilitadas educativas y administrativas: escritorios y estantes administrativos, pupitres, mesitas rectangulares sillas, escritorio para el docente, armario para libros, estantes para materiales didácticos, pizarrones y papeleros.
- Equipos de oficina: PC, impresoras, aparatos telefónicos y Kit de emergencia.
- Artículos de librería y papelería comercial.
- Computadoras para sala educativa de Informática.
- Artículos de librería y papelería para nivel inicial.
- Artículos de juguetería para nivel inicial: autos, bebetes, juegos didácticos, carritos de bebetes etcétera.
- Equipamiento patio nivel Inicial.
- Materiales didácticos: Libros para todos los niveles, mapas grandes, globo terráqueo, elementos de geometría, juegos de memoria y juegos lógicos.
- Materiales educativos: paquete ceremonial, banderas, equipos de sonidos, LCD, DVD, tizas, borradores, instrumentos musicales y elementos de teatro.
- Artículos para actividades deportivas: colchonetas, mini trampolines, pistas acrobáticas, tableros de básquet, arcos de fútbol, red de vóley, pelotas de básquet, fútbol, vóley y elementos de gimnasia rítmica.

Tabla N° 27

Inversión en equipamiento (Ver detalle de cada presupuesto en Anexo N° 11)

Presupuesto Muebles y Útiles e Instalaciones	
Concepto	Costo total en \$
Mobiliario para todas las áreas	159260,28
Equipos de Oficina	8343,62
Librería y papelería comercial	1800,00
Equipamiento para sala de informática y biblioteca	43200,00
Librería y papelería para nivel inicial y primario	2500,00
Artículos de juguetería para el nivel inicial	2806,62
Equipamiento patio nivel inicial	4781,00
Materiales didácticos	5175,95
Libros para biblioteca	8255,00
Materiales educativos	9740,45
Equipamiento y artículos deportivos	36430,00
Total	282292,92

Fuente: Elaboración propia en base a presupuestos solicitados en el mercado correspondiente.

Otros costos

Librería: se contará con una caja chica de \$200,- mensuales destinado a gastos de Librería

Limpieza y mantenimiento: caja chica de \$1200,- mensuales para materiales de este rubro.



Tabla N° 28

Otros costos

Concepto	Costo anual en \$
Librería	1200,00
Limpieza y mantenimiento	4800,00
Total	6000,00

Fuente: Elaboración propia

Costos de servicios públicos e impuestos para el primer año

A continuación se exponen los costos derivados de los servicios públicos. Cabe destacar que el monto anual de los servicios fue calculado a través de un promedio de todos los meses del año contemplando las distintas temporadas.

Tabla N°29

Presupuesto de servicios públicos

Concepto	Costo anual en \$
Servicio de Luz	13200,00
Servicio de Agua	6280,00
Servicio de Gas	1280,00
Servicio de Teléfono e internet	12400,00
Total	33160,00

Fuente: Elaboración propia en base a los datos provistos por tres instituciones escolares de similar característica a la del proyecto en estudio.

Con respecto al Impuesto inmobiliario provincial y al Impuesto inmobiliario municipal, la estimación de los mismos fue obtenido directamente de la Dirección General de Rentas de la Provincia de Córdoba y de la Municipalidad de Córdoba respectivamente, tomando como base imponible para el cálculo, la base de propiedades de la misma zona con características similares a la propiedad del proyecto de estudio. En relación al pago anual de los mismos se determinó para el proyecto en estudio optar el plan de 10 cuotas (marzo a diciembre) ofrecido por los organismos recaudadores.

Tabla N° 30

Costo de Impuestos inmobiliarios

Concepto	Costo anual en \$
Impuesto inmobiliario Municipal	12902,68
Impuesto inmobiliario Provincial	14839,43
Total	27742,11

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la D.G.R. Provincial y Municipal.



Tabla N°31

Costo total de la Viabilidad técnica

Concepto	Costo en \$
Inversión en terreno	1685250,00
Inversión en obra física	4631642,00
Inversión en equipamiento	282292,92
Otros costos	6000,00
Costo de servicios públicos	33160,00
Impuestos inmobiliarios	27742,11
Total	6666087,03

Fuente: Elaboración propia

Costos de reposición

En lo que se refiere a este punto se tomará en cuenta los siguientes costos y porcentajes de reposición a partir del segundo año del proyecto:

- 45% anual del costo inicial en el rubro librería y papelería para nivel inicial y primario.
- 35% anual del costo inicial en el rubro artículos de juguetería para el nivel inicial.
- 10 % anual del costo inicial en Materiales didácticos.
- 15% anual del costo inicial en Libros para biblioteca.

Reinversiones

- 15 % cada tres años de su costo inicial en equipamiento para sala de informática y sala de biblioteca.
- 15% cada tres años de su costo inicial como en equipamiento y artículos deportivos.

Dicho tiempo de reposición y de reinversión fue considerado en base a datos provistos por las instituciones escolares de característica similar a la del proyecto en estudio, y el costo de reinversión se actualizará en función del Índice de precio Congreso. (Ver detalle de los costos de reposición y reinversión anual en Anexo N° 12)

Costos de Imprevistos

- \$4000,- anuales para el arreglo de ciertos imperfectos en mobiliario (5% de la inversión).



Tabla N° 32

Depreciaciones

Concepto	Tiempo
Terreno	No amortizable
Edificio	50 años
Instalaciones	10 años
Muebles y útiles	10 años

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Viabilidad Legal

Generalidades

El proyecto se encuentra estipulado bajo la Ley de Funcionamiento de los Institutos de Enseñanza Privada (para todos los niveles) N° 5326, por las normas y requisitos legales establecidos por la D.I.P.E y por la legislación vigente acorde a la forma societaria que adopte.

Específicamente el nivel inicial (de 3 a 5 años) durante el período de autorización precaria y hasta el período en que el instituto es Adscripto por Resolución de D.I.P.E, es regulado, controlado y supervisado por la Ordenanza N° 10.287 del Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. Este período abarca aproximadamente los tres primeros años de ejecución del proyecto.

Esta ordenanza para otorgar la tarjeta habilitante por un período de 5 años con renovación anual establece 3 (tres) requisitos indispensables:

- 1) Contar con el Certificado Final de la Dirección de Bomberos de la Provincia de Córdoba y servicio de emergencia médica (también controlado y exigido por D.I.P.E. en ambos niveles).
- 2) Estar provistos de todos los elementos de seguridad, que protejan a los niños de riesgos potenciales producidos por electricidad, calor fuego u otras causas. Por ejemplo: caídas desde escaleras, balcones, terrazas, etc. (también controlado y exigido por D.I.P.E. en ambos niveles).
- 3) Contar con un Reglamento interno con requisitos para la recepción de los niños, horarios de atención y edades admitidas, todos expuestos claramente en el ingreso del local o del espacio habilitado. Registro de datos de niños y adultos responsables del servicio (también controlado y exigido por D.I.P.E. en ambos niveles).

Las Instituciones educativas no funcionan como habilitación comercial o de negocio si no lo que se les otorga es la tarjeta habilitante de funcionamiento la cual es emitida por el Departamento de Regulación de Entes Privados de la Dirección Familiar y Lucha Contra la Violencia Familiar, bajo la ordenanza N° 10.287. Este último ente mencionado controla y habilita el Nivel Inicial (sala de 3, 4 y 5 años). Mientras que la D.I.P.E controla, habilita y autoriza en principio de manera precaria



tanto nivel inicial como primario, luego de reiterados controles le otorga la adscripción definitiva como Instituto Educativo (esto sucede a los tres años aproximadamente).

Forma societaria del proyecto en estudio

Dentro del sistema impositivo regulado desde la Ley vigente, el proyecto se encontraría ubicado impositivamente en la tercera categoría de impuesto a las ganancias. Tributaría como rentas de las empresas unipersonales. Está es una decisión tomada provisoriamente por los interesados en base a los costos y los requerimientos administrativos-legales que traen aparejados las demás opciones. Por lo que deberá solicitar su respectivo número de CUIT. Además como ventaja, se encuentra que el impuesto bajo este nombre es progresivo y proporcional a la ganancia, a diferencia de una S.R.L que representa un 35% de las utilidades antes de intereses e impuestos e independientemente de la ganancia que se presente (Ver en Anexo N°13 escala para el cálculo del Impuesto a las Ganancias, según art. 90 de la Ley de Ganancias)

Así también, luego de una tasación impositiva del activo del proyecto deberá pagar el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (IGMP), el cual establece un equivalente de los activos de las firmas. Este impuesto puede usarse como pago a cuenta del impuesto a las ganancias. Este impuesto es legislado a través de la ley 25.063.

Por los datos que se manejan hasta el momento, se puede prever que estará bajo el Régimen General, por lo que se debe realizar la inscripción ante la Administración Federal de Ingresos Públicos por cada impuesto. En relación a la inscripción como trabajador autónomo es importante mencionar que este tipo de servicio se encuentra dentro del rubro de actividades que constituyen locaciones o prestaciones de servicios por Personas Físicas, por lo que para este rubro AFIP, establece dos Categorías según los ingresos brutos:

Categoría I con un aporte de 459,50 para ingresos hasta \$30000

Categoría II con un aporte de 643,29 para ingresos superiores a \$30000

Ante esta categorización toda actividad que recién inicia debe inscribirse en la categoría más baja, por lo que los dueños deberán inscribirse como trabajadores autónomos de categoría I aportando **\$459,50** mensuales, pero a partir del año 2 del proyecto se realizará la recategorización por la que los dueños según los ingresos estimados, deberán abonar **\$643, 29** actualizado a la tasa correspondiente.

Los impuestos más comunes son el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a las Ganancias, Tasa de Comercio e Industria e Ingresos Brutos. En cuanto al I.V.A este proyecto se encuentra exento desde la Ley de Impuesto al Valor Agregado, lo cual se encuentra establecido en el Título II exenciones, Art 7, inciso H y número 3.

Vía online en la página de la Administración Federal de Ingresos Públicos, se realizarán las altas a los empleados involucrados en el proyecto. Todo lo referido a sueldos y jornales se encuentra desarrollado en la viabilidad organizativa.



Una vez terminado el proyecto se procederá a escriturar, la tasación fiscal y su respectiva alta en Dirección General de Rentas.

Habilitaciones y requisitos municipales

A los fines de la inscripción los titulares del establecimiento sujetos al presente régimen deberán presentar ante el organismo de aplicación lo que se enumera a continuación:

- 1) Para poder habilitar contar con un certificado de final de obra emanado por el Departamento de Obras de la Municipalidad, con el 100%, de la obra terminada, generalmente esto funciona así, pero para el caso de las Instituciones escolares se admiten habilitaciones parciales en función del avance de obra. Para el proyecto en estudio la habilitación se solicitará con el 100% terminado para de esta manera aprovechar economías de escala y garantizar el funcionamiento a largo plazo de la futura institución ante sus clientes potenciales. (Contemplando su costo en el presupuesto mencionado en la viabilidad técnica)
- 2) Presentarse ante la Dirección General de Recursos Tributarios para completar el Formulario de Inscripción (F1), con un costo de timbrado de \$165 para poder abrir el expediente correspondiente.
- 3) Completar trámite de inscripción en Departamento Regulación Entes Privados para obtener la tarjeta habilitante del Nivel Inicial, presentando:
 - FU original y 1 (una) copia
 - EP1 (ordenanza N° 10287 declaración jurada) original y 2 (dos) copias
 - Plano con superficie y detalle de utilización de la Institución para el nivel Inicial.
 - Cumplimentar con la descripción de las medidas de higiene y seguridad adoptadas
 - Presentar contrato y fotocopia del servicio de emergencia.
 - Solicitar Inspección para Certificado Final de Bombero de la Policía, Cuartel N° 1.

Costos de habilitaciones y requisitos municipales del proyecto en estudio

- Costos de Ingeniería en Seguridad para adoptar las medidas de higiene, seguridad y de bomberos para la superficie total de la Institución es de \$ 12000 (Incluye mano de obra y materiales)
- Costo de certificado Final de Bomberos (para la superficie total de la Institución) \$5000
- Costo de Obtención de la Tarjeta habilitante del funcionamiento del Nivel Inicial como Instituto educativo (el control se realiza sobre las áreas usadas por el nivel inicial) es de \$1210.
- Costo de fotocopias toda documentación solicitada por los distintos organismos de control y habilitación es de \$ 100
- Costo total de los ítems detallados anteriormente **\$18310**



Tabla N° 33

Costos del procedimiento legal

Concepto	Costo en \$	Observaciones
Habilitaciones y requisitos municipales	18310,00	
Inscripción en Autónomo	459,50	Pago mensual de 643,29 a partir del año 2
Impuesto a las ganancias	0,00	Según escala del art. 90 de la Ley Imp. a las Ganancias.
Tasa de Comercio e Industria	0,00	4%
Tasa de Ingresos Brutos	0,00	5%
Total	18711,7	

Fuente: Elaboración propia

Los costos de los impuestos y las tasas se desarrollarán en el estudio de la viabilidad financiera.

Análisis de Viabilidad Organizacional

Estructura organizacional del proyecto.

Este tipo de proyecto, se estructura sobre tres áreas principales, que deben ser desarrolladas profesionalmente para que la institución logre la adscripción como enseñanza oficial y la mantenga a lo largo de la vida del proyecto, es importante aclarar que si la institución no cumple con los requisitos exigidos permanentemente por la D.I.P.E, sobre estas tres áreas, puede perder la adscripción y con ello el cierre del establecimiento. La áreas son: la Pedagógica, la Legal y la de Infraestructura.

Por otra parte es importante mencionar que según D.I.P.E al momento de la habilitación precaria de los institutos, la mayoría de los proyectos fracasan en la auditoría legal y la de infraestructura por parte de este organismo controlador. No así tanto en lo pedagógico porque su presentación inicial puede ser correcta, aunque también pueden fracasar durante la marcha que es donde se logra evaluar de forma tangible y con ello no lograr la adscripción oficial. Por eso es importante la profesionalidad, la seriedad, la coherencia de las acciones por parte de quienes llevan a cabo el proyecto porque no sólo deben responder a los intereses de sus dueños, sino también a un tercero que vela por la calidad educativa de la comunidad que es la D.I.P.E.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior se establece en primer orden de importancia el área pedagógica, debido a que la razón de ser de estos tipos de proyectos es la producción de conocimientos integrales en los educandos, por lo tanto esa es la actividad primaria sobre la que recae y prima este proyecto.

Partiendo de este panorama y siguiendo la teoría de estructura de Minstberg, este proyecto por sus características recae principalmente sobre la configuración estructural natural denominada: núcleo operativo funcional, debido a que está basada en la actividad primaria que hay que realizar. Pero también se debe mencionar que



por su complejidad hay otras configuraciones que la atraviesan como: La cumbre estratégica, Staff de Apoyo y la Línea media. En consonancia con su configuración principal el tipo de estructura que posee es la de Burocracia profesional, porque la coordinación para llevar adelante la actividad primaria es a través del conocimiento de los empleados, por lo que se requiere profesionales altamente entrenados en el centro operativo.

Sistema de control

Para garantizar que el rumbo de la escuela sea el adecuado, se realizarán: encuestas y reuniones obligatorias con los padres de los alumnos y entre el personal docente y directivo. Para medir así la evolución del desarrollo cognitivo de los estudiantes con el plan propuesto. Y en base a ello realizar las acciones correctivas necesarias.

Staff de personal para el proyecto en estudio

La selección del personal con el que contará esta institución, es un proceso que se debe realizar con rigurosidad y estrategia, porque de la elección del talento humano depende el futuro de la institución, esta elección se debe traducir en Calidad educativa que es lo que hoy quieren los padres cuando eligen una escuela para sus hijos. La primera impresión que el personal genera ante los padres influye mucho en la decisión de elegir o no esa institución y sobre todo en un proyecto que recién inicia de la cual no hay referencia, más que la presencia y el despliegue escénico de quienes la representan.

Por otra parte si bien la designación del personal directivo, docente y docente auxiliar que constituye la planta funcional es seleccionada por el propietario de la institución, finalmente es la Dirección de la D.I.P.E quien deberá aprobar en última instancia esta elección.

En este tipo de proyectos es importante tener un staff de personal estable y comprometido, para así poder brindar una educación con calidad y elegida por su público. Es por ello que en la elección del personal además de respetar lo establecido por la ley se utilizarán criterios rigurosos, para atraer al personal más calificado, profesional y por sobre todo que tenga vocación por la educación. La vocación es vital para la futura institución porque le va a permitir enfrentar los grandes desafíos de la educación, y al docente lo va a liberar de temores influyendo en gran medida en el constante desarrollo personal, para que cuyo objetivo sea entregar una mejor calidad de enseñanza a quienes son los actores principales de la educación, los alumnos. La vocación se transforma en el pilar fundamental para motivar a quienes son formadores de personas, guías pedagógicas y orientadores de procesos de crecimiento. Teniendo vocación, los desafíos educacionales se enfrentan de mejor forma y más en los tiempos de constante cambio y demanda que hoy se vive, además los más beneficiados son los alumnos cuando esta vocación se vive intensamente, y también el docente que se siente satisfecho y autorrealizado. En este sentido la autorrealización es esencial para emprender y entregar lo mejor a los niños en una época en donde hay cambios radicales tanto en lo social, económico, como valórico y cultural.



Estos criterios de selección se traducen en mayor demanda y mejor futuro para el proyecto, porque quienes terminan percibiendo esto es su público potencial y meta.

En este mercado la competencia por tener el mejor plantel no es voraz, porque en cuanto al sueldo que es un factor importante al momento de elegir un trabajo u otro no hay diferencia, puesto que este es igual tanto para docente público como privado. Lo difícil es encontrar ese perfil, pero seleccionado el personal deseado, este futuro proyecto se propone priorizar, generar y brindar una vida laboral, cálida, prometedora, comprometida y coherente con lo que se dice y se hace. Para así mantener una planta funcional estable que garantice seguridad hacia su público en todos los aspectos.

Responsabilidades principales del cargo

El Staff para este tipo de proyecto estará constituido como se puede ver en el organigrama, por el siguiente talento humano:

Gerente general: en este caso es el propietario o dependiendo de la forma societaria puede ser la persona a quien lo asignan como representante legal, quien tiene a su cargo la dirección general de toda la institución, como intermediario entre los distintos mandos medios.

Directivos de nivel inicial y primario: será designado por el propietario con apoyo de personal idóneo para esto. Los directivos docentes tendrán a su cargo las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación del establecimiento educativo y son los responsables del funcionamiento del mismo.

Plantel docente de todos los niveles: serán las personas que desarrollan las labores académicas directa y personalmente con los alumnos. Entre sus actividades se incluyen: La asignación académica, actividades no lectivas, atención a padres de familia, planeación y administración del proceso educativo, preparación de la tarea académica, calificación, disciplina y formación de los alumnos.

Administrativos: este grupo incluye al representante legal para la cual se exige el título de contador público (exigido por la D.I.P.E), quien tendrá a su cargo todo lo concerniente a liquidación de sueldos, manejo de fondos, representación legal para actuar ante la D.I.P.E, en casos de solicitud de subvención, incorporación de nuevos servicios educativos etc. También dentro de este grupo se incluye a recepcionistas, secretarios, y otros auxiliares, que para este proyecto que recién inicia sólo contará en principio con una recepcionista la cual receptorá y atenderá el ingreso y egreso de toda persona a la institución.

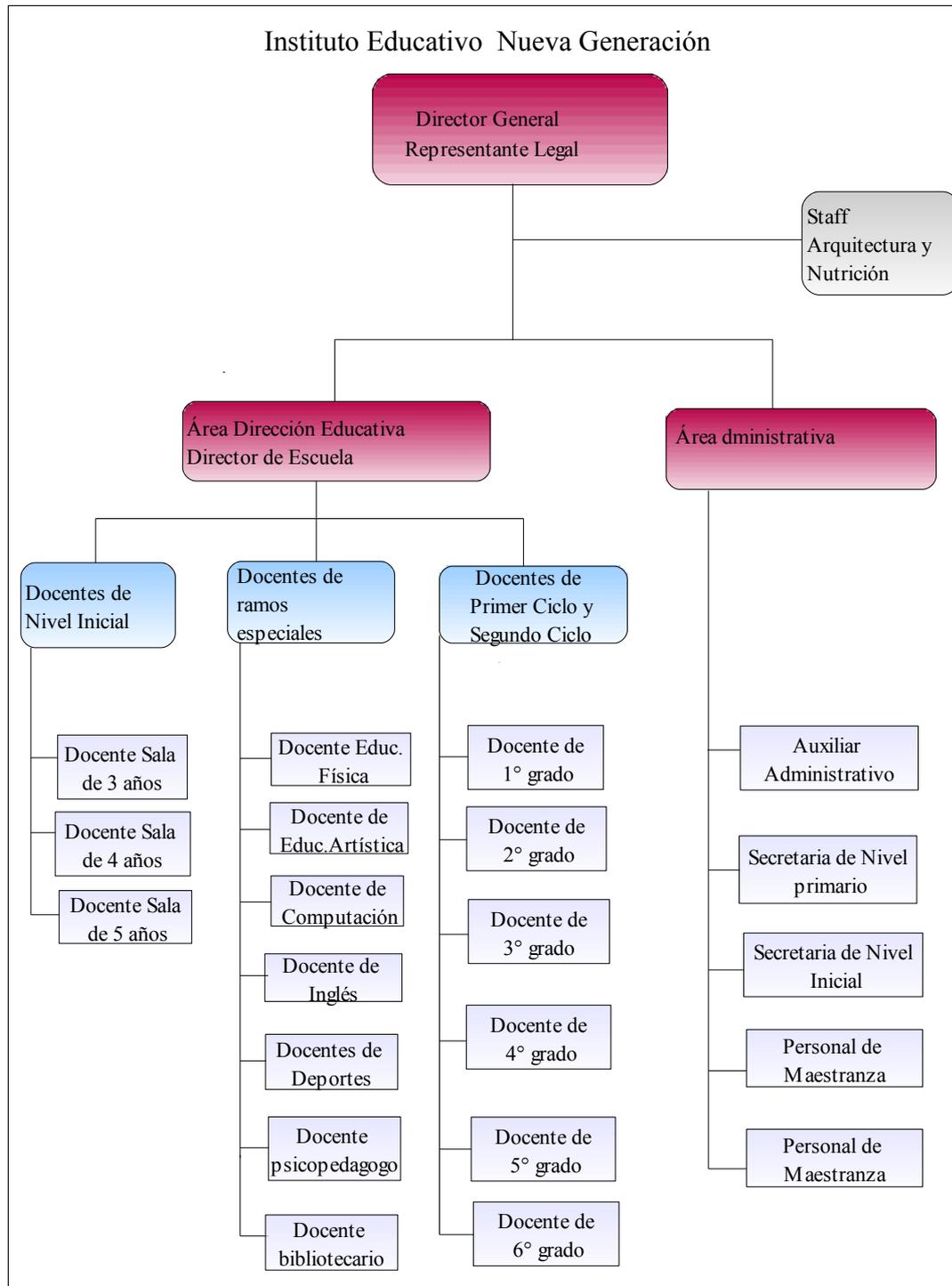
De servicios generales: este incluye al personal dedicado al aseo, al mantenimiento y a la vigilancia.

Staff de apoyo: conformado por el arquitecto quien llevará adelante la dirección y control de la construcción hasta la aprobación final de la obra y un personal con el título y experiencia en Nutrición encargada de llevar adelante actividades relacionadas con la salud y educación alimentaria .



Descripción del organigrama

Figura N° 18: Organigrama Institucional



Fuente: Elaboración propia



Balance del personal

El costo salarial y la tasa de ajuste anual correspondiente del personal contratado para este proyecto dependen del convenio o régimen al cual pertenezcan. La descripción de la carga salarial variará año a año no sólo por la tasa de aumento aplicada sino también por la incorporación anual de nuevo personal. Esto procederá así hasta completar la planta total descripta anteriormente. La última incorporación de personal se realizará en el sexto año del proyecto y de allí en adelante el incremento del costo sólo se deberá a la aplicación de la tasa anual de aumento.

El salario del gerente general (personal permanente), se puede regir por la nómina salarial que seleccione libremente la Institución privada, para el proyecto en estudio este se regirá por la nómina salarial de Institutos de gestión Pública dentro de la categoría Director de Escuela. Con una carga horaria de 35 hs. semanales de lunes a viernes.

El salario del personal docente y no docente (personal permanente), se regirá por la nómina salarial del personal de institutos de gestión pública de la provincia de Córdoba (según artículo n° 32 de la Ley n° 5326). El costo salarial bruto remunerativo incluye todas las bonificaciones especiales para los docentes (Incentivo docente, promoción de calidad educativa, entre otros) y el costo salarial no remunerativo incluye la bonificación mensual por material didáctico. En determinados cargos el costo variará dependiendo de la categoría en la que permanezca la institución. Con el fin de ofrecer una Institución con Calidad Educativa al personal contratado se le exigirá y se le abonará por una determinada antigüedad dependiendo del cargo (ver tabla n° 34).



Tabla N° 34
Escala Salarial Docente Actual

Concepto	Sueldo Bruto en Jornada simple para la antigüedad exigida (RMN)			Antigüedad exigida	% de Antig. Inicial	Jornada simple	Sueldo bruto por extensión horaria (RMN)	Sueldo NO RMN
	Inst. de Tercera Categoría	Inst. de Segunda Categoría	Inst. de Primera Categoría				Adic. por mod. de dos horas	Adicional por material didáctico
Director de Inst.	6866,82	7431,59	8164,84	7 años de ejercicio	0,4	25 hs. semanales		250,09
Valor adic. por módulo de 2 hs Director	275,97	295,88	330,02					
Docentes de primaria	5521,73	5521,79	5521,79	5 años de ejercicio	0,3	20 hs. semanales	273,12	209,16
Docentes de Jardín	5521,73	5521,79	5521,79	5 años de ejercicio	0,3	22hs semanales	273,12	209,16
Docentes ramos especiales	4876,65	4876,65	4876,65	5 años de ejercicio	0,3	16 hs. semanales	273,12	209,16
Bibliotecario	4343,95	4343,95	4343,95	2 años de ejercicio	0,15	25 hs .semanales		209,16
Secretario docente	5109,91	5784,72	6249,46	2 años de ejercicio	0,15	35 hs. semanales		
Psicopedagogo	4868,79	4868,79	4868,79	5 años de ejercicio	0,3	20 hs. semanales		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de <http://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-educacion/secretaria-de-gestion-administrativa-ministerio-de-educacion/direccion-de-recursos-humanos/>

Tabla N°35
Porcentaje adicional por antigüedad

Años	2 ,3 y 4	4,5 y 6	7,8 y 9	10 y 11	12,13 y14	15 y 16	17,18 y19	20 y 21	22 y 23	Más de 24
%	0,15	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	1	1,1	1,2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de <http://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-educacion/secretaria-de-gestion-administrativa-ministerio-de-educacion/direccion-de-recursos-humanos/>



Tabla N° 36
Jornada de trabajo establecida para el proyecto

Cargo	Jornada laboral
Director de Instituto	35 hs.
Docentes de primaria	30 hs.
Docentes de Jardín	27 hs.
Dtes. ramos especiales	16 hs.
Bibliotecario	25 hs.
Secretario docente	35 hs.
Psicopedagogo	20 hs.
Maestranza	36 hs

Fuente: Elaboración personal.

Tabla N° 37
Detalle de la incorporación del personal permanente año a año del proyecto

Año 1		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gerente General	Docente de ramo especial (artística)	Docente de segundo grado	Docente de tercer grado	Docente de cuarto grado	Docente de quinto grado	Docente de sexto grado
Director de Institución	Docente de ramo especial (acrobacia)	Docente de ramo especial (educ. Física)	Maestranza	Docente de ramo especial (voley)	Docente bibliotecario	
Docente de jardín	Docente de ramo especial (Inglés)		Secretario	Docente de ramo especial (futbol)	Personal adm.	
Docente de jardín	Secretario			Docente de ramo especial (basquet)		
Docente de jardín	Docente Psicopedago			Docente de ramo especial (gimnasia rítmica)		
Docente de primero	Personal maestranza					
Docente de ramo especial (Informática)						

Fuente: Elaboración personal

Tabla N° 38
Tipo de categoría según el año de ejecución del proyecto

Periodo	Categoría del Instituto Nueva Generación	
	Nivel Inicial	Nivel Primario
Año de ejecución de proyecto	Nivel Inicial	Nivel Primario
Del primero al cuarto año	Tercera categoría	Tercera categoría
Del quinto en adelante	Tercera categoría	Segunda Categoría

Fuente: Elaboración personal.



El salario del personal administrativo y de maestranza (personal permanente, no docente), se puede regir por la nómina salarial que seleccione libremente la Institución privada, para el proyecto en estudio la carga salarial del personal de maestranza será bajo la nómina de obreros, empleados de minoridad y educación (S.O.E.M.E), el cual establece un salario bruto de \$3680 con una carga horaria de 36 hs. Semanales de lunes a sábados. Con respecto al personal de Administración el salario se regirá por la de empleados de comercio el cual establece un sueldo de \$ 3007,34 con un carga horaria de 24 hs. semanales de lunes a viernes.

Los sueldos del personal permanente tiene un aumento del 26% anual, dato provisto por el Ministerio de Educación en base a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, esta tasa es contemplada y estimada en base a los datos relevados de los distintos sindicatos y sectores de empleo.

Contribuciones patronales: la contribución al Régimen de la Seguridad Social, generalmente se rigen por lo establecido en el decreto 814/2001 donde se establece la aplicación de una alícuota del 21% para este tipo de actividad, que luego parte de dichas contribuciones se pueden computar como crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado en un porcentaje que varía según la ubicación de la actividad del empleador, pero en este caso como las Instituciones Educativas de Enseñanza Oficial no tributan el I.V.A, no poseen ese beneficio por lo tanto y en consecuencia de ello se les suspende la aplicación del Decreto 814/2001. Este tipo de negocio actualmente se rige por el decreto 1520/98 la cual establece una alícuota diferencial de 12,61 %.

Tabla N° 39

Sueldos y Jornales del personal permanente

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Bruto Remunerativo	958905,83	1313997,49	1993543,24	3222095,09	4452895,59
Sueldo NO remunerativo	23080,44	35406,35	48596,75	86335,83	121435,52
Contribuciones patronales	218778,20	354779,32	538256,67	869965,68	1202281,81
Total	1200764,47	1704183,17	2580396,67	4178396,60	5776612,92
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sueldo Bruto Remunerativo	6471881,70	8189152,93	10071519,23	13055995,99	16739072,65
Sueldo NO remunerativo	160979,75	202834,48	255571,45	322020,03	405745,23
Contribuciones patronales	1475785,08	1867351,35	2296563,42	2977061,39	3816845,54
Total	8108646,53	10259338,76	12623654,10	16355077,41	20961663,42

Fuente: Elaboración propia en base a datos de <http://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-educacion/secretaria-de-gestion-administrativa-ministerio-de-educacion/direccion-de-recursos-humanos/>

Tabla N° 40

Liquidación de sueldos para el primer año del Instituto como tercera categoría

Proyecto de Inversión para el desarrollo de un Instituto Educativo de
Enseñanza Inicial y Primaria de Gestión Privada



Personal permanente	Antigüedad	Sueldo Bruto mensual jornada simple (RM)	Valor adicional mensual por mod. de horas (RM)	Sueldo bruto total mensual (RM)	Sueldo bruto anual (RM) 12 meses	SAC	Vacaciones	Sueldo bruto Total Rem.	Sueldo mensual NRM (mat. Didáctico)	Sueldo anual No Rem.	Total primer año de cada empleado
Gerente General	7 años	6866,82	275,97	7142,79	85713,48	7142,79	5999,94	98856,21	0	0	98856,21
Director de Inst 3 + adicional por mod de dos horas	7 años	6866,82	275,97	7142,79	85713,48	7142,79	5999,94	98856,21	250,09	3001,08	101857,29
Docente de jardín + adicional por mod de una hora	5 años	5521,73	136,56	5658,29	67899,48	5658,29	4752,96	78310,73	209,16	2509,92	80820,65
Docente de jardín + adicional por mod de una hora	5 años	5521,73	136,56	5658,29	67899,48	5658,29	4752,96	78310,73	209,16	2509,92	80820,65
Docente de jardín + adicional por mod de una hora	5 años	5521,73	136,56	5658,29	67899,48	5658,29	4752,96	78310,73	209,16	2509,92	80820,65
Docente de primero + adicional por mod de dos horas	5 años	5521,73	273,12	5794,85	69538,2	5794,91	4867,67	80200,78	209,16	2509,92	82710,7
Docente de ramo especial	5 años	4876,65	0	4876,65	58519,8	4876,65	4096,39	67492,84	209,16	2509,92	70002,76
Docente de ramo especial	5 años	4876,65	0	4876,65	58519,8	4876,65	4096,39	67492,84	209,16	2509,92	70002,76
Docente de ramo especial	5 años	4876,65	0	4876,65	58519,8	4876,65	4096,39	67492,84	209,16	2509,92	70002,76
Docente de ramo especial	5 años	4876,65	0	4876,65	58519,8	4876,65	4096,39	67492,84	209,16	2509,92	70002,76
Secretario 3 (2)	2 años	5109,79	0	5109,79	61317,48	5109,79	2861,48	69288,75	0	0	69288,75
Psicopedago	2 años	4868,79	0	4868,79	58425,48	4868,79	2726,52	66020,79	0	0	66020,79
Personal maestranza	Sin antigüedad	3007,34	0	3007,34	36088,08	3007,34	1684,11	40779,53	0	0	40779,53
Total		68313,08	1234,74	69547,82	834573,84	69547,88	54784,11	958905,83	1923,37	23080,44	981986,27

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 41

Detalle de liquidación de contribuciones patronales para el primer año del Instituto

Concepto	En % sobre masa salarial bruta	En \$ por empleado	Masa Salarial Bruta	Cantidad de Empleados	Costo de contribución patronal
Régimen Nacional de la Seguridad Social Total 12,61%					
Sist. Integr. de Jubilaciones y Pensiones	6,7				64246,69
Asignaciones Familiares	4,5				43150,76
Fondo Nacional de Empleo	0,9				8630,15
I.N.S.S.J. y P.	0,51				4890,42
Regimen Nacional de Obras Sociales			958905,83	13	
Obra Social	5,4				51780,91
Fondo Solidario de Redistribución	0,6				5753,43
Seguro de vida obligatorio (S.V.O)		2,46			31,98
SVO Pago anual de 1 a 25 empleados (*)		12			12,00
SVO Pago anual de 26 a 50 empleados (*)		17			
ART	4,2	0,6			40281,84
Total					218778,20

Fuente: Elaboración propia en base a datos de AFIP

Referencias

(*) Corresponde a un pago único anual por emisión de prima, no es por empleado, el importe cambia según la cantidad de empleados que posea la empresa.

En Anexo N° 14 ver detalle de todas las contribuciones patronales y el ajuste anual según índice de Indec de los conceptos de costos patronales en pesos.

El personal Nutricionista como apoyo externo será de \$880 pesos mensuales, según presupuesto obtenido por un profesional de la materia tomando como base los honorarios mínimos vigentes por el Consejo de Nutricionistas de la Provincia de Córdoba dentro de la categoría Actividades Educativas. Este personal sólo será necesario contratarlo durante el periodo Febrero a Noviembre (10 meses) por 11 horas mensuales y deberá estar inscripto como monotributista y facturarle a la institución, puesto que cumplirá como asesor externo.

Otros egresos

Indumentaria para el personal docente y de maestranza: el valor oscila en \$75 pesos para el personal docente y de \$55 pesos para el personal de maestranza. Se contempla dos diseños un para invierno y otro para verano, otorgándole al personal 2 de cada diseño en el primer año. La renovación de un diseño de cada uno se realizará a partir del segundo año.

Servicio tercerizado de Natación: este será brindado por otra empresa para que los futuros educandos puedan realizar este deporte ofrecido por el Instituto Educativo Nueva Generación. Este servicio funciona de la siguiente manera, la empresa contratada te alquila el espacio y los docentes de natación para que los



alumnos puedan practicar el deporte una vez a la semana. El costo por alumno oscila en \$ 72 pesos por mes y se abona de Marzo a Noviembre completo (9 meses en total). Este servicio ofrece un descuento del 10% cuando supera los 120 alumnos. Para el cálculo de este costo se tomará en cuenta la cantidad de alumnos proyectada año a año y se le aplicará el descuento cuando superé los 120 alumnos.

Servicio tercerizado de emergencias médicas: para este se abona por persona un valor de \$2,50 mensuales, para su cálculo se tomará en cuenta la cantidad de alumnos proyectada año a año más el personal permanente y externo contratado.

Tabla N° 42
Otros Egresos

Concepto	Costo anual Año 1
Indumentaria	4040,00
Deporte Natación	56376,00
Emergencias médicas	2757,50
total	63173,50

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado

Tabla N° 43
Costo total de la viabilidad organizacional

Concepto	Costo anual en \$
Costo salarial del personal permanente	1200764,47
Honorarios Nutricionista	8800,00
Otros Egresos	63173,50
Costo Total	1272737,97

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Viabilidad Social y Medioambiental

El proyecto en estudio estará situado dentro de la Ciudad de Córdoba Capital, específicamente en la zona Norte (división Arguello) colindante con algunas localidades del departamento Colón como: La calera, Villa Allende, Saldan y Mendiolaza, por encontrarse allí su público objetivo, el cual es de un mediano a alto poder adquisitivo, consumista y estable. Tomando en cuenta su localización es menester estudiar analizar y concluir sobre los datos demográficos y de educación de la ciudad de Córdoba Capital y el departamento Colón, para así determinar la viabilidad social del proyecto (Ver en Anexo N° 15 datos de la demografía y educación de Córdoba Capital división Arguello y Depto. Colón).

Conclusión de la Viabilidad Social

Analizando la información entre los censos 1991, 2001, 2008 y 2010 se arriba a que la Ciudad de Córdoba Capital, cada vez tiene menos habitantes puesto que su



tasa de crecimiento es decreciente, pero a pesar de ello se la puede considerar como una Ciudad que engloba ciudades y en parte ello se debe al proceso de contra urbanización, un fenómeno que comenzó en 1990 y se fue incrementando en los últimos años por decisiones privadas de radicar nuevas urbanizaciones. En este proceso se observa el boom del desarrollo inmobiliario que produjo cambios de casas por edificios, sobre todo en la zona centro y en barrios tradicionales como Alta Córdoba, Gral. Paz, Alto Alberdi y San Martín y como consecuencia de ello la ciudad expulsa a sus pobladores hacia la periferia o hacia las ciudades del área metropolitana. Este fenómeno explica el surgimiento de barrios que no existían en el 2001, como asentamientos, barrios ciudades, barrios privados y countries ubicados en la periferia Norte y Sur, como por ejemplo en la zona Norte el Country Valle Escondido, Nuevo Urca, etc. La contra urbanización ha generado un éxodo provocando que tanto la Zona Norte (de interés para el proyecto) como la Zona Sur tengan un alto crecimiento vegetativo, conformado por familias con hijos que se desplazan en búsqueda de mayor seguridad y espacios verdes para sus hijos.

Tomando en cuenta la macrolocalización del proyecto es necesario analizar el crecimiento del departamento Colón, a través de los datos aportados podemos observar que este departamento posee una tasa creciente de la población, paso de 21,7% al 32% y analizando específicamente las localidades de influencia directa al proyecto como: La calera, Villa Allende, Saldan y Mendiolaza, vemos que en todas menos Saldan la tasa ha sido decreciente, pero de todas maneras los datos poblacionales son importantes en términos de aumento del N° absoluto de habitantes, por ejemplo Mendiolaza paso de 4.173 a 8.161 habitantes. La diferencia de tasa entre el 2001 y 2008 se ve muy marcada, porque entre el periodo 1992 y 2001 tuvieron un crecimiento exponencial, Mendiolaza el 171,67%, La Calera el 65,47%, Villa Allende el 32,34%, en cambio Saldan tuvo en principio un crecimiento más moderado de solo 17,61% y sufrió un crecimiento exponencial en el 2008 con una tasa de 374,8 %. Según lo informado por la Cámara de la Construcción se estima que en los próximos años estas localidades va a volver a tener un alto crecimiento debido al desarrollo inmobiliario que se está generando con la cantidad de nuevos loteos, country, barrios cerrados, centros comerciales, etc. favoreciendo más aún a este proyecto que se encuentra ubicado en una zona que forma parte de este fenómeno de periferización.

Haciendo una mirada desde la micro localización del proyecto, es decir desde el segmento de barrios que rodean el área donde se va a llevar a cabo el proyecto, se analiza lo siguiente: La Ciudad de Córdoba se distribuye política y administrativamente en diez (10) CPC, específicamente la localización del proyecto se encuentra dentro de la División CPC Arguello, que si bien su crecimiento en términos de n° absoluto de habitantes fue de 5.011 habitantes, la mayor concentración de habitantes se asentaron en los barrios de influencia directa al proyecto y esto se debió a dos procesos: primero al crecimiento en si en términos de n° absoluto de habitantes y segundo al desplazamiento de las personas , hacia afuera y hacia adentro de la División Norte. Ambos procesos favorecieron a este segmento de barrios de tal forma que dentro del ranking de los barrios más poblados se encuentran: Country Lomas de la Carolina, Arguello II y Arguello Norte, el primero con un crecimiento en el 2008



del 213,38% el segundo de 159,63% y el tercero de 93,16% situación que resulta favorable para la ejecución del proyecto.

Este segmento de barrios al censo Provincial del 2008, concentra 52.481 habitantes los cuales representan el 3,9% de la población total de la Ciudad de Córdoba, dato no menor para la concreción del proyecto. Continuando con el análisis de este segmento y observando su distribución etaria y su distribución según la asistencia a algún establecimiento educativo, se determina que el 28,77% de la población está conformado por niños entre 0 y 14 años, segmento al cual apunta este proyecto por tratarse de una institución de enseñanza inicial y primaria y el 28,84% está conformado por una población entre 25 años y 45 años. Desglosando el primer segmento mencionado y viendo el porcentaje de asistencia a una institución educativa se observa que en el tramo de tres (3) a cuatro (4) años el 51,55% asiste, en el tramo de cinco (5) a nueve (9) años lo hace el 99,22% y en el tramo de diez (10) a catorce (14) años lo hace el 97,78%. Estos dos tipos de distribución son datos positivos para el proyecto, puesto que se puede aseverar que aproximadamente el 50% de la población está formada por una familia tipo: Padres con hijos en edad y con asistencia escolar

En síntesis la Ciudad de Córdoba Capital en sus datos refleja que no ha tenido un crecimiento importante entre los últimos censos, sin embargo ellos no impacta negativamente a este proyecto en estudio debido al fenómeno de expulsión, periferización hacia las zona Norte - Noroeste tanto dentro de los límites de la Ciudad como fuera, trayendo esto como consecuencia en materia educativa la saturación de las escuelas de esta zona, que solo ha dado respuesta a tanta demanda con la apertura de una sola institución educativa privada en los últimos diez años y con la ampliación gradual y en lo posible de las instituciones tradicionales de la misma. Esto permite asegurar que el panorama es más que favorable para la implementación del proyecto de inversión haciéndolo viable desde su estudio social.

Análisis de la viabilidad medioambiental

El desarrollo de esta viabilidad no es necesario llevarlo a cabo debido a que no se genera un impacto ambiental relevante con la implementación del proyecto sobre el entorno. De realizarla se incurriría en un gasto innecesario que repercutiría negativamente en la rentabilidad del proyecto.

Análisis de la Viabilidad económica financiera

La evaluación fue realizada tomando un horizonte temporal de 10 años puesto que se trata de un proyecto con vida indefinida, se lo considera así por su objeto social que es la Educación. Por otra parte según lo informado por las instituciones encuestadas este es un tipo de negocio que por su alto costo de Inversión recién consolida flujos de efectivo positivo luego de muchos años de operación. La evaluación fue ajustada según la tasa del Índice Congreso, la cual presenta un valor acumulado a septiembre de 2013 de 25,40%.



Inversión inicial del proyecto

La Inversión Inicial estimada para la puesta en marcha del proyecto es de \$ 6670094,90 de los cuales el 98,93% corresponde a los activos fijos y el 1,06% a activos intangibles.

Tabla N°44

Inversión inicial del Proyecto

Concepto	Costo
Inversión Fija (1)	
Inversión en terreno	1685250,00
Inversión en obra física	4631642,00
Inversión en equipamiento	282292,92
Subtotal	6599184,92
Activos Intangibles (2)	
Habilitaciones y requisitos municipales	18310,00
Gastos preoperativos	52600,00
Subtotal	70910,00
Capital de Trabajo (3)	0,00
Inversión Inicial Total	6670094,90

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- (1) Detalle de los costos de la Inversión fija se encuentra desarrollado dentro de la Viabilidad técnica.
- (2) Dentro de los activos intangibles: el detalle de los costos de habilitaciones y requisitos municipales, y constitución de empresa se encuentran desarrollados en la viabilidad legal. Detalle de gastos preoperativos en la viabilidad comercial.
- (3) Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el Método del Déficit Acumulado Máximo el cual no arroja costo de inversión para este rubro (Ver Anexo N° 16).

Ingresos del proyecto

La estimación de la demanda fue realizada en base a la información de datos estadísticos de la población escolar de las zonas de influencia al proyecto (micro localización y macrolocalización) informados por organismos oficiales y aplicando tasas de porcentajes oficiales y de la encuesta de mercado realizada. El estudio también refleja lo revelado en las distintas entrevistas a Instituciones educativas significativas e importantes para el proyecto. La demanda del proyecto crece desde un principio a una tasa del 34% y se mantiene constante a partir del año 6 que es cuando alcanza la capacidad máxima de producción de educandos.

A continuación se exponen los ingresos de los próximos diez años. Estos fueron calculados en base a la demanda estimada para ambos niveles (inicial y primario) por el precio de arancel y matrícula establecido para el proyecto. El precio



del arancel y matrícula aumentan año a año a una tasa del 29%. (Ver detalle del cálculo de Ingresos en Anexo N° 17)

Tabla N° 45
Ingresos del proyecto para los próximos 10 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1370100,00	2365370,60	4070909,88	6994862,53	12040001,66
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	15496299,25	19869226,80	25492153,47	32724856,49	42031040,18

Fuente: Elaboración propia

Costos y gastos del proyecto

A continuación se detallaran los costos y gastos anuales necesarios para la operación normal del proyecto. Todo proyecto de Inversión parte de la estimación del Estado de Resultado a largo plazo, en esta oportunidad tratándose de un negocio de servicio y de una proyección a 10 años se hace necesaria un costeo variable como base para la construcción del estado de resultado y también para conocer la verdadera contribución marginal del proyecto. Por este motivo los costos y gastos se clasificaron en costos variables, costos fijos erogables y costos fijos no erogables

Los valores a lo largo de los años son ajustados por el Índice congreso acumulado anual a septiembre de 2013 del 25,4%.

Costos Variables

A los siguientes costos se los considera variable porque se modifican cuando cambia el nivel de actividad, entre ellos tenemos los costos impositivos: Ingresos brutos (5% del ingreso) y tasa de Comercio e Industrias (4% del ingreso). Por otra parte tenemos servicios tercerizados de natación y de emergencias médicas.

Tabla N°46
Costo variable Impositivo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos brutos	68505,00	118268,53	203545,49	349743,13	602000,08
Tasa de comercio e	54804,00	94614,82	162836,40	279794,50	481600,07
Total	123309,00	212883,35	366381,89	629537,63	1083600,15
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos brutos	774814,96	993461,34	1274607,67	1636242,82	2101552,01
Tasa de comercio e	619851,97	794769,07	1019686,14	1308994,26	1681241,61
Total	1394666,93	1788230,41	2294293,81	2945237,08	3782793,62

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 47

Servicios tercerizados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio tercerizado de Natación	56376,00	94260,67	142149,16	238056,73	399473,00
Servicio de Emergencias médicas	2757,50	4526,94	7493,04	12487,28	20623,21
Total	59133,50	98787,61	149642,20	250544,01	420096,21
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio tercerizado de Natación	500939,14	628177,68	787734,81	987819,46	1238725,60
Servicio de Emergencias médicas	25946,78	32537,26	40801,72	51165,36	64161,36
Total	526885,92	660714,94	828536,53	1038984,81	1302886,96

Fuente: Elaboración propia.

Costos Fijos Erogables

Los siguientes costos no dependen del nivel de actividad pero son necesarios para el funcionamiento operativo diario del proyecto entre los mismos encontramos los administrativos, los comerciales y el rubro otros costos.

Entre los costos administrativos se tiene sueldos y honorarios detallados en la viabilidad organizacional. Los sueldos del personal permanente tienen un aumento anual del 26% dato provisto por el Ministerio de Educación de Córdoba en base a los datos del INDEC y los honorarios del nutricionista tienen un aumento anual del 25% dato provisto por el Consejo Profesional de Nutricionistas de Córdoba. También se encuentran los costos de librería para la cual como se mencionó se destinó una caja chica de \$100 mensuales.

Dentro de los costos comerciales tenemos la publicidad para la cual se determinó un porcentaje de la inversión inicial del 50 % durante los primeros cuatro años y a partir del quinto año un 15%.

En el rubro otros costos por un lado se tienen limpieza y mantenimiento, los servicios públicos, los impuestos inmobiliarios y los costos de reposición (descritos en la viabilidad técnica) y por otro lado costos de indumentaria (descritos en la viabilidad organizacional), todos estos se actualizan según el Índice Congreso (25,4%). También se encuentra el costo de Autónomo, el cual será actualizado a tasa de 14,5% según resultado del análisis de los datos históricos de este concepto.



Tabla N° 48
Costos fijos erogables

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración					
Egreso total del Costo Salarial del pers. permanente	1200764,47	1704183,17	2580396,67	4178396,60	5776612,92
Honorarios Nutricionista	8800,00	11035,20	13838,14	17353,03	21760,70
Librería	2400,00	3009,60	3774,04	4732,64	5934,74
Comerciales					
Publicidad (*)	20000,00	25080,00	31450,32	39438,70	18546,05
otros costos					
Servicios Públicos (*)	33160,00	41582,64	52144,63	65389,37	81998,27
Impuesto Inm. provincial	12902,68	16179,96	20289,67	25443,25	31905,83
Impuesto Inm. Municipal	14839,43	18608,65	23335,24	29262,39	36695,04
Indumentaria	4040,00	2533,08	3176,48	3983,31	4995,07
Limpieza y mantenimiento	14400,00	18057,60	22644,23	28395,86	35608,41
Costos de reposición (*)		3863,16	4844,41	6074,88	7617,90
Autónomo (*)	5054,50	8838,80	10120,43	11587,89	13268,14
Imprevistos	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Total	1320361,08	1856971,86	2770014,26	4414057,93	6038943,06
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Administración					
Egreso total del Costo Salarial del pers. permanente	8108646,53	10259338,76	12623654,10	16355077,41	20961663,42
Honorarios Nutricionista	27287,91	34219,04	42910,68	53809,99	67477,72
Librería	7442,16	9332,47	11702,92	14675,46	18403,02
Comerciales					
Publicidad (*)	23256,75	29163,96	36571,60	45860,79	57509,43
otros costos					
Servicios Públicos (*)	102825,83	128943,59	161695,26	202765,85	254268,38
Impuesto Inm. provincial	40009,91	50172,43	62916,23	78896,95	98936,78
Impuesto Inm. Municipal	46015,58	57703,54	72360,24	90739,74	113787,63
Indumentaria	6263,82	7854,83	9849,95	12351,84	15489,21
Limpieza y mantenimiento	44652,94	55994,79	64114,03	73410,57	84055,10
Costos de reposición (*)	9552,85	11979,28	15022,01	18837,60	23622,36
Autónomo (*)	15192,02	17394,86	19917,12	22805,10	26111,84
Imprevistos	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Total	8435146,29	10666097,53	13124714,13	16973231,29	21725324,88

Fuente: Elaboración propia

Referencias

(*) El detalle de los costos de publicidad, de servicios públicos, de reposición y de



autónomo se encuentra en Anexo N°18.

Gastos Fijos No Erogables

Los siguientes gastos si bien no son efectivamente desembolsables, son necesarios determinarlos porque generan un ahorro fiscal, reduciendo así la base imponible del Impuesto a las ganancias. Entre ellos tenemos las depreciaciones de los bienes de uso y las amortizaciones de los activos intangibles. El cálculo de las mismas se realizó a través del método de Línea Recta con el porcentaje y años correspondientes para cada uno de los activos del proyecto.

También se calculó las depreciaciones de las reinversiones desagregadas en el análisis de la viabilidad técnica, correspondiente al rubro Equipamiento- Muebles, útiles y amoblamientos-. Para la comprensión del cálculo primero se describió los costos de la inversión inicial y las reinversiones para luego determinar el valor de las depreciaciones y amortizaciones.

Depreciación de Activos Fijos

Tabla N° 49

Costo de Inversión Inicial y reinversiones (ver detalle del plan en Anexo N°11)

Valor de Inversión año 0 y plan de Reinversión						Tiempo y % vida útil	
Concepto	Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida Útil	%
Obra física	4631642,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 años	2
Equipamiento	282292,92	0,00	14682,89	0,00	0,00	10 años	10
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Vida Útil	%
Obra física	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50 años	2
Equipamiento	26828,85	0,00	0,00	47889,06	0,00	10 años	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 50

Valor de las depreciaciones anuales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obra física	92632,84	92632,84	92632,84	92632,84	92632,84
Equipamiento	28229,29	28229,29	29697,57	29697,57	29697,57
Total de Depreciaciones	120862,13	120862,13	122330,41	122330,41	122330,41
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Obra física	92632,84	92632,84	92632,84	92632,84	92632,84
Equipamiento	32380,45	32380,45	32380,45	37169,35	37169,35
Total de Depreciaciones	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19

Fuente: Elaboración propia.



Amortización de Activos Intangibles

Tabla N°51
Costo de Inversión en Activos Intangibles

Concepto	Costo inicial	Tiempo de Amortización
Habilitaciones y requisitos municipales	18310,00	5 años
Gastos preoperativos	52600,00	5 años
Total	70910,00	5 años

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°52
Valor de las amortizaciones anuales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habilitaciones y requisitos municipales	3662,00	3662,00	3662,00	3662,00	3662,00
Gastos preoperativos	10520,00	10520,00	10520,00	10520,00	10520,00
Total	14182,00	14182,00	14182,00	14182,00	14182,00

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de los costos y gastos

A continuación se expone un resumen de los distintos tipos de costos acorde a la clasificación descrita a comienzo (ver tabla n°53, n°54 y n°55).



Tabla N°53
Resumen Costos Variables

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Impositivos	123309,00	212883,35	366381,89	629537,63	1083600,15
Servicios tercerizados	59133,50	98787,61	149642,20	250544,01	420096,21
Total	182442,50	311670,97	516024,08	880081,64	1503696,36
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos Impositivos	1394666,93	1788230,41	2294293,81	2945237,08	3782793,62
Servicios tercerizados	526885,92	660714,94	828536,53	1038984,81	1302886,96
Total	1921552,85	2448945,35	3122830,35	3984221,90	5085680,57

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°54
Resumen Costos Fijos Erogables

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Fijos erogables	1320361,08	1856971,86	2770014,26	4414057,93	6038943,06
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Fijos erogables	8435146,29	10666097,53	13124714,13	16973231,29	21725324,88

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°55
Resumen Costos Fijos No Erogables

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total depreciaciones	120862,13	120862,13	122330,41	122330,41	122330,41
Total amortizaciones	14182,00	14182,00	14182,00	14182,00	14182,00
Total fijos no erogables	135044,13	135044,13	136512,41	136512,41	136512,41
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total depreciaciones	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Total amortizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total fijos no erogables	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19

Fuente: Elaboración propia.



Estado de Resultado Proyectado de Gestión

Una vez establecida la inversión, los ingresos y egresos del proyecto se confeccionó el “estado de resultado proyectado de gestión” para un horizonte temporal de diez años. Con un enfoque marginalista y en base a un costeo variable se obtendrá la Utilidad Neta de cada periodo.

Tabla N° 56

Estado de Resultados proyectados de Gestión de la Inst. Educativo Nueva Generación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	1370100,00	2365370,60	4070909,88	6994862,53	12040001,66	15496299,25	19869226,80	25492153,47	32724856,49	42031040,18
Costos Variables	182442,50	311670,97	516024,08	880081,64	1503696,36	1921552,85	2448945,35	3122830,35	3984221,90	5085680,57
Contribución Marginal	1187657,50	2053699,63	3554885,80	6114780,89	10536305,30	13574746,40	17420281,45	22369323,12	28740634,60	36945359,61
Costos Fijos Erogables	1320361,08	1856971,86	2770014,26	4414057,93	6038943,06	8435146,29	10666097,53	13124714,13	16973231,29	21725324,88
Ebitda Utilidad neta antes de Deprec. Y Amort.	-132703,58	196727,78	784871,54	1700722,96	4497362,24	5139600,10	6754183,92	9244608,99	11767403,31	15220034,73
Costos fijos no erogables	135044,13	135044,13	136512,41	136512,41	136512,41	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Ebit Utilidad neta antes de Impuestos	-267747,71	61683,65	648359,13	1564210,55	4360849,83	5014586,81	6629170,63	9119595,70	11637601,12	15090232,54
Impuesto a las Ganancias	0,00	19654,58	213425,69	533973,69	1512797,44	1741605,38	2306709,72	3178358,50	4059660,39	5268081,39
UTILIDAD NETA	-267747,71	42029,06	434933,43	1030236,86	2848052,39	3272981,43	4322460,91	5941237,21	7577940,73	9822151,15

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en el primer año no se abona Impuesto a las ganancias debido a que el resultado es negativo luego de descontar las depreciaciones y amortizaciones.



Tabla N° 57

Resumen de Utilidad Neta del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	-267747,71	42029,06	434933,43	1030236,86	2848052,39
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
UTILIDAD NETA	3272981,43	4322460,91	5941237,21	7577940,73	9822151,15

Fuente: Elaboración propia.

Tasa de descuento y Valor Terminal del Proyecto

Antes de confeccionar el Flujo de Caja de Gestión es necesario calcular el Valor terminal del proyecto, para lo cual primero se requiere determinar la Tasa de descuento exigida para este proyecto.

Tasa de Descuento

Es importante aclarar que la inversión será realizada en su totalidad con fondos propios por lo que la tasa de descuento o de rendimiento exigida se calculará a través del costo de oportunidad. El valor de esta fue decisión del inversor, que se tomó sobre la base de un abanico muy variado de oportunidades de inversión.

La tasa de costo de capital propio o tasa de rendimiento requerida por el inversionista se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + [E (R_m) - R_f] \beta_i + CR_x$$

E (R_m): la rentabilidad esperada del mercado se determinó por el rendimiento esperado de un portafolio del mercado global. Se aplica una aproximación al S&P500. Según información suministrada por la página de yahoo finances, el mercado bursátil de EEUU sigue cerca de niveles récord y luego de un aumento ha puesto al S&P 500 en camino de su mejor desempeño desde el 2010, el índice ha subido 23% este año. Tomando ello como referencia y luego de analizar los datos históricos desde Octubre de 2010 a Noviembre de 2013 del S&P 500 y ajustarlos con el rendimiento anual del índice de precios correspondiente se determinó su rendimiento en 12,66%. (Ver Anexo N°19)

R_f es la tasa libre de riesgo. Se utilizó un promedio entre las cotizaciones de las TNA de los bonos del tesoro de EEUU a diez años a la última cotización en Noviembre de 2013. R_f= 2,61% (Ver Anexo N° 20)

Para calcular β_i se utilizó la cotización de betas por sector para el sector de servicios educativos según un promedio de 33 empresas. Los datos de betas por sector se obtienen de la página de internet de Damodaran (<http://www.damodaran.com>), profesor de finanzas corporativas en la escuela de negocios de la Universidad de Nueva York. Según éstos datos el beta desapalancado del sector educativo es de β=1.09. Para ver listado completo de betas por sector ver Anexo N° 21



CRx es la prima por riesgo país que se obtuvo de la media de las tasas que se presentaron a lo largo del último año (de Octubre de 2012 a Noviembre de 2013). El dato de la media de las tasas de riesgo país para el último año es expresado en puntos porcentuales. La media de 1075,46 puntos porcentuales equivale a 10,75%. (Ver Anexo N° 22)

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$K_e = 2,61\% + (12,66\% - 2,61\%) * 1,09 = 13,56\% + 10,75\% = 24,31\%$$

La tasa de costo de capital para el inversionista que se aplica en el flujo de fondos es del 24,31%

Valor terminal del Proyecto

En este proyecto para el cálculo del valor terminal se utilizó el método del Valor Económico, puesto que es el que mejor se ajusta por tratarse de un proyecto de vida indefinida. Además haciendo uso de este método se determina el valor de recupero tanto de los activos fijos como del capital de trabajo.

$$V_t \text{ económico del proyecto} = \frac{9822151,15 - 129802,19}{24,31}$$

$$V_t \text{ económico del proyecto} = \$39869802,00$$

Flujo de Caja de Gestión del proyecto a largo plazo

A continuación se reflejan los ingresos a valor real proyectados para el horizonte de diez años del proyecto. Como se mencionó antes, el estudio de un proyecto comienza con la proyección del Estado de Resultado para así determinar la utilidad neta proyectada, la cual será utilizada para la confección del Cash Flow de Gestión a largo plazo (ver tabla n° 58).



Tabla N° 58
Cash Flow de Gestión

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Utilidad Neta		-267747,71	42029,06	434933,43	1030236,86	
Costos Fijos no erogables(+)		135044,13	135044,13	136512,41	136512,41	
Inversión en Activos Fijos (-)	-6599184,92			-14682,89		
Inversión en Activos Intangibles (-)	-70910,00					
Inversión en Capital de Trabajo(-)	0					
Valor terminal(+)						
Flujo neto de Efectivo	-6670094,9	-132703,58	177073,19	556762,95	1166749,27	
Concepto						
	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta	2848052,39	3272981,43	4322460,91	5941237,21	7577940,73	9822151,15
Costos Fijos no erogables(+)	136512,41	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Inversión en Activos Fijos (-)		-26828,85			-47889,06	
Inversión en Activos Intangibles (-)						
Inversión en Capital de Trabajo(-)						
Valor terminal(+)						39869802,00
Flujo neto de Efectivo	2984564,8	3371165,87	4447474,2	6066250,5	7659853,85	49821755,34

Fuente: Elaboración propia

Referencias: Los signos indican si los valores se suman o se restan en el flujo.

Evaluación Económica y Financiera

Antes de comenzar el análisis es necesario recordar la tasa de descuento, con



la que se van actualizar los flujos de caja. La tasa de descuento para este proyecto es del 24,31%, lo que significa que es la ganancia mínima que los inversionistas pretenden obtener por invertir en este proyecto y no en otro.

Valor Actual Neto

La realización del proyecto será conveniente siempre y cuando el Valor Actual Neto sea igual o superior a cero.

Tabla N° 59

Cálculo del Valor Actual Neto

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Flujo neto de Efectivo	-6670094,90	-132703,58	177073,19	556762,95	1166749,27	
Flujos Descontados	-6670094,90	-106752,14	114588,41	289835,87	488599,79	
Flujos Acumulados		-6776847,04	-6662258,63	-6372422,76	-5883822,97	
VAN	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto de Efectivo	2984564,80	3371165,87	4447474,20	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujos Descontados	1005427,32	913573,98	969551,70	1063828,96	1080602,29	5654033,28
Flujos Acumulados	-4878395,66	-3964821,68	-2995269,98	-1931441,02	-850838,72	4803194,55

Fuente: Elaboración propia.

$VAN = \$4803194,55 > 0$ --- se acepta, ya que se obtiene \$ 4803194,55 más que la inversión alternativa

Tasa Interna de Retorno

El cálculo realizado a continuación representa el verdadero rendimiento.

Tabla N° 60

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Flujo neto de Efectivo	-6670094,90	-132703,58	177073,19	556762,95	1166749,27	
TIR	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto de Efectivo	2984564,80	3371165,87	4447474,20	6066250,50	7659853,85	49821755,34
TIR						32,89%

Fuente: Elaboración propia.

$$TIR = 32,89\% > r = 24,31\%$$

Se acepta el proyecto ya que su rendimiento (TIR) es mayor al rendimiento mínimo requerido o costo de oportunidad (r).



Periodo de Recupero Ordinario

El periodo de recupero es el tiempo que tarda un proyecto en generar flujos de efectivo para recuperar la inversión inicial.

Tabla N°61

Cálculo del Período de Recupero Ordinario

PR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Flujo neto de Efectivo	-6670094,90	-132703,58	177073,19	556762,95	1166749,27	
Flujo acumulado no actualizado a la tasa		-6802798,48	-6625725,29	-6068962,33	-4902213,07	
PR	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto de Efectivo	2984564,80	3371165,87	4447474,20	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujo acumulado no actualizado a la tasa	-1917648,27	1453517,60	5900991,80	11967242,29	19627096,15	69448851,49

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que sin tomar en cuenta el dinero en el tiempo la inversión inicial se recupera a los 5 años y 7 meses.

Periodo de Recupero Descontado

El periodo de recupero descontado es prácticamente igual al anterior criterio, con la diferencia de que se toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, es decir se utilizan los flujos de fondos descontados.

Tabla N° 62

Cálculo del Período de Recupero Descontado

PRD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Flujo neto de Efectivo	-6670094,90	-132703,58	177073,19	556762,95	1166749,27	
Flujos Acumulados Actualizado a la tasa		-6776847,04	-6662258,63	-6372422,76	-5883822,97	
PRD	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto de Efectivo	2984564,80	3371165,87	4447474,20	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujos Acumulados Actualizado a la tasa	-4878395,66	-3964821,68	-2995269,98	-1931441,02	-850838,72	4803194,55

Fuente: Elaboración propia



Se puede observar que tomando el valor del dinero en el tiempo la inversión se recupera en 9 años y 5 meses.

Tasa de Rendimiento Contable

La tasa de rendimiento contable es el cociente entre la utilidad promedio y el valor contable promedio de la Inversión. Este criterio de evaluación permite saber que tan rentables es desde el punto contable del proyecto.

Tabla N°63
Tasa de Rendimiento Contable

TRC	
Utilidad Neta Promedio	3502427,55
Valor Activos Promedio	6670094,90
52,50%	

Fuente: Elaboración propia.

Según el criterio de aceptación de la tasa de rendimiento contable, se acepta el proyecto ya que esta es mayor a la tasa objetivo establecida por los inversores, que es igual a la tasa de descuento.

Índice de Rentabilidad

El Índice de rentabilidad es el cociente entre el valor del proyecto y su costo.

Tabla N°64
Cálculo del Índice de Rentabilidad

IR	
Valor Actual	4803194,55
Inversión Inicial	6670094,90
0,72%	

Fuente: Elaboración propia.

$IR=0,72 > 0$, por lo tanto el proyecto se considera rentable porque cada peso de inversión inicial arroja 0,72 de valor actual neto, por lo cual cada peso arroja ganancias.

Análisis de Escenarios

El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son los criterios de evaluación más eficientes, pero estos pueden sufrir variaciones positivas y negativas, según imprevistos y eventualidades que pudiera sufrir el proyecto una vez en marcha.

A continuación se analizará como varían el VAN y la TIR, ante el cambio de una variable como la demanda. Para ello se crearán dos escenarios más posibles además del esperado, los mismos son: optimista y pesimista. Estos se crearon en base



a las siguientes estimaciones de cantidades de alumnos para los periodos que se presentan a continuación.

Escenario pesimista

Tabla N°65

Demanda del escenario pesimista

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7 en adelante
Cantidad de alumnos	64	83	107	139	180	234	277
Promedio de alumnos	15	16	17	19	22	26	30
Cantidad de grados abiertos	4	5	6	7	8	9	9

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario se observa una reducción en la demanda del 35% menos sobre la estimada para el proyecto en estudio. También en función de la demanda se modificaron los costos variables y se requirió de mayor capital de trabajo neto para el primer año de ejecución. En Anexo N° 23 se desarrolla el cálculo de ingresos, de capital de trabajo neto y del flujo de caja.

Ante esta variación los resultados del proyecto son:

Tabla N° 66

Resultados del Cash Flow del escenario Pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto de Efectivo	-6979563,80	-446095,68	-385502,07	-325197,00	-299579,99	590680,57	1995868,99	4447543,71	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujos descontados	-6979563,80	-358857,44	-249467,85	-169288,84	-125455,16	198985,92	540873,41	969566,85	1063828,96	1080602,29	5654033,28
Flujo acumulado del proyecto		-7338421,24	-7587889,09	-7757177,93	-7882633,09	-7683647,17	-7142773,76	-6173206,91	-5109377,95	-4028775,65	1625257,62

Fuente: Elaboración propia.

Resultados:

VAN= \$1625257,62- > 0--- se acepta, ya que se obtiene \$1625257,62- más que la inversión alternativa.

TIR =27 % > r = 24,31%---Se acepta el proyecto.



Escenario Optimista

Tabla N° 67
Demanda del escenario optimista

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 en adelante	Año 6
Cantidad de alumnos	95	127	165	214	277	277
Promedio de alumnos	23	25	27	30	30	30
Cantidad de grados abiertos	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario se observa un aumento del 10% más sobre la estimada para el proyecto en estudio. También en función de la demanda se modificaron los costos variables y no se requirió inversión en capital de trabajo neto para el primer año. En Anexo N° 24 se desarrolla el cálculo de ingresos, de capital de trabajo neto y del flujo de caja.

Tabla N° 68
Resultados del Cash Flow del escenario Optimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo neto de Efectivo	-6670094,90	-20899,58	315813,61	708530,87	1326985,18	3016622,19	3371165,87	4447474,20	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujos descontados	-6670094,90	-16812,47	204370,73	368842,18	555701,80	1016226,67	913573,98	969551,70	1063828,96	1080602,29	5654033,28
Flujo acumulado del proyecto		-6686907,37	-6482536,63	-6113694,46	-5557992,65	-4541765,98	-3628192,00	-2658640,30	-1594811,34	-514209,05	5139824,23

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

VAN = \$5139824,23 > 0--- se acepta, ya que se obtiene \$5139824,23- más que la inversión alternativa

TIR = 33,61% > r = 24,31%---Se acepta el proyecto



A partir de los resultados obtenidos en el análisis de escenarios, se expone una tabla comparativa con los datos arrojados por los tres escenarios.

Tabla N° 69
Cuadro comparativo de escenarios

Concepto	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista	Decisión
VAN	\$5.139.824,23	\$4.803.194,55	\$1.625.257,62	VAN positiva ,se acepta el proyecto en los tres escenarios.
TIR	33,61%	32,89%	27,00%	TIR> r, se acepta el proyecto en los tres escenarios.

Fuente: Elaboración propia.

En base al cuadro comparativo, se arriba a la decisión de implementar el proyecto de inversión puesto que en estas condiciones resulta rentable en los tres escenarios ya que agrega valor a la actividad realizada por los aportantes.



CAPITULO VI

Conclusiones



Conclusiones

En base a los resultados del análisis interno del mercado y de las diferentes viabilidades del proyecto se concluye lo siguiente:

Del diagnóstico del microentorno y de la viabilidad comercial se determina

- Que gradualmente crece la elección de los consumidores por las instituciones educativas privadas por sobre las instituciones educativas públicas.
- Que el microsegmento del proyecto es un público de clase media a media alta y que está a la espera de una nueva propuesta pedagógica que garantice la formación integral de sus hijos desde los primeros hasta los últimos pasos y esté el alcance económico de su público determinado.
- Que la demanda es mayor a la oferta, y ello se debe a la periferización y el crecimiento de la población hacia la zona Norte donde se ubicaría el proyecto, por lo que se traduce en un público latente por conquistar.
- Que la ventaja competitiva liderazgo en costo es la más apropiada para este proyecto, ya que a través de su estructura de costos bajos, le permite reducir el precio del servicio, poniéndolo al alcance de su público determinado.
- El producto, precio, plaza y promoción, se ajustan a los requerimientos del mercado.
- Que la característica diferenciadora más apropiada para el proyecto pedagógico es el deporte al alcance de todos los alumnos, puesto que esta práctica logra en los niños múltiples beneficios en lo psicológico, en lo emocional, en lo intelectual y en lo físico y es la más elegida por los padres según las encuestas realizadas.

Desde el punto de vista del estudio técnico

- Se detectó una oportunidad para la localización del proyecto en una zona que posee un alto crecimiento vegetativo poblacional en los últimos 10 años y una baja tasa de crecimiento de oferentes en este rubro (2 en los últimos 10 años).
- Se determinó la factibilidad técnica para prestar este servicio, desde la adquisición de las materias primas, del equipamiento mobiliario y equipo administrativo.
- Que el aprovechamiento de las economías de escala y el análisis sobre diversos presupuestos, permiten reducir la barrera de entrada más fuerte que es el alto costo de Inversión inicial, permitiendo que la financiación del mismo sea completamente por capital propio.
- La estructura física del proyecto se ajusta a todas las exigencias técnicas por parte del organismo de control D.I.P.E.

Desde el punto de vista Organizacional

- Están todos los aspectos organizacionales definidos y la estructura gerencial de la empresa es coherente con las características que se plantean en el proyecto



- En la elección del personal se prima la antigüedad y experiencia ya que esto se traduce en calidad educativa.
- La reglamentación salarial se ajusta a la normas establecidas por el organismo de control D.I.P.E, puesto que esto se traduce en la obtención y mantención de una planta funcional estable que garantice seguridad hacia su público en todos los aspectos.

Desde el punto de vista Legal

- El procedimiento legal se ajusta a todas las exigencias establecidas por el organismo que otorga la adscripción oficial del Instituto Educativo en estudio. Por lo que esto ya no es una barrera para la ejecución del proyecto.
- Por las características del proyecto y los costos que trae aparejado cada tipo societario, se determinó que lo óptimo es dar comienzo al proyecto como una empresa unipersonal, a la vez que se contempló en la estructura de costos la posibilidad de registrarse bajo otra forma societaria con el fin de preservar a futuro el patrimonio personal del inversor.

Desde el punto de vista social y ambiental

- Se determina que el fenómeno de expulsión y crecimiento poblacional hacia la zona Norte - Noroeste tanto dentro de los límites de la Ciudad como fuera generó en materia educativa la saturación de las escuelas de esta zona, por lo que la apertura de una nueva Institución Educativa es necesaria para atender a esta demanda creciente. Desde lo ambiental su estudio no fue relevante debido a que la implementación del proyecto no genera impacto ambiental sobre el entorno.

Desde el punto de vista del estudio Financiero

El estudio pormenorizado de las demás viabilidades permitió arribar a una estructura de inversión y de costos que beneficiaron los resultados financieros del mismo, y ello se aprecia en los siguientes resultados:

- El VAN es positivo en \$ 4882420,09
- lo que permite demostrar la rentabilidad del mismo.
- La TIR es del 33,02% y supera la tasa de corte del proyecto que es del 24,31%, lo cual muestra lo atractivo del proyecto.
- Dentro del análisis de escenarios tanto pesimista como optimista, en donde en relación a la demanda estimada se redujo la misma en un 35% y luego se aumentó la misma en un 10% respectivamente, los resultados demostraron que el proyecto sigue siendo viable, puesto que en ambos escenarios su VAN es positiva es decir mayor a cero y la TIR sigue siendo mayor a la tasa de descuento. Ante estos resultados el proyecto sigue siendo aceptable.

Analizando detalladamente todos los datos expuestos en el presente informe, se concluye que el proyecto es viable desde lo cualitativo y cuantitativo, que las tendencias del sector son más que favorables y crean un contexto propicio para el desarrollo propuesto en el presente trabajo, lo que finalmente determina que es factible la implementación y ejecución del Instituto Educativo Nueva Generación



Bibliografía

- Andrés E. Miguel (2000). *“Proyectos de Inversión, Ciclo de Vida”*. México.
- Aker y Day (2001). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.
- Anderson D., Sweeney D. y Williams T. (2008). *“Estadística para administración y economía”*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Baca Urbina Gabriel (2001). *“Evaluación de Proyectos”*. México: McGraw Hill.
- Ballou, Ronald H. (2001). *“Logística Empresarial. Control y planificación”*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Chace, Jacobs, Aquilano (2005). *“Administración de Operaciones para una Ventaja Competitiva”*. México: 10ª. Edición, MaGraw-Hill.
- Esputiñan Rodrigo (2000). *“Estado de flujo de efectivo”*. Bogotá: Editorial Roesga.
- Ferry Guilles (1987). *El trayecto de la formación*. Barcelona: Editorial Nova Terra.
- Hongren Charles, (2003). *“Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial”*. México: Pearson.
- López Durmauf .G.(2006). *“Cálculo financiero aplicado”*. *“Un enfoque profesional”*. Argentina: Editorial La Ley.
- Meza, Orozco Johnny de Jesús, (2008). *“Matemáticas financieras aplicadas”* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain (2008). *“Preparación y Evaluación de Proyectos”*. México: McGraw-Hill. Quinta edición.
- Nassir Sapag Chain, (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. México: Prentice Hall, Primera edición.
- Obando José Rosales (1984). *“Elementos de Microeconomía”*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Perena, Brand Jaime, (1996). *“Dirección y Gestión de Proyectos”*. Barcelona: Ediciones Días Santos S.A.
- Porter Michael, (1992). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Rei.
- P. Clements, J. y Clements, J. (2001). *“Administración Exitosa de Proyectos”*. México: Thomson.
- Philip Kotler, (2001). *“Dirección de Marketing”*. México: Pearson.
- Ross, Westerfield y Jordán. (2008). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. España: Mc Graw Hill, Séptima Edición.
- Stephen A. Ross, (2006). *“Fundamento de Finanzas Corporativas”*. España: McGraw-Hill.
- Scribano Adrián, (1998). *“Introducción al Proceso de Investigación de las Ciencias Sociales”*. Colombia: Copiar.
- Spidalieri, Roque, (2010) *“Planificación y Control de Gestión: Scorecards en Finanzas, Cuestiones Básicas”*. Argentina, Córdoba: Brujas.



- Villagómez, Héctor Bolívar, (2001). *“Elementos para la Evaluación de Proyectos de Inversión”*. México: UNAM.
- William B. Werther y Keit Davis, (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill, quinta edición.

Otras Fuentes

Leyes

- *Ley de Sociedades Comerciales* (N°19.550).
- *Ley de Educación Nacional* N° 26.206.
- *Ley de Educación Provincial* N°9.870
- *Ley de Educación Provincial* N° 81.13
- *Ley de Funcionamientos de los Institutos Privados de Enseñanza Privada* N°5326.
- *Legislación Educativa de Córdoba* (Reglamento General de Escuelas Primarias, Decreto N° 41.00-a-1938)
- *Ley de Financiamiento Educativo* N° 26.075.

Páginas Web

- www.lanacion.com.ar
- www.aa.edu.ar
- www.cba.gov.ar
- www.afip.gov.ar
- www.yahoofinances.com
- www.ambito.com
- www.portfolioperpersonal.com
- www.standarspoors.com



Anexos

Anexo N° 1: Entrevista realizada a las diferentes instituciones educativas de la zona

- 1- ¿Cómo es la historia del surgimiento de la Institución?
- 2- ¿Cómo definieron la zona de ubicación de la Institución? ¿Tuvieron en cuenta algún criterio en especial?
- 3- ¿Se presentaron problemas al momento de autorizar el establecimiento? ¿Cuáles?
- 4- ¿Cómo es la competencia en este rubro? ¿Hay competencia?
- 5- ¿A qué público está destinado el proyecto? ¿Qué clase social o poder adquisitivo?
- 6- ¿Qué factores tienen en cuenta los padres al momento de elegir una institución para sus hijos?
- 7- ¿Cuál es la oferta educativa?
- 8- ¿En qué se diferencian respecto de la competencia cercana y en general con el resto?
- 9- ¿Cómo ha sido la demanda desde sus inicios? ¿Cómo es la demanda en estos últimos años?
- 10- ¿Cuál es el promedio de alumnos que poseen en los distintos niveles?
- 11- ¿En qué porcentaje cubren la capacidad del establecimiento con los alumnos que poseen actualmente?
- 12- ¿Cuáles son las tendencias educativas actuales y sobre cuáles se basaron para ofertar el servicio?
- 13- ¿Qué forma societaria adquirió la institución? ¿Porque? ¿Cuál es la ventaja de optar por ella y no otra?
- 14- ¿Qué impuestos y servicios públicos están obligados a tributar? ¿Hay exenciones por ser una institución al servicio de la educación? ¿Cuánto abonan por estos conceptos?
- 15- ¿La Institución tiene subvención del Estado?
- 16- ¿Cómo es la administración interna de la Institución? ¿Quiénes la conforman?



Anexo N° 2: Encuesta realizada en el mercado, para conocer las preferencias del mismo

Encuesta Educativa

Instrucciones: En la misma usted, va a encontrar preguntas con opciones y otras para desarrollar, en la primera deberá tachar lo que corresponda y en la segunda usted debe describir y narrar lo que crea conveniente para la pregunta de forma breve, concreta y concisa en lo posible.

Comenzamos

1-¿En qué zona de la ciudad vive? _____

2-¿Sus hijos asisten a un establecimiento educativo? (tachar lo que corresponda)

SI NO

PÚBLICA PRIVADA

3-¿Por qué prefiere un establecimiento educativo público/privado?

4-¿El centro educativo a qué distancia se encuentra de su domicilio? (tachar lo que corresponda)

Menos de 10 cuadras

Entre 10 y 20 cuadras

Entre 20 y 30 cuadras

Más de 30 cuadras

5-¿Qué medio de transporte utiliza para asistir al establecimiento? (tachar lo que corresponda)

Transporte escolar

Transporte público

Movilidad propia

Caminando

Otros

6-Elige dos (2) de los siguientes criterios que consideré más importante al momento de elegir una institución para sus hijos



Religioso	<input type="checkbox"/>	Cercanía	<input type="checkbox"/>
Trayectoria y prestigio social	<input type="checkbox"/>	Costo	<input type="checkbox"/>
Calidad docente	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Clase social	<input type="checkbox"/>	Calidad educativa	<input type="checkbox"/>
Servicios y actividades extraescolares	<input type="checkbox"/>	Proximidad a su lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>

7- ¿Si se abre un centro educativo cerca de su domicilio, cambiaría a su hijo hacia este nuevo centro?

SÍ TAL VEZ NO

¿Por qué?

8- ¿Los principios y valores inculcados por el centro educativo, son los que usted quiere para su hijo y son acorde a los suyos?

Sí, son acordes con los míos y con los que yo quiero para mis hijos (alumnos)

No son acordes con los míos, pero sí con los que quiero para mis hijos (alumnos)

No son acordes con los míos ni con los que quiero para mis hijos (alumnos)

9- Elige dos (2) de los los siguientes valores que consideré más importante, que le ofrezca la institución escolar a sus hijos

Comprensión Sinceridad

Obediencia Amistad

Solidaridad Cooperación

Perseverancia Respeto

10- ¿Elige dos (2) de las siguientes actividades que le interesan más a sus hijos?

Deportivas Viajes y excursiones

Informáticas Música

Teatrales Arte

Danzas otras ¿Cuáles?



11-¿Qué rango de valores estaría usted dispuesto a pagar para la educación de sus hijos? (tachar lo que corresponda)

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| \$100 a \$500 | <input type="checkbox"/> | \$1501 a \$2000 | <input type="checkbox"/> |
| \$501 a \$1000 | <input type="checkbox"/> | \$2001 a \$2500 | <input type="checkbox"/> |
| \$1001 a \$1500 | <input type="checkbox"/> | Más de \$2500 | <input type="checkbox"/> |

12-¿Cuándo inscribió a su hijo en una institución escolar, tuvo problemas para encontrar banco?

- SI NO

Si su respuesta es SÍ ¿En qué nivel tuvo problemas? (ejemplo: pre jardín, jardín, primer grado, etc.)

13-¿Está conforme con lo que le ofrecen? (tachar lo que corresponda)

- SÍ NO

14-¿Qué actividades recomienda o le interesaría que la institución educativa les ofrezca a sus hijos?

15-¿La institución educativa con qué frecuencia mantiene reuniones individuales y/o grupales con los padres?

- Nunca
- Regularmente
- Muchas veces

16-¿Cómo califica la reunión?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena

¡Muchas gracias por su tiempo!



*Anexo N° 3: Artículos de la Ley N° 9870 que benefician a las Instituciones de
Gestión Privada*

Artículo 1°: Este artículo, referido al “Ámbito de Aplicación” prácticamente lo que hace es equiparar las escuelas públicas con las privadas. A punto tal que el Estado no podrá hacer diferencias entre unas y otras. En él, define que al “Sistema Educativo” de la provincia de Córdoba lo conformaran las “Escuelas Públicas de Gestión Estatal” y las “Escuelas Públicas de Gestión Privada”.

Artículo 3°: Este artículo contempla los “Principio Generales” de la ley. Es casi igual al que tiene la ley vigente. Lo único que hace es añadirle al inciso d) una oración que dice: “Es responsabilidad del Estado garantizar el ejercicio de este derecho (a la educación) en igualdad de oportunidades y sin discriminación de ningún tipo. Con lo cual, este inciso lo que busca es garantizar plena igualdad en el acceso a ese financiamiento. Esta intención, en el proyecto se hace explícita más abajo con el inciso j). Un inciso que no está en la ley vigente y que textualmente señala: “El Estado asegura en el presupuesto provincial los recursos suficientes para el financiamiento del sistema educativo (escuelas públicas y privadas) e integra con igual fin aportes comunitarios, sectoriales y de otras jurisdicciones”.

Artículo 4°: Este artículo se refiere a “Derecho a la Educación y Garantías”. En la ley vigente, este textualmente estipula que “a fines de cumplirse con esta responsabilidad (el Estado) creará y sostendrá centros educativos en todo el territorio provincial, e impulsará el mejoramiento de la calidad de la educación, procurando, el máximo rendimiento social del sistema”

Artículo 7°: Este artículo titulado “Derechos y Deberes de los Docentes” básicamente pone al Estado cordobés como máximo responsable de las jubilaciones, el seguro, el salario, y la obra social de los docentes de las escuelas públicas y privadas, sin discriminación. Lo hace mediante dos incisos nuevos, el g) y el h). Con lo cual, el principal costo que tienen las escuelas privadas, que es el salario de los docentes, lo deberá afrontar el Estado cuando el dueño de la escuela así lo solicite.

Artículo 8°: Hasta la fecha, los aportes que el Estado hace a las Escuelas Públicas de Gestión Privada, son básicamente para pagar salarios del personal docente. Estos subsidios no cubren los salarios del personal técnico, auxiliares, materias especiales, etc. Sin embargo, el artículo 8 de la nueva Ley de Educación establece que “el personal administrativo, técnico, auxiliar, de la salud y de servicios que se desempeñen en las escuelas, es parte de la comunidad educativa”. Con lo cual, la iniciativa, les abre una gran puerta a las escuelas privadas para que estos cargos también pasen a ser solventados por el Estado.

Artículo 11°: Este establece que los padres tienen derecho “a elegir para sus hijos” la escuela cuyo ideario responda a sus convicciones filosóficas, éticas o religiosas, también estipula que “de manera opcional, en el ámbito de la educación pública de gestión estatal” también podrá optar por la “educación religiosa que les permita aprender valores”.



Artículo 12°: Este artículo titulado “Derechos y Deberes de los Alumnos” básicamente lo que dispone que el Estado no sólo se tenga que hacer cargo de los salarios de los docentes, del personal auxiliar y administrativo de las escuelas privadas, sino también de sus edificios. Esto lo hace incorporando el inciso f) donde sin especificar se estipula que los alumnos tienen el derecho a: “desarrollar sus aprendizajes en edificios que responden a normas de seguridad y salubridad con instalaciones y equipamiento para que aseguren la calidad del servicio educativo

Artículo 16°: Ese artículo, titulado “Principios Políticos de Organización del Sistema”, es otro de los que fue modificado. En la ley actual decía: “El sistema educativo se organizará, en términos de política educacional, conforme con los principios de democratización, centralización política y normativa, desconcentración operativa y administrativa y participación social”. En cambio, en la reforma de la nueva Ley de Educación, en primer orden se agrega que el sistema educativo se organizará conforme con los principios de “libertad de enseñanza”, lo cual significa “libertad de los padres a optar por escuelas privadas.

Artículo 26° “Educación Obligatoria: La obligatoriedad se extiende desde la edad de cuatro (4) años hasta la finalización del nivel de educación secundaria”. Este artículo al hacer obligatorio la sala de cuatro (4) años impulsa a que los padres busquen una institución oficial para sus hijos desde esta edad e incluso desde la sala de tres años, para de esta manera asegurarse el banco para cuatro, cinco y seis del nivel primario, reemplazando así la oferta de instituciones maternas y de prejardín no oficiales por instituciones oficiales. Esto se convierte un nicho más para las instituciones públicas como privadas.

Artículo 30° y 35°: Estos artículos referidos a la escuela primaria son nuevos. Y también benefician a los establecimientos privados. El primero determina que el Estado tiene la obligación de “expandir la educación inicial”. Lo cual equivale a “expandir las escuelas privadas”. Por su parte el artículo 35° establece que la educación primaria debe “brindar oportunidades equitativas”, es decir “brindar recursos de manera equitativa” tanto a escuelas públicas como privadas. (Fuente: Reforma de la LEY N° 8113)

Anexo N° 4: Índice de Precios

Tabla N° 70

Índice de Inflación periodo abril del 2011 a Abril del 2013

Periodo	01/11	02/11	03/11	04/11	05/11	06/11	07/11	08/11	09/11	10/11	11/11	12/11	01/12	02/12
Variación mensual %														
IPC Congreso	1,7	1,5	2	2	1,5	1,52	1,6	1,87	1,89	1,49	1,44	1,9	1,9	1,65
IPC INDEC	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,8	0,8	0,7



Periodo	03/12	04/12	05/12	06/12	07/12	08/12	09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13
Variación mensual %														
IPC Congreso	2,31	2,16	1,71	1,63	1,76	1,91	1,93	1,82	1,81	2,1	2,58	1,23	1,54	1,52
IPC INDEC	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	1	1,1	0,5	0,7	0,71

Fuente: Elaboración propia con datos provistos de: www.lanacion.com.ar/1545959-para-el-indec-la-inflacion-de-2012-fue-del-108

Anexo N° 5: Cotización del Dólar

Figura N° 19: Evolución del precio del Dólar



Fuente: www.Lanacion.com.ar 04 de Junio de 2013.



*Anexo N° 6: Descripción de las instituciones escolares de competencia directa al
proyecto*

Nombre: Colegio León XIII.

Dirección: Av. Enrique Bodereau 7850.

Pág. Web: No posee.

Teléfono: 3543 440948.

Es una Institución educativa religiosa de gestión privada mixta, fundada a principios de siglo XX por la Congregación de Padres Mercedarios con el carácter legal de Asociación de ONG, subvencionada por el Estado en un 100 por ciento. Esta Congregación comenzó la obra de educar, para dar respuesta a la demanda de su comunidad sin distinción de clase social y por la vocación hacia la educación; tuvo sus inicios en una casa de atrás de la Iglesia, ubicada en Av. Boderau, brindando educación solo al nivel secundario, hace diez años incorporó el nivel primario por pedido y exigencias de la comunidad educativa y religiosa; la incorporación de las aulas primarias se proyectó de forma gradual pero debido a la fuerte demanda esta se edificó rápidamente. Para hacer frente a esta demanda tuvo que construir más aulas y generar amplios espacios compartidos para los dos niveles que ofrece. No tuvo necesidad de invertir en adquisición de terreno porque cuenta con más de una hectárea. En relación a la oferta actual, este colegio ofrece educación en sólo dos niveles: primaria y nivel medio, la primaria posee dos secciones A y B. La carga horaria de primero a quinto grado es de 4 hs. y 15 minutos sólo por el turno tarde y el sexto grado es de 5 hs. y 15 minutos turno tarde, ofrece de forma opcional, actividades extraescolares pero impulsado y a cargo del grupo de padres que conforman la cooperadora, para lo cual se cobra un costo adicional. El costo del arancel primario se encuentra en un rango de \$ 100 y \$600 y el costo de matrícula de inscripción se encuentra en un rango de \$500 a \$1.100.

En relación a la demanda su crecimiento fue gradual y con ello la oferta del establecimiento, el mayor crecimiento lo tuvieron hace doce años aproximadamente y específicamente el primario hace nueve u ocho años, debido al crecimiento vegetativo de la población y por la incorporación del nivel primario; actualmente tiene proyectado abrir más aulas y generar más espacios compartidos para poder incorporar la extensión horaria de dos y luego tres horas más por orden del ministerio. Con respecto al nivel inicial, por una cuestión de costos y de la obligación de cumplir con la extensión horaria del primario, no tiene a futuro proyección sobre este nivel. El promedio de alumnos es de 36 por aula, y cada año la lista de espera es mayor, el año pasado tuvieron un número importante de alumnos que quedaron sin inscripción, y a partir de mediados de mayo abrieron la inscripción para el ciclo 2013 sólo del nivel primario y ya tiene 80 alumnos en lista sin incluir los niños que se priorizan al momento de inscribir como: los hermanos de alumnos, los hijos del personal, los hijos de la comunidad religiosa, y los hijos y/o hermanos de ex-alumnos. Esto demuestra que la capacidad máxima del establecimiento está cubierta al 100 por ciento y en algunas aulas hay más alumnos de lo permitido. El público al cual está dirigido es bastante heterogéneo, conformada por clase alta (algunos de barrios privados) que patrocinan a la comunidad religiosa, gente de clase media y de clase



humilde, porque la orden Mercedaria tiene un fuerte apostolado con esta última clase. La Institución apuesta mucho a la inclusión y a la diversidad. Los alumnos pertenecen a barrios de Arguello, Villa Allende, Saldan, Altos de Villa Allende, Mendiolaza entre otros.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con el área del consejo directivo, con el área de docentes, área de administración y contable, y con el área de personal de maestranza.

Esta institución se diferencia en el mercado por el prestigio histórico, la calidad humana y educativa. Es el segundo colegio luego del Monserrat que enseña Latín y Griego desde el quinto grado de primaria.

Nombre: colegio del Carmen.

Dirección: Av. Recta Martinolli y Esq. Palau. B° Arguello.

Pág. Web: No posee.

Teléfono: 3543 420833.

Es una Institución educativa religiosa de gestión privada mixta, fundada en 1965 por la Congregación Carmelitas Misioneras Teresianas con el carácter legal de Asociación civil sin fines de lucro, subvencionada por el Estado en un porcentaje promedio del 75 por ciento. Esta Congregación comenzó la obra de educar, para dar respuesta a las demandas de la sociedad y por el compromiso con la Educación, por ello tuvo sus inicios en una antigua casa, ubicada en Av. Recta Martinolli, brindando educación a los primeros niveles de primaria (hasta tercer grado); a medida que paso el tiempo la demanda fue aumentando y con ello el crecimiento de la institución, por lo cual se vio obligado a incorporar gradualmente, el nivel inicial y mucho tiempo después el nivel medio. Para hacer frente a esta demanda fue adquiriendo más espacio físico, comprando las casas y terrenos de los alrededores hasta tener hoy aproximadamente más de 6000 metros cuadrados.

En relación a la oferta actual, ofrece educación en los tres niveles: inicial desde los tres años, primaria y nivel medio, desde jardín de 5 años hasta el último año de la secundaria poseen dos secciones; las salas de 3 y 4 poseen tres secciones, lo cual se debe al número máximo de alumnos que la DIPE autoriza, para cada sección. La carga horaria de jardín a sexto grado es de 5 hs. y 10 minutos sólo por el turno mañana y en las salas de 3 y 4 es de 4 hs. y 10 minutos, en ambas se ofrece opción de Jornada extendida (con arancel adicional) de tres horas más, entre almuerzo y actividades extraescolares como deportes y clases de Inglés. El arancel y el costo de matrícula de inscripción de nivel inicial y primario, se encuentra en un rango de \$700 a \$1.300 (para jornada simple).

En relación a la demanda su crecimiento fue gradual y con ello la oferta del establecimiento, tiene un crecimiento alto desde hace 25 años y el mayor auge lo tuvo hace doce años debido al crecimiento vegetativo de la población y por la incorporación de la educación mixta, a punto tal que actualmente tiene proyectado abrir más salas en los niveles iniciales y primer grado para los próximos años, porque algunos grados están sobrepoblados. El Promedio de alumnos es de 33 por aula, y cada año la lista de espera es mayor, el año pasado tuvo aproximadamente 90 alumnos



que quedaron sin inscripción, lo cual demuestra que la capacidad máxima de la institución está cubierta al 100 por ciento. Al momento de inscribir se priorizan los hermanos de alumnos, los hijos del personal, y los hermanos e hijos de ex-alumnos. El público al cual está dirigido es de clase media y alta.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con el área del consejo directivo, con el área de docentes, área de administración y contable, y con el área de personal de maestranza

Esta institución se diferencia en el mercado por su gran trayectoria y calidad educativa, cuenta con un gabinete psicopedagógico propio para el acompañamiento y ayuda en la educación de los alumnos.

Nombre: Colegio Rosarito Vera Peñaloza.

Dirección: Viracocha 6933.

Pág. Web: No posee.

Teléfono: 3543 441373.

Es una Institución educativa laica de gestión privada mixta, fundada hace 20 años por una Licenciada en Psicopedagogía y su marido. Esta familia comenzó la obra de educar, porque creyó en un proyecto pedagógico, que ellos consideran que necesita hoy la sociedad y además por la vocación hacia la educación; tuvo sus inicios en una construcción nueva dentro de un terreno de una hectárea, ubicada en la calle Viracocha en B° Quintas de Arguello, brindando educación solo al nivel inicial y a medida que los alumnos pasaban de un grado a otros se iban construyendo las aulas correspondientes, hasta tener hoy servicio para los tres niveles: inicial, primario y secundario. Para hacer frente a esta demanda tuvo que abrir más secciones y con ello construir más aulas, dividir los espacios compartidos de los tres niveles, y así darles mayor confort y mejor organización.

En relación a la oferta actual, ofrece educación en los tres niveles: inicial, primaria y nivel medio, en el nivel inicial tienen tres secciones para sala de cuatro y cinco, en nivel primario tienen tres secciones y sólo trabajan por el turno mañana, con una carga horaria 5hs. y 30 minutos, desde las 8 de la mañana hasta las 13 y 30 hs. La institución no ofrece actividades extraescolares después del horario de clase, esa es la única jornada que atiende. El costo del arancel y matrícula del nivel inicial está en un rango entre \$1.000 y \$1.200 y el nivel primario se encuentra en un rango de \$1.300 y \$1.500.

En relación a la demanda su crecimiento fue difícil en principio porque era una zona muy despoblada en ese entonces, de hecho en sus inicios la institución ofrecía turno tarde y turno mañana, pero como la mayor oferta fue creciendo para el turno mañana decidieron construir una sección más y dejar un sólo turno. Luego a medida que paso el tiempo la demanda, se hizo mayor, y en especial desde hace diez años debido al crecimiento vegetativo de la población, a pesar de este crecimiento la institución no tiene proyección de abrir más secciones, ni tampoco incorporar el turno de la tarde, porque consideran que llegaron a la capacidad máxima sin perder calidad en la gestión educativa; ellos priman calidad por sobre cantidad, porque piensan que



“producir educandos no es como producir caramelos”. Actualmente el promedio de alumnos es de 27, y es el número que ellos aspiran tener como máximo, porque es el que les permite llevar con calidad el proyecto pedagógico, esto indica que la institución cubre la capacidad al 100 %. Durante la inscripción del 2013 solo ingreso el 50 %, incluido los niños que se priorizan al momento de inscribir como: los hermanos de alumnos, los hijos del personal, los hijos y/o hermanos de ex-alumnos. De todas maneras ellos manifiestan que en el 2011 la lista de espera fue mayor, y que para el próximo año se proyecta igual, porque todavía no han abierto las inscripciones y ya tienen muchos anotados. El público al cual está dirigido es de clase media y media alta. Los alumnos pertenecen a los siguientes barrios: Arguello, Villa Allende, Mendiolaza, El Talar, Cerro entre otros.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con el área del consejo directivo, con el área de docentes, con el área de personal de maestranza y con el área de administración y contable. De esta última área, se encargan los dueños, quienes trabajan día a día a la par de todos y al pendiente de todo lo que sucede dentro de la institución.

Esta institución se diferencia en el mercado por el proyecto de orientación en: Vida en la naturaleza, tienen granja y huerta, se trabaja a todo nivel, realizando proyectos con esta orientación acorde al grado, hacen reciclado, trabajan con materia orgánica e inorgánica, hacen Compos, cultivan y crían animales como patos, gallinas, cabras y otros. Trabajan los valores del respeto y el cuidado por la naturaleza, el respeto a la libre expresión y a la diversidad cultural. Esta institución se hizo fuerte en su proyecto, al punto de que materias como inglés, computación y actividades deportivas tienen carga horaria normal y su público lo acepta, porque lo prefieren por esa orientación y la calidad educativa.

Nombre: Instituto Santa Ana
Dirección: Av. Ricardo Rojas
Pág. Web: www.institutosantaana.edu.ar
Teléfono: 3543 420449

Es una Institución educativa laica de gestión privada mixta, fundada en 1982, por una familia de la zona de Arguello que tenía una empresa constructora y decidió invertir en educación asociándose con personas que aportaron el proyecto educativo. Inicialmente su nombre fue Saint Anne's School, pero cuando surgieron los problemas de guerra de Malvinas, se prohibieron los nombres en inglés para de escuelas, aunque actualmente el logo de los uniformes incluyen las abreviaturas del primer nombre. Posee el carácter legal de Sociedad Anónima y no se encuentra subvencionada por el Estado. Tuvo sus inicios en una casona ubicada en Av. Ricardo Rojas, brindando educación primero desde el nivel inicial hasta tercer grado y luego incorporó de forma gradual los restantes grados y el nivel secundario. Para hacer frente a esta demanda fue adquiriendo más espacio físico, comprando las casas y terrenos de los alrededores hasta tener hoy aproximadamente 4600 metros cuadrados con salida a dos calles. En relación a la oferta actual, este colegio ofrece educación en tres niveles con doble escolaridad y bilingüe. El nivel inicial cuenta con una sala de



tres años sin doble escolaridad, una sala de cuatro años con doble escolaridad opcional y jardín de cinco años con doble escolaridad en el horario de 9 hs. a 16:30 hs. El nivel primario tiene una sola sección de doble escolaridad, con horario de 8 hs. a 16:30 hs. La orientación que ofrece es Humanista con especialidad en idioma: Inglés. Trabaja con proyectos de taller literario, escuela de relatos, y es pionera en materia Granja y Huerta. Para esta última materia el establecimiento tiene sus propios animales en la misma como: ovejas, gallinas, conejos y codornices. Desde la salita de tres años hasta tercer grado, durante Octubre -Noviembre, tienen clases de natación. A partir de cuarto grado, trabajan algunas materias en Inglés como Cs Naturales, Informática y Teatro. En todos los niveles se ofrece informática con sistemas de alta tecnología que incluye actividades en red con los profesores y los padres. Luego del horario de clase los alumnos tienen una escuela de deportes optativa, que no está incluida en el costo del arancel y se encuentra a cargo del grupo de profesores de Educación Física de la Institución.

El costo de arancel y matrícula en los niveles de tres y cuatro años sin doble escolaridad se encuentra en un rango de \$700 a \$ 1.800 y con doble escolaridad en un rango de \$ 2.000 a 2.500 con comedor incluido. El nivel primario se encuentra en un rango de \$ 2.600 a \$2.900 con comedor incluido. Los alumnos tienen la opción de llevarse la comida, por lo cual sólo abonan \$50 para el uso del comedor y microonda.

En relación a la demanda su crecimiento fue gradual con ello la oferta del establecimiento, en las épocas de crisis de las instituciones privadas, donde algunas cerraron como el Colegio Ushuaia, para este establecimiento fue una oportunidad porque los alumnos de esas instituciones migraron hacia ellos, por otra parte cuando abrió el colegio San Pablo Apóstol el efecto fue negativo por la migración de algunos de sus alumnos. Hoy en día esta institución considera que antes la demanda era mayor a pesar de que hoy manejan un número promedio de 30 alumnos con algunas aulas como primer grado y tercero de 32 alumnos. Ellos piensan que la causa de esta menor demanda, se debe a que hay muchos colegios de costos altos con diversas propuestas, y que no es tan grande el público que está dispuesto a pagar estos precios, por lo que al momento de elegir son muy exigentes por el precio que pagan. Esta institución no ha tenido muchos alumnos en lista de espera (entre 10 y 12 alumnos entre jardín de tres y primer grado), sin embargo su capacidad en promedio está cubierta al 100 por ciento. Al momento de inscribir se priorizan: los hermanos de alumnos, los hijos del personal, los hijos y/o hermanos de ex-alumnos. El público al cual está dirigido es de clase social media-alta y alta. Proviene de barrios como Arguello, Villa Belgrano, Villa Warcalde, Mendiolaza y Poeta Lugones.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con diversas áreas como: el área del Consejo Directivo, el área de Docentes, área de Administración y Contable, el área de Personal de Maestranza, y el gabinete psicopedagógico.

Esta institución se diferencia en el mercado por su trayectoria en el mercado como institución bilingüe con una alta calidad educativa, ellos consideran que “calidad no es cantidad”, es por ello que no hay proyecciones de abrir más aulas por el momento, porque quieren mantener la imagen de un colegio familiar donde todos se conocen, con un plantel docente permanente y comprometido con el alumnado y con



una comunidad educativa comprometida con la institución (padres y alumnos).

Nombre: Colegio Alemán
Dirección: Av. Recta Martinolli
Pág. Web: www.colegioaleman.com
Teléfono: 3543 420834

Es una Institución educativa laica de gestión privada mixta, fundada hace 115 años para brindar educación con una propuesta educativa cifrada en el lenguaje como herramienta de transformación. Posee un carácter legal de Asociación Civil sin Fines de Lucro sin subvención del Estado Argentino y Alemán. Está comenzó la obra de educar, en una casa quinta antigua de piedra que hoy es parte de la estructura ubicada en Av. Recta Martinolli, brindando educación en principio en el nivel inicial y luego primario y secundario. Para hacer frente a la demanda fue ampliando la construcción y ya hace 45 años cuenta con la estructura que tiene hoy, brindando educación a los tres niveles. En relación a la oferta actual, este colegio ofrece educación en tres niveles: inicial primaria y nivel medio. En el nivel inicial, la sala de tres años tiene tres secciones con carga horaria de 8 hs. a 13 hs. con opción de ampliar hasta las 16 hs. La sala de 4 años tiene tres secciones y desde este nivel hasta la secundaria la carga horaria obligatoria es de 8 hs. a 16 hs. La primaria y secundaria tiene dos secciones. A partir del año 2011 en el marco de la Ley provincial se dieron la oportunidad de replantear y pensar como escuela de cara a los desafíos y exigencias, lo cual implicó un trabajo llevado a cabo desde hace tres años de dar respuesta a: ¿Quiénes son?, ¿Hacia dónde guían el compromiso con la educación?, ¿Cómo lo hacen?, ¿Qué alcances desean dar a su misión?. A raíz de este replanteamiento se propusieron: Lograr en 10 años, ser uno de los mejores colegios de la Argentina. Además desde hace 25 años que no hacían inversiones en infraestructura por eso es que este año inauguraron una nueva parte de 40 metros cuadrados para el Kindergarten. Ante este replanteamiento la propuesta educativa que ofrecen está basada en cuatro pilares fundamentales: Idiomas (Inglés y Alemán), Proyectos, Deportes y nuevas tecnologías. Los proyectos están basados en acantonamientos desde la sala de tres años hasta segundo grado y desde tercero en adelante viajes a lugares cada vez de mayores distancias (Cerro Colorado, Mar chiquita, Noa, Mendoza y más), también otros proyectos como Feria del libro, Jornada artística y actividades en alemán. Con respecto a Idiomas se rinden obligatorios exámenes internacionales de alemán y optativos de inglés. La carga horaria de alemán desde el jardín hasta la primaria es mayor que la carga horaria de inglés. En Informática también rinden exámenes avanzados oficiales.

En la sala de tres, cuatro y cinco años con doble escolaridad, la matrícula y arancel se encuentra en un rango de \$ 1.800 a \$ 2.300 con el costo de comedor incluido. El nivel primario se encuentra en un rango de \$3.000 a \$3.600 con el costo de comedor incluido. Los alumnos tienen la opción de llevarse la comida, por lo cual sólo abonan \$118 para el uso del comedor y microonda

En relación a la demanda su crecimiento fue gradual y con ello la oferta del establecimiento, ya hace 45 años que cuentan con la cantidad de secciones



mencionadas anteriormente, que año a año han sido completadas hasta el máximo de su capacidad aunque algunos años se llenaron más que otros, hoy en promedio y como capacidad máxima, tienen 18 alumnos para las salas de tres, 22 para las salas de cuatro y 28 desde jardín hasta sexto grado. El año pasado no tuvieron lista de espera, pero este año a esta fecha ya tienen los alumnos para las salas de tres años sin contar los hermanos de alumnos y los hijos de ex-alumnos, tienen sólo 6 lugares para la sala de cuatro para los cuales ya tiene gente anotada. En sala de cinco no hay vacante para el año siguiente y de primero a sexto tienen algunas vacantes disponibles. En general en los últimos diez años han llegado a completar un promedio del 90% de la capacidad máxima establecida, en pocas oportunidades algunas aulas han estado arriba del número máximo. Al momento de inscribir se priorizan: los hermanos de alumnos, los hijos del personal, los hijos y/o hermanos de ex-alumnos. El público al cual está dirigido es de clase social alta. Proviene de distintos barrios como Arguello, Villa Belgrano, Villa Warcalde, Mendiolaza, Ruta 20, Cofico, General Paz entre otros.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con diversas áreas como: el área del Consejo Directivo, el área de Docentes, área de Administración y Contable, el área de Personal de Maestría, el área de Idiomas, área de Humanidades y Cs Sociales, área de Deportes y área de Ciencias.

Esta institución se diferencia en el mercado por su trayectoria de años en el mercado como la única institución de enseñanza Trilingüe, con el idioma Alemán como Lengua materna.

Nombre: Colegio Academia Arguello.

Dirección: Av. Rafael Núñez 5675.

Pág. Web: www.aa.edu.ar.

Teléfono: 3543 420387.

Es una Institución educativa laica de gestión privada mixta, fundada en 1955 para brindar educación a niños de familias extranjeras radicadas en Córdoba. Desde 1956 funciona dentro del sistema educativo formal con carácter legal de Sociedad Anónima, no subvencionada por el Estado. Está comenzando la obra de educar, para dar respuesta a niños de familia extranjeras radicados en Córdoba, tuvo sus inicios en una casona ubicada en Av. Rafael Núñez, brindando educación primero en el nivel medio y luego incorporó de forma gradual el nivel primario e inicial con salas de dos, tres, cuatro y cinco años, tiempo después incorpora Jardín maternal ubicado en el Country Las Delicias. Para hacer frente a esta demanda fue adquiriendo más espacio físico, comprando las casas y terrenos de los alrededores hasta tener hoy una manzana completa sobre dos avenidas principales, Av. Recta Martinolli y Av. Rafael Núñez. En relación a la oferta actual, este colegio ofrece educación en tres niveles: inicial primaria y nivel medio, la primaria posee tres secciones: A, B y C; la carga horaria de sala de cinco años a sexto grado es de doble escolaridad de 8 hs. a 16:30 hs. Las salas de dos, tres y cuatro años se desarrollan en jornadas simples turno mañana y tarde. En los niveles de dos, tres y cuatro años se enseña inglés, en la sala de 5 años realizan actividades en castellano y por la tarde actividades en inglés como segunda lengua a través de Ciencias, Matemática, Literatura, Teatro y Arte. En el nivel primario de



primero a sexto grado por la mañana se trabaja la lengua castellana y por la tarde se trabaja en lengua inglesa oral y escrito a través de las siguientes disciplinas: Language Literature, Maths, Social Studies, Thinking Skills, Science, Music e I.T. Skills. En quinto y sexto grado incorporan tres horas semanales de francés. Realizan intercambios deportivos- culturales a distintos puntos del país. El viaje de estudio se lleva a cabo en Península de Valdez. Como actividades extra-programáticas optativas fuera del horario escolar dentro del costo del arancel son: deportes (fútbol, hockey y básquet) y catequesis pero sólo en cuarto y quinto grado.

El costo de arancel y matrícula en los niveles de dos, tres y cuatro años se encuentra en un rango de \$700 a \$ 1.500. El nivel de cinco años la matrícula y el arancel se encuentra en un rango de \$1.500 a \$2.600 con comedor incluido. El nivel primario se encuentra en un rango de \$ 2.600 a \$3.700 con comedor incluido.

En relación a la demanda su crecimiento fue gradual y con ello la oferta del establecimiento, hace aproximadamente trece años tuvo su mayor crecimiento y se mantiene a la fecha debido al crecimiento vegetativo de la población. El número máximo de alumnos que permiten por aula en primaria es de 25 alumnos, todas las aulas tienen ese número de alumnos, a excepción de tercer grado que poseen 20 y de sexto grado que tienen 27 alumnos. En sala de dos y tres el número es de 18 alumnos y en sala de cuatro y cinco el número es de 22 alumnos. Esta institución no tiene alumnos en lista de espera, sin embargo su capacidad en promedio está cubierta al 100 por ciento con aproximadamente 900 alumnos entre los tres niveles. Al momento de inscribir se priorizan: los hermanos de alumnos, los hijos del personal, los hijos y/o hermanos de ex-alumnos y la gente extranjera. El público al cual está dirigido es de clase alta con elevado poder adquisitivo. Tienen alumnos de distintos países como Alemania, Egipto, Rusia y Estados Unidos.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con diversas áreas como: el área del Consejo Directivo, el área de Docentes, área de Administración y Contable, el área de Personal de Maestranza, el área de RRHH, área de Relaciones Institucionales, área de Comunicaciones, área de Gestión Cultural y el área de Ventas y Compras.

Esta institución se diferencia en el mercado por su trayectoria como Institución de doble escolaridad bilingüe, con el idioma Inglés como lengua materna, con exámenes de Inglés obligatorios para certificar el Idioma. También permite que los alumnos puedan realizar intercambios culturales con instituciones educativas de Estados Unidos y Francia.

Nombre: Colegio Nueva Juan Mantovani.

Dirección: Av. Gaus esq. Avogadro.

Pág. Web: www.mantovani.edu.ar.

Teléfono: 3543 449240.

Es una Institución educativa laica de gestión privada mixta, fundada en 1984 con el surgimiento de la democracia, el carácter legal en principio fue una Sociedad de Hecho conformada por tres personas, actualmente el carácter legal es: S.R.L, y se encuentra subvencionada por el Estado en un 100% el nivel primario y en 75% el



nivel inicial . Esta Sociedad comenzó la obra de educar, para dar respuesta a las demandas de las familias del ambiente universitario, un Educación en base a las ideas de Paulo Freyre y el paradigma de la Nueva Escuela. Tuvo sus inicios en una fábrica antigua donde toda la comunidad aportó algo para poder abrir el nivel Inicial con salas de 3, 4 y 5 años, a medida que los alumnos pasaban de grado se iban abriendo las restantes aulas hasta completar los tres niveles. Para hacer frente a esta demanda fue adquiriendo más espacio físico, alquilando una casa antigua de al lado de la fábrica, que luego la pudo comprar, actualmente cuenta con tres edificios donde funcionan los tres niveles.

En relación a la oferta actual, este colegio ofrece educación en los tres niveles: inicial desde los tres años, primaria y nivel medio, el nivel inicial posee dos secciones en el turno mañana, y una sección en el turno tarde, la jornada es simple con opción de ampliar, el nivel primario cuenta con tres secciones solo por el turno mañana, la jornada es simple con opción de doble escolaridad. La carga horaria del nivel inicial es de 3 hs. y 30 minutos y la carga horaria en el nivel primario es de 5 hs. en ambas se ofrece opción de Jornada extendida (con arancel adicional) que puede ser de tres o cinco horas más, entre almuerzo y actividades extraescolares como deportes y clases de inglés. El costo del arancel y la matrícula en el nivel inicial está en un rango de \$800 a \$ 900 y la primaria está en un rango de \$1.000 y \$1.200, este costo es sólo para la jornada simple.

En relación a la demanda su crecimiento fue gradual y con ello la oferta del establecimiento, tuvo un crecimiento alto en 1986 a punto tal que se abrieron dos turnos para el nivel primario, que con el tiempo por la mayor demanda del turno mañana se quedó con ese horario nada más y la opción de jornada extendida a la tarde. Su mayor auge lo tuvo hace 8 años debido al crecimiento vegetativo de la población. El Promedio de alumnos en el nivel inicial es de 25 alumnos y en el primario de 33 por aula, y cada año la lista de espera es mayor, el año pasado tuvo aproximadamente 100 alumnos que quedaron sin inscripción, lo cual demuestra que la capacidad máxima de la institución está cubierta al 100 por ciento. Al momento de inscribir se priorizan los hermanos de alumnos, los hijos del personal, y los hermanos e hijos de ex-alumnos. El público al cual está dirigido es de clase media y alta. Los cuales provienen de diversas zonas de Córdoba como B° Cofico, General Paz, Marqués de Sobremonte, Alto Alberdi, Villa Cabrera, Altos del Chateau, Los Boulevares, Villa Warcalde, Villa Belgrano, Cerro, Urca, etcétera.

Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con el área del Consejo Directivo para cada nivel, con el área Institucional, con el área de Docentes, área Pedagógica, área de Administración y Contable y con el área de Maestranza

Esta institución se diferencia en el mercado por la calidad educativa, expresada en su trayectoria y en el nivel de los egresados, posibilitando la concreción de nuevos emprendimientos, y el sostenimiento de una educación innovadora, en constante crecimiento.



Nombre: Instituto Isaac Newton.

Dirección: Molino de torres 6635 Villa Warcalde.

Pág. Web: www.newtonline.com.ar.

Teléfono: 3543 426466.

Es una Institución educativa laica de gestión privada mixta, fundada en el 2008 por una señora docente como profesión, la cual le propuso a un grupo de inversores económicos invertir en una institución educativa dentro de su propiedad que consta de un terreno de más de una hectárea con una casona antigua. La fundadora consideraba que en su zona faltaba oferta educativa y en especial una oferta innovadora, de vanguardia tecnológica, que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas. Si bien se fundó en el 2008, abrió sus puertas a la comunidad recién en el 2010, dentro de la casona antigua, reformada en su interior sin perder la fachada porque la misma es considerada patrimonio cultural de la ciudad de Córdoba ubicada en la calle Molino de Torres en B° Villa Warcalde. En el 2010 brindó educación solo al nivel inicial con una sola sección (sala de tres, cuatro y cinco años) y a medida que los alumnos pasen de grado van a ir incorporando y construyendo más aulas, hasta poder brindar el servicio para los tres niveles: inicial, primario y secundario. La forma societaria es Sociedad Anónima.

En relación a la oferta actual, este colegio tiene proyectado ofrecer educación en los tres niveles: inicial, primaria y nivel medio, en el nivel inicial tienen una sección para cada sala (tres, cuatro y cinco) en nivel primario y medio tiene proyectado también una sola sección, sólo trabajan por el turno mañana; con una carga horaria de 4 hs. para las salas de tres y cuatro años que va desde las 9 de la mañana hasta las 13 hs y con la opción de ampliar hasta las 15 hs. si los padres lo desean, en la sala de 5 años la carga horaria es de 6 hs. y 30 minutos que va desde la 8 y 30 hs. hasta las 15 hs. y en el nivel primario la carga horaria es de 8 hs que va desde las 8 hs. hasta las 15 hs. La institución no ofrece actividades extraescolares después del horario de clase, esa es la única jornada que atiende.

El costo del arancel y la matrícula en el nivel inicial está en un rango de \$1.500 a \$ 2.000 y el nivel primario un rango de \$1.900 a \$ 2.800.

En relación a la demanda su crecimiento fue difícil en principio, porque posee un arancel alto similar a las instituciones que tienen trayectoria y reconocimiento en la zona y por otra parte su ubicación se ve desfavorecida porque se encuentra pasando un puente que aún no está terminado por lo que el tránsito y el acceso a la misma se hace difícil y peligroso. En el 2010 el promedio de alumnos fue de 17, en el 2011 además de abrir primer grado decidieron abrir segundo y el promedio de alumnos fue de 20 alumnos y en el 2012 abrieron la sala de tercer grado con un promedio de 23 alumnos y ahora en el 2013 incorporaron cuarto grado y el promedio es de 25 alumnos, esto indica que la institución todavía no cubre la capacidad al 100 % pero va encaminado a lograrlo en los próximos años. Durante las inscripciones no contaron con lista de espera y también cuenta como política al momento de inscribir priorizan a los hermanos de alumnos, los hijos del personal, los hijos y/o hermanos de ex-alumnos. El público al cual está dirigido es de clase media y media alta. Los alumnos pertenecen a los siguientes barrios: en su mayoría a Villa Allende, Mendiolaza, La



Calera, Villa Belgrano, y en una minoría a barrios privados de la Ciudad de Córdoba.

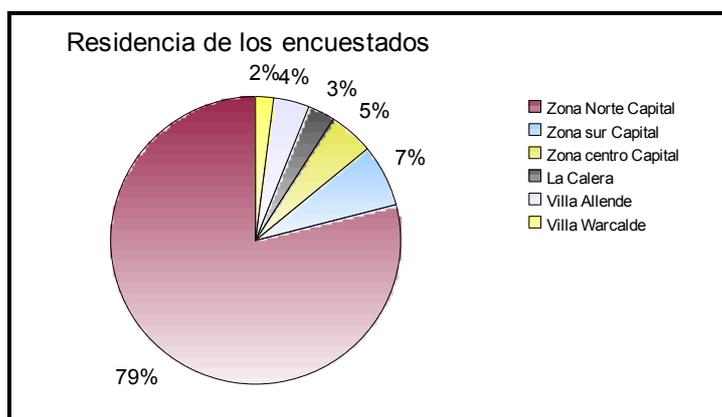
Con respecto a la estructura organizacional, cuenta con el área del consejo directivo (lleva las tareas de administración, contable y representación legal), con el área de docentes, con el área de personal de maestranza.

Esta institución se diferencia en el mercado por su proyecto con orientación en: Especialización en Informática y Programación de Computadoras, se trabaja a todo nivel, realizando proyectos de esta orientación a acorde al grado, la especialización es transversal a todas las materias de la currícula. Trabajan los valores del respeto a las normas de convivencia.

Anexo N°7: Resultados y gráficos de las preguntas realizadas en la encuesta

1- En el gráfico 1, podemos observar que el 5 % de los encuestados pertenecen a la zona centro de la ciudad de Córdoba, el 7% a la zona Sur de la ciudad de Córdoba, y el 79% a la zona Norte de la ciudad de Córdoba. También se encuestaron a personas, perteneciente a zonas fuera del departamento Capital, debido a que están próximas a la ubicación del proyecto, en donde los resultados fueron: 3 % pertenece a La Calera B° cerrado La Estanzuela, el 4% pertenece a Villa Allende y el 2 % a Villa Warcalde.

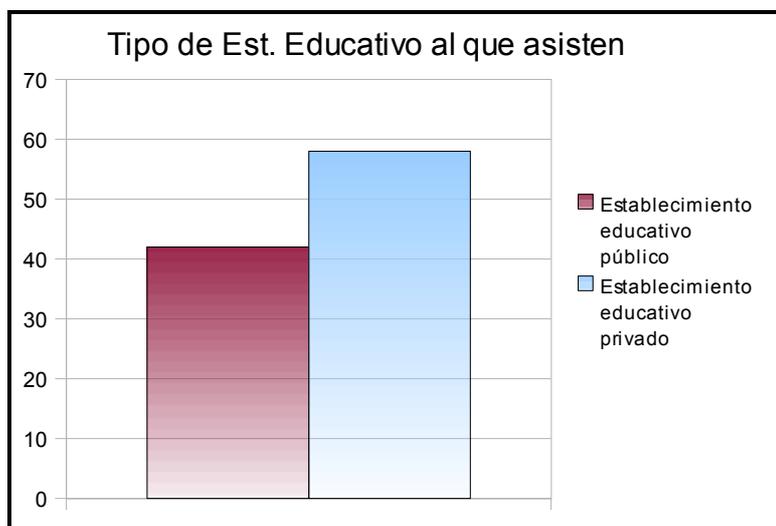
Gráfico 1



2- El 100% de los encuestados confirmó que sus hijos asisten a una Institución Educativa, de las cuales, el 42% asiste a una institución de gestión pública y el 58% asiste a una institución de gestión privada. Ver gráfico 2



Gráfico 2



3- Los motivos de preferencia de las personas que envían a sus hijos a un establecimiento público en general se deben a:

- En una gran mayoría porque los costos de las escuelas que se encuentran cerca a su domicilio son muy altos.
- No encuentran lugar en los colegios privados de costos más bajos.
- Mayor confianza en la estructura y las normas de las escuelas públicas.
- Por la igualdad de condiciones socioeconómicas de los niños.
- Porque apuestan a la educación pública y gratuita.
- Porque es gratuita, sólo tiene que abonar una cuota de cooperadora.
- Porque confían en que todavía hay colegios públicos que enseñan con criterio.

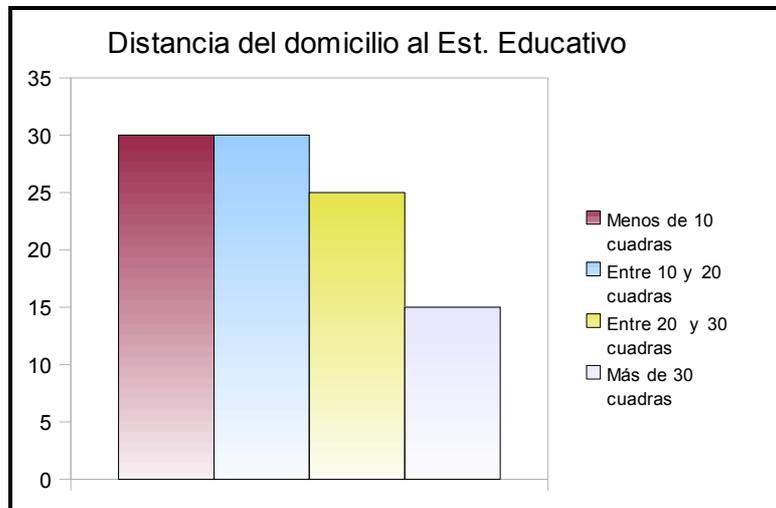
Los motivos de preferencia de las personas que envían a sus hijos a un establecimiento privado, en general se deben:

- En una gran mayoría por la calidad educativa y las exigencias hacia los alumnos.
- Por la calidad de docentes que trabajan en las instituciones.
- Porque no hacen paro, en casi todo el año.
- Por la amplia variedad de actividades que ofrecen.
- Por la falta de oferta pública con calidad.
- Por los valores que imparten, por la seguridad y el nivel de educación.
- Por las opciones de horarios que ofrecen.

4- En relación a la distancia, a la que se encuentra el establecimiento al que asiste, se observa en el gráfico 3 que, el 30% asiste a una institución a menos de 10 cuadras y también el 30% asiste a una institución que queda entre 10 y 20 cuadras de distancia. El 25% asiste a una institución que queda entre 20 y 30 cuadras y con un porcentaje menor 15% asiste a una institución más de 30 cuadras. Se puede observar que la distribución es uniforme, no hay una elección que se destaque por sobre la otra.

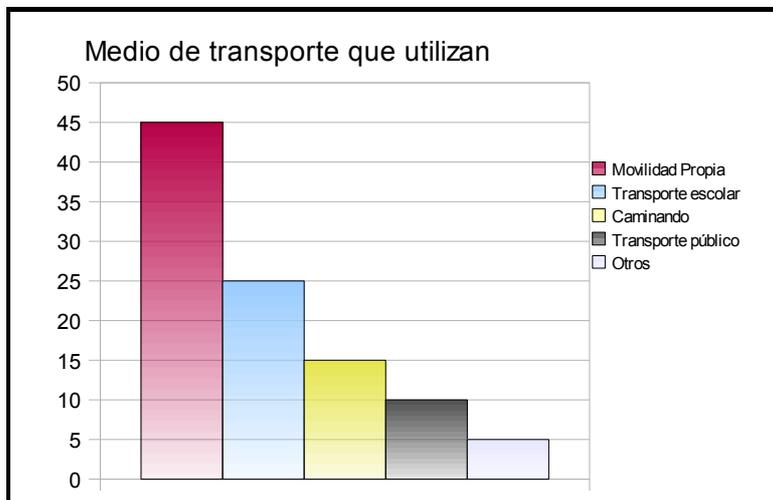


Gráfico 3



5- En relación al transporte que usan para llegar a la institución, el gráfico 4 muestra que el 45% asiste en movilidad propia, y el 25 % asiste en transporte escolar. Un menor porcentaje se distribuye en caminando, transporte público y otros. Se puede observar que más allá de la distancia a la que quede la institución, la mayoría usa movilidad propia o transporte escolar para asistir al establecimiento.

Gráfico 4

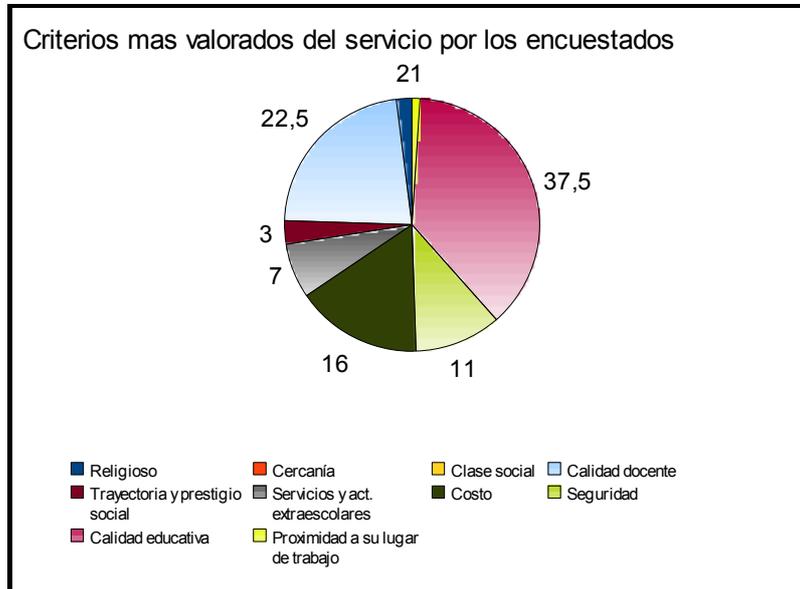


6- De los criterios más valorados por los padres al momento de elegir un establecimiento educativo, los dos de mayor importancia son: la calidad educativa con un 37,5% y la calidad del docente con un 22,5%, en unos porcentajes menores pero que se destacan en relación a los que restan son: el costo con un 16%, la seguridad en un 11 % y los servicios y actividades extraescolares en un 7 %. Sin porcentaje de elección se encuentra el criterio de cercanía y clase social. Con estos



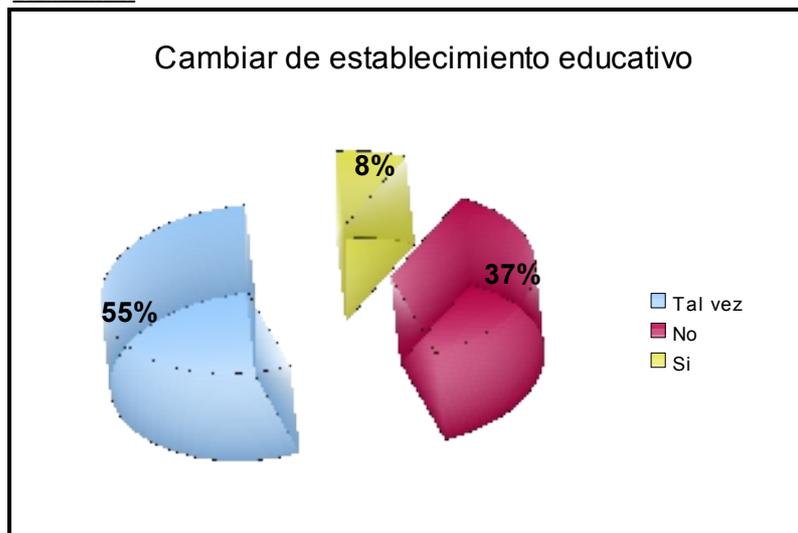
resultados se observa que los padres buscan un mix de calidad del establecimiento en su conjunto y costo.

Gráfico 5



7- Como se puede observar, en la pregunta anterior el criterio cercanía no obtuvo elección como criterio más importante, es por ello que para conocer más datos sobre la elección de este criterio, se planteó, la pregunta ¿Si se abre un centro educativo cerca a su domicilio, cambiaría a su hijo hacia este nuevo centro?, y las respuestas fueron: el 55% respondió tal vez, el 37% respondió que no y el 8% respondió que sí.

Gráfico 6





En la pregunta el encuestado debía explicar los motivos de la elección por las opciones planteadas en la encuesta y ante esto las respuestas en general fueron:

Para los que eligieron la opción Tal vez:

- Depende de la calidad educativa, la seguridad.
- Porque resultaría más cómodo.
- Depende de la oferta educativa, las actividades, el control.
- Depende de si cumple con lo que uno quiere para su hijo.
- Depende del nivel educativo pedagógico.
- Si la disciplina y la enseñanza son similares a la actual, podría ser.

Para los que eligieron la opción No:

- La conformidad con la calidad educativa actual.
- Es una decisión difícil.
- La actual institución brinda lo que buscamos.
- Valoración de la amistad y las relaciones con la comunidad educativa actual.
- La conformidad hacia los docentes actuales.

Para los que eligieron la opción Si:

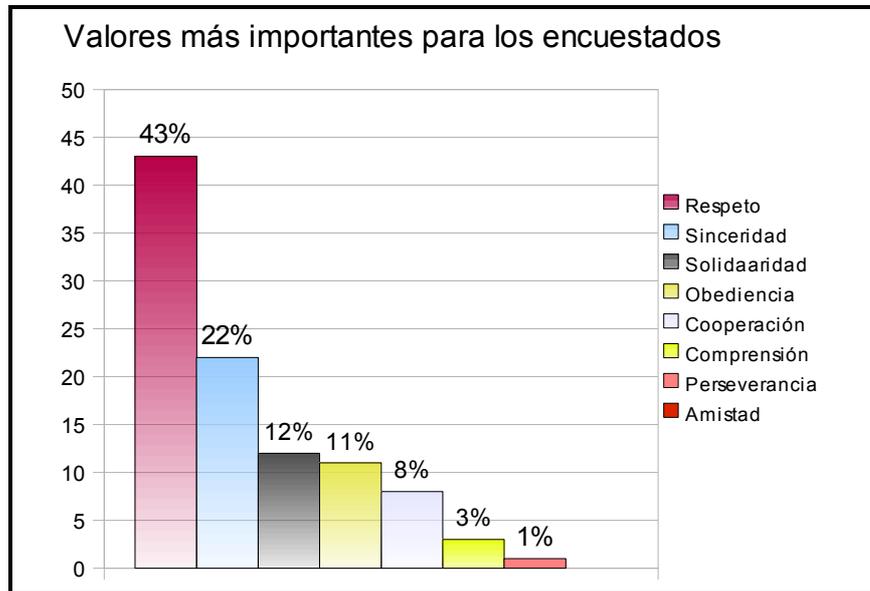
- Sería más seguro.
- Brindaría mayor control.
- Permitiría ahorrar costos y mejor aprovechamiento del tiempo.

8- En relación a lo planteado en esta pregunta, el 100% respondió que los principios y valores inculcados por el centro educativo: “si son acorde a los míos y con los que yo quiero para mis hijos”, claramente demuestra la importancia de ellos al momento de elegir un establecimiento.

9- El gráfico 7, demuestra que los valores más importantes para los encuestados son: el Respeto con 43% y la Sinceridad con 22%, con menor importancia pero que se destacan del resto, se tiene la Solidaridad con 12%, Obediencia con 11% y la Cooperación con 8%, el único valor que no fue tomado como dentro de los dos más importantes es la Amistad. Esto demuestra la importancia de determinados valores que se deben trabajar fuertemente dentro de una institución educativa.

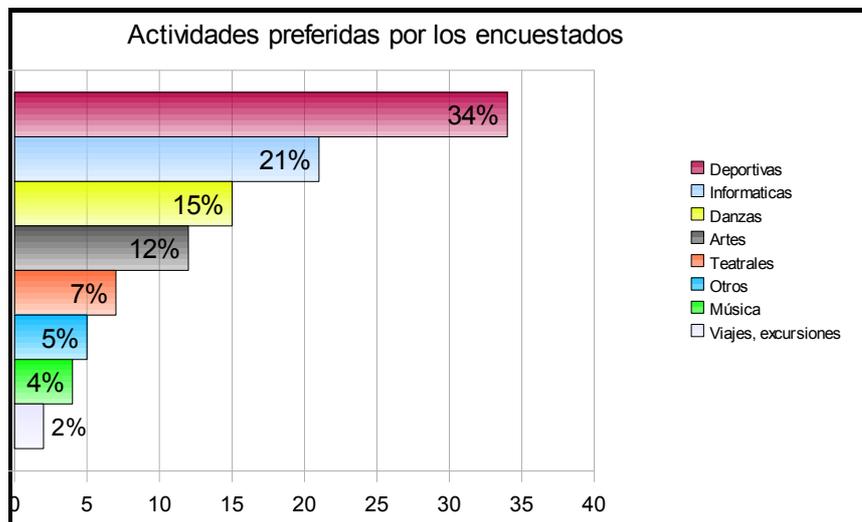


Gráfico N° 7



10- el gráfico 8, muestra cuales son las dos actividades de mayor preferencia por parte de los encuestados: Deportivas un 34%, Informáticas un 21%, y como tercera opción más elegida es Danzas un 15%, con menor porcentaje pero importante en relación al resto se tiene: Artes 12% y teatrales un 7%. La opción Otros tuvo un 5%, en la misma el encuestado debía agregar a cual se refería, la totalidad agrego idiomas.

Gráfico 8

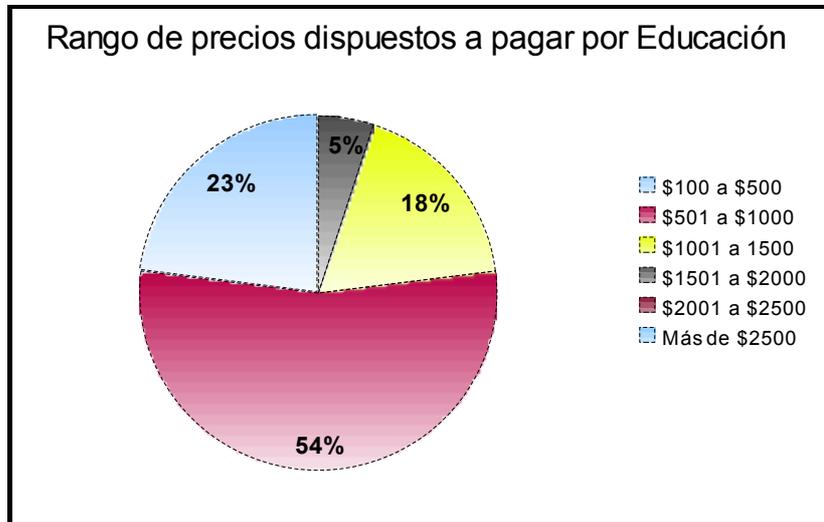


11- El gráfico 9 muestra cuanto están dispuestos a abonar por la educación: los resultados arrojan un 54% para el rango de valor de \$501 a \$1000, un 23% para el rango de valor \$100 a \$500 y un 18% para el rango de valor de \$1001 a \$1500. Estos son los rangos más valorados y sin valoración alguna se encuentran los rangos de



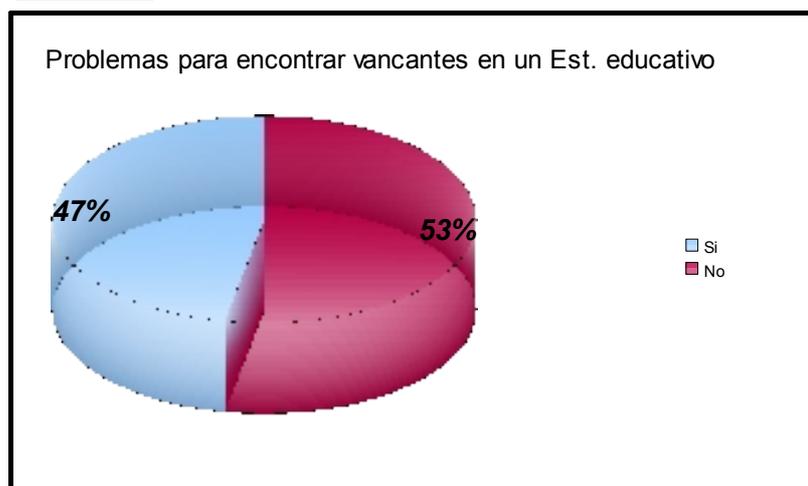
\$2001 a \$2500 y más de \$2501. Esto demuestra claramente que la gente está dispuesta a pagar por la educación y el importe que disponen para ello no es bajo, lo cual podría indicar la búsqueda de un mix de Calidad Educativa a un precio considerable.

Gráfico 9



12- El gráfico 10 informa la cantidad de encuestados que tuvieron problemas para encontrar banco, los cuales representan un 47%, contra un 53% que no tuvo problemas para encontrar bancos, esto demuestra que hoy en día, es difícil ubicar a los niños en una institución escolar. Para detallar más esta situación se le consultó en que niveles fueron los problemas y las respuestas en su mayoría fue en el nivel Inicial (prejardín y jardín) y en una minoría respondieron primer grado.

Gráfico 10

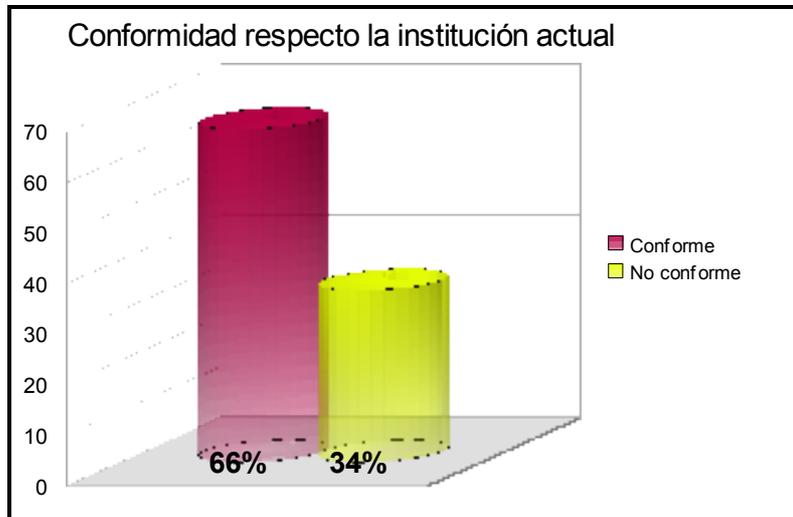


13- En el gráfico 11, se puede observar el porcentaje de conformidad respecto, a lo que le ofrecen en el establecimiento actual, donde el 66% se encuentra conforme y un 34% no está conforme, esto indica un posible nicho para trabajar y convencer, con la



propuesta del nuevo proyecto.

Gráfico 11

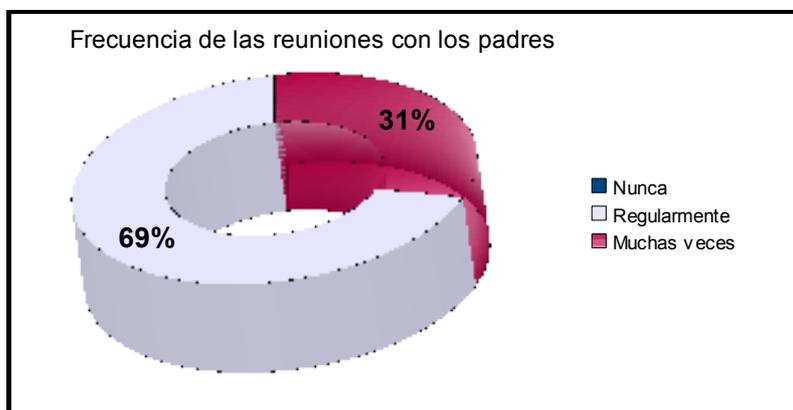


14- En relación a las actividades, que a los padres les interesaría que se le ofrezca a sus hijos, que no hayan sido mencionada como opción, en general respondieron:

- En una gran mayoría, que se les ofrezca un buen nivel de inglés, técnicas y acompañamiento en el estudio.
- Apoyo extraescolar para trabajar las diferencias.
- Actividades entretenidas para enseñarles las materias de la currícula.
- Talleres donde trabajen, distintos temas grupales.
- Enseñanza de más instrumentos musicales en la materia de música.
- Visitas guiadas a lugares históricos de la ciudad de Córdoba.

15- El gráfico 12 muestra con qué frecuencia las instituciones mantienen reuniones con los padres, y las respuestas fueron, para regularmente un 69% y para muchas veces un 31%. Esto da indicios de retroalimentación por parte de las instituciones. En el siguiente punto se puede ver las apreciaciones hacia las reuniones.

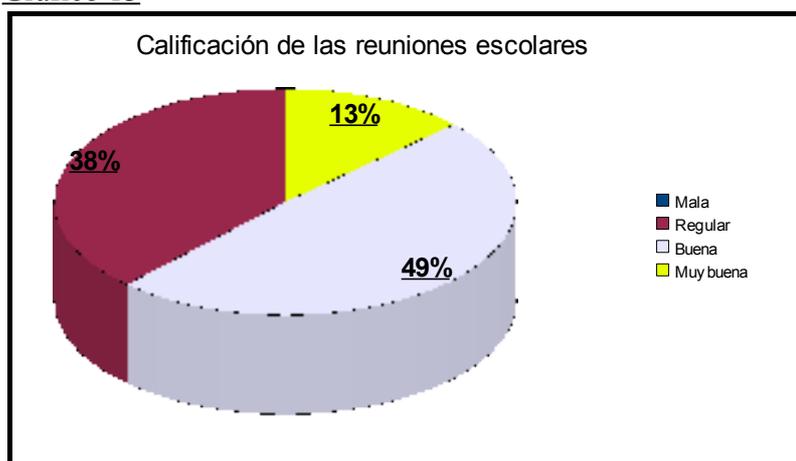
Gráfico 12





16- Por último, para determinar la calificación de los padres con respecto a las reuniones, se puede observar que dentro de las opciones que tenían, un 49% respondió que son buenas, un 38% respondió que son regulares, y un 13% respondió que son muy buenas. Esto demuestra que es importante saber cuáles son las expectativas de los padres en relación a, “el cómo”, “el para qué” y el “por qué” de una reunión, y más en estos tiempos que tanto padre y madre son el sostén de la familia y ello hace que a veces sea difícil, coordinar los tiempos para asistir a las mismas.

Gráfico 13





Anexo N° 8: Datos descriptivos de los Competidores Directos correspondientes al año 2012 y 2013

Tabla N° 71
Comparativo de precios y jornada del año 2012

Año 2012	Horario			Arancel en \$			Matrícula en \$			Aporte
Grupo 1 de Jornada Simple	Nivel Inicial 3 a 5 años	--	Nivel primario	Nivel Inicial de 3 a 5 años	--	Nivel Primario	Nivel Inicial 3 a 5 años	--	Nivel Primario	Aporte de Estado
León XIII	No	--	5hs.	--No	--	435	No	--	900	SI
Colegio del Carmen	4 hs. 10 min	--	5 hs. 10 min	780	--	870	750	--	1000	SI
Colegio Nueva Mantovani	3hs.	--	5 hs.	730	--	960	725	--	1140	SI
Colegio Lasalle	4hs.	---	5hs.	900	--	1130	1000	--	1200	SI
Rosarito Vera Peñaloza	4 hs.	--	5 hs. y 30 min	850	--	950	1000	--	1300	NO
Promedio grupo 1	4hs. 25 min	--	5 hs.	815	--	869	868,75	--	1108	--
Grupo 2 de Jornada Completa	Nivel Inicial 3 a 4 años	Inicial de 5 años	Nivel primario	Inicial de 3 a 4 años	Nivel inicial 5 años	Nivel Primario	Inicial de 3 a 4 años	Inicial de 5 años	Nivel Primario	Aporte de Estado
Isacc Newton	4hs.	6hs.	8hs.	1200	1500	1700	1200	1500	2000	No
Instituto Santa Ana	4hs.	7 hs. y 30 min	8hs. y 30 min	1300	1738	2150	1450	2100	2500	NO
Catelfranco	4hs.	8hs.	8hs.	1100	1480	1750	1350	1700	2000	SI
Colegio Alemán	5hs.	8hs.	8hs.	900	1758	2709	1380	1650	3200	NO
Academia Arguello	4hs.	7 hs. y 30 min	8hs. y 30 min	1073	1937	2778	860	1354	2400	NO
Promedio grupo 2	4hs.	7 hs 24 min	8 hs. 12 min	1114,6	1682,6	2217,4	1248	1661	2420	--
--	5hs. 42 min(1)		--	1666(2)		--	1454,5		--	--
Promedio entre 1 y 2	5 hs. 7 min		6hs. y 36 min	1240,5		1823,5	1161,62		1764	--

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado.

Ref. (1) Promedio en cantidad de horas entre nivel 3 a 4 años y 5 años del grupo dos, este dato se usa para el cálculo de promedio en cantidad de horas entre grupo 1 y 2.

Ref. (2) y (3) Promedio en costo de arancel y matrícula entre nivel 3 a 4 años y 5 años del grupo 2. Dato que se usa para el promedio entre grupo 1 y 2.



Tabla N° 72

Comparativo de precio, jornada y aumento de arancel y matrícula en 2013

Año 2013	Horario		Arancel en \$			Matrícula en \$				Apor- te	Promedio de % de aumento	
	Nivel Inicial 3 a 5 años	--	Nivel prima- rio	Nivel Inicial 3 a 5 años	--	Nivel Prima- rio	Nivel Inicial 3 a 5 años	--	Nivel Prim.		Apor- te	Aran- cel
León XIII	No	--	5hs.	No	--	550	No	--	1100	SI	27%	22%
Colegio del Carmen	4 hs. 10 min	--	5 hs. 10 min	945	--	1053	970	--	1225	SI	21%	26%
Colegio Nueva Mantovani	3hs.	--	4 hs.	895	--	1180	825	--	1200	SI	23%	10%
Colegio Lasalle	4hs.	--	5 hs.	1200	--	1400	1300	--	1450	SI	24%	25%
Rosarito Vera Peñaloza	4 hs.	--	5 hs. y 30 min	1100	--	1320	1200	--	1500	NO	33%	18%
Anexo Santo Tomas 2013	4hs 30 min	--	5 hs.	1450	--	1650	1800	--	3000	NO	--	--
Promedio grupo 1	4hs 25 min	--	5 hs.	1118	--	1192,2	1219	--	1579	--	--	--
Grupo 2 de Jornada Completa	Nivel Inicial 3 a 4 años	Inicial de 5 años	Nivel prim.	Nivel Inicial 3 a 4 años	Nivel inicial 5 años	Nivel Prim.	Nivel Inicial 3 a 4 años	Nivel Inicial de 5 años	Nivel Prim.	Apor- te	Aran- cel	Matri- cula
Isacc Newton	4hs.	6hs.	8hs.	1560	1950	2210	1500	1800	2680	No	30%	26%
Instituto Santa Ana	4hs.	7 hs y 30 min	8hs. y 30 min	1716	2380	2850	1600	2300	2700	NO	33%	9%
Catelfranco	4hs	8hs	8hs.	1320	1770	2090	1400	2000	2500	SI	20%	15%
Colegio Alemán	5hs.	8hs.	8hs.	1170	2285	3522	1470	1765	3350	NO	29%	6%
Academia Arguello	4hs.	7 hs y 30 min	8hs. y 30 min	1416	2537	3639	1000	1570	2670	NO	30%	14%
Promedio grupo 2	4hs.	7 hs 24 min	8 hs. 12 min	1436	2184,5	2862,1	1394	1887	2780	--	--	--
--	5hs. y 42min (1)		--	1810(2)		--	1640(3)		--	--	--	--
Prom. Grupo 1 y 2	5 hs 7 min		6hs y 36 min	1118		2027,2	1219		2180	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la investigación de mercado.

Ref. (1) Es el promedio en cant. de horas entre nivel 3 a 4 años y 5 años del grupo dos, este dato se usa para el cálculo de promedio en hs. entre el grupo 1 y 2.

Ref. (2) y (3) Es el promedio en costo de arancel y matrícula entre nivel 3 a 4 años y 5 años del grupo dos, este dato se usa para el cálculo de promedio en costo de arancel y matrícula entre el grupo 1 y 2.



Anexo N° 10: Solicitud de Cotización de Inversión en obra física

CONSTRUYED S.A.
Empresa Constructora

BRITOS & ASOCIADOS
Desarrollador y Servicios Inmobiliarios
Estrategia Comercial - Gestión Inmobiliaria
Tel: (0331) 4778022 / 4726687
0 800 - 8 5 5 0 5 2
Invered@britoasociados.com.ar
www.britoasociados.com.ar

**Ayres de
Altura**
SOCIEDAD DESARROLLISTA

Orden de Inversión
Córdoba, Viernes 1 de Noviembre de 2013

Sra. Caballero Vanesa, Verónica
(5000) Córdoba – Córdoba
República Argentina
e-mail: Vanca2004@hotmail.com
Referencia: Provisión Establecimiento Educativo llave en mano

1. Introducción
El presente proyecto se dimensiona considerando las superficies necesarias para iniciar una actividad de servicios orientada hacia la educación.

2. El proyecto actual comprende las siguientes construcciones bajo la reglamentación correspondiente a Institutos Educativos:
Construcción de las áreas para el funcionamiento del sistema educativo
Construcción para la provisión de agua, redes cloacales y pluviales
Construcción para las instalaciones eléctricas
Construcción para la instalación de gas

3. Resumen de metros a construir
1259,30 Metros cuadrados cubiertos
604 metros cuadrados descubiertos (libres)
TOTAL 1863,30 m2 distribuidos

4. Resumen de la obra a construir
TAREAS PRELIMINARES.
Movimiento de tierra: Excavaciones y rellenos necesarios para alcanzar los niveles de pisos de cada radito acordes a las cotas y pendientes del proyecto, indicadas en los planos generales.
Replanteo: Incluye todos los trabajos relativos al replanteo general para la construcción de la edificación de acuerdo a planos de proyecto.

5. La provisión incluye:
- Arquitectura Integral: anteproyecto, proyecto y conducción técnica
- Presentación en original y copia ante la Municipalidad de Córdoba
- Gestiones y seguimiento del expediente hasta su aprobación
- Fletes y seguros de transporte de equipos.
- Materiales y mano de obra para el montaje de toda la obra
- Seguridad en obra.
- Puesta en marcha y pruebas
- Costo congelado de principio a final de obra

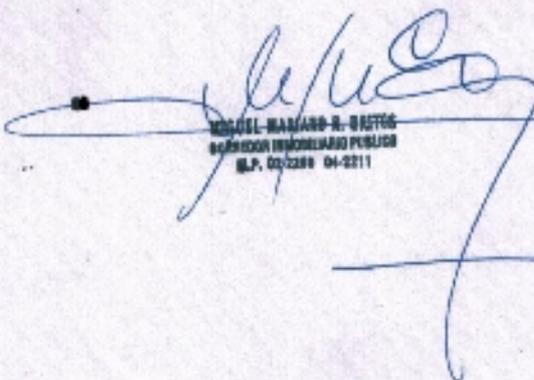








Ítem	Detalle	Importe
01	Por presupuesto de planificación y construcción de obra	Bonificado
02	<p>DETALLE DEL PROYECTO: El terreno es de 2500 m², ubicado en la ciudad de Córdoba Capital, sobre la calle Manuel de Falla</p> <p>Sistema de construcción: Tradicional a base de hormigón y sistema en seco.</p> <p>Cantidad de metros cuadrados cubiertos bajo sistema tradicional 1050,3 m²</p> <p>Cantidad de metros cuadrados cubiertos bajo sistema en seco 169 m²</p> <p>Cantidad de metros cuadrados descubiertos 601 m²</p> <p>Total: 1863,30 m²</p> <p>LOS PRECIOS INDICADOS INCLUYEN IVA</p>	<p style="text-align: right;">\$4360109,00</p> <p style="text-align: right;">\$37181,00</p> <p style="text-align: right;">\$234352,00</p> <p style="text-align: right;">\$46311642,00</p>



MICHAEL MANABO B. BRITOS
 REGISTRADOR INMOBILIARIO PUBLICO
 M.P. 002289 04-2211



Anexo N° 11: Detalle de cada presupuesto de la inversión en equipamiento

Tabla N° 73
Presupuesto de Mobiliario para todas las áreas

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Mesa rectangular jardín tamaño para 6 niños canto aluminio	12	499,09	5989,09
Silla pp Jardín apilable LC 800	12	161,90	1942,86
Banco unipersonal LC 602 caño marrón oscuro	180	309,52	55714,29
Silla pp, medio apilable LC 802 caño marrón oscuro	233	180,95	42161,90
Escritorio para docente lc 607	12	590,48	7085,71
Silla para docente medio apilable LC 807 caño marrón oscuro	24	240,91	5781,82
Banco bipersonal canto de aluminio LC 603	18	380,95	6857,14
Mesa rectangular lc 637 220 x 80	5	1038,10	5190,48
Pizarrón de colgar LC 850 para tiza 1,20 x 150	8	500,00	4000,00
Pizarrón de colgar LC 850 para tiza	6	162,00	972,00
Pizarrón móvil o rodante LC 823	1	1276,19	1276,19
Escritorios áreas administrativas	6	500,00	3000,00
Tándem B 45 5 asientos	1	1238,10	1238,10
Armario o biblioteca puerta alta	5	650,00	3250,00
Armario o biblioteca puerta baja	1	550,00	550,00
Gabinete multiuso blanco cód. 3092 doble puerta 4 ini + 4 sal maestr y guard	8	550,00	4400,00
Muebles bajo con tres estantes para uso como biblioteca (inicial)	6	350,00	2100,00
Silla medio con brazo regulación a rosqueta cód. 643	2	399,00	798,00
Silla giratoria c regulación a rosqueta cód. 608	4	165,00	660,00
Estantes para libros de la biblioteca	3	450,00	1350,00
Papeleros tamaño pequeño	7	28,00	196,00
Papeleros tamaño mediano	9	36,00	324,00
Papeleros tamaño grande	4	47,00	188,00
Canastos para juguetes	3	45,00	135,00
Cajas plásticas para nivel inicial	6	34,95	209,70
Alfombritas de lectura	30	43,00	1290,00
Bajo mesada chica y bacha	1	1250,00	1250,00
Anafe	1	250,00	250,00
Ornamentación	1	1100,00	1100,00
Total en \$			159260,28

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente



Tabla N° 74
Presupuesto de Equipos, equipamiento de Informática y Librería

Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Pc para áreas administrativas y de dirección	3	2400,00	7200,00
impresoras multifunción	1	500,00	500,00
Aparatos telefónicos inalámbrico por 2 unidades	1	478,62	478,62
Botiquin de emergencias médicas	1	165,00	165,00
Total en \$			8343,62
Equipamiento para sala de informática y biblioteca			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Pc sala de informática	15	2400,00	36000,00
Pc sala de biblioteca	3	2400,00	7200,00
Total en \$			43200,00
Librería y papelería Comercial			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Pack artículos varios	1	1800,00	1800,00
Librería y papelería para nivel inicial y primario			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Artículos varios	1	2500,00	2500,00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente



Tabla N° 75: Presupuesto de artículos de juguetería para nivel inicial

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
5 Ladrillos 1103.	2	45,48	90,96
Autito plastisol duro med. C cartita infantil 120 E/bolsa	2	30,48	60,96
Autito plastisol duro super c/ carita infantil 140 Blister	2	69,98	139,96
Auto fórmula 1 X3 c/lanzador 6932 e/caja visora p/colgar	4	16,98	67,92
Auto policía 14 cm plástico t/pull back /tg-16808 e / bolsita	6	8,78	52,68
Autos X 10 mini metal fast wheels sa 052 e/caja visora	3	24,98	74,94
Avión e /blister chico tg-16658	4	9,58	38,32
Bebé c/hamaca 305 plásticos bebitos bolsa	6	13,98	83,88
Bebé pucheritos ojos fijos 1008 bolsa	2	49,98	99,96
Bebote plastisol duro coco c/silla d/comer e / bolsa 1503	2	112,98	225,96
Blocky fantasía 1 110 pzas 01-0615	1	35,98	35,98
Camión transporte burbuja 5388/5588 super 20 cm	3	19,98	59,94
Carrito wagon C3004 nena granel	1	42,98	42,98
Cuatriciclo fricción mini 10cm sin piloto e/bolsita tg-17036	3	16,98	50,94
Cuna mecedora c/ bebé g-122	1	58,98	58,98
Disfraz princesa bailarina n7 e/bolsa talle surtido.	1	118,98	118,98
Juego vasos apilables color lighting e/caja	3	28,98	86,94
Muñeca hadita gordita tela artesanal 1020	3	27,78	83,34
Pelota saltarina color ball ds-06 transp. c/estrell. X1 granel	20	1,88	37,60
Pelota saltarina printed ball ss-03 deporte X1 granel	20	1,38	27,60
Pistola de agua ch. 20cm c/tanque /tg-17205/ bolsita	10	8,18	81,80
Pistola plástica lanza agua c/tanque e/ bolsita 20cm	5	9,98	49,90
Set de cocina c/anafe plástico color 718621 blister	10	9,98	99,80
Set cocina plástico c/anafe doble 6 pcs. Metaliz . En -71 blister	5	14,98	74,90
Set de muebles X 5pzas mini blister 2210488/718610	5	10,48	52,40
Set soldados comando X3 a/acc .8 cm. 2479007/3 e/blister	2	22,98	45,96
Triciclo infantil caño artesanal mejorado surtido	2	129,98	259,96
Soldadito San Remo X24 blosa solapa	3	11,28	33,84
Mini camión volcador San Remo	4	9,15	36,60
Cuna fiorella con solapa	2	36,48	72,96
Coche p/ muñeca c/capota fiorella	2	44,68	89,36
Casco constructor plástico Dsan Remo	6	16,98	101,88
Camión volcador mediano San Remo	4	17,78	71,12
Camioneta 4 x 4 San Remo	2	24,28	48,56
Balde c/ bloque 60 pzas San Remo	2	37,48	74,96
Animales d/ granja X 2 tg-14781 bolsa	5	5,28	26,40
Set cosmética fiorella 11C/9 8 modelos bolsas	5	9,48	47,40
Total en \$			2806,62

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente



Tabla N° 76
Equipamiento patio nivel inicial

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Tobogán hasta tres años	1	750,00	750,00
Tobogán hasta cuatro y cinco años	1	1500,00	1500,00
Hamaca	1	1199,00	1199,00
Calesita infantil	1	798,00	798,00
Juego didáctico de madera	3	178,00	534,00
Total en \$			4781,00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente

Tabla N° 77
Presupuesto de Libros para biblioteca

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Pack libros para apertura inicial de biblioteca escolar (*)	1	8255,00	8255,00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente

Referencias

(*) El pack que ofrecen las librerías incluyen 5 libros de literatura por grado, 3 libros didácticos por grado, 10 libros de cultura general, y 20 libros de diversos géneros para cada nivel de inicial (3, 4 y 5 años). La elección se hace de un catálogo extenso de títulos que ofrece la librería. Es importante mencionar que para esta institución uno de los proyectos que se va a elaborar y que se trabaja en la mayoría de las instituciones escolares es el Proyecto “La biblioteca la hacemos todos”, en resumen esto implica la donación de un libro por familia de cada integrante de la comunidad educativa.

Tabla N° 78
Presupuesto de materiales didácticos



Concepto	Cantidad	Precio unit.	Total en \$
Aprendiendo 334 del 1 al 10	2	39,98	79,96
Arma palabras 5058 jgo. Naipes bontus caja	5	14,48	72,40
Bimbi 6 cubos apilables 01-0042 caja	2	39,98	79,96
Bimbi apilable didactico 5 pcs.01-0085 e/caja	3	22,98	68,94
Bola didáctica plástica inf.0106 irv e/caja	2	36,48	72,96
Contador 3 x10 madera bolsa	3	14,98	44,94
Juego aprendo a contar/sumar hello kitty jconkit2 caja	3	38,48	115,44
Juego colorea y borra manny 3736 e/caja	2	41,48	82,96
Juego didáctico /infant/casita robada 313 caja	3	12,78	38,34
Juego didáctico /infant/jugando en el mar 312 caja	5	12,78	63,90
Juego didáctico /infant/jugando en el zoo 314 caja	5	12,78	63,90
Juego didáctico /infant/mi mascota 311 caja	5	12,78	63,90
Juego didáctico /infant/insectos 315 caja	5	12,78	63,90
Juego didáctico /infant/jugando en la granja 316 caja	5	12,78	63,90
Juego de mesa didáctico cubo e/zoo 126 caja	3	19,78	59,34
Juego mesa didáctico cubo familia d/animales 129 caja	3	19,98	59,94
Letras goma eva surtida gruesa didácticos e/bolsa	6	12,68	76,08
Pizarra marvel e/fibra p/colgar 6260	2	58,48	116,96
Puzzle básico 23x24 goma eva 16 mod. 341 e/bolsa	3	17,98	53,94
Rompecabeza x4 pzs/infantil surtido e/caja yuyu	15	4,15	62,25
Didácticos i-baby formas d/madera e/caja	2	66,68	133,36
Aprendo jugando s.remo estaciones d/año	3	17,98	53,94
Aprendo jugando letras y palabras 1	3	19,98	59,94
Aprendo jugando letras y palabras 2	3	19,98	59,94
Completando sílabas	2	43,48	86,96
Juego d/mesa reus k2 ingenio 113 bbontus caja	2	58,78	117,56
Juego d/mesa lo sabe no lo sabe? Argentina gato g.e/caja 5121	2	99,98	199,96
Juego de mesa rapido e ingenioso 112	2	48,48	96,96
Juego didáctico memoria sapo pepe 5112- 10 e/caja	3	46,98	140,94
Rompecabezas x 1000 pzs/animales/surtido caja	2	44,98	89,96
Puzzle didáctico tren letras caja	2	35,98	71,96
Puzzle didáctico tren números caja	2	35,98	71,96
Lotería san remo 48 cart. bol/plast/caja	2	22,48	44,96
Juego de tejo económica madera bolsa red	2	39,98	79,96
Juego conociendo Argentina san remo caja	3	31,28	93,84
Aprendo jugando suma y restas	2	19,98	39,96
Aprendiendo 333 de donde provienen	2	44,48	88,96
Armo palabras 346 caja	2	76,98	153,96
Deletreando 2527 línea educativa	2	35,98	71,96
Mapas educativos varios	10	112,00	1120,00
Globo terráqueo	1	335,00	335,00
Elementos de geometría acrílico	1	428,00	428,00
Elementos de geometría madera	1	132,00	132,00
Total en \$			5175,95

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente



Tabla N° 79
Presupuesto de Equipamiento y artículos deportivos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total en \$
Banco sueco c/viga equilibrio madera 2.50m	2	1550,00	3100,00
trampolín 3 o 6 resortes-base metálica 1.20x0.60m	2	3960,00	7920,00
Minitramp reglamentario 1x1m-28 resortes s/protecc regulable en altura	2	1452,00	2904,00
Colchonetas de 1.20m y 1.70m funda lona vinílica	30	100,00	3000,00
Tablero básquet medida reglamentaria mini PAR	2	1692,00	3384,00
Pelotas de basquet molten goma	15	60,00	900,00
Redes de voley - tenis - paddle - badmington – básquet - cesto -un par-	1	212,00	212,00
Cancha voley portatil aba sport 18x9m	1	700,00	700,00
Pelota voley molten	10	60,00	600,00
Infladores con pico	1	24,00	24,00
Reglamentos oficiales todos los deportes	1	30,00	30,00
Pizarras tácticas todos los deportes, para fibra	2	100,00	200,00
Conos fluor aba sport 5cm tortuga - 18-30-45cm	7	4,61	32,27
Carro portapelotas cerrado - 35 pelotas	1	1600,00	1600,00
Silbatos metálicos – plásticos - profesionales acme, fox - collarin 5	1	27,00	27,00
Red papi futbol poliester 2.5mm malla 14x14 - par	1	348,00	348,00
Arco papi futbol 3 x 2m transportable y desarmables -Un par	2	2100,00	4200,00
Pelota papi futbol drb medio pique - n4	15	60,00	900,00
Bases pisos deportivos	2	650,00	1300,00
Juego de protecciones laterales para mini-trampolín open	4	355,00	1420,00
Pista de acrobacia de dimensiones 14 m x 2 m	2	1022,00	2044,00
Kits de ladrillos Actiplots	1	165,00	165,00
Juego de protecciones delantera / trasera para mini-trampolín open	4	355,00	1420,00
Total en \$			36430,27

Fuente: Elaboración propia en base a investigación del mercado correspondiente



Anexo N° 12: Plan de reinversiones y costos de reposición

Tabla N° 80

Plan de reinversión en muebles y útiles e instalaciones en miles de pesos

Inversión Inicial		Plan de reinversión en equipamiento de sala de informática, biblioteca y artículos deportivos		
Concepto	Año 0	Año 3	Año 6	Año 9
Mobiliario para todas las áreas	159260,28			
Equipos de oficina	8343,62			
Librería y papelería comercial	1800,00			
Equipamiento para sala de informática y biblioteca	43200,00	6480,00	10653,28	15991,90
Librería y papelería para nivel inicial y primario	2500,00			
Artículos de juguetería para el nivel inicial	2806,62			
Equipamiento patio nivel Inicial	4781,00			
Materiales didácticos	5175,95			
Libros para biblioteca	8255,00			
Materiales educativos	9740,45			
Equipamiento y artículos deportivos	36430,00	8202,89	16175,57	31897,17
Total	282292,92	14682,89	26828,85	47889,06

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 81

Costos de Reposición

Concepto	Inversión inicial	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Librería y papelería para nivel inicial y primario	2500,00	1125,00	1410,75	1769,08	2218,43
Artículos de juguetería para el nivel inicial	2806,62	982,32	1231,83	1544,71	1937,07
Materiales didácticos	5175,95	517,60	649,06	813,93	1020,66
Libros para biblioteca	8255,00	1238,25	1552,77	1947,17	2441,75
Total	18737,57	3863,16	4844,41	6074,88	7617,90
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Librería y papelería para nivel inicial y primario	2781,91	3488,51	4374,59	5485,74	6879,12
Artículos de juguetería para el nivel inicial	2429,08	3046,07	3819,77	4789,99	6006,64
Materiales didácticos	1279,91	1605,01	2012,68	2523,90	3164,98
Libros para biblioteca	3061,95	3839,69	4814,97	6037,97	7571,62
Total	9552,85	11979,28	15022,01	18837,60	23622,36

Fuente: Elaboración propia



Anexo N°13: Impuesto a las ganancias

Tabla N° 82

Escala para el cálculo de Impuesto a las Ganancias para empresas unipersonales

Tramos de Escala (Artículo 90)		Importes Acumulados		
Ganancia Neta Imponible Acumulada		Pagarán		
De más de \$	A \$	\$	Más el	Sobre el Excedente de \$
0	10.000	--	9 %	0
10.000	20.000	900	14 %	10.000
20.000	30.000	2.300	19 %	20000
30.000	60.000	4.200	23 %	30.000
60.000	90.000	11.100	27 %	60.000
90.000	120.000	19.200	31 %	90.000
120.000	en adelante	28.500	35 %	120000

Fuente: Ley de Impuesto a las Ganancias Art. N° 90

Anexo N° 14: Detalle de Contribuciones patronales

Tabla N° 83

Ajuste anual de los conceptos de costos patronales fijos en pesos

Concepto	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año 10
ART fijo por empleado	0,60	0,69	0,79	0,90	1,03	1,18	1,35	1,55	1,77	2,03
SVO por empleado	2,46	2,82	3,23	3,69	4,23	4,84	5,54	6,35	7,27	8,32
SVO Anual 1 a 25 empl.	12,00	13,74	15,73	18,01						
SVO Anual 26 a 50 empl.	17,00	19,47	22,29	25,52	29,22	33,46	38,31	43,86	50,22	57,50

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 84
Contribuciones patronales a lo largo del proyecto

Concepto	En % sobre masa salarial bruta	En \$ por emple ado	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Masa salarial Bruta Anual			1313997,49	1993543,24	3222095,09	4452895,59	6471881,70	8189152,93	10071519,23	13055995,99	16739072,65
Cantidad de empleados			15	18	23	26	27	27	27	27	27
Régimen Nacional de la Seguridad Social	12,61		165563,68	251186,45	405983,98	561064,84	815457,09	1031833,27	1269011,42	1645055,50	2109123,15
Obra Social	5,4		70955,86	107651,33	173993,14	240456,36	349481,61	442214,26	543862,04	705023,78	903909,92
Fondo Solidario de Redistribución	0,6		7883,98	11961,26	19332,57	26717,37	38831,29	49134,92	60429,12	78335,98	100434,44
Seguro de vida obligatorio (S.V.O)		(*)	42,25	58,05	84,93	109,93	130,72	149,67	171,37	196,22	224,67
SVO Anual 1 a 25 empl.		(*)	13,74	15,73	18,01						
SVO Anual 26 a 50 empl.		(*)				29,22	33,46	38,31	43,86	50,22	57,50
ART variable	4,2		55187,89	83728,82	135327,99	187021,61	271819,03	343944,42	423003,81	548351,83	703041,05
ART fijo por empleado		(*)	10,31	14,16	20,72	26,81	31,88	36,50	41,80	47,86	54,80
Total			299657,72	454615,80	734761,34	1015426,16	1475785,08	1867351,35	2296563,42	2977061,39	3816845,54

Fuente: Elaboración propia

Referencias

(*) Datos de la tabla n° 83 correspondiente con su respectivo año

Anexo N° 15: Datos de la demografía y educación de Córdoba Capital división Arguello y de algunas localidades del depto. Colón

Demografía

La ciudad de Córdoba Capital tomado en cuenta los datos arrojados por los censos ha tenido el siguiente crecimiento:

Tabla N° 85
Crecimiento de la población de Córdoba Capital

Córdoba	1980	1991	2001	2008	2010	2012
Población	993055	1179372	1284582	1315536	1330023	1339802
Variación intercensal		16,2	8,9	2,4	1,1 (*) 3.5	Dato estimado

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec, Dirección general de Estadísticas y Censos de Córdoba y Estadísticas de la Municipalidad de Córdoba.

Referencia:

(*) Variación intercensal entre el año 2010 y 2001



Tabla N° 86
Crecimiento de la Población del Depto. Colón

Departamento Colón	2001	2008	2010
Población	171067	208244	224487
Variación intercensal		21.7 (*)	32 (*)

(*) La variación se realiza en relación al año 2001 (año 2008/2001 y año 2010/ 2001)

Tabla N° 87
Crecimiento de las poblaciones de las localidades de influencia al proyecto pertenecientes al Depto. Colón

Localidad de influencia	1991	2001	2008
La Calera	14943	24727	30561
Variación intercensal		65,47	23,59
Villa Allende	16025	21528	27514
Variación intercensal		32,34	27,8
Saldan	1868	2197	10432
Variación intercensal		17,61	374,8
Mendiolaza	1536	4173	8161
Variación intercensal		171,67	95,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec, Dirección general de Estadísticas y Censos de Córdoba y Estadísticas de la Municipalidad de Córdoba.

Tabla N° 88
Distribución de la población en base a la División Político-Administrativo de Córdoba

CPC	AÑO 2001	AÑO 2010
Centro América	145308	150402(*)
Monseñor Pablo Cabrera	90799	93981(*)
Arguello(1)	142955	147966 (*)
Colón	111004	114894 (*)
Ruta 20	120489	124712 (*)
Libertador	138480	143333 (*)
Empalme	240977	249423 (*)
Puevredón	77729	150402 (*)
Rancaagua	86209	89230 (*)
Mercado de la Ciudad	130632	135210 (*)
Total de población	1284582	1329604 (*)

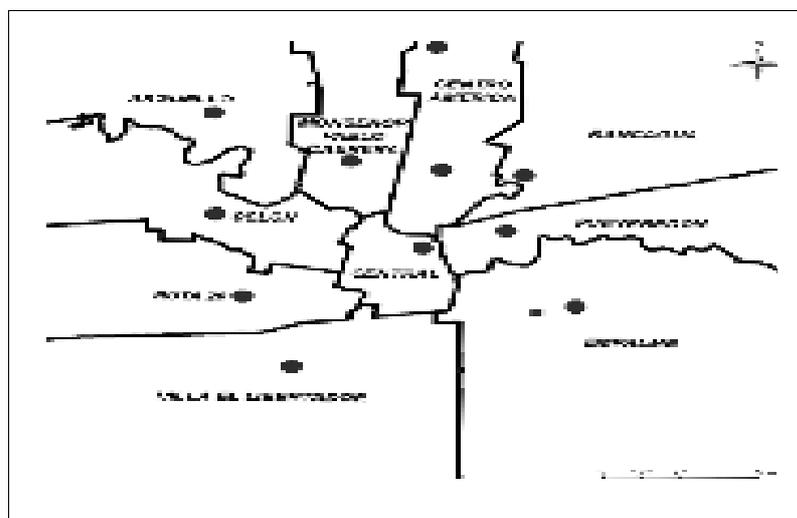
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec, Dirección general de Estadísticas y Censos de Córdoba y Estadísticas de la Municipalidad de Córdoba.

Referencia:

(*) Datos estimados en base al Censo Provincial de Población 2008; (1) En base a la microlocalización el proyecto se encuentra dentro de la División Arguello.



Figura N° 21: División Administrativo de la ciudad de Córdoba



Fuente: Estadísticas de la Municipalidad de Córdoba.

Cada división descripta anteriormente posee determinados barrios, tomando en cuenta los datos brindados en la microlocalización, el proyecto se inserta en la División Arguello, por lo que es menester desarrollar el crecimiento y la distribución poblacional de los barrios que pertenecen a esa división y que están estrechamente relacionados con la ubicación del proyecto en estudio.

Tabla N° 89

Distribución de la población en base a los barrios de la División Arguello

Barrios/ CPC Arguello	2001	2008	Variación intercensal
Ampliación Urca	1996	2164	8,40%
Arguello	14726	14599	-0,86
Arguello II	1043	2708	159,63
Arguello Norte	7606	14692	93,16%
Country Las Delicias	622	813	30,70%
Country Lomas de la Carolina	478	1498	213,38%
Country Valle Escondido	---(*)	2306	--
Nuevo Urca	---(*)	427	--
Quintas de Arguello	491	684	39,30%
Urca	3652	3353	-8,18
Villa Belgrano	4725	5184	9,71%
Villa Rivera Indarte	5970	3320	-44,38
Villa Warcalde	786	733	-6,74
total	41695	52481	25,86%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec y Dirección general de Estadísticas y Censos de Córdoba.



Referencia:

(*) Barrios Nuevos sin precedente en el censo 2001

Tabla N° 90

Distribución etaria de la población en base a los barrios de la División Arguello

Barrios/ CPC Arguello	Menos de 1	1 a 4 años	5 a 9 años	Total 0 a 9 años*	10 a 14 años	15 a 24 años	25 a 44 años	45 a 64 años	Más de 65 años	Total por barrio
Ampliación Urca	59	96	165	320	205	420	593	516	110	2164
Arguello	385	644	1217	2246	1243	2339	4252	3143	1373	14599
Arguello II	169	268	391	828	372	516	704	247	41	2708
Arguello Norte	584	991	1609	3184	1612	2699	4012	2397	788	14692
Country Las Delicias	9	20	79	108	74	181	158	240	52	813
Country Lomas de la Carolina	24	68	176	268	240	271	409	267	43	1498
Country Valle Escondido	106	215	332	653	212	200	891	293	57	2306
Nuevo Urca	29	42	61	132	53	79	120	38	5	427
Quintas de Arguello	17	27	43	87	44	86	216	168	83	684
Urca	52	80	151	283	178	603	870	927	492	3353
Villa Belgrano	119	304	517	625	398	886	1341	1311	623	5184
Villa Rivera Indarte	239	304	517	1060	493	828	1391	799	222	3320
Villa Warcalde	16	25	71	112	76	131	183	196	35	733
Total	1808	2952	5146	9906	5200	9239	15140	10542	3924	52481
% que representa cada rango de edad en relación al total(52481)	3,44%	5,62%	9,80%	18,87%	9,90%	17,60%	28,84%	20,08%	7,47%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba. Año 2008



Educación

Tabla N° 91

Distribución de la población mayor a 3 años según asistencia a algún establecimiento educativo pertenecientes a los barrios de la División Arguello

Barrios	Población de 3 años a más según asistencia a algún establecimiento educativo				
	3 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 24	25 a 44 años
Ampliación Urca	60	165	204	381	121
Arguello	377	1.215	1.238	1.824	803
Arguello II	109	379	345	102	19
Arguello Norte	464	1.595	1.544	1.017	429
Country Las Delicias	14	79	74	160	18
Country Lomas de la Carolina	35	176	240	239	43
Country Valle Escondido	136	332	212	172	87
Nuevo Urca	13	60	52	25	18
Quitas de Arguello	18	42	41	50	38
Urca	42	150	178	536	275
Villa Belgrano	100	333	395	706	280
Villa Rivera Indarte	142	509	486	448	145
Villa Warcalde	12	71	76	101	25
Total por edad dentro del segmento de barrios	1522	5.106	5.085	5.761	2.301
Porcentaje en relación al n° de pob. por edad (1)	51,55%	99,22%	97,78%	62,35%	15, 19 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba. Año 2008

Referencia:

(1)Esta tasa se calcula con los siguientes datos: población de 3 años a mas según asistencia a algún establecimiento sobre los datos poblacionales de la distribución etaria (tabla n° 90). El cálculo se realiza dentro de cada rango de edad.



Tabla N° 92

Distribución etaria de la población en base a las localidades del departamento Colón que se consideran zonas de influencia al proyecto.

Distribución etaria de la población									
Localidades de influencia al proyecto	menos de 1 año	1 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 24 años	25 a 44 años	45 a 64 años	más de 65 años	Total de la población
La Calera	644	2381	3062	3029	5436	8385	5427	2197	30561
Mendiolaza	208	772	1013	782	944	2881	1178	383	8161
Saldán	214	795	1054	934	1727	3002	1876	830	10432
Villa Allende	513	1897	2569	2569	4617	8005	5065	2279	27514
Total por distribución etaria	1579	5845	7698	7314	12724	22273	13546	5689	76668

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba. Año 2008

Tabla N° 93

Distribución de la población mayor a 3 años según asistencia a algún establecimiento educativo pertenecientes a las localidades del departamento Colón

Localidades de influencia al proyecto	Población de 3 años a más según asistencia a algún establecimiento educativo				
	3 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 24 años	25 a 44 años
La Calera	711	3029	2960	2406	725
Mendiolaza	304	1006	776	604	304
Saldán	270	1046	911	840	333
Villa Allende	708	2537	2514	2616	969
TOTAL	1993	7618	7161	6466	2331
Porcentaje en relación al n° de pob. por edad(1)	34,09%	98,96%	97,9	50,81%	10,46

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba. Año 2008

Referencia:

(1) Esta tasa se calcula con los siguientes datos: población de 3 años a más según asistencia a al algún establecimiento sobre los datos poblacionales de la distribución etaria (tabla n° 92). El cálculo se realiza dentro de cada rango de edad.



Anexo N° 16: Capital de Trabajo

Tabla N° 94

Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo (Parte 1)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	129300,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00
Total Ingresos	129300,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00
Egresos						
Costo salarial bruto RM		69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82
Costo salarial NRM		1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37
Contribuciones patronales		18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51
Vacaciones						
Aguinaldo						
Honorario nutricionista		880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
Indumentaria	2020,00					2020,00
Servicios Públicos		3756,00	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00
Serv. Tercerizado de Natación			6264,00	6264,00	6264,00	6264,00
Serv. Emergencias médicas	7,50	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Tasa de comercio e ind.		5172,00	4512,00	4512,00	4512,00	4512,00
Ingresos Brutos		6465,00	5640,00	5640,00	5640,00	5640,00
Autónomo		459,50	459,50	459,50	459,50	459,50
Inmobiliario Municipal y Prov.			2774,20	2774,20	2774,20	2774,20
Costos de publicidad		2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33
Gastos de librería		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo de reposición						
Limpieza y mantenimiento		1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Total egresos	2027,50	110168,53	115734,73	117721,73	115734,73	119741,73
Flujos Ingreso - egreso	127272,50	2631,47	-2934,73	-4921,73	-2934,73	-6941,73
Saldo Acumulado		129903,97	126969,24	122047,51	119112,78	112171,05

Fuente: Elaboración Propia



Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo (parte 2)

Concepto	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1
Ingresos	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	201537,50
Total Ingresos	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	112800,00	201537,50
Egresos							
Costo salarial bruto RM	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69548,82
Costo salarial NRM	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37
contribuciones patronales	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51
Vacaciones							54784,11
Aguinaldo	34773,94					34773,94	
Honorario nutricionista	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	
Indumentaria							
Servicios Públicos	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00	2218,32
Serv. Tercerizado de natación	6264,00	6264,00	6264,00	6264,00	6264,00		
Serv. Emergencias médicas	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	9,40
Tasa de comercio e ind.	4512,00	4512,00	4512,00	4512,00	4512,00	4512,00	4512,00
Ingresos Brutos	5640,00	5640,00	5640,00	5640,00	5640,00	5640,00	5640,00
Autonomo	459,50	459,50	459,50	459,50	459,50	459,50	736,56
Inmobiliario Municipal y Prov.	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	
Costos de publicidad	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2612,49
Gastos de librería	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	250,08
Costo de reposición							3863,16
Limpieza y mantenimiento	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1504,80
Total egresos	150508,67	117721,73	115734,73	117721,73	115734,73	146231,67	165834,62
Flujos Ingreso - egreso	-37708,67	-4921,73	-2934,73	-4921,73	-2934,73	-33431,67	35702,88
Saldo Acumulado	74462,38	69540,65	66605,92	61684,19	58749,46	25317,79	61020,67

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que no presenta déficit de dinero acumulado a lo largo del primer año esto demuestra que el negocio con sus propios ingresos permite que el negocio continúe normalmente con la actividad operativa.



Anexo N° 17: Cálculo estimado de Ingresos

Tabla N° 95
Crecimiento de la Demanda del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad de alumnos	87	117	156	209	277	277
Promedio de alumnos	21	23	26	30	35	30
Cantidad de grados abiertos	4	5	6	7	8	9

Fuente: Elaboración propia.

Desde el año 6 en adelante la demanda se mantiene constante porque alcanza la capacidad máxima de producir educandos.

Tabla N° 96
Precio del servicio: arancel mensual y matrícula anual de cada año proyectado para ambos niveles

Concepto	Año 1	Año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Aranc. Niv. Inicial	1270,00	1638,30	2113,41	2726,30	3516,92	4536,83	5852,51	7549,73	9739,16	12563,51
Aranc. Niv. Primario	1380,00	1780,20	2296,46	2962,43	3821,54	4929,78	6359,42	8203,65	10582,71	13651,69
Matrícula Inicial	1450,00	1667,50	1917,63	2205,27	2536,06	2916,47	3353,94	3857,03	4435,58	5100,92
Matrícula Primario	1600,00	1840,00	2116,00	2433,40	2798,41	3218,17	3700,90	4256,03	4894,44	5628,60

Fuente: Elaboración propia.

La tasa a la que crece año a año el proyecto es del 29%. La misma fue determinada en la viabilidad comercial a través del análisis de datos del mercado educativo.



Tabla N° 97

Ingresos del proyecto para los próximos 10 años

Año	Nivel	Cantidad de alumnos	Ingreso total del arancel	Ingreso total de la Matrícula	IngresoTotal
Año 1	Inicial	66	922020,00	95700,00	1370100,00
	Primario	21	318780,00	33600,00	
Año 2	Inicial	69	1243469,70	115057,50	2365370,60
	Primario	47	920363,40	86480,00	
Año 3	Inicial	78	1813303,21	149574,75	4070909,88
	Primario	77	1945099,93	162932,00	
Año 4	Inicial	90	2699032,08	198474,19	6994862,53
	Primario	117	3812648,47	284707,80	
Año 5	Inicial	105	4062043,28	266286,20	12040001,66
	Primario	172	7230345,65	481326,52	
Año 6	Inicial capacidad max.	90	4491459,28	262482,11	15496299,25
	Primario capacidad max.	187	10140559,78	601798,07	
Año 7	Inicial	90	5793982,48	301854,43	19869226,80
	Primario	187	13081322,12	692067,78	
Año 8	Inicial	90	7474237,39	347132,59	25492153,47
	Primario	187	16874905,53	795877,95	
Año 9	Inicial	90	9641766,24	399202,48	32724856,49
	Primario	187	21768628,13	915259,64	
Año 10	Inicial	90	12437878,45	459082,86	42031040,18
	Primario	187	28081530,29	1052548,59	

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de los Ingresos son en base a los precios de la tabla n° 96 correspondientes a cada nivel: inicial y primario.



Anexo N° 18: Detalle de los costos fijos erogables de publicidad, servicios públicos, de reposición y Autónomo.

Como se mencionó en la viabilidad comercial el costo en publicidad se calcula como un porcentaje de su inversión inicial, siendo este el 50% para el año 1 al 4 y el 15% del año 5 en adelante. Tanto el costo en publicidad y como el costo de los servicios públicos desarrollado en la viabilidad técnica son ajustado por el Índice Congreso.

Tabla N° 98
Costo en publicidad

Concepto	Año 0 inversión preoperativa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	50000,00	20000,00	25080,00	31450,32	39438,70	18546,05
Valor del 15% actualizado al año 5		7500,00	9405,00	11793,87	14789,51	18546,05
Concepto		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Publicidad		23256,75	29163,96	36571,60	45860,79	57509,43

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado

Tabla N° 99
Costo de Servicios públicos

Cocepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Luz	13200,00	16552,80	20757,21	26029,54	32641,05
Servicio de Agua	6280,00	7875,12	9875,40	12383,75	15529,23
Servicio de Gas	1280,00	1605,12	2012,82	2524,08	3165,19
Servicio de Teléfono e internet	12400,00	15549,60	19499,20	24451,99	30662,80
Total	33160,00	41582,64	52144,63	65389,37	81998,27
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Servicio de Luz	40931,87	51328,57	64366,02	80714,99	101216,60
Servicio de Agua	19473,65	24419,96	30622,62	38400,77	48154,57
Servicio de Gas	3969,15	4977,32	6241,55	7826,91	9814,94
Servicio de Teléfono e internet	38451,15	48217,75	60465,05	75823,18	95082,26
Total	102825,83	128943,59	161695,26	202765,85	254268,38

Fuente: Elaboración propia en base a los datos provistos por tres instituciones escolares de similar característica a la del proyecto en estudio



El costo de autónomo aumenta a la tasa del 14,5%, durante el primer año del proyecto pagará según categoría I y a partir del segundo año debido a la recategorización pagará la categoría II a valor actualizado.

Tabla N° 100
Costo de Autónomo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aporte Autónomo	5054,50	8838,80	10120,43	11587,89	13268,14
Categoría	I	II	II	II	II
Aporte mensual vigente en 2013	459,50	643,29			
Actualización		736,57	843,37	965,66	1105,68
Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Aporte Autónomo	15192,02	17394,86	19917,12	22805,10	26111,84
Categoría	II	II	II	II	II
Actualización	1266,00	1449,57	1659,76	1900,42	2175,99

Fuente: Elaboración propia en base a datos de AFIP



Anexo N°19: Cálculo de la rentabilidad esperada del mercado en base a S&P500

Tabla N° 101
Rendimiento del Índice de precios al consumidor

Periodo	Valor IPC de Estados Unidos	Rendimiento mensual
Julio de 2013	233,60	0,04
Junio de 2013	233,50	0,26
Mayo de 2013	232,90	0,17
Abril de 2013	232,50	-0,13
Marzo de 2013	232,80	0,26
Febrero de 2013	232,20	0,83
Enero de 2013	230,30	0,30
Diciembre de 2012	229,60	-0,26
Noviembre de 2012	230,20	-0,48
Octubre de 2012	231,30	-0,04
Septiembre de 2012	231,40	0,43
Agosto de 2012	230,40	0,57
Julio de 2012	229,10	-0,17
Junio de 2012	229,50	-0,13
Mayo de 2012	229,80	-0,13
Abril de 2012	230,10	0,31
Marzo de 2012	229,40	0,75
Febrero de 2012	227,70	0,44
Enero de 2012	226,70	0,44
Diciembre de 2011	225,70	-0,22
Noviembre de 2011	226,20	-0,09
Octubre de 2011	226,40	-0,22
Septiembre de 2011	226,90	0,18
Agosto de 2011	226,50	0,27
Julio de 2011	225,90	0,09
Junio de 2011	225,70	-0,13
Mayo de 2011	226,00	0,49
Abril de 2011	224,90	0,63
Marzo de 2011	223,50	0,99
Febrero de 2011	221,30	0,50
Enero de 2011	220,20	0,46
Diciembre de 2010	219,20	0,18
Noviembre de 2010	218,80	0,05
Octubre de 2010	218,70	0,14
Septiembre de 2010	218,40	0,05
Promedio mensual del rendimiento		0,19
Rendimiento anual del IPC		2,28

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.yahoofinances.com



Tabla N° 102

Rendimiento Esperado de mercado en base a S&P 500

Fecha	Precio Apertura	Máxima	Baja	Cierre	Vol promedio	Cierre modificado*	Rendimiento mensual	
1 de nov de 2013	1758,7	1768,78	1752,70	1762,97	4638173300	1762,97	0,37	
1 de oct de 2013	1682,41	1775,22	1646,47	1756,54	3498866500	1756,54	4,46	
3 de sep de 2013	1635,95	1729,86	1633,41	1681,55	3474152000	1681,55	2,97	
1 de ago de 2013	1689,42	1709,67	1627,47	1632,97	3069868600	1632,97	-3,13	
1 de jul de 2013	1609,78	1698,78	1604,57	1685,73	3270645900	1685,73	4,95	
3 de jun de 2013	1631,71	1654,19	1560,33	1606,28	3996199000	1606,28	-1,50	
1 de may de 2013	1597,55	1687,18	1581,28	1630,74	3661220400	1630,74	2,08	
1 de abr de 2013	1569,18	1597,57	1536,03	1597,57	3674685000	1597,57	1,81	
1 de mar de 2013	1514,68	1570,28	1501,48	1569,19	3591577500	1569,19	3,60	
1 de feb de 2013	1498,11	1530,94	1485,01	1514,68	3851884200	1514,68	1,11	
2 de ene de 2013	1426,19	1509,94	1426,19	1498,11	3802304200	1498,11	5,04	
3 de dic de 2012	1416,34	1448,00	1398,11	1426,19	3479625500	1426,19	0,71	
1 de nov de 2012	1412,2	1434,27	1343,35	1416,18	3593110000	1416,18	0,28	
1 de oct de 2012	1440,9	1470,96	1403,28	1412,16	3587115700	1412,16	-1,98	
4 de sep de 2012	1406,54	1474,51	1396,56	1440,67	3857553100	1440,67	2,42	
1 de ago de 2012	1379,32	1426,68	1354,65	1406,58	3183567800	1406,58	1,98	
2 de jul de 2012	1362,33	1391,74	1325,41	1379,32	3663113300	1379,32	1,26	
1 de jun de 2012	1309,87	1363,46	1266,74	1362,16	4103472300	1362,16	3,96	
1 de may de 2012	1397,86	1415,32	1291,98	1310,33	4158095900	1310,33	-6,27	
2 de abr de 2012	1408,47	1422,38	1357,38	1397,91	3916786000	1397,91	-0,75	
1 de mar de 2012	1365,9	1419,15	1340,03	1408,47	3980752200	1408,47	3,13	
1 de feb de 2012	1312,45	1378,04	1312,45	1365,68	4143404000	1365,68	4,06	
3 de ene de 2012	1258,86	1333,47	1258,86	1312,41	4190155500	1312,41	4,36	
1 de dic de 2011	1246,91	1269,37	1202,37	1257,60	3667346600	1257,60	0,85	
1 de nov de 2011	1251	1277,55	1158,66	1246,96	4288791900	1246,96	-0,51	
3 de oct de 2011	1131,21	1292,66	1074,77	1253,30	4874946600	1253,30	10,77	
1 de sep de 2011	1219,12	1229,29	1114,22	1131,42	5104933800	1131,42	-7,18	
1 de ago de 2011	1292,59	1307,38	1101,54	1218,89	4942913400	1218,89	-5,68	
1 de jul de 2011	1320,64	1356,48	1282,86	1292,28	4308168000	1292,28	-2,15	
1 de jun de 2011	1345,2	1345,20	1258,07	1320,64	4105601300	1320,64	-1,83	
2 de may de 2011	1365,21	1370,58	1311,80	1345,20	4114534200	1345,20	-1,35	
1 de abr de 2011	1329,48	1364,56	1294,70	1363,61	4042194000	1363,61	2,85	
1 de mar de 2011	1328,64	1332,28	1249,05	1325,83	4046691700	1325,83	-0,10	
1 de feb de 2011	1289,14	1344,07	1289,14	1327,22	3225297300	1327,22	3,20	
3 de ene de 2011	1257,62	1302,67	1257,62	1286,12	4816605000	1286,12	2,26	
1 de dic de 2010	1186,6	1262,60	1186,60	1257,64	3762922700	1257,64	6,53	
1 de nov de 2010	1185,71	1227,08	1173,00	1180,55	4354084200	1180,55	-0,23	
1 de oct de 2010	1143,49	1196,14	1131,87	1183,26	4432102300	1183,26	3,69	
							Promedio mensual del rendimiento	1,21
							Rendimiento anual del S&P500 (*12 meses)	14,54
							Rendimiento real de mercado ajustado por el IPC (2,28)	12,66

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.yahoofinances.com



Anexo N°20: Cálculo de la Tasa libre de riesgo (Rf)

Tabla N° 103

Bonos del Tesoro de EEUU - TNA (Tasa nominal anual)

Fecha	07/11/2013	31/10/2013	30/09/2013	30/06/2013	31/03/2013	31/12/2012	30/09/2012
3 meses	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61
6 meses	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
2 años	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76
5 años	1,31	1,32	1,38	1,39	0,76	0,72	0,62
10 años	2,61	2,55	2,61	2,48	1,85	1,76	1,63
30 años	3,72	3,63	3,69	3,49	3,10	2,95	2,82

Fuente: https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

Anexo N° 21: Listado de Betas por sector de mercado

Datos utilizados: Base de datos Value Line, de 5891 empresas

Fecha de Análisis: Los datos utilizados son de enero de 2013

Tabla N° 104

Betas por sector

Nombre de las industrias	Número de empresas	Promedio Beta	Mercado D/E Ratio	Tasas de impuestos	Desapalanca da Beta	Efectivo/Em presa Valor	Desapalanca da Beta corregido por dinero en efectivo
Publicidad	32	1.68	40.84%	16.02%	1.25	13.12%	1.44
Aéreo espacial/defensa	66	0.98	26.64%	20.08%	0.81	11.74%	0.92
Transporte aéreo	36	1.03	59.08%	21.35%	0.70	14.13%	0.82
Vestir	54	1.36	13.77%	18.57%	1.23	5.13%	1.29
Auto Parts	54	1.76	24.37%	18.77%	1.47	11.65%	1.66
Automotor	12	1.73	103.42%	16.24%	0.93	16.84%	1.11
Banco	416	0.77	128.23%	16.39%	0.37	16.43%	0.45
Bancp (Midwest)	68	0.89	49.85%	20.99%	0.64	15.03%	0.76
Bebida	35	0.95	22.29%	18.82%	0.80	4.33%	0.84
Bioteología	214	1.23	15.92%	2.98%	1.07	18.10%	1.30
Materiales de la construcción	43	1.57	65.24%	9.48%	0.99	6.18%	1.05
TV por cable	20	1.40	66.11%	21.23%	0.92	3.61%	0.96
Química (Básico)	18	1.37	24.73%	21.89%	1.15	7.52%	1.24
Química (Diversificado)	33	1.55	16.69%	19.75%	1.37	6.96%	1.47
Química (Especialidad)	70	1.18	20.53%	15.35%	1.00	4.58%	1.05
Carbón	20	1.47	68.38%	11.27%	0.91	7.67%	0.99
Computer Software	191	0.98	6.55%	12.43%	0.92	16.59%	1.11
Ordenadores	81	1.37	9.70%	10.01%	1.26	9.78%	1.39



periféricos							
Diversified Co.	113	1.22	78.69%	17.18%	0.74	14.07%	0.86
Droga	223	1.08	14.79%	5.14%	0.94	8.25%	1.03
E-Commerce	64	1.05	6.74%	10.52%	0.99	9.21%	1.09
Servicios Educativos	33	0.91	24.73%	21.72%	0.76	30.24%	1.09
Servicios eléctricos(Central)	20	0.57	85.00%	30.12%	0.36	1.03%	0.36
Servicios eléctricos (Este)	17	0.43	67.90%	33.49%	0.29	1.81%	0.30
Servicios eléctricos(Oeste)	15	0.58	81.37%	29.09%	0.37	1.88%	0.38
Equipos eléctricos	64	1.43	12.28%	16.15%	1.29	10.95%	1.45
Electrónica	123	1.22	22.46%	11.31%	1.01	13.01%	1.17
Ingeniería & Const	30	1.28	13.23%	25.00%	1.17	16.52%	1.40
Entretenimiento	76	1.60	33.87%	12.56%	1.24	5.81%	1.31
Entretenimiento tecnología	42	1.11	11.54%	11.01%	1.01	24.21%	1.33
Ambiental	84	0.66	43.07%	7.60%	0.48	2.45%	0.49
Financial Svcs. (Div.)	256	1.34	204.42%	16.23%	0.49	12.46%	0.56
Procesamiento de alimentos	119	0.87	23.50%	21.63%	0.74	3.74%	0.77
Electrónica exteriores	10	1.10	45.71%	23.12%	0.81	27.40%	1.12
Servicios funerarios	6	1.12	49.48%	28.66%	0.83	2.94%	0.85
Muebles para el hogar	32	1.63	22.06%	16.69%	1.37	6.52%	1.47
Salud información	20	0.97	11.62%	20.31%	0.88	10.06%	0.98
Heavy Truck & Equip	23	1.80	47.30%	22.74%	1.32	9.15%	1.45
Construcción de viviendas	22	1.55	49.57%	7.12%	1.06	15.14%	1.25
Hotel/Juego	57	1.65	44.75%	17.52%	1.21	6.43%	1.29
Productos domésticos	27	0.98	18.11%	24.66%	0.86	2.52%	0.88
Recursos humanos	25	1.38	10.80%	26.61%	1.28	12.49%	1.46
Servicios industriales	136	0.97	36.56%	20.19%	0.75	9.21%	0.83
Servicios de información	28	1.25	28.46%	18.33%	1.01	3.48%	1.05
Seguros (Vida)	32	1.44	55.85%	21.09%	1.00	28.90%	1.41
Seguros (Prop/Cas.)	62	0.85	21.48%	10.73%	0.71	20.86%	0.90
Internet	194	1.17	2.29%	8.43%	1.15	12.04%	1.31
Investment Companies	31	1.27	7.55%	2.26%	1.18	2.64%	1.21
IT Servicios IT	63	1.05	5.72%	16.27%	1.00	10.31%	1.11
Maquinaria	94	1.26	17.39%	22.73%	1.11	6.04%	1.18



Marítimo	51	1.51	181.21%	7.92%	0.57	6.05%	0.60
Med Supp Invasive	87	0.87	16.48%	12.60%	0.76	7.36%	0.82
Med Supp Non-Invasive	143	1.07	12.89%	10.61%	0.96	13.33%	1.10
Servicios Médicos	118	0.84	50.23%	17.72%	0.59	10.82%	0.66
Fabricación de metales	25	1.63	23.59%	23.30%	1.38	11.91%	1.56
Metales y minerías (Div.)	77	1.62	15.42%	11.24%	1.42	7.45%	1.54
Gas natural (Div.)	31	1.28	41.08%	22.02%	0.97	4.36%	1.01
Utilidad de gas natural	27	0.46	66.15%	28.80%	0.31	2.41%	0.32
Periódico	14	1.86	39.29%	18.35%	1.41	5.91%	1.50
Oficina equipos suministros	22	1.43	72.14%	22.66%	0.91	13.12%	1.05
Petróleo/Gas Distribución	12	1.02	53.39%	18.11%	0.71	1.26%	0.72
Oilfield Svcs/Equip.	81	1.66	27.72%	18.20%	1.35	6.40%	1.45
Embalajes y contenedores	27	1.20	56.17%	23.09%	0.84	5.10%	0.88
Papel/ Productos forestales	32	1.37	43.01%	11.43%	0.99	7.35%	1.07
Petróleo (Integrado)	26	1.17	20.47%	30.34%	1.02	7.03%	1.10
Petróleo (Productor)	176	1.45	28.12%	11.71%	1.16	3.81%	1.21
Servicios de farmacia	18	1.17	18.88%	23.18%	1.02	5.11%	1.07
Pipeline MLPs	53	0.74	44.37%	4.30%	0.52	0.74%	0.52
Poder	101	1.35	163.45%	6.19%	0.53	7.85%	0.58
Metales preciosos	83	1.03	13.65%	11.13%	0.92	7.93%	1.00
Instrumentos de precisión	82	1.27	21.21%	14.13%	1.07	11.37%	1.21
Gestión de propiedad	31	1.30	112.58%	16.50%	0.67	8.37%	0.73
Patrimonio público/privado	12	2.02	28.73%	19.17%	1.64	15.39%	1.94
Publicación	29	1.17	36.14%	22.69%	0.92	4.97%	0.96
R.E.I.T.	127	1.43	37.01%	0.04%	1.04	6.78%	1.12
Ferrocarril	12	1.32	23.46%	28.60%	1.13	1.69%	1.15
Recreación	51	1.45	37.75%	20.31%	1.11	5.79%	1.18
Reaseguro	11	0.82	18.90%	3.58%	0.69	24.61%	0.91
Restaurante	65	1.16	13.15%	19.23%	1.05	3.42%	1.08
Ventas al por menor (Hardlines)	79	1.79	26.01%	22.55%	1.49	9.96%	1.65
Ventas al por mayor (Softlines)	42	1.43	5.59%	25.57%	1.37	8.96%	1.51
Ventas al por menor automotriz	19	1.39	44.33%	32.69%	1.07	2.50%	1.10



Edificio de suministro al por menor	10	1.11	11.72%	25.56%	1.02	1.97%	1.04
Retail Store	38	1.29	25.58%	24.83%	1.08	4.67%	1.14
Ventas al por menor/al por mayor de alimentación	30	0.68	34.84%	31.18%	0.55	5.46%	0.58
Corretaje de valores	27	1.07	264.59%	30.41%	0.38	43.53%	0.66
Semiconductor	142	1.49	10.06%	11.71%	1.37	14.48%	1.60
Equipo Semiconductor	10	1.79	16.98%	15.21%	1.57	21.91%	2.01
Zapato	17	1.26	1.94%	19.89%	1.24	8.93%	1.37
Acero	33	1.65	56.21%	24.24%	1.16	8.82%	1.27
Telecom. Equipo	105	1.07	13.31%	14.01%	0.96	30.13%	1.37
Telecom. Servicios	76	1.15	31.82%	16.22%	0.91	8.92%	1.00
Telecom. Utilidad	23	0.92	108.25%	26.94%	0.51	3.31%	0.53
Ahorro	170	0.68	19.50%	15.84%	0.58	25.18%	0.78
Tobaco	11	0.86	18.87%	32.82%	0.76	3.21%	0.79
Aseo personal /Cosméticos	14	1.17	20.63%	27.33%	1.01	6.80%	1.09
Camionaje	34	1.09	42.33%	25.94%	0.83	5.15%	0.87
Utilidad exterior	11	0.49	73.18%	31.45%	0.33	0.54%	0.33
Redes inalámbricas	58	1.35	25.67%	10.06%	1.10	6.00%	1.17
Mercado total	6177	1.17	42.92%	14.93%	0.86	10.66%	0.96

Fuente: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html



Anexo N°22: Cálculo del CRx

Tabla N° 105
Riesgo País – Histórico y Actual

Fecha	Valor (x)	Variación	Media(x2)	$\sum(x1-x2)^2$
11/13	857,00	-7,50	1075,46	47724,77
10/13	926,48	-13,29	1075,46	22195,04
09/13	1068,48	0,09	1075,46	48,72
08/13	1067,55	2,57	1075,46	62,57
07/13	1040,83	-13,54	1075,46	1199,24
06/13	1203,85	2,64	1075,46	16483,99
05/13	1172,87	-2,99	1075,46	9488,71
04/13	1209,00	0,19	1075,46	17832,93
03/13	1206,75	8,36	1075,46	17237,06
02/13	1113,65	5,24	1075,46	1458,48
01/13	1058,23	2,05	1075,46	296,87
12/12	1036,95	-13,26	1075,46	1483,02
11/12	1195,45	32,92	1075,46	14397,60
10/12	899,39	-6,83	1075,46	31000,64
Media	1075,46		Total	180909,65
Desviación Estandar(σ)= $\sqrt{((1/(14-1))*\sum(x1-x2)^2)}$	117,96			
Valor Max del último año	1209,00	04/13		
Valor Min del último año	857,00	11/13		
Valor último 07/11/2013	836,00			
Valor anterior 06/11/2013	841,00			
Variación porcentual	-0,59			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de <http://www.ambito.com>



Anexo N° 23: Cálculo de datos del escenario pesimista

Tabla N° 106

Cálculo de los Ingresos del escenario pesimista

Año	Nivel	Demanda de alumnos	Ingreso total de arancel	Ingreso total de Matrícula	Ingreso Total
Año 1	Inicial	48	670560,00	69600,00	1008640,00
	Primario	16	242880,00	25600,00	
Año 2	Inicial	48	865022,40	80040,00	1694839,40
	Primario	35	685377,00	64400,00	
Año 3	Inicial	51	1185621,33	97798,88	2816534,33
	Primario	56	1414618,13	118496,00	
Año 4	Inicial	57	1709386,98	125700,32	4706738,70
	Primario	82	2672112,60	199538,80	
Año 5	Inicial	66	2553284,35	167379,90	7831888,83
	Primario	114	4792205,84	319018,74	
Año 6	Inicial capacidad máx.	78	3892598,05	227484,50	13081621,71
	Primario capacidad máx.	156	8459504,41	502034,75	
Año 7	Inicial	90	5793982,48	301854,43	19869226,80
	Primario	187	13081322,12	692067,78	
Año 8	Inicial	90	7474237,39	347132,59	25492153,47
	Primario	187	16874905,53	795877,95	
Año 9	Inicial	90	9641766,24	399202,48	32724856,49
	Primario	187	21768628,13	915259,64	
Año 10	Inicial	90	12437878,45	459082,86	42031040,18
	Primario	187	28081530,29	1052548,59	

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los Ingresos son en base a los precios de la tabla n° 96 correspondientes a cada nivel: inicial y primario



Tabla N° 107

Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo (parte 1)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	95200,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00
Total Ingresos	95200,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00
Egresos						
Costo salarial bruto RM		69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82
Costo salarial NRM		1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37
Contribuciones patronales		18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51
Vacaciones						
Aginaldo						
Honorario nutricionista		880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
Indumentaria	2020,00					2020,00
Servicios Públicos		3756,00	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00
Serv. Tercerizado de Natación			4608,00	4608,00	4608,00	4608,00
Serv. Emergencias médicas	7,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50
Tasa de comercio e ind.		3808,00	3321,60	3321,60	3321,60	3321,60
Ingresos Brutos		4760,00	4152,00	4152,00	4152,00	4152,00
Autónomo		459,50	459,50	459,50	459,50	459,50
Inmobiliario Municipal y Prov.			2774,20	2774,20	2774,20	2774,20
Costos de publicidad		2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33
Gastos de librería		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo de reposición						
Limpieza y mantenimiento		1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Total egresos	2027,50	107042,03	111342,83	113329,83	111342,83	115349,83
Flujos Ingreso - egreso	93172,50	-24002,03	-28302,83	-30289,83	-28302,83	-32309,83
Saldo Acumulado		69170,47	40867,64	10577,81	-17725,02	-50034,85

Fuente: Elaboración propia



Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo (parte 2)

Concepto	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1
Ingresos	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	144440,00
Total Ingresos	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	83040,00	144440,00
Egresos							
Costo salarial bruto RM	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69548,82
Costo salarial NRM	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37
contribuciones patronales	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51
Vacaciones							54784,11
Aguinaldo	34773,94					34773,94	
Honorario nutricionista	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	
Indumentaria							
Servicios Públicos	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00	2218,32
Serv. Tercerizado de natación	4608,00	4608,00	4608,00	4608,00	4608,00		
Serv, Emergencias médicas	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	192,50	9,40
Tasa de comercio e ind.	3321,60	3321,60	3321,60	3321,60	3321,60	3321,60	3321,60
Ingresos Brutos	4152,00	4152,00	4152,00	4152,00	4152,00	4152,00	4152,00
Autónomo	459,50	459,50	459,50	459,50	459,50	459,50	736,56
Inmobiliario Municipal y Prov.	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	
Costos de publicidad	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2612,49
Gastos de librería	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	250,08
Costo de reposición							3863,16
Limpieza y mantenimiento	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1504,80
Total egresos	146116,77	113329,83	111342,83	113329,83	111342,83	143495,77	163156,22
Flujos Ingreso - egreso	-63076,77	-30289,83	-28302,83	-30289,83	-28302,83	-60455,77	-18716,22
Saldo Acumulado	-113111,62	-143401,45	-171704,28	-201994,11	-230296,94	-290752,71	-309468,93

Fuente: Elaboración propia

En el mes 1 del año siguiente presenta el mayor déficit de dinero de \$309468,93, el cual es necesario cubrir para que el negocio continúe normalmente con la actividad operativa.



Para el cálculo de la utilidad neta y el flujo de caja los únicos costos que se modificaron fueron los variables motivo por el cual en la tabla se encuentran detallados, el resto de los costos se mantienen igual a los costos del escenario principal (ver detalle de los mismos en el análisis del escenario normal).

Tabla N° 108

Cálculo de la Utilidad Neta y Del Flujo Acumulado del escenario pesimista (parte 1)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		1008640,00	1694839,40	2816534,33	4706738,70
Ingresos Brutos		50432,00	84741,97	140826,72	235336,94
Tasa de Com.e Ind.		40345,60	67793,58	112661,37	188269,55
Servicio tercerizado de Natación		41472,00	67445,14	98128,77	159854,52
Servicio de Emergencias médicas		2125,00	3388,94	5417,32	8799,76
Total Costos Variables		134374,60	223369,62	357034,18	592260,76
Contribución Marginal		874265,40	1471469,78	2459500,15	4114477,94
Costos Fijos Erogables		1320361,08	1856971,86	2770014,26	4414057,93
Ebitda Utilidad neta antes de Deprec. Y Amort.		-446095,68	-385502,07	-310514,11	-299579,99
Costos fijos no erogables		135044,13	135044,13	136512,41	136512,41
Ebit Utilidad neta antes de Impuestos		-581139,81	-520546,20	-447026,52	-436092,40
Impuestos a las Ganancias		0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA		-581139,81	-520546,20	-447026,52	-436092,40
Costos Fijos no erogables(+)		135044,13	135044,13	136512,41	136512,41
Inversión en Activos Fijos (-)	-6599184,92			-14682,89	
Inversión en Activos Intangibles (-)	-70910,00				
Inversión en Capital de Trabajo(-)	-309468,93				
Valor terminal(+)					
Flujo neto de Efectivo	-6979563,80	-446095,68	-385502,07	-325197,00	-299579,99
Flujos descontados	-6979563,80	-358857,44	-249467,85	-169288,84	-125455,16
Flujo acumulado del proyecto		-7338421,24	-7587889,09	-7757177,93	-7882633,09

Fuente: Elaboración propia



Cálculo de la Utilidad Neta y Del Flujo Acumulado del escenario pesimista (parte 2)

Concepto	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	7831888,83	13081621,71	19869226,80	25492153,47	32724856,49	42031040,18
Ingresos Brutos	391594,44	654081,09	993461,34	1274607,67	1636242,82	2101552,01
Tasa de Com.e Ind.	313275,55	523264,87	794769,07	1019686,14	1308994,26	1681241,61
Servicio tercerizado de Natación	259585,34	423176,03	628177,68	787734,81	987819,46	1238725,60
Servicio de Emergencias médicas	14027,00	22194,69	32430,32	40801,72	51165,36	64161,36
Total Costos Variables	978482,33	1622716,67	2448838,42	3122830,35	3984221,90	5085680,57
Contribución Marginal	6853406,49	11458905,05	17420388,38	22369323,12	28740634,60	36945359,61
Costos Fijos Erogables	6038943,06	8435146,29	10666097,53	13124714,13	16973231,29	21725324,88
Ebitda Utilidad neta antes de Deprec. Y Amort.	814463,43	3023758,75	6754290,85	9244608,99	11767403,31	15220034,73
Costos fijos no erogables	136512,41	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Ebit Utilidad neta antes de Impuestos	677951,02	2898745,46	6629277,56	9119595,70	11637601,12	15090232,54
Impuestos a las Ganancias	223782,86	1001060,91	2306747,15	3178358,50	4059660,39	5268081,39
UTILIDAD NETA	454168,16	1897684,55	4322530,42	5941237,21	7577940,73	9822151,15
Costos Fijos no erogables(+)	136512,41	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Inversión en Activos Fijos (-)		-26828,85			-47889,06	
Inversión en Activos Intangibles (-)						
Inversión en Capital de Trabajo(-)						
Valor terminal(+)						39869802,00
Flujo neto de Efectivo	590680,57	1995868,99	4447543,71	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujos descontados	198985,92	540873,41	969566,85	1063828,96	1080602,29	5654033,28
Flujo acumulado del proyecto	-7683647,17	-7142773,76	-6173206,91	-5109377,95	-4028775,65	1625257,62

Fuente: Elaboración propia

VAN del proyecto \$1625257,62 > 0---- se acepta el proyecto



Anexo N° 24: Cálculo de datos del escenario optimista

Tabla N°109

Cálculo de los Ingresos del escenario optimista

Año	Nivel	Demanda de alumnos	Ingreso total de arancel	Ingreso total de Matrícula	Ingreso Total
Año 1	Inicial	70	977900,00	101500,00	1498900,00
	Primario	25	379500,00	40000,00	
Año 2	Inicial	75	1351597,50	125062,50	2590614,40
	Primario	52	1018274,40	95680,00	
Año 3	Inicial	81	1883045,64	155327,63	4338044,45
	Primario	84	2121927,19	177744,00	
Año 4	Inicial	90	2699032,08	198474,19	7275023,64
	Primario	125	4073342,38	304175,00	
Año 5	Inicial	90	3481751,38	228245,32	12094198,42
	Primario	187	7860899,05	523302,67	
Año 6	Inicial capacidad máx.	90	4491459,28	262482,11	15496299,25
	Primario capacidad máx.	187	10140559,78	601798,07	
Año 7	Inicial	90	5793982,48	301854,43	19869226,80
	Primario	187	13081322,12	692067,78	
Año 8	Inicial	90	7474237,39	347132,59	25492153,47
	Primario	187	16874905,53	795877,95	
Año 9	Inicial	90	9641766,24	399202,48	32724856,49
	Primario	187	21768628,13	915259,64	
Año 10	Inicial	90	12437878,45	459082,86	42031040,18
			28081530,29	1052548,59	

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del Ingresos es en base a los precios de la tabla n° 96 correspondientes a cada nivel: inicial y primario



Tabla N° 110
Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo (parte1)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	141500,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00
Total Ingresos	141500,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00
Egresos						
Costo salarial bruto RM		69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82
Costo salarial NRM		1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37
Contribuciones patronales		18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51
Vacaciones						
Aguinaldo						
Honorario nutricionista		880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
Indumentaria	2020,00					2020,00
Servicios Públicos		3756,00	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00
Serv. Tercerizado de Natación			6840,00	6840,00	6840,00	6840,00
Serv. Emergencias médicas	7,50	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Tasa de comercio e ind.		5660,00	54296,00	54296,00	54296,00	54296,00
Ingresos Brutos		7075,00	67870,00	67870,00	67870,00	67870,00
Autonomo		459,50	459,50	459,50	459,50	459,50
Inmobiliario Municipal y Prov.			2774,20	2774,20	2774,20	2774,20
Costos de publicidad		2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33
Gastos de librería		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo de reposición						
Limpieza y mantenimiento		1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Total egresos	2027,50	111286,53	228344,73	230331,73	228344,73	232351,73
Flujos Ingreso - egreso	139472,50	1246113,47	1129055,27	1127068,27	1129055,27	1125048,27
Saldo Acumulado		1385585,97	2514641,24	3641709,51	4770764,78	5895813,05

Fuente: Elaboración propia



Cálculo de Capital de Trabajo por el Método de Déficit Acumulado Máximo (parte 2)

Concepto	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1
Ingresos	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	22074,25
Total Ingresos	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	1357400,00	22074,25
Egresos							
Costo salarial bruto RM	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69547,82	69548,82
Costo salarial NRM	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37	1923,37
contribuciones patronales	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51	18231,51
Vacaciones							54784,11
Aguinaldo	34773,94					34773,94	
Honorario nutricionista	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	
Indumentaria							
Servicios Públicos	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00	1769,00	3756,00	2218,32
Serv. Tercerizado de natación	6840,00	6840,00	6840,00	6840,00	6840,00		
Serv. Emergencias médicas	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	9,40
Tasa de comercio e ind.	54296,00	54296,00	54296,00	54296,00	54296,00	54296,00	54296,00
Ingresos Brutos	67870,00	67870,00	67870,00	67870,00	67870,00	67870,00	67870,00
Autonomo	459,50	459,50	459,50	459,50	459,50	459,50	736,56
Inmobiliario Municipal y Prov.	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	2774,20	
Costos de publicidad	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2612,49
Gastos de librería	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	250,08
Costo de reposición							3863,16
Limpieza y mantenimiento	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1504,80
Total egresos	263118,67	230331,73	228344,73	230331,73	228344,73	258265,67	277848,62
Flujos Ingreso - egreso	1094281,33	1127068,27	1129055,27	1127068,27	1129055,27	1099134,33	-255774,37
Saldo Acumulado	6990094,38	8117162,65	9246217,92	10373286,19	11502341,46	12601475,79	12345701,42

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que no presenta déficit de dinero acumulado a lo largo del primer año esto demuestra que el negocio con sus propios ingresos permite que el negocio continúe normalmente con la actividad operativa.



Para el cálculo de la utilidad neta y el flujo de caja los únicos costos que se modificaron fueron los variables motivo por el cual en la tabla se encuentran detallados, el resto de los costos se mantienen igual a los costos del escenario principal (ver detalle de los mismos en el análisis del escenario normal).

Tabla N° 111

Cálculo de la Utilidad Neta y Del Flujo Acumulado del escenario optimista (parte 1)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		1498900,00	2590614,40	4338044,45	7275023,64
Ingresos Brutos		74945,00	129530,72	216902,22	363751,18
Tasa de Com.e Ind.		59956,00	103624,58	173521,78	291000,95
Servicio tercerizado de Natación		61560,00	103199,18	151320,07	246106,96
Servicio de Emergencias médicas		2977,50	4906,28	7925,48	12866,88
Total Costos Variables		199438,50	341260,76	549669,55	913725,97
Contribución Marginal		1299461,50	2249353,65	3788374,90	6361297,68
Costos Fijos Erogables		1320361,08	1856971,86	2770014,26	4414057,93
Ebitda Utilidad neta antes de Deprec. Y Amort.		-20899,58	392381,79	1018360,64	1947239,75
Costos fijos no erogables		135044,13	135044,13	136512,41	136512,41
Ebit Utilidad neta antes de Impuestos		-155943,71	257337,66	881848,23	1810727,34
Impuestos a las Ganancias		0,00	76568,18	295146,88	620254,57
UTILIDAD NETA		-155943,71	180769,48	586701,35	1190472,77
Costos Fijos no erogables(+)		135044,13	135044,13	136512,41	136512,41
Inversión en Activos Fijos (-)	-6599184,92			-14682,89	
Inversión en Activos Intangibles (-)	-70910,00				
Inversión en Capital de Trabajo(-)					
Valor terminal(+)					
Flujo neto de Efectivo	-6670094,90	-20899,58	315813,61	708530,87	1326985,18
Flujos descontados	-6670094,90	-16812,47	204370,73	368842,18	555701,80
Flujo acumulado del proyecto		-6686907,37	-6482536,63	-6113694,46	-5557992,65

Fuente: Elaboración propia



Cálculo de la Utilidad Neta y Del Flujo Acumulado del escenario optimista (parte 2)

Concepto	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	12094198,42	15496299,25	19869226,80	25492153,47	32724856,49	42031040,18
Ingresos Brutos	604709,92	774814,96	993461,34	1274607,67	1636242,82	2101552,01
Tasa de Com.e Ind.	483767,94	619851,97	794769,07	1019686,14	1308994,26	1681241,61
Servicio tercerizado de Natación	399473,00	500939,14	628177,68	787734,81	987819,46	1238725,60
Servicio de Emergencias médicas	20623,21	25946,78	32537,26	40801,72	51165,36	64161,36
Total Costos Variables	1508574,06	1921552,85	2448945,35	3122830,35	3984221,90	5085680,57
Contribución Marginal	10585624,36	13574746,40	17420281,45	22369323,12	28740634,60	36945359,61
Costos Fijos Erogables	6038943,06	8435146,29	10666097,53	13124714,13	16973231,29	21725324,88
Ebitda Utilidad neta antes de Deprec. Y Amort.	4546681,29	5139600,10	6754183,92	9244608,99	11767403,31	15220034,73
Costos fijos no erogables	136512,41	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Ebit Utilidad neta antes de Impuestos	4410168,88	5014586,81	6629170,63	9119595,70	11637601,12	15090232,54
Impuestos a las Ganancias	1530059,11	1741605,38	2306709,72	3178358,50	4059660,39	5268081,39
UTILIDAD NETA	2880109,78	3272981,43	4322460,91	5941237,21	7577940,73	9822151,15
Costos Fijos no erogables(+)	136512,41	125013,29	125013,29	125013,29	129802,19	129802,19
Inversión en Activos Fijos (-)		-26828,85			-47889,06	
Inversión en Activos Intangibles (-)						
Inversión en Capital de Trabajo(-)						
Valor terminal(+)						39869802,00
Flujo neto de Efectivo	3016622,19	3371165,87	4447474,20	6066250,50	7659853,85	49821755,34
Flujos descontados	1016226,67	913573,98	969551,70	1063828,96	1080602,29	5654033,28
Flujo acumulado del proyecto	-4541765,98	-3628192,00	-2658640,30	-1594811,34	-514209,05	5139824,23

Fuente: Elaboración propia

VAN del proyecto \$5139824,23 > 0---- se acepta el proyecto



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor	Caballero Vanesa Verónica
E-mail	Vanca2004@hotmail.com
Título de grado que obtiene	Lic. en Administración

Identificación del Trabajo Final

Título del TFG en español	Formulación y evaluación de un proyecto de inversión para el desarrollo de un Instituto Educativo de Enseñanza Inicial y Primaria de Gestión Privada
Título del TFG en inglés	Formulation and evaluation of an investment project for the development a Private Institute of Early and Primary Education
Tipo de TFG (PAP,PIA,IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Mengo Sandra y Bacile Adriana
Fecha de último coloquio con la CAE	21/11/13
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno

