

# Universidad Empresarial Siglo 21



**Rojo Bazán Emanuel Ismael**

**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios para la creación de un  
Centro de Formación Legal Laboral en  
Córdoba Capital**

**Diciembre, 2018**





### Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mi prometida, Pía Gutiérrez, por estar conmigo en las buenas y en las malas, apoyarme durante todo el cursado de la carrera y sobre todo, por haberme iluminado la vida con nuestra hija, Candelaria.

También agradecer a mi tía, Rosa Bazán, que me motivó a iniciar la carrera y día a día continua motivándome a seguir creciendo.





## Resumen

El presente plan de negocios, desde que se ideó a finales de 2017, buscó analizar la viabilidad de llevar a cabo un proyecto para la creación de un centro de capacitación legal laboral en la ciudad de Córdoba, que tenga como objetivo capacitar a empresas empleadoras para evitar que se vean afectadas por multas económicas debido al incumplimiento de leyes laborales por desconocimiento de las mismas; brindarle a los miembros de entidades sindicales las herramientas necesarias para defender los derechos de los trabajadores que representan; y ofrecer una actualización constante para profesionales contables y/o jurídicos de normas laborales.

Tras la realización de entrevistas semiestructuradas a empresas con personal en relación de dependencia, como a representantes de entidades sindicales de trabajadores, como también a profesionales contables y jurídicos de la rama laboral; se determinó una falta de conocimientos en materia legal laboral de la provincia de Córdoba y una gran posibilidad de generar una creciente demanda en capacitaciones.

Para ello se llevó a cabo un estudio metodológico, en el cual se analizó tanto el macroentorno como el microentorno, los cuales fueron desarrollados en una matriz FODA. También se realizaron planes de marketing, compras y de recursos humanos. Como así también los respectivos análisis legales, económicos y financieros.

Como resultado se logró demostrar la viabilidad que tiene un centro de capacitación legal laboral en Córdoba que genere una alta rentabilidad.



## Palabras Claves

- ❖ Plan de negocio
- ❖ Centro de formación
- ❖ Capacitación
- ❖ Legal
- ❖ Laboral

## Abstract

This business plan, since it was conceived at the end of 2017, aims to analyze the viability of carrying out a project to create a legal labor training center in Córdoba city. Its goals are: training companies and employers to avoid economic fines which are generally produced due to the failure to fulfill labor laws because of lack of knowledge, providing union members with the necessary tools to defend the rights of the workers they represent, and offering accounting and/or legal professionals a constant update in the labor policy.

After conducting semi-structured interviews with companies with employees in a dependent relationship, such as representatives of trade union organizations of workers, as well as accounting and legal professionals of the labor branch; a lack of knowledge in labor legal matters of the province of Córdoba were determined and a great possibility of generating a growing demand in training.

For this, a methodological study was carried out, in which both the macroenvironment and the microenvironment were analyzed, which were developed in a SWOT matrix. Marketing, purchasing and human resources plans were also made. As well as the respective legal, economic and financial analysis.

As a result, it was possible to demonstrate the viability of a labor legal training center in Córdoba that generates high profitability.



### Keywords

- ❖ Business plan
- ❖ Training center
- ❖ Teaching
- ❖ Legal
- ❖ Labor

# Índice





## Índice de contenido

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
TEMA.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN .....	6
OBJETIVOS .....	8
<i>Objetivo general</i> .....	8
<i>Objetivos específicos</i> .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
MARCO TEÓRICO .....	13
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	14
<i>Misión</i> .....	14
<i>Visión</i> .....	14
<i>Objetivos</i> .....	14
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	15
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	16
<i>Macroentorno</i> .....	16
<i>Microentorno</i> .....	17
<i>Matriz FODA</i> .....	18
ESTRATEGIA DA. ES UNA ESTRATEGIA PARA REFORZAR. CONSISTE EN UTILIZAR TÁCTICAS DEFENSIVAS, GENERALMENTE COMO UN ÚLTIMO RECURSO, Y SE INTENTA EVADIR LAS AMENAZAS EXTERNAS A LA VEZ QUE SE INTENTA REDUCIR LAS DEBILIDADES INTERNAS. PLAN DE MARKETING .....	20
<i>Mercado meta</i> .....	21
<i>Marketing mix (las 4 P's)</i> .....	22
<i>Plan de Compras</i> .....	23

<i>Plan de Recursos Humanos</i> .....	23
<i>Estructura Legal</i> .....	24
<i>Plan de Control de Actividades</i> .....	24
<i>Análisis Económico y Financiero</i> .....	25
<i>Resumen</i> .....	27
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
MARCO METODOLÓGICO .....	31
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....	32
<i>Análisis del entorno</i> .....	32
<i>Matriz FODA</i> .....	33
<i>Plan de Marketing</i> .....	33
<i>Plan de Compras</i> .....	34
<i>Plan de Recursos Humanos</i> .....	34
<i>Estructura Legal</i> .....	34
<i>Análisis Económico y Financiero</i> .....	35
<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO</b> .....	<b>37</b>
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	39
<i>El proyecto</i> .....	39
<i>El servicio</i> .....	40
<i>Misión</i> .....	41
<i>Visión</i> .....	41
<i>Objetivos</i> .....	41
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....	43
<i>Análisis del entorno</i> .....	43
VIABILIDAD COMERCIAL .....	53
<i>Elaboración de encuestas</i> .....	53

<i>Mercado meta</i> .....	56
<i>Marketing mix (las 4 P's)</i> .....	56
VIABILIDAD TÉCNICA .....	62
<i>Infraestructura</i> .....	62
<i>Inversión inicial</i> .....	63
VIABILIDAD ORGANIZACIONAL .....	68
<i>Capital humano</i> .....	68
VIABILIDAD LEGAL .....	70
<i>Inscripción en la AFIP</i> .....	70
<i>Requisitos de higiene y seguridad</i> .....	71
<i>Habilitación municipal</i> .....	72
VIABILIDAD FINANCIERA.....	73
<i>Plan de Control de Actividades</i> .....	73
<i>Análisis Económico y Financiero</i> .....	74
MATRIZ FODA.....	88
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN</b> .....	<b>91</b>
CONCLUSIÓN .....	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>95</b>
BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL.....	97
BIBLIOGRAFÍA SECUNDARIA .....	98
<b>ANEXOS</b> .....	<b>101</b>
<i>Anexo 1. Modelo de entrevista</i> .....	103
<i>Anexo 2. Entrevista a una empresa con personal en relación de dependencia.</i> .....	104
<i>Anexo 3. Entrevista un profesional.</i> .....	105
<i>Anexo 4. Entrevista a una entidad sindical.</i> .....	106

Anexo 5. Ejemplo de cronograma mensual de cursos. ....107



## Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DE ANÁLISIS PEST. ....	16
ILUSTRACIÓN 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	18
ILUSTRACIÓN 3. MODELO MATRIZ FODA. ....	19
ILUSTRACIÓN 4. LAS CUATRO P'S DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	23
ILUSTRACIÓN 5. MODELO PROCESO DE ESTRUCTURA LEGAL. ....	24
ILUSTRACIÓN 6. FÓRMULA DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN). ....	26
ILUSTRACIÓN 7. FÓRMULA DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	27
ILUSTRACIÓN 8. PYMES LOS BENEFICIOS DE LA LEY.....	44
ILUSTRACIÓN 9. EXPECTATIVAS DE INFLACIÓN MENSUAL – IPC.....	45
ILUSTRACIÓN 10. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DEL CCLL.....	48
ILUSTRACIÓN 11. GRÁFICO DE COLUMNAS - CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA LABORAL PROVINCIAL. ....	54
ILUSTRACIÓN 12. GRÁFICO CIRCULAR - LUGAR DE APRENDIZAJE DE LA LEY 8015.....	54
ILUSTRACIÓN 13. GRÁFICO DE COLUMNAS - EL INTERÉS EN CURSOS QUE ENSEÑEN LOS PROCEDIMIENTOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO. ....	55
ILUSTRACIÓN 14. GRÁFICO CIRCULAR - CUÁNTO ESTARÍAN DISPUESTOS A PAGAR POR EL SERVICIO.....	55
ILUSTRACIÓN 15. LOGO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN LEGAL LABORAL .....	59
ILUSTRACIÓN 16. ESTRUCTURA DEL CENTRO DE FORMACIÓN.....	63
ILUSTRACIÓN 17. ORGANIGRAMA DEL CCLL.....	69
ILUSTRACIÓN 18. DIAGRAMA DE GANTT - PLAN CONTROL DE ACTIVIDADES DEL CCLL (PARTE 1).....	73
ILUSTRACIÓN 19. DIAGRAMA DE GANTT - PLAN CONTROL DE ACTIVIDADES DEL CCLL (PARTE 3).....	74
ILUSTRACIÓN 20. DIAGRAMA DE GANTT - PLAN CONTROL DE ACTIVIDADES DEL CCLL (PARTE 2).....	74
ILUSTRACIÓN 21. MATRIZ FODA - CENTRO DE CAPACITACIÓN LEGAL LABORAL. ....	90

## Índice de Tablas

TABLA 1. LÍNEA DE PRÉSTAMOS PYMES UVA. ....	76
TABLA 2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS. ....	78
TABLA 3. ESTIMACIÓN DE GASTOS. ....	80
TABLA 4. FLUJO DE FONDOS PESIMISTA. ....	82
TABLA 5. FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA. ....	84
TABLA 6. FLUJO DE FONDOS PROBABLE. ....	86

## Capítulo I: Introducción





## Tema

Proyecto de inversión: Centro de formación legal laboral en Córdoba Capital.



## Introducción

El presente trabajo está basado en el desarrollo de un plan de negocios para evaluar la posibilidad de formar una empresa que se dedique a la capacitación en materia legal laboral en la ciudad de Córdoba Capital, provincia de Córdoba. La cual se prevé su puesta en marcha entre los meses de febrero y marzo de 2019. En la cual se brinde la enseñanza de las leyes laborales, tanto nacionales como provinciales, centrándose en los procesos de actuación de los organismos de contralor provincial.

Actualmente hay 65.500 empresas, que poseen personal en relación de dependencia, empadronadas en el Ministerio de Trabajo de Córdoba, sin mencionar las empresas que, al día de la fecha no se han empadronado aún, violando la normativa provincial vigente. Estas empresas son inspeccionadas, controladas y auditadas constantemente por dicho Ministerio ya que en virtud de la ley provincial 8015, sus funcionarios están habilitados a realizar los controles pertinentes y a labrar actas de infracciones si no se cumple con la normativa legal vigente.

El desconocimiento de las leyes laborales conlleva a que las empresas infractoras se vean obligadas a pagar multas de carácter monetario que pueden acarrear grandes complicaciones en su desempeño. Por lo que el servicio brindado por la empresa de capacitación servirá de guía a los fines de evitar multas innecesarias.

Además de la posibilidad de organizar cursos de capacitación continua para miembros de entidades gremiales y profesionales, como abogados y contadores.



Por todo lo expresado, es que la idea de un centro de formación legal y laboral se convierte en una gran oportunidad de negocio. Generando la posibilidad de introducir un nuevo servicio en un amplio mercado, el cual posee una escasa competencia.

A través del presente proyecto se describirá el *tema del negocio*, desde el objeto de estudio, como su localización y tiempo de realización. Para ello se expondrá la *justificación* del proyecto, buscando dar una explicación a la razón de ser de la empresa. También se incluirá un *diagnóstico*, dando a conocer la estructura que deberá poseer la empresa, el tipo de servicio que ofrecerá, el capital humano necesario y los procesos de capacitación, entre otros.

Por otro lado se especificarán los *objetivos* de la empresa, tanto los *generales* como los *específicos*, y para lograrlos se realizará un *marco teórico* que permita explicar a través de la utilización de herramientas teóricas la cumplimentación de los objetivos fijados.

## Justificación

Cientos de empresas son infraccionadas al año por desconocimiento de la normativa laboral vigente. Las actas de infracciones impuestas por el Ministerio de Trabajo de Córdoba se convierten en multas, de carácter monetario, que afectan negativamente al patrimonio de las empresas infractoras.

En la actualidad el Ministerio de Trabajo de Córdoba tiene registrado aproximadamente 65.500 empresas empadronadas en el nuevo sistema digital, existiendo aún una gran cantidad de empresas que operan dentro del ejido provincial que no se han empadronado y se encuentran violando la normativa actual. Según la estadística anual del área de Inspección, durante el año 2016 se inspeccionaron 8.796 empresas empleadoras, de las cuales 1.382 fueron infraccionadas (Ministerio de Trabajo de Córdoba, 2017). De las infracciones labradas en el año 2016, según los registros del departamento de Despacho, 483 actas de infracciones fueron labradas por desconocimiento de la normativa legal (Ministerio de Trabajo de Córdoba, 2017), dicho desconocimiento es expresado en los descargos que realizan las empresas infraccionadas. En su mayoría por el desconocimiento de las leyes y decretos provinciales como así también las resoluciones que el Ministerio de Trabajo dicta.

En su mayoría, las empresas empleadoras tienen asesores legales y/o contables, pero aún así, muchas de las empresas no cumplimentan con la normativa provincial, y es que sus asesores también desconocen dicha normativa, la cual no siempre es enseñada durante el cursado de sus carreras. A su vez, dichos profesionales deben mantenerse

actualizados de toda norma que afecte a su área de especialización y es por ello que constantemente asisten a cursos durante todo el año.

Por otro lado, dentro del territorio provincial existen más de 50 entidades gremiales, que constantemente están participando de inspecciones y audiencias realizadas por el Ministerio de Trabajo. Los miembros de comisión directiva de dichas entidades deben conocer la normativa legal y laboral vigente con el afán de defender los derechos de los trabajadores que representan.

Por todo ello, es que existe un potencial mercado en donde la necesidad de una constante actualización de la normativa laboral y el menester de evitar ser infraccionado, pueden generar una alta demanda del servicio de capacitación.

## Objetivos

### Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios con el fin de analizar la posibilidad de crear un centro de formación legal laboral en la ciudad de Córdoba Capital entre los meses de febrero y marzo de 2019, que satisfaga la necesidad continua de capacitación en la temática mencionada.

### Objetivos específicos

#### A corto plazo:

- ❖ Definir la viabilidad del macro y micro entorno.
- ❖ Establecer las propiedades del servicio a brindar.
- ❖ Diagnosticar los perfiles de los consumidores a través de encuestas.
- ❖ Determinar el capital humano necesario para el debido funcionamiento de la empresa.
- ❖ Confeccionar un plan de marketing utilizando herramientas como la segmentación de mercado y el marketing mix.
- ❖ Estimar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- ❖ Determinar la probabilidad de éxito del proyecto en base al presupuesto a través de un análisis económico financiero.

- ❖ Determinar las fortalezas y debilidades como así también las oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA.
- ❖ Puesta en marcha de la empresa en su propio establecimiento.

**A mediano plazo:**

- ❖ Incrementar la cantidad de participantes del curso.

**A largo plazo:**

- ❖ Saldar el crédito por financiación.



## Capítulo II: Marco Teórico





## Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo ser una guía de actuación que permita desarrollar los procedimientos y teorías necesarias para llevar a cabo el proyecto, a través de la utilización de diversas herramientas teóricas gracias al aporte realizado por diferentes autores, partiendo de una base teórica y conceptual determinada para la realización del proyecto.

Un plan de negocios es una guía que establece las acciones a futuro, es una herramienta que permite evaluar la viabilidad de ideas y establecer un seguimiento de la puesta en marcha de un proyecto. Un documento ordenado que detalla la trayectoria operacional y financiera que puede utilizarse tanto para la creación de una empresa como para una ya existente. El plan debe ser sencillo, comprensible, breve, explicativo y debe reconocer los riesgos y obstáculos, especificando las variables que puedan llegar a tener mayor impacto en los resultados buscados (Sahlman, 1997).

Según Jack Fleitman (Fleitman, 2000), en su libro “Negocios Exitosos”, los pasos para la realización de un plan de negocios son los siguientes:

## Descripción del Negocio

Consiste en establecer en qué momento se encuentra el proyecto, si es nuevo o no, su origen, historia y evolución que ha tenido. Además de los bienes y/o servicios que ofrece, su metodología, filosofía y pautas a través de la *misión*, *visión* y los *objetivos*.

### Misión

Es la razón de ser de la empresa, la cual transmite los valores de la misma, expresándola como pautas de actuación para conformar la *visión*.

### Visión

Son los valores y aspiraciones de la empresa en términos genéricos.

### Objetivos

Son metas que enfocan los esfuerzos de la empresa, estos objetivos pueden ser estratégicos u organizacionales, y deben ser posibles y cuantificables.

## Análisis e Investigación del Mercado

El objetivo de analizar e investigar el mercado es poder determinar las necesidades de los compradores y así diseñar y dirigir la oferta, con el fin de satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta los precios, la demanda, los proveedores y competidores. Para ello es necesario realizar un *análisis del entorno*, estudiando tanto el ambiente *externo* (macro) como el *interno* (micro).

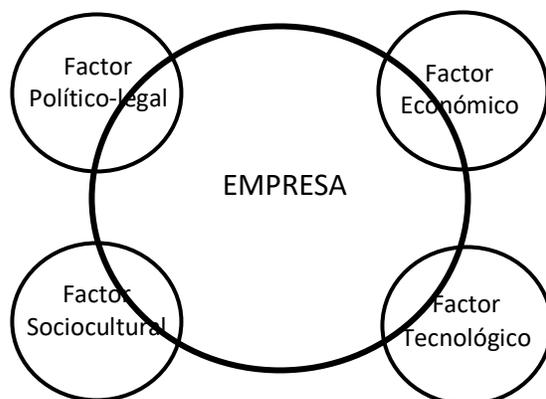
## Análisis del entorno

### Macroentorno

Conlleva al análisis de aquellos factores no controlables que afectan positiva o negativamente a la empresa. Mientras unos pueden potenciar el crecimiento o generar mejorías, otros pueden traer problemas potenciales. Para ello, como herramienta de estudio, se utiliza el análisis *PEST*, que sirve como puntapié inicial al análisis *FODA*.

*Análisis PEST.* Es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una empresa a través del estudio de una serie de factores externos. Dichos factores, como se menciona con anterioridad, no son controlables por la empresa. Las siglas de cada uno de estos factores dan origen al nombre de dicha técnica (político-legal, económico, sociocultural y tecnológico).

Ilustración 1. Modelo de análisis PEST.



Elaboración propia basada en Kotler (2001).

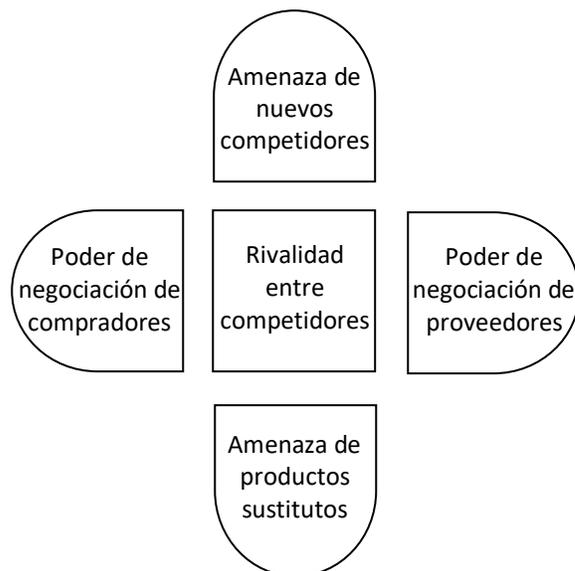
## Microentorno

Conlleva al análisis de toda fuente que opera en el entorno inmediato de la empresa, que pueda llegar a reducir su desempeño y su capacidad de competitividad, afectando la habilidad que posee la empresa de satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Es necesario un estudio constante del microentorno con el fin de que la empresa esté preparada para hacer frente a toda fuerza que pueda llegar a perjudicarla, ya que si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma (Porter, 2002). Para ello, como herramienta de estudio se utilizará el análisis de *las cinco fuerzas de Porter*.

**Las cinco fuerzas de Porter.** Es un concepto de negocio por medio del cual se puede maximizar los recursos de la empresa y así superar a la competencia. Posee tres fuerzas de competencia vertical: la *rivalidad entre competidores*, la *amenaza de nuevos competidores* y la *amenaza de productos sustitutos*; y dos de competencia horizontal: el *poder de negociación de los compradores* y el *poder de negociación de los proveedores*.

Ilustración 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Elaboración propia basada en Porter (2002).

## Matriz FODA

Es una herramienta sencilla que permite tener una perspectiva general de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa. Los cuales servirán de guía para generar las estrategias más óptimas para la obtención de los objetivos.

Las fortalezas son los puntos fuertes que posee la organización, en lo que es buena. Son los recursos considerados valiosos y que se deben aprovechar al máximo para lograr una posición competitiva fuerte. En cambio las debilidades son los factores vulnerables que presentan trabas al progreso de la empresa o una actividad que se lleva a cabo de forma deficiente, colocando a la misma en una situación débil (Ponce Talancón, 2006).

Los factores externos que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos que se propongan las empresas son llamados oportunidades, los cuales hay que intentar aprovechar siempre dependiendo de la posición estratégica que genere cada oportunidad. Por otro lado las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa y se debe tomar medidas con el fin de defenderse de ellas y así evitar que perjudiquen al desempeño de la empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Ilustración 3. Modelo matriz FODA.



Elaboración propia basada en Ponce Talancón (2006).

Una vez definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, combinándolas, se podrá plantear distintas estrategias que cumplimenten en mayor o menor medida los objetivos de la misma, teniendo en cuenta que algunas de las estrategias podrán ser llevadas a cabo de tal manera que se complementen entre ellas. Las combinaciones que la matriz FODA nos permite realizar son:

**Estrategia FO.** Es una estrategia para atacar. Combina las fortalezas de la empresa para aprovechar las ventajas que les brinda las oportunidades.

**Estrategia DO.** Es una estrategia para movilizar. Consiste en aprovechar las ventajas de las oportunidades para superar las debilidades de la empresa.

**Estrategia FA.** Es una estrategia para defender. Se basa en explotar las fortalezas con el fin de evadir o reducir las repercusiones de las amenazas del entorno.

**Estrategia DA.** Es una estrategia para reforzar. Consiste en utilizar tácticas defensivas, generalmente como un último recurso, y se intenta evadir las amenazas externas a la vez que se intenta reducir las debilidades internas.



## Plan de Marketing

El plan de marketing estará dividido en dos etapas, la primera será un mercadeo para elegir eficientemente el *mercado meta*, y la segunda la aplicación de la herramienta *marketing mix*.

### Mercado meta

El concepto de mercado meta está basado en la imposibilidad de una empresa de satisfacer las necesidades de todo el mercado, por lo cual tiene que enfocarse en una parte específica de dicho mercado, la cual le brinde el mayor margen de beneficios para la empresa. Este enfoque va dirigido a un conjunto de consumidores que poseen ingresos, acceso, interés y cualidades que concuerdan con la oferta de un mercado en particular (Kotler, 2001). El mercado meta está comprendido en tres etapas:

**Segmentación de mercado.** Es el proceso por el cual se divide un mercado en grupos más pequeños, uniformes y homogéneos, que poseen necesidades y características similares. Esto permite que los consumidores respondan de manera similar a determinadas estrategias de marketing.

**Selección del mercado meta.** Es el proceso por el cual se analizan y estudian los diferentes grupos previamente divididos con el fin de seleccionar el o los segmentos más atractivos para el ingreso del producto o servicio que brinda la empresa.

**Posicionamiento en el mercado.** Es el proceso de posicionar el producto o servicio en el mercado meta seleccionado.

## Marketing mix (las 4 P's)

Es un concepto que agrupa un conjunto de herramientas, técnicas y principios que tienen la finalidad de incrementar la satisfacción e interés de los consumidores. Estos elementos conocidos como las “4 P's” deben coordinarse con coherencia para que la estrategia tenga éxito.

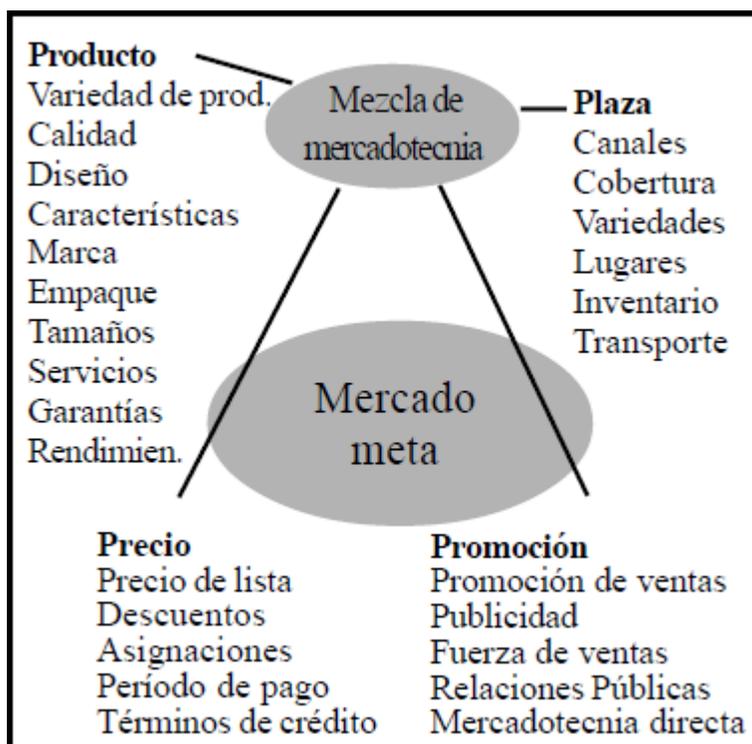
**Producto (product).** Representa la oferta de la empresa hacia el mercado, abarcando también la calidad, formato, marca y packaging.

**Precio (price).** Es el monto necesario de dinero que los clientes deben abonar para obtener el producto o servicio que brinda la empresa.

**Distribución (place).** Son las diferentes actividades que la empresa tiene que realizar para hacer llegar su producto a los consumidores.

**Promoción (promotion).** Son las diferentes actividades que la empresa tiene que realizar para publicitar su producto y así persuadir a los consumidores de adquirirlo.

Ilustración 4. Las cuatro P's de la mezcla de mercadotecnia.



Recuperado de Kotler (2001).

## Plan de Compras

Es una herramienta cuya utilidad es la de definir los insumos (bienes, servicios y obras) que necesita la empresa; la cantidad de los mismos; para cuándo los necesita; con qué recursos cuenta; durante un periodo de tiempo determinado. Además sirve para calcular y presupuestar los costos de los materiales necesarios para el proyecto.

## Plan de Recursos Humanos

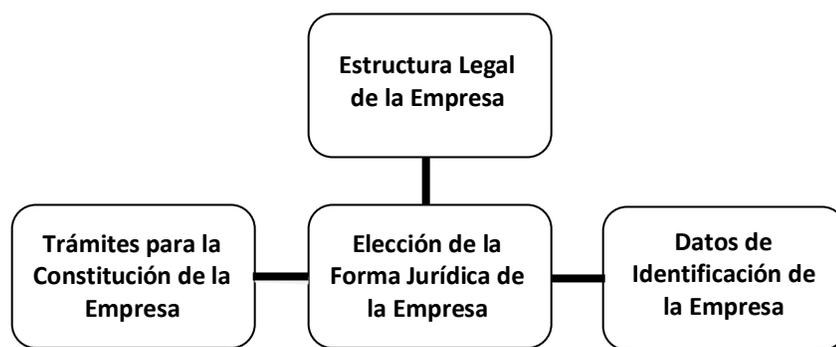
Es una herramienta que trata de analizar todos los aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, como la cantidad de personal necesario, sus perfiles y

las especificaciones de las funciones a desarrollar. Teniendo en cuenta que los empleados de una empresa son el recurso más importante que la misma posee, en especial si es una empresa que se dedica a brindar un servicio, ya que el producto que ofrece es inseparable de la persona que lo presenta y su calidad depende de ésta.

## Estructura Legal

Constituye el proceso de trámites necesarios para que la empresa adopte los derechos y deberes de una entidad jurídica. Para ello, primero es necesario conocer los distintos tipos de personerías jurídicas y así poder definir la que más se adecue a la empresa.

Ilustración 5. Modelo proceso de estructura legal.



Elaboración propia.

## Plan de Control de Actividades

A los fines de planificar y programar las tareas a realizar por una empresa a lo largo de un periodo determinado se utilizará el *diagrama de Gantt*. El mismo permite

realizar un seguimiento y control del progreso de las diferentes etapas del proyecto, reproduciendo estas de forma gráfica, especificando la duración promedio y la secuencia de las actividades.

### **Análisis Económico y Financiero**

Es una disciplina que tiene como objetivo evaluar la evolución económica (capacidad de generar beneficios) y financiera (capacidad de afrontar los pagos), así como estimar y predecir la evolución futura de la empresa, con el fin de tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

En esta etapa se utilizarán herramientas como el *flujo de fondos*, agregando el uso de parámetros como el *VAN* y la *TIR*.

**Flujo de fondos.** Es un informe que exhibe la entrada y salida de dinero de una empresa durante determinados periodos de tiempo. Brindando un detalle general de la liquidez de la empresa y la necesidad de financiamiento.

*VAN.* El *Valor Actual Neto* es un indicador financiero que permite calcular si un proyecto es viable o no. En palabras de Guillermo López Dumrauf, “el rendimiento de oportunidad de una alternativa de riesgo similar”, el cual considera al *VAN* como el mejor método por su sencillez ante la toma de decisiones, según el resultado una vez aplicada la fórmula (López Dumrauf, 2006).

Ilustración 6. Fórmula del Valor Actual Neto (VAN).

$$VAN = FFO + \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n + VT}{(1+k)^n}$$

- FFO = desembolso inicial de la inversión.
- FF = valor presente de los futuros ingresos netos esperados.
- k = costo de oportunidad del capital
- VT = valor terminal

Recuperado de López Dumrauf (2006).

Basándose en el resultado de aplicar la fórmula del VAN, se puede definir si el proyecto es viable o no, ya que si el VAN es superior a cero (0), el proyecto es viable; si es inferior a cero (0), el proyecto no es viable; pero si es igual a cero (0), es indiferente realizar el proyecto o rechazarlo, ya que su rendimiento iguala el costo de oportunidad.

**TIR.** La *Tasa Interna de Retorno* es un indicador financiero que permite calcular los rendimientos futuros esperados de una inversión en términos relativos, debido a que indica cual es el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por cada unidad monetaria invertida en el proyecto.

Ilustración 7. Fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

$$-FF_0 + \frac{FF_1}{(1+TIR)} + \frac{FF_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FF_n + VT}{(1+TIR)^n}$$

- FF<sub>0</sub> = desembolso inicial de la inversión.
- FF = valor presente de los futuros ingresos netos esperados.
- k = costo de oportunidad del capital
- VT = valor terminal
- TIR = tasa de interés que satisface la ecuación que iguala el VAN a cero

Recuperado de López Dumrauf (2006).

En base al resultado de aplicar la fórmula de la TIR, se puede definir si un proyecto es elegible o no, ya que si la TIR es superior a “k”, el proyecto es elegible; si es inferior a “k”, hay que rechazar el proyecto; pero si es igual a “k”, significaría que la VAN es igual a cero (0) por lo que habría que indagar qué otras opciones tiene el proyecto.

## Resumen

A través de la utilización de las herramientas teóricas previamente mencionadas se procederá a darle forma al plan de negocios planteado. Siguiendo los trabajos de los autores elegidos como guías de actuación, se llevará a cabo el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo.



## Capítulo III: Marco Metodológico





### **Marco Metodológico**

El marco metodológico expone la forma en que se llevará a cabo la investigación metodológica, la que aportará al trabajo los datos requeridos para su realización. A través de la aplicación de los métodos necesarios para la confección de dicho marco, se podrá estudiar y analizar la viabilidad del proyecto.

Para poder analizar las diferentes posibilidades, se llevó a cabo una investigación exploratoria, la cual ofrece un primer acercamiento al problema que se busca comprender.

También se llevaron a cabo entrevistas cerradas a los posibles interesados al proyecto en cuestión. Las entrevistas (modelo en Anexo 1), se llevaron a cabo de forma personal a veinte empresas con personal en relación de dependencia, veinte entidades sindicales y veinte profesionales jurídicos y contables especializados en la rama laboral, todos radicados en la provincia de Córdoba.

## Análisis e Investigación del Mercado

### Análisis del entorno

**Macroentorno.** Se analizarán los diversos factores externos que puedan llegar a afectar al proyecto, como el cumplimiento de normas municipales, provinciales y nacionales, como también la situación económica del país y de la provincia, las costumbres, hábitos, preferencias de los clientes y las tecnologías necesarias que faciliten el proyecto. Con la recopilación de todos los datos se formará el análisis *PEST*.

**Microentorno.** En referencia al modelo de *las cinco fuerzas de Porter*. Se procederá al análisis de los posibles competidores, tanto directos como indirectos, que se encuentran actualmente en el mercado de la capacitación legal laboral como universidades y profesionales disertantes en cursillos. Además se investigará si en la actualidad existen empresas de formación que capaciten sobre la temática en cuestión.

Por otro lado, se verificarán los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del proyecto, para ello se estudiarán los proveedores tanto del mobiliario, como de los servicios básicos necesarios como luz, agua, internet, etc. Comparando las tarifas y paquetes de cada proveedor.

A su vez, a través de encuestas a los posibles clientes, se buscará analizar el interés de los mismos hacia el servicio que brinda el centro de formación, como también cuánto están dispuestos a pagar por dicho servicio.

## Matriz FODA

Una vez estudiado tanto el *macro* como el *micro* entorno, se introducirán todos los datos obtenidos en la matriz FODA, con el fin de analizar las *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas* que puedan afectar positiva o negativamente al proyecto, y poder generar las estrategias más óptimas para el mismo. El cual se utilizará como cierre del presente proyecto.

## Plan de Marketing

A través del mercadeo se seleccionará el *mercado meta* en el que se enfocará la empresa, posteriormente se aplicará la herramienta *marketing mix* y así poder definir cómo será el servicio a brindar, cuánto estarían dispuestos a pagar por él, cómo se le hará llegar el mismo a los clientes, y que tipo de publicidad se efectuará.

Para ello se realizarán entrevistas semiestructuradas a empresas con personal en relación de dependencia dentro del ejido provincial (en lo posible a 5 empresas unipersonales, 5 sociedades anónimas, 5 sociedades de responsabilidad limitada y 5 cooperativas de trabajo), de las cuales se dividirán en empresas que tengan de 1 a 10 empleados, empresas de 11 a 20 empleados y empresas de 21 o más empleados, con el fin de analizar las tendencias de éstas en virtud de la personería jurídica y de su tamaño.

También se entrevistarán a representantes de entidades sindicales de trabajadores, cuyas personerías abarque el territorio provincial, y a profesionales contables y jurídicos de la rama laboral.

### **Plan de Compras**

Se procederá a realizar un estudio del lugar óptimo donde establecer el centro de formación y los costos de alquiler, como también un presupuesto de los materiales necesarios para la puesta en marcha del proyecto, conjuntamente con el mobiliario necesario para equipar a la empresa. Para ello es de importancia entrevistar a una gran variedad de proveedores del mobiliario necesario, con el fin de calcular un presupuesto estimativo.

### **Plan de Recursos Humanos**

Se llevará a cabo la construcción del organigrama de la empresa, con el cual a través de un estudio se analizarán las características de cada uno de los puestos y así determinar las cualidades que deben poseer los trabajadores que ocupen dichos puestos, estableciendo los correspondientes cargos necesarios para el desempeño de la actividad, analizando los costos de los respectivos sueldos, como así también el costo de horas cátedras de los profesionales que dictarán los cursos.

### **Estructura Legal**

Se procederá al estudio de las normas que establecen los derechos y obligaciones de la futura empresa, incluyendo las obligaciones tributarias y los requisitos para su inscripción y habilitación.



La misma será registrada como una sociedad anónima unipersonal y deberá cumplir con los requisitos que la ley establece para su registro, además del cumplimiento de normas laborales y educacionales.

### **Análisis Económico y Financiero**

Para verificar la viabilidad del proyecto se realizará un diagrama de *flujo de fondos*, donde se analizarán valores como los costos fijos y variables, las cantidades y precios del servicio, la inversión inicial, el costo de financiamiento e impuestos, entre otros. Computando los resultados a través del *VAN* y la *TIR*, y de esta forma obtener la viabilidad del proyecto.



## Capítulo IV: Desarrollo





## Descripción del Negocio

### El proyecto

El Centro de Capacitación Legal Laboral (CCLL) es una institución dedicada a la capacitación de personas, empresas con personal en relación de dependencia, entidades sindicales y profesionales, contables y jurídicos, en materia legal laboral. Centrando su enseñanza principalmente en leyes y decretos de la provincia de Córdoba y resoluciones del Ministerio de Trabajo, como así también en los procedimientos de actuación de los inspectores laborales, en su carácter de policías del trabajo, y de todo proceso administrativo, como la presentación de descargos ante un acta de infracción.

La idea surgió en base a la experiencia, del autor del presente trabajo final de grado, como miembro del cuerpo de inspectores del Ministerio de Trabajo de Córdoba. Durante los 6 años que llevaba trabajando allí, tuvo la oportunidad de tratar con todo tipo de empresas, sindicatos y profesionales. El control rutinario de empresas que poseen empleados en relación de dependencia, llevó al descubrimiento de incumplimientos en las normas laborales, en su mayoría por desconocimiento de las mismas, las cuales conllevaron a que se infraccione a una gran cantidad de empresas. Y que un gran número de profesionales se vean desprestigiados por la falta de conocimiento, demostrada en frente de sus asesorados o representados durante las audiencias pertinentes.

El Centro de Capacitación Legal Laboral contará con una capacidad de hasta 30 participantes por clase, en un salón equipado con todo lo necesario para facilitar la comprensión y brindar la mayor comodidad posible a los alumnos. El mismo estará ubicado en la zona céntrica de Córdoba Capital, en las proximidades al Ministerio de

Trabajo de Córdoba. En dicha zona se encuentran grandes cantidades de estudios jurídicos y contables. A su vez, hay que tener en cuenta el centenar de empresas y la gran variedad de entidades sindicales que visitan diariamente el Ministerio, convirtiéndolo en un núcleo convergente de potenciales clientes.

### **El servicio**

El Centro de Capacitación Legal Laboral brindará los siguientes cursos:

- ❖ Capacitación a personas y firmas empleadoras sobre la normativa laboral vigente y los procesos de actuación de los inspectores laborales y demás funcionarios del Ministerio de Trabajo de Córdoba.
- ❖ Capacitación a miembros de entidades sindicales con el fin mejorar su desempeño durante las inspecciones, audiencias y acuerdos realizados conjuntamente con el Ministerio de Trabajo de Córdoba.
- ❖ Capacitación continua de profesionales del sector laboral, con el fin de brindarles las herramientas necesarias para su futuro laboral.
- ❖ Brindar un ambiente pulcro y confortable en donde los participantes estén lo más cómodos posible.

## Misión

El Centro de Capacitación Legal Laboral tiene la misión de brindar capacitación continua en temática legal laboral en la ciudad de Córdoba Capital a personas y firmas empleadoras, personal de entidades sindicales y profesionales jurídicos y contables. Centrándose en las leyes y decretos provinciales y resoluciones del Ministerio de Trabajo de Córdoba.

## Visión

Evolucionar hasta convertirse en un prestigiado centro de formación a nivel provincial y que los certificados de cursado emitidos por este sean de reconocimiento general.

## Objetivos

- ❖ Formar un equipo de profesionales que aseguren la calidad del servicio, facilitando la comprensión de la temática.
- ❖ Mejora continua de las instalaciones con el fin de brindar la mayor comodidad posible a los usuarios.
- ❖ Evitar que empresas empleadoras se vean afectadas por multas económicas debido al incumplimiento de leyes laborales por desconocimiento.

- ❖ Brindarle a los miembros de entidades sindicales las herramientas necesarias para defender los derechos de los trabajadores que representan.
  
- ❖ Actualización constante de normas laborales para profesionales contables y jurídicos, con el fin de evitar la falta de conocimiento de las nuevas reglamentaciones.

## Análisis e Investigación del Mercado

### Análisis del entorno

#### Macroentorno: análisis PEST.

*Factor político-legal.* Según un estudio realizado por el Ministerio de Producción de la Nación durante el año 2016, en la República Argentina el 99% de las empresas son PyMEs (pequeñas y medianas empresas), en las cuales más de 4.100.000 argentinos trabajan en ellas, por lo que el 70% del empleo formal está generado por las PyMEs (Ministerio de Producción, 2016).

Con el afán de cuidar a las PyMEs nacionales y ayudarles a hacer frente a la alta competitividad que las grandes industrias generan, el congreso de la nación impulsó un proyecto de ley que fue aprobado por unanimidad por la cámara. Surgió la nueva Ley PyMEs 27.264. La cual ofrece grandes oportunidades de negocios gracias a las diversas regulaciones que establece, desde la reducción de retenciones hasta la ampliación de los montos de préstamos crediticios.

Ilustración 8. PyMEs los beneficios de la ley.



Recuperado de infobae (2016).

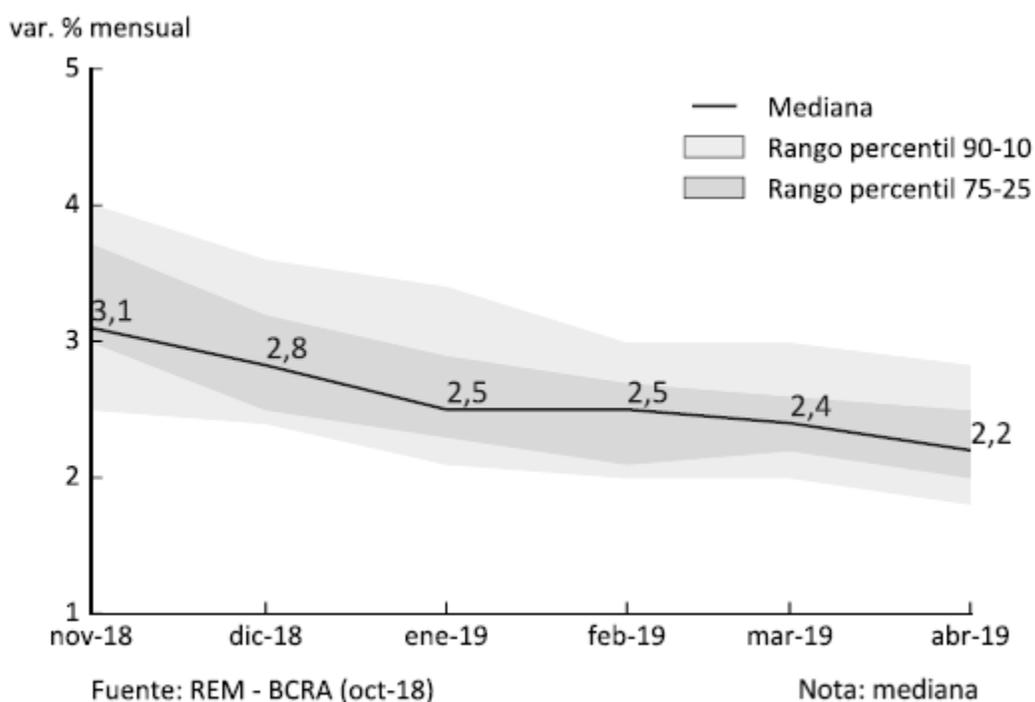
**Factor económico.** Argentina está pasando por una terrible crisis inflacionaria, generando un “efecto errante” en la economía del país. La tasa de inflación será la más alta desde 1991 (infobae, 2018). A su vez, el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) pronosticó una inflación anual para finales de 2018 del 47,5% (BCRA, 2018).

Esto generó una reducción del 8% en las ventas de la pequeña y mediana empresa. También se vieron afectados los salarios, ya que los incrementos de los mismos quedaron retrasados con respecto a la inflación, generando que se acelere la pérdida del poder adquisitivo.

Pero según el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la inflación esperada para el 2019, comenzará a decrecer. Ya que se espera para enero un incremento de 2,5%, en febrero 2,5%, en marzo 2,4% y en abril 2,2%.

Por otro lado, Gabriel Rivas, presidente de Evaluadora Latinoamericana declaró que el Oficialismo está siendo pesimista al esperar que la tasa de inflación acumulada para el 2019 y 2020 sea de 34,3% y 16,9% respectivamente. En la tradicional entrega de El Economista del Mes, estiman una inflación acumulada del 28,6% para 2019 y para 2020 una tasa inferior al 10% (ámbito.com, 2018).

Ilustración 9. Expectativas de inflación mensual – IPC.



Recuperado de Banco Central de la República Argentina (2017).

*Factor sociocultural.* Desde mediados del siglo XIX se registraron migraciones masivas en la República Argentina, haciéndola crecer poblacionalmente con un incremento exponencial a una tasa anual superior al 3%, que aún continúa al día de la fecha, fenómeno que muy pocos países del mundo han vivido por casi 80 años. La Provincia de Córdoba al ubicarse en centro del país, se convirtió en foco de las miradas de los empresarios por cuestiones demográficas y logísticas (Lattes, 1973). Haciendo que las empresas que se establecieron en la provincia generen una gran oferta de empleos.

La Provincia de Córdoba posee según el censo del 2010, un total de 3.308.876 habitantes, ocupando la segunda posición en el país. El 40% de la población de la provincia reside en el departamento Capital, el cual posee 1.329.604 habitantes (Indec, 2010).

Al centrarse en los segmentos del mercado en donde se ofrecerá el servicio que brindará el Centro de Capacitación Legal Laboral, se tendrá que tener en cuenta que la Provincia de Córdoba cuenta con más de 65.500 empresas que poseen personal en relación de dependencia, sin mencionar las no-empadronadas (Ministerio de Trabajo, 2018); más de 50 entidades sindicales con personería gremial que diariamente acuden al Ministerio de Trabajo de Córdoba para participar de las inspecciones o audiencias que se realicen a las empresas de la actividad que representan; más de 15.700 abogados matriculados en el Colegio de Abogados de Córdoba (Colegio de Abogados Córdoba, 2018); y más de 10.000 contadores públicos, licenciados en administración, licenciados en ciencias económicas y actuarios matriculados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE, 2018).

**Factor tecnológico.** El proyecto no se vería afectado en gran medida por la tecnología, si bien son necesarios ciertos aparatos electrónicos para la puesta en marcha y el normal desarrollo de la actividad de la empresa. Éstos, son aparatos “no exclusivos”, accesibles y económicos para cualquier persona (televisores, computadoras, proyectores, etc.).

Pero no hay que descartar el uso de otras tecnologías, como el internet, ya que a través de la “world wide web” y del uso de las redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *Google+* y *Twitter*, se pueden realizar grandes campañas de marketing y publicidad a bajo costo.

Además se necesita contratar un servidor donde subir la página web de la empresa, sitio en el que los clientes podrán conocer los datos de la organización, contactarse con los representantes de la misma, ver los cursos disponibles con sus respectivas fechas en que se realizarán y registrarse para participar. También se puede estudiar la posibilidad de brindar cursos de capacitación online a través de la página web de la empresa.

**Conclusión análisis Macroentorno.** Si bien la inflación actual en el país no es la óptima para iniciar un emprendimiento, se espera que poco a poco vaya decreciendo y que gracias a la nueva Ley de PyMEs, las ayudas económicas y financieras hacia la pequeña y mediana empresa se pueda paliar el efecto de la inflación total acumulada esperada en los primeros años.

A su vez, teniendo en cuenta el alto número de posibles clientes y los económicos y efectivos medios de publicidad gracias a las redes sociales. Se podrá llegar a muchos interesados a un bajo costo.

### Microentorno: las 5 fuerzas de Porter.

Ilustración 10. Las cinco fuerzas de Porter del CCLL.



Elaboración propia basada Porter (2002).

**Rivalidad entre competidores (Baja).** En la actualidad no existen centros de capacitación que brinden enseñanza en materia de la normativa laboral vigente de Córdoba, en dicha provincia. Si bien existen varias empresas de capacitación en Córdoba Capital, ninguna de ellas se centra en la temática en cuestión.

El principal competidor del Centro de Capacitación Legal Laboral, en la práctica, sería la empresa *Arizmendi*, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, brindando capacitación en sus centros de CABA y Rosario. Dichos centros enseñan una gran variedad de temas distribuidos en cursos de uno, dos y hasta 5 días, los cuales no se centran la normativa de la provincia de Córdoba.

Los valores de los cursos oscilan entre: un día de 2 horas desde \$1.780 y de \$1.405 para los suscriptos a la empresa; dos días de 2 horas desde \$2.910 y de \$2.385 para los suscriptos a la empresa; cinco días de 3 horas desde \$3.780 y de \$2.965 para los suscriptos a la empresa. Precios al que los clientes cordobeses deberán sumar el costo del transporte y alojamiento.

***Amenaza de nuevos competidores (Alta).*** Al no existir en la ciudad de Córdoba empresas que se dediquen a la capacitación en materia legal laboral, El Centro de Capacitación Legal Laboral sería único en su estilo, por lo que si el proyecto es viable, podrían empezar a aparecer nuevas empresas que se dediquen a la capacitación de la temática en cuestión. Como también, que las empresas actuales que brindan capacitación en otras áreas agreguen en su repertorio el mismo servicio.

Como barreras de entrada encontramos el costo de inversión en la construcción del centro, pero para las empresas que ya se dedican a capacitar otra temática, esta barrera no sería un problema.

***Amenaza de productos sustitutos (Media).*** Existen otras formas de capacitación legal y laboral que pueden llegar sustituir al servicio que brinde la empresa. Éstas son las universidades, los profesionales como asesores y/o disertantes en cursillos y talleres que



brinda el Ministerio de Trabajo de Córdoba. Sin mencionar las páginas web gubernamentales como *InfoLEG* o editoriales como *Elguero Ediciones* que confeccionan compendios, donde se pueden encontrar las leyes en su texto original de forma online.

Las universidades enseñan a sus alumnos las materias necesarias para convertirse en profesionales, algunas de las cuales incluyen parte de la temática que brindará el Centro de Capacitación Legal Laboral, pero no es un producto sustituto que adquiriría una empresa o una entidad sindical. También algunas universidades, como la Universidad Empresarial Siglo 21, ofrecen seminarios y workshops que podrían llegar a competir con el producto que ofrece el CCLL.

Por otro lado, una gran cantidad de profesionales se dedican al asesoramiento de empresas, que poseen personal en relación de dependencia, o a disertar en cursos de capacitación. En el caso del asesoramiento, este es limitado al problema en cuestión que posea el asesorado y no expansivo como para que el asesorado pueda desligarse del profesional. A su vez, los cursillos en los que los profesionales disertan, si se centrarán en el tema en cuestión, su producto podría ser muy similares al del Centro de Capacitación Legal Laboral.

La ley provincial 8015, en el artículo 26 bis expresa que el Ministerio de Trabajo de Córdoba tendrá a su cargo la elaboración de un programa permanente de capacitación destinado a organismos gremiales y empresarios. Pero dicho programa no trata los mismos temas continuamente y se realizan cada dos meses como mínimo. Por lo que si no se pudo participar de uno de los cursos, hay escasas posibilidades de poder realizar el mismo curso en otra fecha.



En conclusión, todos los competidores sustitutos mencionados ofrecen servicios con temas en común con el servicio que ofrecerá el Centro de Capacitación Legal Laboral, pero ninguno ofrece en conjunto, un servicio que posea los mismos temas, duración, disponibilidad y validez. Por lo que la empresa tendrá para ofrecer un valor añadido al servicio, que lo diferencia de los sustitutos.

***Poder de negociación de los compradores (Media).*** La capacidad de los compradores de condicionar los precios y ventas depende de varios factores, uno de ellos es la estandarización, ya que mientras menos diferenciados estén los servicios mayor será el poder de negociación de los clientes. Por lo que el servicio a ofrecer deberá poder diferenciarse claramente del resto.

Otro de los factores es la integración hacia atrás de los clientes, es decir que un representante de una empresa que asista al curso puede posteriormente dedicarse a capacitar al resto de los miembros de dicha empresa, evitando la necesidad de éstos tengan que consumir el producto del CCLL.

Uno de los factores más problemáticos en este caso, es el de *proveedor poco clave*, debido a que los clientes pueden prescindir del servicio que brindará la empresa, ya que no es una necesidad primaria para ellos.

***Poder de negociación de los proveedores (Baja).*** Hay que diferenciar a los proveedores según el momento en que son necesarios. Por un lado están los proveedores requeridos al inicio de la actividad, éstos proporcionarán el mobiliario (escritorios, sillas, armarios, etc.) y productos tecnológicos (computadoras, proyectores, aires acondicionados, etc.) necesarios para la puesta en marcha de la empresa. No requieren

tratativas continuas ya que las negociaciones con éstos se basarán en el precio de sus productos y los posibles descuentos que ofrezcan.

Por otro lado están los proveedores que proporcionan los servicios básicos como luz (EPEC), agua (Aguas Cordobesas), gas (Ecogas), teléfono (Telecom), los cuales al poseer convenios con el gobierno de Córdoba, tienen el monopolio del servicio. Su poder de negociación es alto ya que no hay margen posible de negociación.

Además existen otros proveedores de servicios no básicos, pero útiles, como de internet (Fibertel, Arnet, etc.). Si bien estas empresas no tienen monopolios, el poder de negociación de las mismas sigue siendo alto, ya que existen pocos proveedores y el margen de diferencia de precios y calidad es escaso.

**Conclusión análisis Microentorno.** La actual escases de competidores o sustitutos dedicados al servicio que el Centro de Capacitación Legal Laboral ofrece, genera que la empresa sea pionera en la temática. Con un gran mercado meta al cual brindarle el servicio, ya que este necesita constantes actualizaciones.

Con respecto a los proveedores de los materiales necesarios para la puesta en marcha y la normal actividad de la empresa, los mismos se encuentran en grandes cantidades, ofreciendo diferentes calidades y precios para elegir, por lo que no representarían traba alguna.

## Viabilidad Comercial

### Elaboración de encuestas

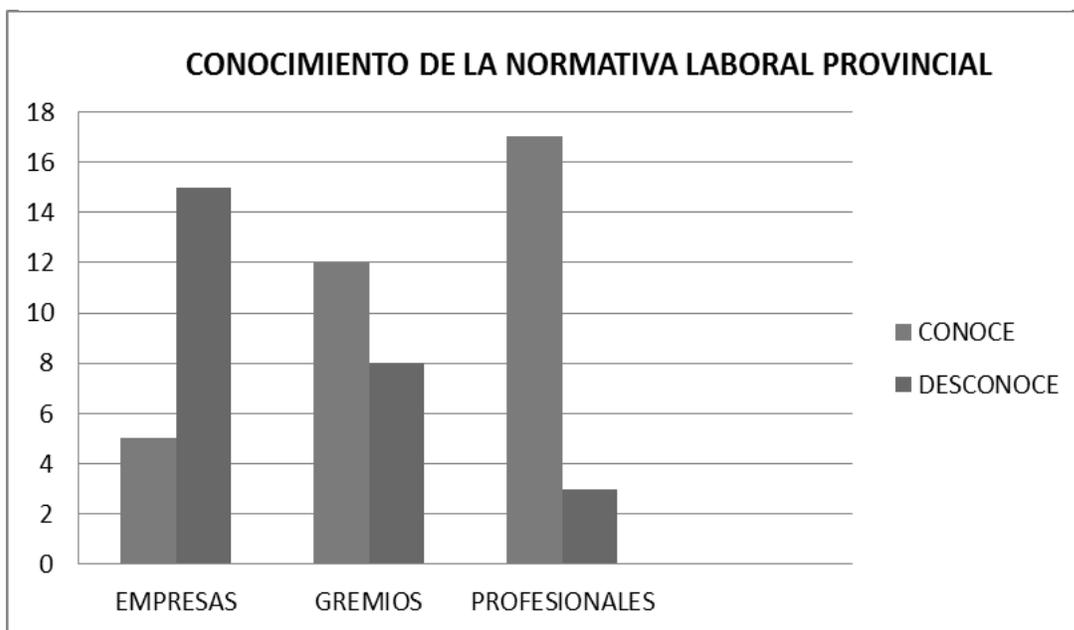
Se realizaron entrevistas personales a empresas empleadoras de diferentes personerías jurídicas, entidades sindicales y profesionales contables y jurídicos. La encuesta posee alrededor de 10 preguntas, de las cuales entre ellas hay preguntas abiertas, cerradas, comparativas y de opinión (anexo 1).

Las preguntas de la encuesta buscaron:

- ❖ Verificar el conocimiento de los clientes sobre la normativa laboral provincial.
- ❖ Conocer a qué centros de capacitación concurren y que experiencia les brindan dichos centros.
- ❖ El interés de los clientes por la normativa laboral provincial.
- ❖ El valor que los clientes le dan a los cursos y sus opiniones.

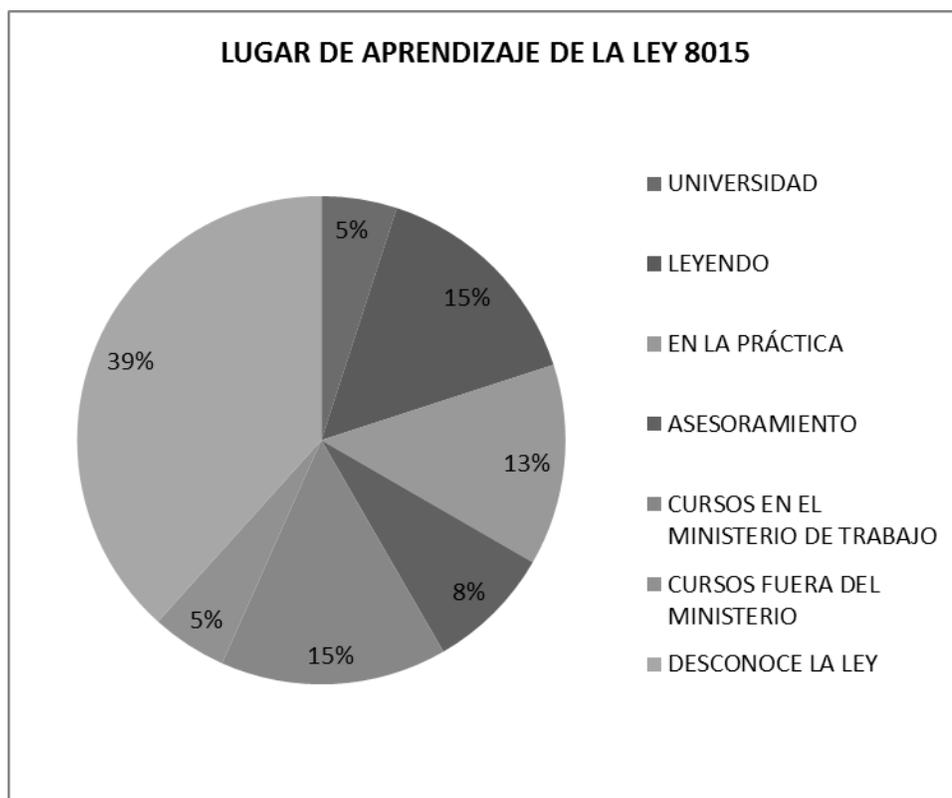
Con la información recopilada se obtuvieron los siguientes datos:

Ilustración 11. Gráfico de columnas - Conocimiento de la normativa laboral provincial.



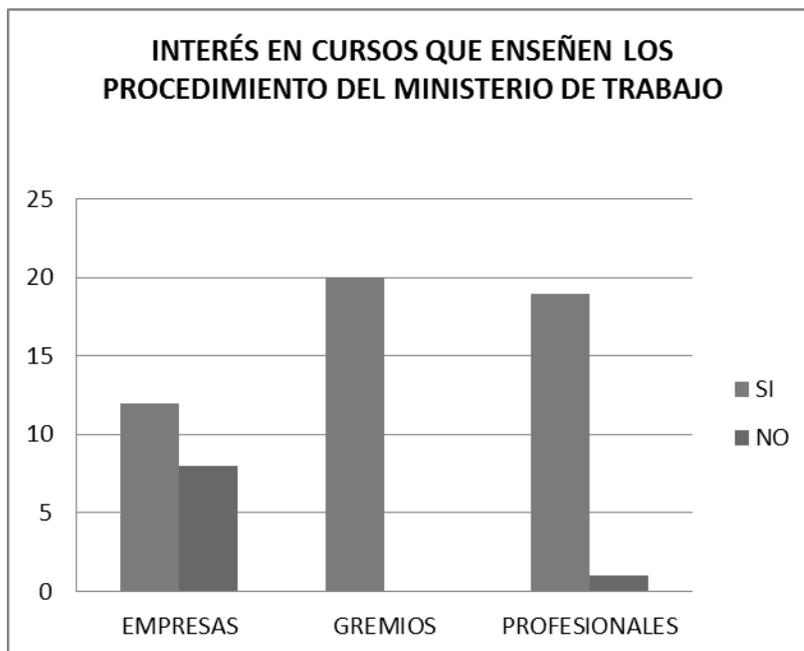
Elaboración propia.

Ilustración 12. Gráfico circular - Lugar de aprendizaje de la ley 8015.



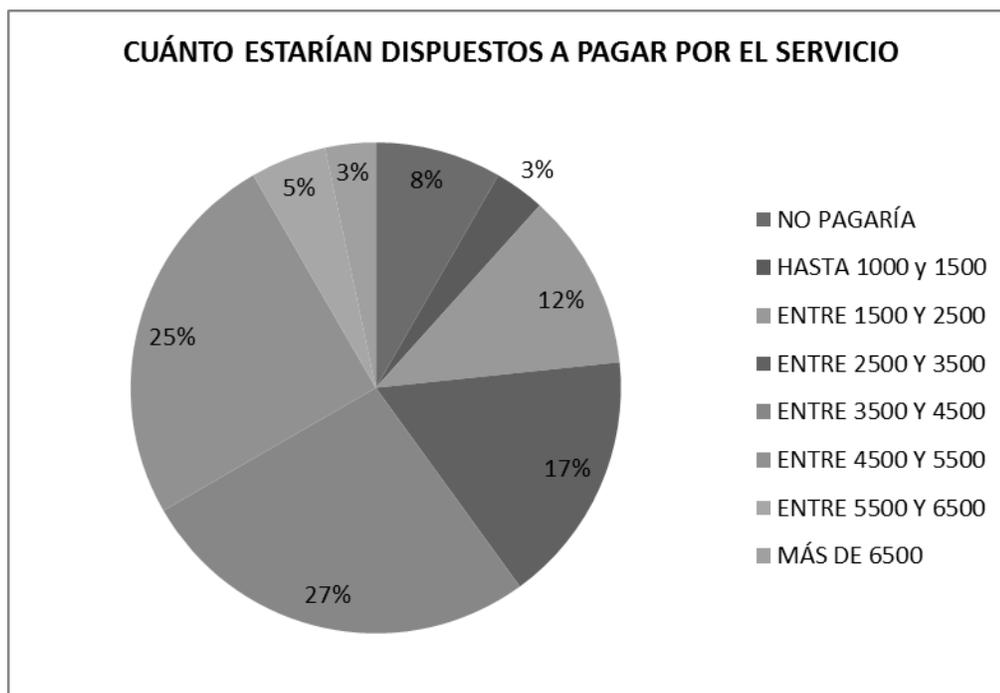
Elaboración propia.

Ilustración 14. Gráfico de columnas - El interés en cursos que enseñen los procedimientos del Ministerio de Trabajo.



Elaboración propia.

Ilustración 13. Gráfico circular - Cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio.



Elaboración propia.

## **Mercado meta**

Con el fin de elaborar un plan estratégico con el cual comercializar el servicio que brindará la empresa, previamente se debe establecer a quién va ir dirigido el servicio.

**Segmentación de mercado.** El Centro de Capacitación Legal Laboral centrará su actividad en la Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina. Brindando sus servicios a los clientes que operen dentro del ejido provincial.

**Selección del mercado meta.** El servicio que la empresa brindará estará enfocado a representantes y empleados superiores de empresas que posean personal en relación de dependencia (empresas y sociedades unipersonales, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y cooperativas de trabajo); para miembros de comisión directiva de entidades gremiales; y para profesionales contables y jurídicos.

**Posicionamiento en el mercado.** El posicionamiento del servicio, en los mercados meta elegidos, se realizará gracias a la diferenciación del producto mediante una característica clave y que solucione un problema general en todos los clientes. Dicha característica clave es enfocar la capacitación en las leyes y decretos provinciales y en las resoluciones y procedimientos del Ministerio de Trabajo de Córdoba.

## **Marketing mix (las 4 P's)**

A continuación se procederá a la aplicación de cada una de las herramientas que brinda el concepto de marketing mix.



**Producto.** Se procederá a detallar cada uno de los servicios que brindará el Centro de Capacitación Legal Laboral:

*Cursos:*

❖ Compendio Procesal Laboral de Córdoba: Estudio de la siguiente normativa: Ley 7987 (Código Procesal Laboral), Ley 8015 (Funcionarios e Inspectores del Ministerio de Trabajo), Ley 5350 (Procedimiento Administrativo), Decreto Reglamentario N° 2443/91 (de Ley 8015), Ley 8329 (Negociación Colectiva de Trabajo para la Administración Pública), Ley 8380 (Registro Público de Accidentes y Enfermedades Laborales), Ley 26.773 (Riego de Trabajo), Resolución 106/05 (Incompetencia del Ministerio de Trabajo de Córdoba en Casos de Controversia Convencional Intersindical), Resolución 103/10 (Empadronamiento Online) y Resolución 04/15 (Rúbrica del Libros). Orientado a socios, directores, gerentes, empleados superiores y titulares de empresas; miembros de entidad sindicales; y profesionales contables y jurídicos. Dicho curso contará con una carga horaria de 20 horas reloj, repartidas en 4 horas diarias por 5 días, disponibles tanto turno mañana como tarde, brindando en total de 4 cursos al mes.

❖ Régimen de Contrato de Trabajo: Estudio de la siguiente normativa: Ley 20.744 (Contrato de Trabajo), Ley 11.544 (Jornada de Trabajo), Resolución 653/10 con sus respectivas actualizaciones (Bancarización) y los diferentes tipos de programas laborales vigentes, ya sea nacionales, provinciales o municipales, que operan en la provincia de Córdoba. Orientado a socios, directivos, gerentes, empleados superiores y titulares de empresas; miembros de entidad sindicales; y profesionales contables y jurídicos. Dicho

curso contará con una carga horaria de 16 horas reloj, repartidas en 4 horas diarias por 4 días, disponibles tanto turno mañana como tarde, brindando en total de 3 cursos al mes.

❖ Protección y Régimen Laboral: Estudio de la siguiente normativa: 24.013 (Protección del Trabajo), Ley 25.877 (Régimen Laboral), Ley 26.427 (Sistema de Pasantías Educativas), Ley 14.250 (Convenciones Colectivas de Trabajo), Ley 26.390 (Prohibición del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente) y Ley 25.323 (Indemnizaciones, Despidos y Salarios). Orientado a socios, directivos, gerentes, empleados superiores y titulares de empresas; miembros de entidad sindicales; y profesionales contables y jurídicos. Dicho curso contará con una carga horaria de 12 horas reloj, repartidas en 4 horas diarias por 3 días, disponibles tanto turno mañana como tarde, brindando en total de 2 cursos al mes.

***Valor Agregado:***

- ❖ Aulas cómodas y confortables con los recursos necesarios para facilitar la explicación de los temas.
- ❖ Entrega de los materiales necesarios para la toma de notas durante el cursado.
- ❖ Servicio de catering para el “break”, incluido en el precio de inscripción.
- ❖ Personal al servicio del cliente, al cual se le podrá contactar tanto personalmente como por teléfono o vía mail. Este estará a disposición del cliente para solucionar cualquier duda o inconveniente.
- ❖ Baños amplios y acondicionados para personas con movilidad reducida.

Ilustración 15. Logo del Centro de Capacitación Legal Laboral



Elaboración propia.

**Precio.** A los fines de determinar el precio de los cursos en el Centro de Capacitación Legal Laboral se debe tener en cuenta:

- ❖ Los costos fijos: alquiler, luz, agua, teléfono, internet, impuestos, empleados, seguro de responsabilidad civil, servicio de limpieza y publicidad a través de redes sociales.
- ❖ Los costos variables: horas cátedras de los profesionales que dicten los cursos, convenios con entidades educativas y servicio de catering.
- ❖ El costo de la inversión inicial.
- ❖ El costo total más un margen de beneficio.
- ❖ Los precios de las empresas competidoras, tanto directas como sustitutas.
- ❖ El valor de imagen de la empresa desde la mirada del cliente.

Principalmente el precio de los cursos del Centro de Capacitación Legal Laboral estará determinado por los costos totales más un margen de beneficios. Teniendo en primordial medida que los costos variables no dependen de la cantidad de personas que participen sino de la cantidad de hora del cursado. Por lo que si se organizan grupos de participación, se podría estudiar un descuento, como por ejemplo si participan muchos miembros de una entidad sindical.

El precio promedio por hora del cursado sería de doscientos pesos (\$ 250), entonces si el curso dura 20 horas reloj, el precio del mismo sería de \$ 5.000. Teniendo en cuenta que el aumento del precio de los cursos dependerá del incremento de los costos, tanto variables como fijos, y de la demanda.

**Distribución.** Por el tipo de servicio que brinda un centro de formación, el canal de venta es directo. Ya que el producto es entregado y consumido en el mismo sitio.

El Centro de Capacitación Legal Laboral estará ubicado en las proximidades al Ministerio de Trabajo de Córdoba, en el barrio Centro de la ciudad de Córdoba Capital, en calle Sarmiento 84. En un inmueble destinado a local comercial con una superficie de 125 m<sup>2</sup>. Con capacidad para distribuir el inmueble en una oficina administrativa, dos baños, una sala de espera/break, un aula y un patio interior.

**Promoción.** El proceso de promoción del producto se enfocará en explicar a las empresas empleadoras, entidades sindicales y profesionales contables y jurídicos, los perjuicios del desconocimiento de las normas provinciales y de los beneficios de asistir al curso. Todo ello a través de diversos medios publicitarios:



- ❖ Pegado de afiches en puntos clave como el Ministerio de Trabajo de Córdoba, en las diferentes sedes de las entidades sindicales, en diversas universidades, en el Colegio de Abogados de Córdoba y en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.
- ❖ Reparto de folletos en zonas comerciales, como en las zonas próximas al Mercado Norte y Mercado Sur.
- ❖ Publicidad digital por medio de redes sociales, como Facebook, Twitter e Instagram.
- ❖ Generar la página web oficial del Centro de Capacitación Legal Laboral ([www.ccllcórdoba.com.ar](http://www.ccllcórdoba.com.ar)), en la cual se expondrán los servicios que brinda la empresa, como son las instalaciones y las formas de contactarse.
- ❖ Encuestas enviadas a los mails de los participantes dónde una vez terminado el cursado puedan evaluar el servicio brindado.

## Viabilidad Técnica

### Infraestructura

El inmueble en dónde se instalará la empresa fue elegido por su ubicación estratégica en calle Sarmiento 84 de barrio Centro y cuenta con 125 m<sup>2</sup> de superficie en una sola planta. Establecido a 150 metros del Ministerio de Trabajo de Córdoba, a 50 metros del Mercado Norte, y rodeado de cientos de comercios y decenas de estudios contables y jurídicos. Además la zona cuenta un gran afluente de taxis y colectivos.

Como dicha zona es antigua, la mayoría de los inmuebles no están en las condiciones necesarias para el proyecto planteado, por lo que es necesario reformar el edificio a los fines de adecuarlo a un centro de formación y mejorar la imagen del lugar.

El centro de formación contará una recepción/administración, dos baños acondicionados para el uso de personas con movilidad reducida, una sala de espera/descanso, un aula con capacidad para 30 participantes y un patio pequeño para para fumadores.

### Plano de distribución de ambientes.

Ilustración 16. Estructura del centro de formación.



Elaboración propia.

### Inversión inicial

La inversión inicial conlleva el precio de los primeros meses de alquiler (periodo de acondicionamiento del establecimiento) conjuntamente con el valor de la comisión y

el timbrado, los costos de materiales y mano de obra para el acondicionamiento del establecimiento, los precios de la compra del mobiliario y los gastos de la habilitación municipal.

**Publicidad.** Se realizará propaganda de los servicios tanto papel como digital.

- ✓ Facebook: \$ 200,00 mensuales.
- ✓ Twitter: \$ 200,00 mensuales.
- ✓ Página web: \$ 4000,00 anual.
- ✓ Folletos: \$ 995,00.
- ✓ Afiches: \$ 1305,60.
- Total (primer mes): \$ 6.700,60.

**Alquiler.** El inmueble será alquilado a través del intermediario Eduardo Malbrán (Operadores Inmobiliarios).

- ✓ Valor total de alquiler: \$ 787.836,45, (inicia con \$ 15.000 mensuales con un incremento del 15% semestral durante 3 años).
- ✓ Valor comisión inmobiliaria: \$ 39.391,82 (5% del total del alquiler).
- ✓ Valor del timbrado: \$ 7.878,36 (1% del total del alquiler).
- Total primer mes: \$ 62.270,18.

**Acondicionamiento.** Una vez alquilado el inmueble comenzará la reforma para el acondicionamiento del establecimiento. Si bien aún no se ha definido cuál será la empresa que lleve a cabo la refacción del lugar, debido a que los presupuestos recolectados de las empresas contratistas varían de una a otra dependiendo de la tarea, por lo que en base a los presupuestos promedios obtenidos, los costos de mano de obra serían de:

- ✓ Construcción y revoque de pared: \$ 63.700,00.
- ✓ Abertura del techo para el patio: \$ 2.000,00.
- ✓ Pintor: \$ 15.000,00.
- ✓ Colocación de porcelanatos/azulejos: \$ 29.800,00.
- ✓ Colocación cielorrasos: \$ 68.700 (incluye materiales).
- ✓ Instalación eléctrica: \$ 13.200,00.
- ✓ Instalación de plomería: \$ 6.000,00.
- ✓ Colocación vidriera: \$ 3.300,00.
- Total: \$ 201.700,00.

**Materiales.** Proseguiremos a mencionar el costo de los materiales necesarios para la refacción del inmueble.

- ✓ Ladrillo hueco: \$ 12.000,00.

- ✓ Revoques: \$ 9.000,00.
- ✓ Pintura: \$ 2.370,00.
- ✓ Porcelanato: \$ 30.700,00.
- ✓ Azulejos: \$ 23.900,00.
- ✓ Instalación eléctrica: \$ 24.000,00.
- ✓ Instalación plomería: \$ 9.300,00.
- ✓ Vidriera: \$ 10.900,00.
- ✓ Puertas: \$ 14.980,00.
- ✓ Varios: \$ 20.000 (incluye matafuegos, desinfección, habilitación municipal, etc.)
- Total: \$ 157.150,00.

**Bienes muebles y tecnológicos.** Los muebles y elementos electrónicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto son:

- ✓ Escritorios: 5 unidades por \$ 20.600,00.
- ✓ Mesas de reuniones: 2 unidades por \$ 12.500,00.
- ✓ Sillas de oficina: 3 unidades por \$ 4.460,00.
- ✓ Sillones: 6 unidades por \$ 46.640,00.
- ✓ Butacas: 30 unidades por \$ 87.300,00.

- ✓ Computadores: 2 unidades por \$ 38.800,00.
- ✓ Impresora: \$ 14.600,00.
- ✓ Proyector + pantalla: \$ 20.280,00.
- ✓ Pizarra: \$ 700,00.
- ✓ Bancos de jardín: 3 unidades por \$ 10.160,00.
- ✓ Aires acondicionados: 3 unidades por \$ 37.860,00.
- ✓ Inodoros + bidets: 2 unidades por \$ 14.800,00.
- ✓ Lavamanos: 2 unidades por \$ 4.650,00.
- ✓ Espejos de baño: 2 unidades \$ 960,00.
- ✓ Alarma: \$ 9.000,00.
- Total: 323.310,00.

Los valores del presupuesto son orientativos, en su mayoría cada uno ellos fue obtenido de los presupuestos de varias empresas que operan en Córdoba Capital. En base a lo previamente expresado, el total necesario para la puesta en marcha de la empresa es de \$ 751.130,78.

## Viabilidad Organizacional

El Centro de Capacitación Legal Laboral en un principio no contará con empleados en relación de dependencia. En cuanto a lo que se refiere a capital humano, podemos dividir a la empresa en tres actividades: el capacitador, el administrativo y el servicio de limpieza.

### Capital humano

**Capacitador.** Los capacitadores serán profesionales con gran conocimiento de leyes laborales y de los procedimientos del Ministerio de Trabajo de Córdoba. Se le abonará por horas cátedra, las que oscilan alrededor de los \$ 850 la hora, por lo cual no estará en relación de dependencia de la empresa.

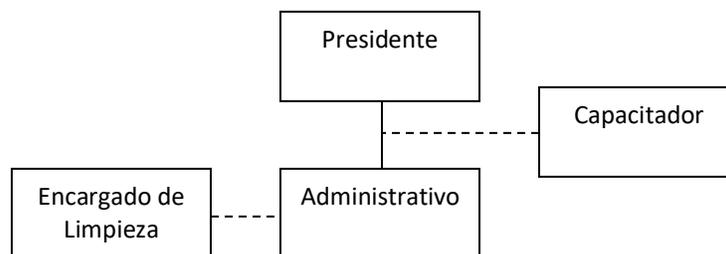
**Administrativo.** El administrativo es el encargado de abrir y cerrar el establecimiento, la atención al público tanto personalmente como por teléfono o vía mail, actualizar la página web, cobrar por el servicio, pedir el catering, etc. En un principio será el mismo presidente de la empresa hasta que aumente la demanda del servicio y/o se reduzcan los costos por la inversión inicial. Una vez las condiciones sean óptimas, se contratará a una persona como jornada completa bajo el convenio colectivo del Sindicato de Obreros y Empleados de Minoridad y Educación (SOEME CCT 318/99). Según las tareas que este desempeñará, estará categorizado como “administrativo tres” y según la escala salarial vigente a al final de 2018, el sueldo mensual bruto (incluyendo bono por asistencia y puntualidad) más el costo de las contribuciones sindicales, sociales y

previsionales, costaría a la empresa \$ 16.043,91. Pero no se contrataría al personal hasta la mitad del 2019 y debido a que la respectiva escala no se ha discutido aún, se realizará el cálculo del salario con la estipulación del BCRA del incremento de la inflación para dicho periodo. Por lo cual se calcula un salario aproximado para 2019 de \$ 21.017,51 y para 2020 de \$ 23.749,80.

**Servicio de limpieza.** Se contratará un servicio externo de limpieza de 4 horas diarias, de lunes a viernes para que limpie el establecimiento después de cada sesión a un costo de \$ 9.500,00 al mes. Además el mismo servicio de limpieza será el encargado de la reposición de los elementos de limpieza.

**Organigrama.** El organigrama del Centro de Capacitación Legal Laboral tendrá una departamentalización por números simples por la cantidad de personas intervinientes.

Ilustración 17. Organigrama del CCLL.



Elaboración propia.

### Viabilidad Legal

El Centro de Capacitación Legal Laboral tendrá declarada sus actividades, ante el AFIP, con el código 854990 el cual corresponde a “servicios de enseñanza n.c.p.” debido a tratarse de un centro de formación profesional.

El mismo estará regido por la Ley de Educación Técnico Profesional N° 26.058, sancionada el 7 de septiembre de 2005 por la cámara de diputados y el senado de la Nación Argentina, y promulgada al día siguiente. En su artículo 9 establece que “están comprendidas dentro de la presente ley las instituciones del Sistema Educativo Nacional que brindan educación técnico profesional, de carácter nacional, jurisdiccional y municipal, ya sean ellas de gestión estatal o privada; de nivel medio y superior no universitario y de formación profesional incorporadas en el Registro de Instituciones de Educación Técnico Profesional, a saber:

- a) Instituciones de educación técnico profesional de nivel medio.
- b) Instituciones de educación técnico profesional de nivel superior no universitario.
- c) Instituciones de formación profesional. Centros de formación profesional, escuelas de capacitación laboral, centros de educación agraria, misiones monotécnicas, escuelas de artes y oficios, escuelas de adultos con formación profesional, o equivalentes.”

### Inscripción en la AFIP

Al tratarse de una sociedad anónima unipersonal, la empresa deberá:



- ❖ Designar un directorio colegiado impar (tres mínimos).
- ❖ Contar con una Sindicatura, también colegiada (al menos tres síndicos e igual número de síndicos suplentes).
- ❖ Cumplir con requisitos y presentaciones propias de las sociedades anónimas sujetas al régimen de fiscalización estatal permanente.

### **Requisitos de higiene y seguridad**

Para la habilitación municipal del centro de formación es necesario que el mismo cumpla con los requisitos establecidos en la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, N° 19.587. En el Caso del Centro de Capacitación Legal Laboral, al tratarse de un establecimiento con “bajo riesgo” deberá cumplir con lo siguiente:

- ❖ Iluminación de emergencia en todo el establecimiento.
- ❖ Tableros eléctricos bajo normativa, con llave térmica y disyuntor diferencial general.
- ❖ Llave térmica para los equipos de aire acondicionado con su disyuntor correspondiente.
- ❖ Baños para hombres y mujeres acondicionados para discapacitados y con iluminación de emergencia.
- ❖ Demarcar escalones con pintura refractaria.
- ❖ Matafuegos vigentes y operables.

- ❖ Señalización en altura de matafuegos, y carteles para baño indicando sexo.
- ❖ Carteles de salida con luz, conectada a las luces de emergencias.
- ❖ Cableado oculto o cubierto con PVC ignífugo.

### **Habilitación municipal**

A los fines de solicitar la inspección por parte de los inspectores municipales que otorgan la habilitación, es necesario presentar ante la oficina de la Municipalidad de Córdoba los siguientes documentos:

- ❖ Fotocopia del DNI.
- ❖ Constancia de CUIT.
- ❖ Certificado de desinfección vigente.
- ❖ Certificado de libre de deuda de faltas y de tributos municipales.
- ❖ Constancia de AFIP.
- ❖ Inscripción en rentas de la provincia y constancia de regulación fiscal.
- ❖ Póliza de seguros de responsabilidad civil conforme a la capacidad, rubro y superficie del local.
- ❖ Fotocopias de tarjetas de los matafuegos.
- ❖ Instrumento legal que acredite derechos de uso sobre el lugar a habilitar, certificado por escribano.

### Viabilidad Financiera

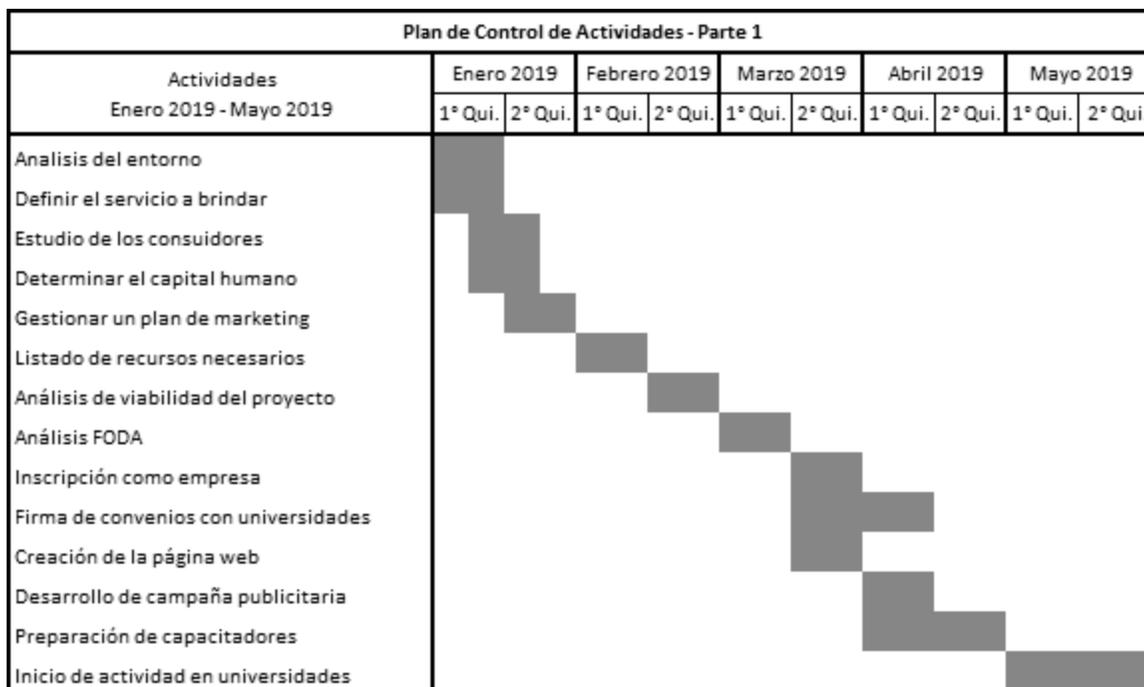
#### Plan de Control de Actividades

El plan de control de actividades estará dividido en dos etapas:

**Etapa 1.** Es el plan de acción que va desde la realización de los análisis de viabilidad de la empresa, hasta el inicio de actividad en las universidades con las que firme convenio. Periodo comprendido desde enero de 2019 hasta mayo del mismo año.

**Etapa 2.** Corresponde al plan de acción que va desde la solicitud del crédito para la refacción del establecimiento que alquilará la empresa, hasta el inicio de actividades en dichas instalaciones. Periodo comprendido desde junio de 2019 hasta diciembre 2019.

Ilustración 18. Diagrama de Gantt - Plan control de actividades del CCLL (parte 1).



Elaboración propia basada en Laudon y Laudon 2011.

Ilustración 20. Diagrama de Gantt - Plan control de actividades del CCLL (parte 2).

Plan de Control de Actividades - Parte 2										
Actividades Junio 2019 - Octubre 2019	Junio 2019		Julio 2019		Agosto 2019		Septiembre 19		Octubre 2019	
	1° Qui.	2° Qui.	1° Qui.	2° Qui.	1° Qui.	2° Qui.	1° Qui.	2° Qui.	1° Qui.	2° Qui.
Actividad en universidades	[Barra gris]									
Solicitud del crédito	[Barra gris]									
Alquiler del inmueble		[Barra gris]								
Remodelación del inmueble			[Barra gris]	[Barra gris]	[Barra gris]	[Barra gris]				
Compra de equipos y mobiliarios							[Barra gris]	[Barra gris]		
Inscripción en la municipalidad							[Barra gris]	[Barra gris]	[Barra gris]	
Nuevo convenio con universides								[Barra gris]	[Barra gris]	
Desarrollo de nueva campaña publicitaria										[Barra gris]

Elaboración propia basada en Laudon y Laudon 2011.

Ilustración 19. Diagrama de Gantt - Plan control de actividades del CCLL (parte 3).

Plan de Control de Actividades - Parte 3										
Actividades Noviembre 2019 - Marzo 2020	Noviembre 19		Diciembre 19		Enero 2020		Febrero 2020		Marzo 2020	
	1° Qui.	2° Qui.								
Actividad en universidades	[Barra gris]	[Barra gris]								
Contratación del personal	[Barra gris]	[Barra gris]								
Firma de convenio con serv. De catering		[Barra gris]								
Inicio de actividad en el local			[Barra gris]							

Elaboración propia basada en Laudon y Laudon 2011.

## Análisis Económico y Financiero

**Inversión inicial.** Según el análisis realizado en el plan de compras, para la puesta en marcha del proyecto es necesario un presupuesto de \$ 6.700,60 destinado pura y exclusivamente para publicidad, \$ 62.270,18 correspondientes al primer mes de alquiler; \$ 201.700,00 que serán destinados al abono de la mano de obra necesaria para la remodelación del establecimiento; \$ 157.150,00 necesarios para la compra de los materiales de construcción, acondicionamiento y elementos de seguridad necesarios; \$

323.310,00 para la compra de los objetos necesarios para la puesta en marcha de la empresa (ver tabla 1). Representando un total de \$ 751.130,78.

Como no hay un capital inicial para invertir, la totalidad del monto presupuestado será solicitado a través de financiación externa, a excepción del gasto inicial en publicidad, que será aportado en efectivo del bolsillo del presidente.

Con respecto al crédito externo, varios bancos tienen planes para PyMEs. Por ejemplo, el Banco Santander Rio, tiene uno llamado “Línea de préstamos PyMEs UVA”, el cual ofrece préstamos de hasta \$ 1.000.000, con una tasa fija del 14% más el coeficiente de ajuste por inflación, a pagar de 12 a 48 meses. El banco también ofrece menores tasas de interés si la cuenta a sueldo de los empleados de la PyMEs son abiertas en dicha entidad bancaria.

Tomando el promedio del valor inflacionario estimado, tanto por el BCRA como de profesionales de la revista “El Economista del Mes”, por los periodos 2019 y 2020 y divididos en incrementos mensuales por los 12 meses, se puede calcular la siguiente tabla:

Tabla 1. Línea de préstamos PyMEs UVA.

Periodo	Tasa Fija	UVA	Total
Mayo 19	14%	13,10%	27,10%
Jun 19	14%	15,72%	29,72%
Jul 19	14%	18,34%	32,34%
Ago 19	14%	20,96%	34,96%
Sep 19	14%	23,58%	37,58%
Oct 19	14%	26,20%	40,20%
Nov 19	14%	28,82%	42,82%
Dic 19	14%	31,44%	45,44%
Ene 20	14%	32,56%	46,56%
Feb 20	14%	33,68%	47,68%
Mar 20	14%	34,80%	48,80%
Abr 20	14%	35,92%	49,92%
May 20	14%	37,04%	51,04%
Jun 20	14%	38,16%	52,16%
Jul 20	14%	39,28%	53,28%
Ago 20	14%	40,40%	54,40%
Sep 20	14%	41,52%	55,52%
Oct 20	14%	42,64%	56,64%
Nov 20	14%	43,76%	57,76%
Dic 20	14%	44,88%	58,88%

Elaboración propia, basado en Banco Santander Río (2018).

**Estimación de ingresos y gastos.** Se procede a calcular los ingresos brutos que obtendría la empresa en los cinco primeros años, contando desde mayo 2019 (periodo de inicio de la actividad en universidades).

Los cuadros en los que se expresarán las cantidades de ingresos brutos están basados los porcentajes promedio de concurrencia que han tenido tres centros de capacitación similares al CCLL (Arizmendi, EducaciónBiz e Intertron Education), en sus primeros años de actividad. Los valores de dichos ingreso y de los gastos, son totales estimativos. Los cuales se desarrollan en las páginas siguientes.

*Ingresos brutos.*

Tabla 2. Estimación de ingresos.

Estimación de Ingresos 2019 - 2023										
Mes	1er Año		2do Año		3er Año		4to Año		5to Año	
	Ventas	Ingresos	Ventas	Ingresos	Ventas	Ingresos	Ventas	Ingresos	Ventas	Ingresos
Enero	0	\$ -	27	\$ 153.157,50	27	\$ 173.757,18	27	\$ 197.127,52	27	\$ 223.641,18
Febrero	0	\$ -	27	\$ 153.157,50	27	\$ 173.757,18	27	\$ 197.127,52	27	\$ 223.641,18
Marzo	0	\$ -	108	\$ 612.630,00	175	\$ 1.126.203,97	202	\$ 1.474.805,93	202	\$ 1.673.167,32
Abril	0	\$ -	108	\$ 612.630,00	175	\$ 1.126.203,97	202	\$ 1.474.805,93	202	\$ 1.673.167,32
Mayo	27	\$ 135.000,00	108	\$ 612.630,00	175	\$ 1.126.203,97	216	\$ 1.577.020,20	216	\$ 1.789.129,42
Junio	27	\$ 135.000,00	135	\$ 765.787,50	189	\$ 1.216.300,29	216	\$ 1.577.020,20	216	\$ 1.789.129,42
Julio	27	\$ 135.000,00	135	\$ 765.787,50	189	\$ 1.216.300,29	216	\$ 1.577.020,20	216	\$ 1.789.129,42
Agosto	40	\$ 200.000,00	135	\$ 765.787,50	189	\$ 1.216.300,29	229	\$ 1.671.933,45	229	\$ 1.896.808,50
Septiembre	40	\$ 200.000,00	162	\$ 918.945,00	202	\$ 1.299.961,15	229	\$ 1.671.933,45	229	\$ 1.896.808,50
Octubre	81	\$ 405.000,00	162	\$ 918.945,00	202	\$ 1.299.961,15	243	\$ 1.774.147,72	243	\$ 2.012.770,59
Noviembre	94	\$ 470.000,00	162	\$ 918.945,00	202	\$ 1.299.961,15	243	\$ 1.774.147,72	243	\$ 2.012.770,59
Diciembre	40	\$ 200.000,00	40	\$ 226.900,00	40	\$ 257.418,05	40	\$ 292.040,78	40	\$ 331.320,26
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>\$ 1.880.000,00</b>	<b>1309</b>	<b>\$ 7.425.302,50</b>	<b>1792</b>	<b>\$ 11.532.328,64</b>	<b>2090</b>	<b>\$ 15.259.130,64</b>	<b>2090</b>	<b>\$ 17.311.483,71</b>

Elaboración propia.

Los valores reflejados en la *tabla 2* son estimativos a lo que se prevé que ingresará a la empresa por las ventas de los cursos y a la inflación esperada a futuro, teniendo en cuenta que los meses de diciembre, enero y febrero, la demanda bajará por periodos vacacionales y de feria.

*Gastos totales.*

Tabla 3. Estimación de gastos.

Periodo	Estimación de Gastos 2018 - 2021				
	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Alquiler	\$ 90.000,00	\$ 222.525,00	\$ 294.289,31	\$ 389.197,62	\$ 514.713,85
Crédito bancario	\$ 185.186,67	\$ 407.253,33	\$ 443.093,33	\$ 234.986,67	\$ -
Horas cátedras	\$ 1.033.600,00	\$ 1.758.928,80	\$ 1.829.212,66	\$ 2.263.900,11	\$ 2.568.394,67
Comisión universidad	\$ 237.600,00	\$ 416.134,60	\$ 715.107,34	\$ 874.370,09	\$ 991.972,87
Serv. catering	\$ 285.120,00	\$ 124.840,38	\$ 214.532,20	\$ 262.311,03	\$ 297.591,86
Serv. limpieza	\$ 34.777,75	\$ 473.464,29	\$ 537.145,24	\$ 609.391,27	\$ 691.354,40
Publicidad	\$ 26.080,00	\$ 37.574,64	\$ 42.628,43	\$ 48.361,95	\$ 54.866,64
Luz	\$ 9.000,00	\$ 122.526,00	\$ 139.005,75	\$ 157.702,02	\$ 54.866,64
Agua	\$ 700,00	\$ 9.529,80	\$ 10.811,56	\$ 12.265,71	\$ 13.915,45
Internet	\$ 1.300,00	\$ 17.698,20	\$ 20.078,61	\$ 22.779,18	\$ 25.842,98
Impuesto municipal	\$ 891,67	\$ 12.139,15	\$ 13.771,87	\$ 15.624,18	\$ 17.725,63
Impuesto provincial	\$ 1.291,67	\$ 17.584,75	\$ 19.949,90	\$ 22.633,16	\$ 25.677,32
Seguro	\$ 1.100,00	\$ 14.975,40	\$ 16.989,59	\$ 19.274,69	\$ 21.869,06
Elementos de oficina	\$ 31.548,00	\$ 71.582,41	\$ 81.210,25	\$ 92.133,02	\$ 104.524,92
Impuesto a ganancias	\$ 153.231,49	\$ 159.106,24	\$ 970.636,59	\$ 1.301.569,56	\$ 1.587.744,33
Imp. ingresos brutos	\$ 95.040,00	\$ 166.453,84	\$ 286.042,94	\$ 1.587.744,33	\$ 396.789,15
<b>Total</b>	<b>\$ 2.186.467,24</b>	<b>\$ 4.032.316,83</b>	<b>\$ 5.634.505,56</b>	<b>\$ 7.914.244,60</b>	<b>\$ 7.367.849,76</b>

Elaboración propia.

Los valores reflejados en la *tabla 3* son estimativos a lo que se prevé que egresará de la empresa por el pago alquiler, servicios, impuestos, etc., siempre teniendo en cuenta la inflación esperada a futuro.

**Flujo de Fondos.** A los fines de estudiar la viabilidad del proyecto planteado, se llevará a cabo un análisis del flujo de fondos proyectado. Se tomará como horizonte un plazo de 5 años, desde el inicio de la actividad, brindando el servicio en las sedes de las universidades con las que se firme convenio. Y continuando la actividad en el salón de la empresa una vez esté construido.

Teniendo en cuenta que el crédito solicitado a la entidad bancaria será de 36 cuotas, se buscará saldar dicha deuda y analizar las posibilidades en base a los análisis de sensibilidad, en virtud de las diferentes estimaciones inflacionarias esperadas.

***Análisis de sensibilidad pesimista.*** Basándose en la inflación esperada del BCRA, del 34,3% para 2019 y del 16,9% para 2020, y proyectando este mismo valor a los siguientes años. El flujo de fondos, con una tasa de descuento del 31%, expresa los siguientes valores:

Tabla 4. Flujo de fondos pesimista.

Ítem	Flujo de Fondos					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	594	917	1389	1497	1497
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 2.376.000,00	\$ 4.181.520,00	\$ 7.220.577,60	\$ 8.871.485,47	\$ 10.113.493,44
Costos Variables	\$ -	\$ 1.651.360,00	\$ 2.523.276,00	\$ 3.169.654,69	\$ 5.101.817,10	\$ 4.614.648,78
Costos Fijos	\$ -	\$ 386.514,28	\$ 1.469.869,68	\$ 1.726.449,02	\$ 1.770.008,24	\$ 1.698.399,32
Costos Totales	\$ -	\$ 2.037.874,28	\$ 3.993.145,68	\$ 4.896.103,71	\$ 6.871.825,34	\$ 6.313.048,10
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ -	\$ 338.125,72	\$ 188.374,32	\$ 2.324.473,89	\$ 1.999.660,14	\$ 3.800.445,34
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ 151.608,00	\$ 124.472,29	\$ 91.465,94	\$ 121.499,72	\$ 133.015,86
Inversiones Fijas	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inv. Capital de Trabajo	\$ 26.080,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Desecho de Cap. de Trab.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.080,00
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	\$ -826.080,00	\$ 186.517,72	\$ 63.902,03	\$ 1.409.819,94	\$ 784.668,42	\$ 2.496.369,47
<b>Flujo de Fondos Descontado</b>	\$ -826.080,00	\$ 142.379,94	\$ 37.236,78	\$ 627.118,72	\$ 266.440,96	\$ 647.071,67
<b>FF Descontado Acumulado</b>	\$ -826.080,00	\$ -683.700,06	\$ -646.463,29	\$ -19.344,57	\$ 247.096,39	\$ 894.168,06
<b>VAN</b>	\$ 894.168,06					
<b>TIR</b>	61%					

Elaboración propia basada en Gómez (2002).

VAN y TIR. A través del análisis de los cinco años proyectados en el flujo de fondos pesimista y en base al cálculo del flujo de fondos descontado, para el cual se tomó como tasa de descuento del 31% de coste de oportunidad, se puede verificar que el *Valor Actual Neto* es de \$ 894.168,06, generando una *Tasa Interna de Retorno* del 61%, haciendo viable el proyecto. Logrando recuperar la inversión inicial en un plazo de 3 años y 27 días.

***Análisis de sensibilidad optimista.*** Basándose en la inflación esperada de los economistas de la revista “El Economista del Mes”, del 28,6% para 2019 y del 10% para 2020, y proyectando este mismo valor a los siguientes años. El flujo de fondos, con una tasa de descuento del 24%, expresa los siguientes valores:

Tabla 5. Flujo de fondos optimista.

Ítem	Flujo de Fondos					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	594	917	1389	1497	1497
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 2.376.000,00	\$ 4.034.800,00	\$ 6.743.253,00	\$ 7.970.028,00	\$ 8.911.579,71
Costos Variables	\$ -	\$ 1.651.360,00	\$ 2.389.485,32	\$ 2.859.204,56	\$ 4.522.174,94	\$ 3.764.686,91
Costos Fijos	\$ -	\$ 359.202,42	\$ 1.320.915,57	\$ 1.494.584,27	\$ 1.496.578,07	\$ 1.407.915,87
Costos Totales	\$ -	\$ 2.010.562,42	\$ 3.710.400,89	\$ 4.353.788,83	\$ 6.018.753,01	\$ 5.172.602,78
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ -	\$ 365.437,58	\$ 324.399,11	\$ 2.389.464,17	\$ 1.951.274,99	\$ 3.738.976,93
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ 161.167,15	170026,8897	930718,0023	1184637,663	1308641,926
Inversiones Fijas	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inv. Capital de Trabajo	\$ 26.080,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Desecho de Cap. de Trab.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.080,00
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	\$ -826.080,00	\$ 204.270,43	\$ 154.372,22	\$ 1.458.746,17	\$ 766.637,33	\$ 2.456.415,01
<b>Flujo de Fondos Descontado</b>	\$ -826.080,00	\$ 164.734,22	\$ 100.398,17	\$ 765.093,78	\$ 324.267,35	\$ 837.902,17
<b>FF Descontado Acumulado</b>	\$ -826.080,00	\$ -661.345,78	\$ -560.947,61	\$ 204.146,17	\$ 528.413,52	\$ 1.366.315,69
<b>VAN</b>	\$ 1.366.315,69					
<b>TIR</b>	64%					

Elaboración propia basada en Gómez (2002).

VAN y TIR. A través del análisis de los cinco años proyectados en el flujo de fondos optimista y en base al cálculo del flujo de fondos descontado, para el cual se tomó como tasa de descuento del 24% de coste de oportunidad, se puede verificar que el *Valor Actual Neto* es de \$ 1.366.315,69, generando una *Tasa Interna de Retorno* del 64%, haciendo viable el proyecto. Logrando recuperar la inversión inicial en un plazo de 2 años, 8 meses y 24 días.

***Análisis de sensibilidad probable.*** Basándose en el promedio de la inflación esperada de los economistas de la revista “El Economista del Mes” y del BCRA, se obtiene una inflación del 31,45% para 2019 y del 13,45% para 2020, y proyectando este mismo valor a los siguientes años. El flujo de fondos, con una tasa de descuento del 27,45%, expresa los siguientes valores:

Tabla 6. Flujo de fondos probable.

Ítem	Flujo de Fondos					
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	594	917	1389	1497	1497
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 2.376.000,00	\$ 4.161.346,00	\$ 7.151.073,43	\$ 8.743.700,89	\$ 9.919.728,65
Costos Variables	\$ -	\$ 1.651.360,00	\$ 2.466.357,62	\$ 3.044.895,15	\$ 4.988.325,56	\$ 4.254.748,54
Costos Fijos	\$ -	\$ 381.875,75	\$ 1.406.852,97	\$ 1.618.973,83	\$ 1.624.349,48	\$ 1.525.356,88
Costos Totales	\$ -	\$ 2.033.235,75	\$ 3.873.210,59	\$ 4.663.868,97	\$ 6.612.675,03	\$ 5.780.105,42
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 342.764,25	\$ 288.135,41	\$ 2.487.204,46	\$ 2.131.025,85	\$ 4.139.623,23
Imp. a las Ganancias	\$ -	\$ 153.231,49	\$ 159.106,2362	\$ 970.636,5881	\$ 1.301.569,565	\$ 1.448.868,13
Inversiones Fijas	\$ 800.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inv. Capital de Trabajo	\$ 26.080,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Desecho de Cap. de Trab.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.080,00
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>\$ -826.080,00</b>	<b>\$ 189.532,76</b>	<b>\$ 129.029,17</b>	<b>\$ 1.516.567,87</b>	<b>\$ 829.456,29</b>	<b>\$ 2.716.835,10</b>
<b>Flujo de Fondos Descotado</b>	<b>\$ -826.080,00</b>	<b>\$ 148.711,47</b>	<b>\$ 79.434,33</b>	<b>\$ 732.558,53</b>	<b>\$ 314.364,97</b>	<b>\$ 807.912,04</b>
<b>FF Descotado Acumulado</b>	<b>\$ -826.080,00</b>	<b>\$ -677.368,53</b>	<b>\$ -597.934,21</b>	<b>\$ 134.624,33</b>	<b>\$ 448.989,29</b>	<b>\$ 1.256.901,33</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.256.901,33</b>					
<b>TIR</b>	<b>65%</b>					

Elaboración propia basada en Gómez (2002).

VAN y TIR. A través del análisis de los cinco años proyectados en el flujo de fondos probable y en base al cálculo del flujo de fondos descontado, para el cual se tomó como tasa de descuento del 27,45% de coste de oportunidad, se puede verificar que el *Valor Actual Neto* es de \$ 1.256.901,33, generando una *Tasa Interna de Retorno* del 65%, haciendo viable el proyecto. Logrando recuperar la inversión inicial en un plazo de 2 años, 9 meses y 24 días.

## Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA permite determinar la situación del proyecto en virtud de los datos del entorno (interno y externo), y así especificar las diferentes estrategias factibles para cada situación. A través de cuatro variables, dos variables internas y dos variables externas, se analizarán las *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas* que influyan en el desempeño de la empresa.

### Fortalezas:

- ❖ Servicio único en Córdoba, ya que ningún centro de formación en la provincia ofrece el conjunto de herramientas que bridará la empresa.
- ❖ Localización estratégica, debido a la proximidad a un gran número de clientes.
- ❖ Contará con todos los servicios y confort necesarios para la comodidad de los clientes.

### Debilidades:

- ❖ Se requiere de personal altamente cualificado, capaz de enseñar y capacitar a profesionales.
- ❖ Certificados de capacitación de escasa validez por falta de prestigio de la empresa emergente.
- ❖ Los beneficios económicos variaran dependiendo de la cantidad de asistentes a los cursos.
- ❖ Escasa experiencia en el rubro.

- ❖ Inversión inicial alta, debido a que se necesita adecuar el establecimiento para el dictado de clases.

#### **Oportunidades:**

- ❖ Mercado sin competencia directa, escasas de oferta.
- ❖ Constante aumento de posibles clientes, gracias a la posición estratégica de la Provincia de Córdoba y de la cantidad de universidades que posee.
- ❖ Facilidad para ingresar en otros mercados agregando nuevos temarios de capacitación.

#### **Amenazas:**

- ❖ Escasa demanda, al ser un proyecto nuevo, no es conocido y los posibles clientes no saben que lo necesitan.
- ❖ Costos de servicios públicos e impuestos elevados, que aumentan constantemente.

Como resultado de los análisis de los factores internos y externos de la empresa se proponen diversas posibles estrategias a través de la matriz FODA, combinando las fortalezas y las debilidades que posee la empresa con las oportunidades y amenazas que influyen en la misma.

Ilustración 21. Matriz FODA - Centro de Capacitación Legal Laboral.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio único.</li> <li>▪ Localización estratégica.</li> <li>▪ Practicidad y confort.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requiere personal altamente cualificado.</li> <li>▪ Certificados no prestigiosos.</li> <li>▪ Beneficios variables.</li> <li>▪ Escasa experiencia.</li> <li>▪ Alta inversión inicial.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin competencia directa.</li> <li>▪ Incremento de posibles clientes.</li> <li>▪ Facilidad para ingresar en otros mercados.</li> <li>▪ Publicidad a través de redes sociales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>MAXI-MAXI (FO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer el servicio a entidades gremiales a través de publicidad en cada uno de sus domicilios y en la CGT.</li> <li>▪ Pegar cartelería publicitaria en las proximidades al Ministerio de Trabajo.</li> <li>▪ Publicitar en redes sociales, las cuales según el perfil de los usuarios, seleccionan los posibles interesados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>MINI-MAXI (DO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar convenios con universidades. Aprovechando tanto sus docentes como su prestigio para la rúbrica de los certificados. Hasta que nuestra empresa goce de prestigio.</li> <li>▪ Que la universidad publicite los cursos a sus alumnos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escasa demanda.</li> <li>▪ Servicios e impuestos elevados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>MAXI-MINI (FA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar una buena campaña publicitaria que explique quiénes somos, a qué nos dedicamos y qué beneficios obtendría el cliente al contratar nuestro servicio. Buscando generar una necesidad en el mercado.</li> <li>▪ Contratar solamente los servicios necesarios y solicitar promociones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>MINI-MINI (DA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al inicio del proyecto, evitar pagar impuestos utilizando el recinto de las universidades, sus docentes y su prestigio. Dedicarse únicamente a publicitar los cursos.</li> </ul>

Elaboración propia basada en Ponce Talancón (2006).

## Capítulo V: Conclusión





## Conclusión

A lo largo de todo lo expuesto en el presente trabajo, se logró demostrar la viabilidad de que tiene un centro de capacitación legal laboral en la provincia de Córdoba.

La falta de conocimiento de las leyes provinciales y de los métodos y procedimientos del Ministerio de Trabajo de Córdoba, genera la necesidad por parte de los interesados en la mencionada temática, de estar capacitados con el fin de conocer los derechos y obligaciones, evitar multas o perfeccionar las actuaciones frente a dicha entidad, según la necesidad de cada uno de los interesados, ya sea como empresa, entidad sindical o profesional contable/jurídico.

Si bien la demanda de capacitación de la temática en cuestión es baja, es debido a que los centros de capacitación existentes en el país no poseen en sus cronogramas la temática planteada, por lo que la inexistencia de oferta genera una inexistente demanda. Pero la necesidad de saber cómo actuar frente a la intervención de los funcionarios del Ministerio de Trabajo, genera una gran oportunidad para incursionarse en el negocio e incubar en los posibles clientes la demanda del servicio.

Por otro lado, la cercanía al Ministerio de Trabajo de Córdoba facilita la obtención de clientes, así como dicha entidad se encuentra rodeada de estudios jurídicos que se dedican al asesoramiento de trabajadores, para publicitarse, colocan estratégicamente trabajadores por las calles para que ofrezcan los servicios del estudio a la gente que pasa por allí. De este modo se publicitará cartelería por la zona y en el interior del Ministerio, ya que este permite la publicidad de capacitación.

A través de encuestas a los posibles clientes, se pudo determinar cuan necesaria es para ellos el conocimiento de la normativa laboral provincial vigente. Y asimismo se logró definir las temáticas principales que se utilizarán en los diferentes cursos que el CCLL ofrecerá. Una vez concretada la demanda y los servicios a ofrecer, se analizó las cantidades y cualidades que requiere el personal contratado necesario para el correcto funcionamiento.

También, se estimaron cuáles son y en qué cantidades, los recursos necesarios para la puesta en marcha, ya que el proyecto consta de dos partes. Por un lado, el servicio a través de universidades mientras se construye el CCLL, y por otro lado, el servicio en el propio establecimiento de la empresa.

Como resultado, los bajos costos necesarios para brindar el servicio y los precios actuales de cursos de capacitación, generan una alta rentabilidad, la cual permite cubrir los costos de la puesta en marcha y la obtención de beneficios. Pero para ello es necesario un fomento publicitario continuo de los cursos, que la empresa brindará, para así lograr incrementar constantemente los participantes a los mismos.

Una vez finalizado la totalidad del pago de la financiación para la puesta en marcha, se comenzaría obtener un buen margen de beneficios. Los cuales servirían para abrir otros centros de capacitación en las principales ciudades de Córdoba, como Villa María o Río Cuarto. Y posteriormente expandirse hacia otras provincias.

## Bibliografía





### Bibliografía Principal

Fleitman Schvarcer, J. S., (2000), *Negocios Exitosos*, México D.F., México, McGraw Hill.

Kotler, P., (2001), *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Lima, Perú, Pearson Educación.

Porter, M. E., (2002), *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, México D.F., México, SECSA.

López Dumrauf, G., (2006), *Cálculo Financiero Aplicado (Un enfoque profesional)*, Buenos Aires, Argentina, La Ley.

Ponce Talancón, H., (septiembre de 2006), La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía. ISSN (16968360)*, pp. 01-16.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M., (2012), *Plan estratégico en la práctica*, Madrid, España, ESIC.

Gómez, E., (2002), *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*, Editorial Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, México D. F., México.

### Bibliografía Secundaria

- Lattes, A. E. (1973). Las migraciones en la Argentina entre mediados del siglo XIX y 1960. *Desarrollo Económico. Volúmen 12* (Número 48), pp. 849-865.
- Sahlman, W. A., (1997), *How to Write a Great Business Plan*, Boston, Estados Unidos, Harvard Business Review.
- Indec. (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (Cuadro P 3. Total del país. Población Total, superficie y densidad por provincia. Años 2001-2010). Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/censos\\_total\\_pais.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135&t=3&s=0&c=2010](https://www.indec.gov.ar/censos_total_pais.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&t=3&s=0&c=2010)
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P.,(2011), *Sistemas de Información Gerencial*, trad. por Vidal Romero Elizondo, 12ª Edición, México D. F., México.
- Redacción Día a Día. (2016). Cuánto aumentarán los impuestos y servicios en 2017. *La Voz del Interior: Día a Día*. Córdoba, Argentina.
- Sticco, D. (2016). Cuáles son los 10 beneficios de la Nueva Ley Pyme: *infobae*. CABA, Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/economía/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>
- Ministerio de Producción. (2016-2017). Tenés una PyME, tenés beneficios. Creative Commons: *Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación*. CABA, Argentina. Recuperado de [www.produccion.gob.ar/pymes](http://www.produccion.gob.ar/pymes)

Ministerio de Trabajo de Córdoba. (2017). Estadística anual año 2016 de inspecciones realizadas, Argentina, Córdoba.

Indec. (2017). Informe de avance del nivel de actividad (ISSN 2545-6636). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_09\\_17.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_17.pdf)

Gasalla, J., (2018). Economistas advierten que la inflación de 2018 será la más alta en 27 años: *infobae*. CABA, Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/10/17/economistas-advierten-la-inflacion-de-2018-sera-la-mas-alta-en-27-anos/>

Rivas, C. G., (2018). El Gobierno sobreestimó la inflación para 2019 y 2020: *ambito.com*. CABA, Argentina. Recuperado de <http://www.ambito.com/934741-el-gobierno-sobreestimo-la-inflacion-para-2019-y-2020>



## Anexos





**Anexo 1.** Modelo de entrevista.

Modelo de entrevista utilizado:

1. ¿Conoce la normativa laboral vigente?
2. ¿Conoce las leyes, decretos y resoluciones laborales de Córdoba?
3. ¿Dónde las aprendió?
4. ¿En la actualidad realiza cursos de capacitación?
5. ¿Dónde realiza los cursos de capacitación?
6. ¿Cómo fue su experiencia en esos centros?
7. ¿Le capacitaron sobre la normativa laboral provincial?
8. ¿Le interesaría que los cursos laborales enseñen sobre los procedimientos del Ministerio de Trabajo?
9. ¿Qué temas le interesaría que enseñen los cursos?
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?

Anexo 2. Entrevista a una empresa con personal en relación de dependencia.

GRUPO EMPRESA SRL

11/07/17

CUIT 30-71509689-3

ENTREVISTADO: CRISTIÁN RAMALLO

CARÁCTER: SOCIO GERENTE

1- SI.

2- EN SU MAYORÍA, NO ESTOY SEGURO.

3- EN LAS DIFERENTES INSPECCIONES Y AUDIENCIAS QUE HA TENIDO MI EMPRESA ANTE EL MINISTERIO DE TRABAJO.

4- NO.

5- —

6- —

7- —

8- SI.

9- SOBRE TODO, COMO ACTUAR CUANDO SE TE PRESENTA UN INSPECTOR, YA QUE HAY VECES QUE NO SABES QUÉ HACER O CÓMO RESPONDERLE. AHÍ Y TAMBIÉN COMO PRESENTAR ADECUADAMENTE UN DESCARGO DE INFRACCIÓN.

10- NO MÁS DE \$3.500.

Anexo 3. Entrevista un profesional.

12/07/17

PROFESIONAL

MP: 26405

ENTREVISTADO: LUIS ALBERTO CABRERA OVIEDO

CARÁCTER: ABOGADO

- 1- POR SUPUESTO.
- 2- SÍ, CLARO.
- 3- EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNC Y EN VARIOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.
- 4- SÍ, CLARO.
- 5- MAYORMENTE, EN EL COLEGIO DE ABOGADOS.
- 6- MUY BUENA, SE APRENDE LO NECESARIO PARA ESTAR ACTUALIZADO, QUE ES MUY IMPORTANTE EN MI PROFESIÓN. LO MALO ES QUE NO SIEMPRE HAY CURSOS Y CUANDO LOS HAY, LOS CUPOS SE ACABAN RÁPIDO.
- 7- SÍ.
- 8- SÍ, YA QUE SI BIEN EN LA MAYORÍA DE LOS CURSOS EXPLICAN LA LEY, <sup>NO EXPLICAN COMO</sup> ~~SE~~ SE LLEVA A CABO POR LA AUTORIDAD.
- 9- TODOS LOS REFERIDOS A LA NORMATIVA LABORAL VIGENTE.
- 10- DEPENDE DE LAS HORAS RELOJ\* QUE APORTE EL CURSO. ENTRE \$ 4.000 Y \$ 5.000.

Anexo 4. Entrevista a una entidad sindical.

SINDICATO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN  
S.T.I.A. 25/07/17

ENTREVISTADO: MÓNICA DEL VALLE DÍAZ  
CARACTER: MIEMBRO DE COMISIÓN DIRECTIVA

1. SI.
2. A MEDIAS.
3. EN CURSOS Y DURANTE LAS INSPECCIONES DE TRABAJO.
4. SI, VARIOS.
5. EN LOS CENTROS DE ARIZMENDI, EN ROSARIO.
6. ES BUENA, TIENEN BUENOS CAPACITADORES. LO MALO ES LA DISTANCIA HASTA ALLÁ Y EL COSTO DEL COLECTIVO Y EL HOTEL, YA QUE TENGO QUE ~~IR~~ <sup>PASAR</sup> LA NOCHE ALLÁ. ADEMÁS NOS SIENAN EN PUDITRES MUY ESTRECHOS, YO APENAS ENTRO.
7. No, SOLO DE LA NACIONAL.
8. SI, SI. YO YA CONOZCO BIEN LOS PROCEDIMIENTOS, POR EL TIEMPO QUE LLEVO EN EL SINDICATO, PERO SIEMPRE HAY ROTACIÓN DE MIEMBROS TRAS LAS ELECCIONES DE DELEGADOS, Y MUCHOS LOS DESCONOCEN.
9. TODO EN GENERAL, QUE TENGA QUE VER CON EL MINISTERIO DE TRABAJO Y LA ENTIDAD QUE REPRESENTO. PODRIAN CAPACITAR TAMBIÉN SOBRE CONVENIOS DE COLECTIVOS DE TRABAJO.
10. ENTRE \$5.000 Y \$6000.-

## Anexo 5. Ejemplo de cronograma mensual de cursos.

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 1	Mañana	Compendio P. Laboral (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 3)	Compendio P. Laboral (Curso 4)	Compendio P. Laboral (Curso 1)
	Tarde	Compendio P. Laboral (Curso 2)	Régimen C. Trabajo (Curso 2)	Compendio P. Laboral (Curso 3)	Protección y R. Laboral (Curso 1)	Compendio P. Laboral (Curso 2)
Semana 2	Mañana	Compendio P. Laboral (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 3)	Compendio P. Laboral (Curso 4)	Protección y R. Laboral (Curso 2)
	Tarde	Compendio P. Laboral (Curso 2)	Régimen C. Trabajo (Curso 2)	Compendio P. Laboral (Curso 3)	Protección y R. Laboral (Curso 1)	Compendio P. Laboral (Curso 3)
Semana 3	Mañana	Compendio P. Laboral (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 3)	Compendio P. Laboral (Curso 4)	Protección y R. Laboral (Curso 2)
	Tarde	Compendio P. Laboral (Curso 2)	Régimen C. Trabajo (Curso 2)	Compendio P. Laboral (Curso 3)	Protección y R. Laboral (Curso 1)	Compendio P. Laboral (Curso 4)
Semana 4	Mañana	Compendio P. Laboral (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 1)	Régimen C. Trabajo (Curso 3)	Compendio P. Laboral (Curso 4)	Protección y R. Laboral (Curso 2)
	Tarde	Compendio P. Laboral (Curso 2)	Régimen C. Trabajo (Curso 2)	Compendio P. Laboral (Curso 3)		

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<p><b>Autor-tesista</b></p> <p><i>(apellido/s y nombre/s completos)</i></p>	
<p><b>DNI</b></p> <p><i>(del autor-tesista)</i></p>	
<p><b>Título y subtítulo</b></p> <p><i>(completos de la Tesis)</i></p>	

<p><b>Correo electrónico</b></p> <p><i>(del autor-tesista)</i></p>	
<p><b>Unidad Académica</b></p> <p><i>(donde se presentó la obra)</i></p>	<p>Universidad Siglo 21</p>

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p><b>Texto completo de la Tesis</b></p> <p><i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i></p>	
<p><b>Publicación parcial</b></p> <p><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

