



PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

Dr. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES
PROFESOR PRINCIPAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
www.cesar-augusto-atoche.com

PARTE 1:

CONCEPTOS NECESARIOS PARA LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN A LOS PROYECTOS EDUCATIVOS

1.1 DEFINICIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

- ✓ Las actividades de planificación económica tales como: Proyectos de Inversión, Perfil de Factibilidad, Plan de Negocios o Proyectos Educativos apuntan a brindar soluciones inteligentes a necesidades humanas; ofreciendo o bien una idea que busca solucionar un problema tecnológico o de mercado) o bien una idea para aprovechar una oportunidad ya sea de negocios o de carácter social.
- ✓ ¿Qué es un Proyecto Educativo?
 - El Proyecto Educativo es fruto de un ejercicio de planificación que analiza cuantitativa y cualitativamente los costos y beneficios de implementar una idea educativa, la misma que puede tener connotaciones de negocios o aprovechamiento de una oportunidad de inversión con el fin de ayudar a tomar una decisión de inversión.
 - El Proyecto Educativo es un medio en donde se establecen planes, se demuestra que los resultados satisfacen los requerimientos del interesado proporcionando la información justa y necesaria para la toma de decisiones. Además debe enfatizar los puntos fuertes (dejando como referencia los puntos débiles).
 - El Proyecto Educativo es una herramienta de Gestión de Empresas Educativas o de Centros Educativos dirigidos con Criterio Gerencial, que muestra la situación actual y las posibilidades futuras como un proceso articulador y mediador entre el presente y el futuro.

1.2 PROPÓSITO

¿Cuál es el propósito de un Proyecto Educativo?

- ✓ El propósito de un Proyecto Educativo es evaluar la factibilidad de una posible decisión (que pueda significar una inversión), conociendo lo que implica implementarlo, cuantificando rentabilidad y riesgos.
- ✓ Una vez que el interesado en realizar la decisión (que pueda implicar una inversión) está totalmente convencido del éxito de ésta, el segundo propósito natural de realización del Proyecto Educativo es la captación de fondos para el desarrollo del proyecto. En esa lógica debe venderse a sí mismo, para lograr los fondos económico-financieros requeridos ya sea de los bancos o donaciones de Fundaciones o Asociaciones sin fines de lucro.
- ✓ Desde un punto de vista interno, el Proyecto Educativo permite que los promotores del Centro Educativo o Empresa Educativa planeen en una forma estructurada; estableciendo objetivos y puntos de referencias para una posterior evaluación así como destacando los requerimientos de recursos.

1.3 USOS

- ✓ El desarrollo de un Proyecto Educativo surge como una necesidad cuando se presentan las siguientes situaciones:
 - Un proceso de inversión o desinversión en un Centro Educativo o Empresa Educativa.
 - Cuando se pretende lanzar o retirar del mercado un producto elaborado en un Centro Educativo o Empresa Educativa.
 - Cuando existe alteración importante en las condiciones del mercado (cambios en la competencia, precios, variaciones en el comercio exterior, etc.).
 - Cuando se presentan posibilidades de realizar Asociaciones o Alianzas permanentes o temporales con algunas empresas o personas.
 - Compra, fusión o venta de otro Centro Educativo.
 - Cambios socio-culturales y tecnológicos en una sociedad.
 - Pedido especial de los promotores o autoridades educativas gubernamentales.
- ✓ Los casos anteriormente citados son los más comunes que motivan la preparación de Proyectos Educativos con el objetivo de tomar decisiones con la mayor cantidad y calidad de información que nos permita disminuir los riesgos.

1.4 PREGUNTAS MÁS COMUNES ACERCA DEL DESARROLLO DE UN PROYECTO EDUCATIVO

- ✓ ¿Cuántos recursos necesita el Proyecto Educativo? (Se refiere a la cuantificación de los recursos necesarios, es decir a la inversión que se pretende realizar).
- ✓ ¿Cómo se usarán los recursos? (Si los recursos van a ser utilizados en un solo momento del tiempo o en partes, cuánto serán los activos tangibles e intangibles, cuánto se necesitará para capital de trabajo)
- ✓ ¿Cuándo podrá devolverse los recursos involucrados? (Se refiere a en qué momentos del tiempo o vida útil del proyecto comenzará a arrojar saldos a favor que permitan devolver los recursos prestados?).
- ✓ ¿Se podrán pagar los intereses? (Consiste en analizar si es que el proyecto deberá generar una Tasa de Rentabilidad –Tasa Interna de retorno o TIR- que resulte atractiva es decir superior al Costo de Oportunidad involucrado).

- ✓ ¿Podría el Proyecto Educativo superar contratiempos? (Se han previsto escenarios adversos, en donde podría peligrar los resultados del Proyecto Educativo).
- ✓ ¿Cuántos empleos se generarán? (Uno de los aspectos favorables que redundan en las economías de los países es la generación de empleo, para algunas instituciones de fomento –tipo Fundaciones o Asociaciones sin fines de lucro- éste es un factor importante a tomar en cuenta y puede generar puntos a favor en una evaluación, teniendo cuidado de no sobrestimar).
- ✓ ¿De qué activos colaterales se dispone como garantía para el préstamo de recursos? (¿Se ha previsto disponer de activos para poder dejarlos en calidad de garantía para el préstamo de recursos?, ¿tienen estos activos valor de realización inmediata para que en el improbable caso de que se ejecute alcance para poder cancelar el préstamo de recursos más el total de intereses y gastos que por este concepto se han generado?).
- ✓ ¿Será el Proyecto Educativo capaz de generar ganancias? (Una vez que se haya calculado la totalidad de costos y gastos, y se compare con las estimaciones de ventas: ¿el proyecto arroja ganancias?).
- ✓ ¿Qué criterios de evaluación de Proyectos Educativos existen? (Dependiendo del rol de cada uno de los interesados, las prioridades de las preguntas cambiarán: a) por ejemplo para el financista o sectorista de créditos de un banco su principal interrogante es saber si el proyecto presentado podrá pagar los intereses del financiamiento solicitado; b) En cambio, si se trata de una organización con interés social, llámese Estado, ONG o Fundación o Asociación, uno de los puntos donde concentrarán su interés radicarán en los empleos generados por el proyecto o en el impacto sobre la comunidad).

1.5 BOSQUEJO DEL PROYECTO EDUCATIVO

- ◆ Decida quién será el coordinador y autor del Proyecto Educativo: Recuerde que cuando se dejan de fijar responsabilidades concretas sobre las personas, éstas se diluyen, o se sobrestiman los tiempos de los colaboradores, perdiéndose excelentes oportunidades debido a una inadecuada administración y cuantificación de los tiempos disponibles. Resulta recomendable subcontratar este tipo de encargos a personas que dispongan de tiempo y tengan los conocimientos requeridos.
- ◆ Fijarnos los tiempos y plazos en los que vamos a trabajar el Proyecto Educativo: Tome en cuenta que las ideas por más brillante que sean se contextualizan en un periodo de tiempo, pudiendo perder vigencia.
- ◆ Decida los títulos de sección y prepare un índice: De acuerdo a cada tipo de proyecto es importante que se defina una estructura para poder avanzar de manera eficiente y ordenada.
- ◆ Determine quién buscará información?: Se recomienda para proyectos de pequeña escala que el proveedor de la información principal sea el mismo promotor, por cuanto es el que está más informado a partir de su experiencia así como de donde podría conseguir las fuentes de información.
- ◆ Recolecte información para cada tema y tome notas: Usted se puede pasar la vida obteniendo datos de Internet, siendo imprescindible dosificar la entrada de información dirigiéndose a lo que realmente interesa. Además de los datos que pueda encontrar de los informantes clave (gente que ya tiene experiencia en el mismo proyecto educativo o en actividades afines), es necesario ordenarlos y darle objetividad.
- ◆ Organice dicha información en forma lógica: Almacenarla y de acuerdo a la estructura del proyecto previamente definida ir estableciendo información sobre precios, estrategias de venta, segmentación de mercado, etc.

- ♦ Comience a redactar el Proyecto Educativo: La mejor forma de atacar las idas y vueltas o acciones en círculos consiste en organizar el pensamiento y el tiempo. La respuesta de entrar o no en un Proyecto Educativo no la dará la almohada, sino más bien la organización y estructuración de la idea de una manera lógica y ordenada.
- ♦ Desafíe las suposiciones: Las mejores ideas al ser analizadas se deben convertir en metas u objetivos logrados, por esto resulta necesario disponer de un termómetro de ideas llamado Proyecto Educativo.
- ♦ Espere revisiones: Hay otros ojos que pueden ayudar a ver lo que nosotros dejamos de ver, tome en cuenta y analice dichas observaciones.
- ♦ Evite la exageración: Deje de sobreestimar el proyecto; los evaluadores podrían descartar las predicciones. Así que sin exagerar, para ganar credibilidad y seriedad de nuestro proyecto Educativo.

CAPITULO 2:

POSIBLES PROYECTOS EDUCATIVOS

2.1 CAPACITACIÓN.

- ✓ El Centro Educativo ofrece servicio de capacitación, el cual es concebido como un proceso de reflexión y análisis que contribuye a desarrollar la capacidad y competencia del individuo para que identifique sus problemas, potencialidades, los explique, buscando alternativas de solución.
- ✓ Dentro de esta acción, se ubican intervenciones de traslado de conocimientos de diversas índoles, desde técnico productivo hasta de gestión empresarial. La modalidad de la capacitación es muy variada, comprende desde: cursos, talleres, seminarios, pasantías, programas a distancias, programas regulares de institutos, universidades entre otros.
- ✓ Entre los principales tipos de capacitación, podemos señalar los siguientes:

- ◆ **Capacitación en Gestión Empresarial.**

- ⇒ Entendida como el conjunto de acciones que transmiten conocimientos que permiten al participante a gerenciar mejor sus unidades económicas, desarrollando sus habilidades y destrezas.
- ⇒ Las modalidades son distintas, pasando desde la aplicación de módulos integrales de formación y especialización, hasta la ejecución de cursos aislados que responden a necesidades concretas.
- ⇒ La modalidad de la capacitación mediante Cursos- Talleres cuyo contenido es bastante práctico, se adapta muy bien a las características del participante, toda vez que le permite tener secciones dinámicas y con contenido práctico de acuerdo a su realidad.
- ⇒ Los temas que mayormente se desarrollan dentro de la gestión empresarial son: orientación del crédito, organización y administración, estructura de costos, contabilidad, planes de inversión y mercadeo. Cabe señalar también, que actualmente algunas instituciones vienen trabajando planes piloto hacia un proceso de masificación en áreas de la empresa como: producción, manejo de recursos humanos, administración, comercialización y finanzas.
- ⇒ Por lo general las instituciones proveedoras de servicios como las ONG y centro de servicios, cuentan con promotores/facilitadores de capacitación, quienes se encargan de planificar y organizar cada uno de los eventos de capacitación.

- ◆ **Capacitación Técnico Productiva**

- ⇒ Se entiende este proceso como el conjunto de conocimientos y destrezas que se transmiten para mejorar los procesos de producción y el nivel tecnológico de la unidad productiva.
- ⇒ Las instituciones que ofrecen este tipo de servicios, en lo posible tratan de utilizar su capacidad instalada y la experiencia de otras instituciones especializadas en áreas específicas de la producción.
- ⇒ La capacitación técnico productiva, generalmente se desarrolla a través de cursos dirigida principalmente a PYME's. Cada uno de estos cursos se organiza de acuerdo a la demanda, entre las principales especialidades podemos mencionar las siguientes: confecciones, industria del cuero, carpintería de madera, carpintería metálica, electricidad, serigrafía y estampados.

2.2 ASESORÍA

- ✓ El Centro Educativo ofrece servicio de Asesoría a PYME's, el cual se refiere a los procesos de transferencia e intercambio de información con el propósito de orientar a otros centros educativos en la identificación de problemas y/o de núcleos problemáticos de la gestión educativa y crear alternativas de solución a los problemas específicos que faciliten la toma de decisiones del director, con mayores niveles de eficiencia (costos) y eficacia (obtención de resultados).
- ✓ Esta actividad generalmente es individual y orientada a resolver un problema específico en un área determinada del centro educativo que la solicita.

2.3 ASISTENCIA TÉCNICA

- ✓ El Centro Educativo ofrece servicio de Asistencia Técnica, el cual se concibe como la utilización de los conocimientos tecnológicos que posee una persona con el fin de resolver un problema específico del proceso dentro de una empresa.
- ✓ Tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYME's.
- ✓ Mediante la Asistencia Técnica, básicamente se detectan y estudian problemas específicos, para plantear soluciones y apoyar en su implementación, y así conseguir cambios en la gestión empresarial, procesos productivos, tecnología y calidad de los productos.
- ✓ Esta acción se desarrolla principalmente mediante dos líneas de acción: Asesoría en Gerencia Empresarial y Asesoría en Articulación al mercado.

2.4 ARTICULACIÓN AL MERCADO O COMERCIAL.

- ✓ El Centro Educativo ofrece servicio de articulación al mercado (llamado también marketing o comercialización o mercadotecnia, el cual es concebido como el servicio directo que articula la producción de las PYME's a nuevos mercados.
- ✓ Se basa en las experiencias centradas en crear mecanismos para propiciar el encuentro entre los empresarios y el mercado, incluyendo: actividades empresariales relacionadas con el diseño, fijación de precios, venta y distribución de los productos, actividades publicitarias o promociones, acceso a materias primas, insumos y equipo, implementación de centros comerciales, participación en ferias, envíos de misiones comerciales, promoción comercial vía catálogos, directorios u otros medios.
- ✓ Otras actividades importantes que se pueden considerar dentro del servicio de la Articulación al Mercado o Comercial son:
 - La obtención de acceso a mercados extranjeros y/o proveedores (importadores o exportadores).
 - Subcontrata, que es un arreglo mediante el cual empresas de mayor tamaño contratan una parte de su trabajo a pequeñas y microempresas;
 - Ferias, facilitando la participación en este tipo de eventos;
 - Misiones Empresariales, mediante las cuales se facilita el intercambio de empresarios en actividades afines que se desarrollan en otros países;
 - Rueda de Negocios, evento en el que se reúnen proveedores y clientes de una o varias líneas de productos afines.
 - Información de mercados y consumidores / usuarios, es decir servicios de información empresarial, los cuales son concebidos como la transmisión de conocimientos a los empresarios, con valor de uso en forma oportuna y confiable para la toma de decisiones empresariales. Incluye la oferta de datos procesados y ordenados de manera pertinente, que ayuden en el quehacer empresarial (por ejemplo: Datos sobre las familias de los alumnos y sus parientes).

2.5 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

- ✓ El Centro Educativo ofrece servicio de innovación tecnológica, el cual está orientado específicamente a ayudar a las PYME's a acceder y utilizar nuevos insumos, equipos y procesos de producción que mejoren la eficiencia y sus niveles productivos.
- ✓ Dentro de este servicio están comprendidas las intervenciones que dan prioridad al aspecto productivo, diseñan y/o adaptan sistemas tecnológicos para las PYME, mejoran los procesos existentes y procuran la generación de mayor valor agregado a los productos finales de los empresarios.

2.8. LITERATURA

- ✓ El Centro Educativo elabora obras literarias diversas y las pone al alcance de la comunidad ya sea gratis o a un costo determinado.
- ✓ El ofrecimiento de las obras se realiza mediante diversas alternativas: ferias escolares, Internet, medios de comunicación, etc.

2.9. MÚSICA

- ✓ El Centro Educativo elabora obras musicales diversas y las pone al alcance de la comunidad ya sea gratis o a un costo determinado.
- ✓ El ofrecimiento de las obras se realiza mediante diversas alternativas: ferias escolares, Internet, medios de comunicación, etc.

2.10. ECOLOGÍA

- ✓ El Centro Educativo desarrolla acciones a favor de la comunidad referidas a protección del ambiente.
- ✓ Entre dichas acciones tenemos:
 - Recojo de residuos en Ferias escolares o comerciales.
 - Un sitio WEB informativo sobre el cuidado del ambiente.
 - Apoyar campañas realizadas por los medios de comunicación sobre protección del ambiente.

PARTE 2:

GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

1. INSTRUCCIONES GENERALES

- ✓ La presente guía busca orientar la presentación de Proyectos Educativos, en tres secciones:
 1. Las instrucciones generales.
 2. El formato, que es la estructura que deberá tener el Proyecto Educativo.
 3. Aportes y recomendaciones para cada una de las secciones que contendrá el Proyecto Educativo.
- ✓ Las metodologías y aportes sólo deberán ser entendidos como una ayuda, de seguimiento voluntario, pudiendo cada participante hacer uso de herramientas distintas si lo considera pertinente.
- ✓ El Proyecto Educativo podría tener entre 50 y 100 páginas incluyendo anexos (fotografías, recortes periodísticos, documentos diversos: proformas, leyes, reglamentos, directivas, folletos, trípticos, dípticos, encartes publicitarios, etc.)

2. FORMATO O ESQUEMA DEL PROYECTO EDUCATIVO

- ✓ Las siguientes secciones deberán ser desarrolladas dentro del Proyecto Educativo, de la siguiente manera:
 - I. Sumario o Resumen:
 1. Información General
 2. Productos
 3. Clientes
 4. Información Económica
 - II. Contexto
 - III. Visión, Misión, Objetivos
 - IV. Productos o Servicios a ofrecer. (Matriz de Producto)
 - V. Mercado y Marketing:
 1. Análisis de Mercado
 2. Estrategias de Marketing
 - VI. Competencia (Matriz de Competencia)
 - VII. Administración y personal (Cuadro de Personal)
 - VIII. Criterios que se usarán para localización del Proyecto
 - IX. Información Económica y Financiera:
 1. Costo Operacional (Costos Fijos).
 2. Costo total de Producto / Servicio (incluye costos variables y estimación de costos fijos por producto).
 3. Proyección de Actividades / Ventas por mes.
 4. Estado de Ganancias Y Pérdidas.
 5. Cuadro de Autosostenimiento
 6. Inversión y Gastos Pre-operativos
 7. Flujo de Caja
 8. Balance

3. APORTES Y RECOMENDACIONES PARA EL PROYECTO EDUCATIVO

A. SUMARIO

- ✓ Es el resumen del Proyecto Educativo.
- ✓ Identificar con toda claridad quiénes somos, que queremos hacer, cuánto nos cuesta, a quién se lo queremos vender, y cuánto estimamos se va a ganar.
- ✓ Recuerde que pocas personas tienen tiempo para leer todo el documento. Leyendo el sumario, se puede despertar el interés para posteriormente revisar la parte que más interesa analizar o profundizar.
- ✓ En 1, 2 o máximo 3 páginas detallar la información siguiente:

A. Información general

- Nombre del Centro Educativo
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Persona y/o personas, responsables (Atributos)
- Zona geográfica

B. Productos (información por cada uno de los productos principales)

- Tipo de producto, Nombre
- Descripción
- Atributos del producto o productos
- Costos

C. Clientes

- Descripción: giro, tamaño, ubicación, individual o grupal
- Problema a solucionar y/o principal razón de compra y/o beneficio a corto plazo
- Precio de venta de los productos
- Promoción de los productos
- Formas de distribución de los productos hasta el cliente

D. Economía

- Ventas totales anuales
- Costos totales anuales
- Utilidad
- Inversión total
- Capital de trabajo
- VAN
- TIR
- Periodo de recuperación de la inversión

B. CONTEXTO

- ✓ Existen una serie de factores que son incontrolables, y que forman parte del contexto, por tanto es importante situar la posición del Centro Educativo con respecto a las relaciones que establecerá con los distintos agentes de su entorno o contexto.
- ✓ Un Centro Educativo está ligado a sus clientes potenciales, a la situación económica por la que éstos atraviesen, un movimiento en los tributos o remuneraciones influirá en los clientes y esta nueva situación podrá ser aprovechada o desaprovechada.

C. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

♦ VISIÓN

- ✓ La Visión tiene carácter cualitativo y, es la proyección de nuestro Proyecto Educativo en un periodo de tiempo, el cual puede variar entre 5 y 10 años.
- ✓ La visión es el sueño al que aspiramos, la meta ambiciosa al que queremos llegar en el futuro.
- ✓ Toda persona u organización debe tener una visión de futuro, lo que les permitirá contar con el combustible para alcanzar su meta, pues todo lo que nos rodea existe gracias a que alguien lo había soñado o imaginado. De ahí la importancia de tener clara la visión para poder encontrar los medios que nos permitan alcanzarla.
- ✓ También es de suma importancia que en una organización la visión sea compartida por todos sus integrantes, por tanto es importante redactarla de manera sencilla y de ser posible gratificarla, buscando que motive al personal a alcanzarla.
- ✓ Veamos el ejemplo siguiente: “La visión del Perú al año 2020 es ... El Perú será el país latinoamericano más integrado del mundo, en el comercio, la inversión y la tecnología. El Perú será una democracia avanzada, socialmente integrada y plural, con educación y empleo de calidad, que habrá eliminado la extrema pobreza. Será el primer país agroindustrial exportador de la región. Será la primera potencia pesquera del mundo. Será un destino privilegiado del turismo mundial. Será un líder en la producción minero-metalúrgica. Será un importante centro financiero internacional. Será el centro de las comunicaciones terrestres, marítimas, fluviales y aéreas del Pacífico Sur. Será líder mundial en investigación de su biodiversidad, la biotecnología y en tecnología forestal reproductiva. Será celoso conservador del medio ambiente y especialmente de los bosques tropicales. Será un país orgulloso de su cultura y abierto a la cultura global. Será una nación en paz con sus vecinos y con armonía entre sus ciudadanos”.

♦ MISIÓN

- ✓ Es de carácter cuali-cuantitativo y consiste en la transformación de la visión en una forma más operativa.
- ✓ La misión es el reflejo del esfuerzo por traducir la visión en un gran objetivo general de la organización y de lo que debe hacer. Es a partir de la misión que se genera las estrategias correspondientes a cada uno de los planes operativos.
- ✓ A continuación observamos algunos ejemplos de misión:
 - Sector Privado:
 - La misión de Empresa Cerro Motoso S.A. es: “... Suministrar productos de calidad, derivados de mineral de Níquel, en el mercado nacional e internacional, en forma económica viable, competitiva y a largo plazo.”
 - La misión de IPAE es: “... Promover y fortalecer el sistema empresarial peruano para contribuir al desarrollo sostenible del país: Fomentando los valores de una cultura empresarial de éxito, Liderando innovadoramente una educación empresarial de excelencia, Sirviendo de foro con capacidad de convocatoria nacional e internacional para la discusión abierta de temas de trascendencia nacional... Para el cumplimiento de su misión, IPAE convocará y desarrollará recursos humanos calificados y utilizará tecnología de avanzada”.
 - Sector Público:
 - La misión del Servicio de Rentas de los Estados Unidos es: “ ... Recaudar la cantidad adecuada de ingresos tributario al menor costo

para el público, y de modo que alto grado de confianza pública en nuestra integridad eficiencia e imparcialidad”.

- La misión de INDECOPI – Perú es: “... Institucionalizar en todos los niveles de la sociedad una auténtica cultura de mercado”. Para ello, existe un compromiso de difusión y educación de las reglas básicas del sistema de libre mercado y de los principios que ayudarán a impulsarlo y consolidarlo”.

♦ OBJETIVOS

- ✓ Los objetivos son descripciones de los resultados que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado (corto plazo, mediano plazo, largo plazo).
- ✓ Es recomendable que los objetivos tengan las características siguientes:
 - Cuantificables y medibles
 - Fijados para un periodo determinado de tiempo
 - Factibles (susceptible de lograrse)
 - Conocidos y aceptados
 - Comprensibles
 - Generados a través de procesos participativos
 - Relacionados con la misión
 - De cumplimiento obligatorio.
- ✓ Veamos algunos ejemplos de objetivos organizacionales:
 - Sector Privado:
 - “... Lograr una utilidad de US\$ 5'000,000 al sector micro empresarial durante el periodo 2000-2003 para generar 10,000 nuevos empleados”.
 - Sector Público:
 - El PROMAD de la UNP: “... Lograr durante 1998 en que empezó a funcionar: Captar al menos 60 postulantes, Generar al menos \$ 30,000 y posicionarse como un ente que contribuye a la sociedad con profesionales muy calificados.

4. PRODUCTO – SERVICIO

A. ¿Qué es un producto y/o un servicio?

- ✓ Conocer la naturaleza del negocio de nuestros potenciales clientes orienta ayuda a entender las razones o motivos de compra del consumidor / usuario.
- ✓ Producto: Un producto es un objeto resultante del trabajo ejercido sobre una materia prima.
- ✓ Servicio: Acción destinada a satisfacer necesidades de personas o instituciones.
- ✓ Para facilitar la comprensión del lector llamaremos indistintamente productos a los servicios que brinda un Centro Educativo (así como las empresas financieras llaman productos a sus servicios financieros).
- ✓ Los productos deben describirse en lenguaje claro y sencillo, tratando de puntualizar qué es lo que se va a vender y para qué se va a usar; especificando las ventajas del producto (más barato, mejor calidad, características únicas); el tiempo de vida del producto, etc.
- ✓ Un servicio es una respuesta concreta a una necesidad o necesidades específicas. Cuando pensamos en vender un servicio, debemos tener en cuenta qué necesidad

vamos a cubrir en nuestro cliente, esa necesidad tiene que ser sentida por nuestro potencial cliente, de lo contrario le va a interesar muy poco comprar nuestro servicio.

- ✓ Por lo tanto, resulta importante determinar cuáles son las expectativas del usuario para contratar un servicio.
- ✓ En la actividad de venta de servicios, la clave es:
 - Satisfacer las necesidades del cliente / usuario.
 - Tomar decisiones con eficacia, eficiencia y buscando rentabilidad.
 - Tener clientes / usuarios dispuestos a pagar el precio.
 - Ir en concordancia con la misión, para cuidar la imagen institucional.

♦ VENTAJAS COMPARTIDAS DEL PRODUCTO

- ✓ Este análisis será reflejado en la Matriz de Productos. Las principales ventajas compartidas de un producto son:
 - **CALIDAD** del producto, referido al nivel de utilidad que se alcance por la utilización de éste en el cliente / usuario.
 - **RESPONSABILIDAD**, referido al cumplimiento del contrato por parte del Centro Educativo.
 - **OPORTUNIDAD**, referido al cumplimientos de los plazos.
 - **PRECIO**, tarifas reales en función a la inversión en tiempo y dinero.
- ✓ Para efectos prácticos presentamos la siguiente matriz (Cuadro N° 1), la cual podrá utilizar para presentar cada uno de los productos con los que se piensa salir al mercado:

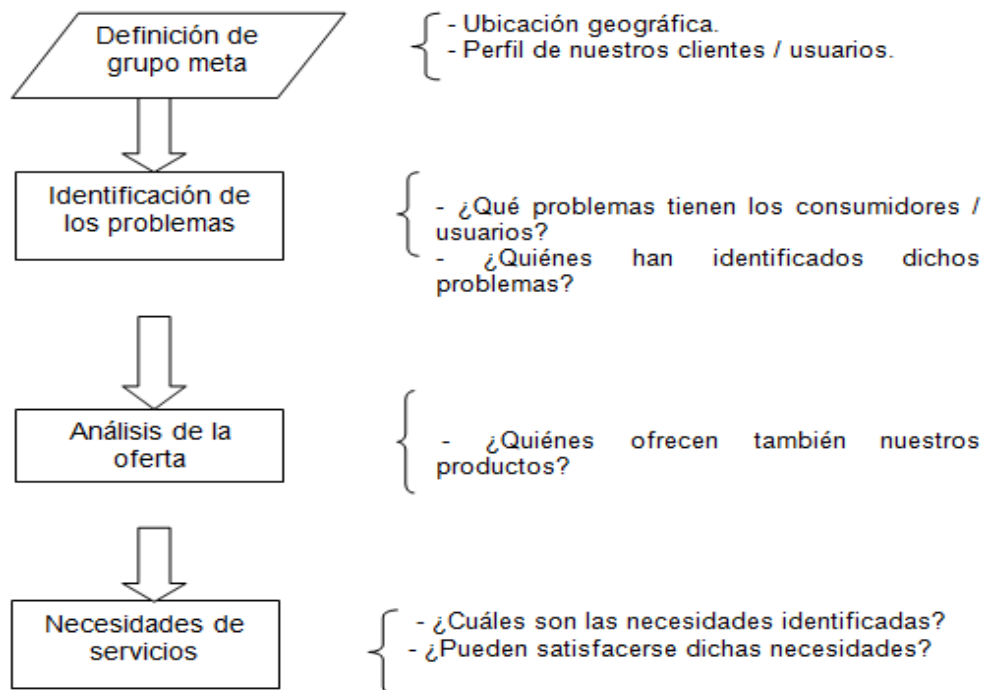
**Cuadro N° 1:
Matriz de Productos**

PRODUCTO Especificar cada tipo de subproducto	DESCRIPCIÓN	UTILIZACIÓN ¿Para qué sirve?	¿Qué problema va a solucionar al interior de la empresa ?	VENTAJAS Respecto a la competencia	COMPETENCIA ¿Quiénes son?

- ✓ Para cerrar esta descripción de los productos es un buen ejercicio realizar un análisis FODA Competitivo de cada uno de los productos que pretendemos vender. Este tipo de análisis nos permite conocer las fortalezas y debilidades del producto, a través de un análisis interno así como de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar y que afectarían los propósitos de venta del producto. Obviamente este tipo de análisis siempre debe tomar como punto de referencia a los productos de la competencia, realizando comparaciones y tomando en cuenta la introducción probable de productos nuevos.

5. MERCADO Y MERCADEO

- **¿Qué información es importante tomar en cuenta para captar una porción del mercado?**
- ¿Cómo está estructurado el mercado?
Es decir quiénes lo componen, de qué sectores económicos provienen, edad de los gerentes de las empresas, grado de instrucción, en qué zona geográfica (ciudad, región, etc.) están ubicados.
 - ¿Cómo definimos a nuestros clientes / usuarios? (Segmentación)
De la porción del mercado que hayamos seleccionado, identificar la porción con posibilidades de crecimiento y por ende posibilidades de pago de nuestros productos.
 - ¿Cuáles son los motivos de compra de los productos / servicios?
Las motivaciones de compra tienen que estar referidas a las necesidades más sentidas de los clientes / usuarios.
 - ¿Cuáles son los factores de éxito en este mercado?
Básicamente el factor de éxito en este mercado estará referido al incremento de las satisfacciones de nuestros clientes / usuarios.
 - ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
En todo mercado existen ciertas tendencias, que conviene analizar: las mujeres trabajan y poseen poder de compra, mayor adquisición de productos UNISEX.
 - ¿Cuál es el crecimiento esperado en los próximos 3 a 5 años?
En función a las expectativas de crecimiento de este mercado, podremos hacer nuestras proyecciones de venta en los próximos 3 ó 5 años.
- **ANÁLISIS DIAGNÓSTICO DEL MERCADO META (HERRAMIENTA)**
- ✓ Las siguiente es una herramienta para medir la factibilidad de nuestro proyecto Educativo:



✓ **Definición de GRUPO META**

Se realiza un análisis fino que toma en cuenta las posibilidades de éxito empresarial o de factibilidad de nuestros productos. Se determina el perfil de nuestros clientes / usuarios.

✓ **Identificación de problemas**

La resolución de estos problemas es de vital importancia, le dan un orden de prioridad.

✓ **Análisis de la oferta**

En esta etapa se indican las instituciones que brindan sus productos en forma similar a nosotros. Se debe establecer si existe competencia o complementariedad con las instituciones que brindan los productos en la zona y si tiene información al detalle sobre las características de estos productos (precio, duración, calidad, nivel de satisfacción de los clientes).

✓ **Necesidades de consumidores / usuarios**

Las necesidades de los consumidores / usuarios deben ser identificadas y agrupadas de acuerdo a los problemas identificados y la oferta de productos del Centro Educativo.

Se debe conseguir información sobre las expectativas de los consumidores / usuarios con respecto a nuestros productos (que esperan en concreto). También sobre si existe una real disposición de pago por nuestros productos.

Todos estos hallazgos tendrán que demostrarse en base a una lógica empresarial (relaciones de negocios).

➤ **MERCADEO**

- ✓ En términos generales es el arte de capturar a los clientes / usuarios pertenecientes a nuestro mercado meta.

✓ **LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS SON:**

- Estrategias de apoyo a las ventas

El apoyo a las ventas tiene la función de asistir a los vendedores para cumplir sus objetivos de venta. Por ejemplo: eventos empresariales de la región donde se piensa trabajar, preparación de casos exitosos, brouchurs, seminarios demostrativos en donde se exponga de forma gratuita las bondades más saltantes de nuestros productos, regalo de lapiceros (merchandising), participación en Ferias, etc.

- Promoción

La promoción es un instrumento de marketing costoso. Con la promoción buscamos atraer la atención hacia nuestros productos. Antes de hacer una campaña de promoción, debemos encontrar respuestas a estas 3 preguntas:

⇒ ¿Quién es nuestro grupo meta?

Zonas o ciudades específicas, profesionales, empresarios, agricultores, pescadores, estudiantes, etc.

⇒ ¿Qué les decimos?

Bondades del producto, precio, detalles técnicos, usos, casos exitosos, etc.

⇒ ¿Cómo llegamos a ellos?

Radio, periódico, correo, fax, afiches, con artículos como lapiceros, en micros en edificios, etc. Casi cualquier cosa puede ser utilizada para llevar nuestro mensaje.

- Relaciones públicas
El ser eficaz y competitivo es un punto. Otro punto es tener un medio ambiente que te apoya. Para mejorar el medio ambiente debemos tener relaciones públicas.
Si bien es difícil, pues se tiene que realizar sea de forma individual o en convenio. Las relaciones públicas pueden ser interpretadas como el instrumento que cubre la distancia entre la imagen actual y la imagen planificada de nuestro Centro Educativo.
- Concentración
Debemos concentrarnos en algunos segmentos importantes de clientes / usuarios, y evitar la tentación de querer llegar a toda la gente.
Esto puede ser una de las mayores fallas, pues demuestra un desconocimiento del mercado, sin contar la pérdida de energía y dinero para poder comunicarse con sus potenciales clientes / usuarios.

➤ COMPETENCIA

♦ ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En lo específico con la competencia sólo existen 2 formas de relacionarse: la primera es tratando de eliminarla en los espacios del mercado que nos interesa, y la segunda, en algunos casos más recomendables, consiste en aliarse.

♦ ¿Quiénes son nuestra competencia más importante? ¿Por qué?

Este es un punto clave, saber ubicar a la competencia y sopesar nuestras fuerzas y las de la posible competencia. Es mejor competir entre pares o semejantes.

♦ ¿Qué productos / servicios ofertan?

Una vez ubicada la competencia tengo que tener la información sobre los productos que ofertan, cuáles son sus fortalezas y debilidades, dependiendo del caso para contrarrestarlas o utilizarlas. Acuértese que no se pueden atacar a las empresas competidoras, pero sí se puede atacar a los productos de éstas.

- ¿Dónde venden sus productos / servicios?
- ¿Estrategias visibles y posibles reacciones de la competencia, sus puntos fuertes y débiles?
- Definir la posición de cada producto de la competencia frente a sus nuevos productos.

Cuadro N°. 2:
Matriz de la competencia

Institución competidora	Producto	Precios	Principales clientes	Productos sustitutos	Precios

➤ ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

En este campo es recomendable tener una plana de personal fijo muy reducida y subcontratar especialistas en función a los requerimientos.

Con el fin de utilizar las capacidades profesionales e innovaciones al máximo, deberá desarrollarse una organización lo más horizontal que sea posible. Como cualquier empresa moderna es importante que se subcontrate la mayoría de servicios, y así tenemos los mínimos costos fijos en el rubro de personal.

Para un diseño práctico de la organización, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ¿Cuál es la estructura de la administración?

En principio es modelo que promueve la Fundación Swisscontact para los Centros de Servicios que atienden a las PYME, consiste en organizaciones pequeñas con un máximo de tres personas en calidad de personal fijo, si existieran demandas adicionales o que las capacidades profesionales no pudieran atender se recomienda que se contrate personal sobre resultados.

Esta iniciativa responde a la lógica que las PYME son organizaciones pequeñas también, que no cuentan con recursos como para poder pagar servicios de consultoría onerosa por eso la recomendación de cuidar los costos, sobre todo fijos, de los Centros de Servicios.

- ¿Qué tipo de servicios se ofrece?

Como lo venimos manifestando en líneas anteriores el sistema de organización deberá de estar en función a las necesidades y exigencias del cliente / usuario.

- ¿Cuál es la organización de la contabilidad?

Recomendamos servicios contables externos para aliviar los costos fijos.

- ¿Se cuenta con tecnología y equipamiento adecuado?

Las inversiones en equipamiento con tecnologías apropiadas y modernas son necesidades, por cuanto existe la premisa de que debemos funcionar como una organización altamente competitiva y este tipo de inversiones facilita el trabajo del personal de este tipo de empresas.

A continuación presentamos el cuadro N° 3, que ayuda a una mejor comprensión de la organización elegida. Es importante que para el sistema de costeo se presentará en el siguiente capítulo se definan los porcentajes de tiempo de los empleados dedicados a actividades de tipo administrativos y los porcentajes de tiempo dedicados a la parte productiva.

**Cuadro N°. 3:
Organización**

Nombre	Cargo	Formación	Fortaleza	Experiencia	Jornada Laboral	Funciones

➤ **CRITERIOS PAR DEFINIR LA LOCALIZACIÓN.**

La localización de la oficina donde operaremos dependerá de la estrategia que se elija, si es que se tiene como prioridad estar cerca de los clientes / usuarios, o a los proveedores, o a los asociados, a los domicilios de los empleados, o razones de oportunidades económicas.

Todas estas motivaciones son técnicamente válidas, siempre que se realice un análisis costo / beneficio y se opte por la conveniencia de nuestro Proyecto Educativo.

Adicional a lo anterior es importante incluir una breve descripción del futuro local, especificando las áreas y ambientes de trabajo futuras. Se recomienda elegir un local que desprenda una apariencia de moderna, funcional, donde el cliente / usuario se sienta bien y con un confort adecuado.

Para ayudar a la reflexión sugerimos tomar en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde producimos y porqué?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este lugar?
 - ✓ Construcciones
 - ✓ Acceso a la comunicación
 - ✓ Acceso al tráfico
 - ✓ Infraestructura
 - ✓ Empleados
 - ✓ Impuestos
- ¿Existen posibilidades para expandirnos?
- ¿Cuáles son los planes futuros?

➤ **INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

▪ **¿Cuánto costará?, ¿Cuánto vendemos?, ¿Tenemos liquidez?**

En este punto se deberán describir las proyecciones de ventas, los precios estimados, los costos al detalle (tanto los fijos como los variables), también los gastos que se generen por todo concepto.

En lo concerniente a lo financiero nos arrojará las proyecciones de los resultados económicos en el tiempo y nos probará si realmente existirá rentabilidad y recuperación de la inversión.

Los estados financieros no muestran con toda claridad si nuestro Proyecto Educativo es factible económicamente o no, funcionando como un espejo o censo del éxito o fracaso del proyecto.

Se recomienda que la información Económica- Financiera se desarrolle para tres años, y con la siguiente estructura:

1. Costo Operacional (Costos fijos).
2. Costo total por Producto / servicio (incluye costos variables y estimaciones de costos fijos por productos).
3. Proyecciones de actividades / ventas por mes.
4. Estados de Pérdidas y Ganancias.

5. Cuadro de autosostenimiento.
6. Flujo de Caja.
7. Inversión y Gastos Preoperativos
8. Balance.

Para un mejor entendimiento de los cuadros de costeo y de las proyecciones financieras, veamos un ejemplo: vamos a tomar el caso de un Proyecto Educativo imaginario, el cual está dedicado a la atención de PYME's del sector de confecciones del conglomerado de Gamarra en el distrito de la Victoria, Lima:

1. Costo Operacional o Costos Fijos.

Se refiere a aquellos costos que permanecen constantes ante cualquier volumen a producción. Por ejemplo: el sueldo fijo del coordinador, el alquiler, los pagos de servicios como luz agua y teléfono, la remuneración básica que perciben los trabajadores permanentes, etc.

El formato propuesto para presentación de costos operacionales es el que a continuación presentamos: (Cuadro N° 4):

Cuadro N° 4: Costos y Gastos Operacionales Fijos			
PERIODOS			
	I	II	III
PERSONAL: Cantidad total de la masa salarial, beneficios sociales 35%			
ADMINISTRACION			
DEPRECIACIÓN			
GASTOS FINANCIEROS			
MANTENIMIENTO			
OTROS			
TOTAL COSTO OPERACIONAL:			

Para simplificar, incluiremos tanto los gastos de carácter fijos sugerimos se diga el (Cuadro N° 5) en donde se encuentra descrito por periodo anual:

- **El total de la masa salarial**, que está conformada por las remuneraciones del personal contratado en forma permanente, incluyendo sus beneficios sociales que sugerimos se estime un 35% de total de las remuneraciones.
- El total de **gastos administrativos**, en que se incurre, como por ejemplo los gastos de movilidad, de impresiones (papel membreteado, brochures, etc.) o el servicio de asesoría contable externa.
- **Depreciación**, si bien es un costo que no genera desembolso, si se tiene que considerar por cuanto las maquinas y equipos se desgasten, para el caso peruano se estima una tasa de depreciación de 20% anual (maquinaria, equipo).
- **Mantenimiento**, en ese rubro se consigna todos los gastos por conceptos de alquiler de local, pagos de servicios de luz, agua, teléfono, entre otros.

- **Gastos financieros**, en este rubro consignamos los gastos por concepto de intereses y mantenimiento de cuentas.

A continuación se presenta el ejemplo práctico de aplicación de cuadro.

Cuadro N° 5: Costos Operacionales

	mes 1	año 1	Año 2	año3
PERSONAL		26.730	29.403	29.403
Gerente	1.000	12.000	13.200	13.200
Promotora	250	3.000	3.300	3.300
Asistente administrativo	400	4.800	5.280	5.280
Cantidad total de la masa salarial		19.800	21.780	21.780
Beneficios sociales 35%		6.930	7.623	7.623
ADMINISTRACIÓN		16.500	16.500	16.500
- Contador	100	1.200	1.200	1.200
- Limpieza	100	1.200	1.200	1.200
- Alquiler	500	6.000	6.000	6.000
- Materiales de oficina	50	600	600	600
- Servicios (luz, agua, teléfono, arbitrios)	500	6.000	6.000	6.000
- Movilidad asignada	100	1.200	1.200	1.200
- Suscripción de revistas	25	300	300	300
DEPRECIACIÓN		1.600	1.600	1.600
- Computadoras y Máquinas Industriales.		1.600	1.600	1.600
(valor total de equipos y máquinas = 8,000)				
GASTOS FINANCIEROS		320	320	320
- Créditos de máquinas		300	300	300
- Bancos		20	20	20
MANTENIMIENTO		50	50	50
- Computadoras y máquinas Industriales		50	50	50
OTROS		1.500		
- Publicidad		1.500		
TOTAL COSTO OPERACIONAL:		46.700	47.873	47.873
Costo operacional sin depreciación		45.100	46.273	46.273

2. Costo Total por Producto/ Servicio (incluye costos variables y estimación de costos fijos por producto)

Los costos variables son aquellos que están en función al volumen de las ventas. Por ejemplo: la realización de un seminario especializado, generará materiales para los participantes, honorarios para expositores, alquiler de auditorium, alquiler de equipos para proyección de filmas, refrigerios para los participantes, gastos de publicidad del evento.

**Cuadro N° 6:
Costos Variables**

COSTOS / CURSOS	CAPACITACION		CAP	ASIST	CONSULT.
	CAP	CAP2		AT	CO
HONORARIOS					
TRIPTICOS					
ARRIENDO LOCAL					
MATERIALES					
MOVILIDAD					
PROMOTORES / INSTRUCTORES					
ARRIENDO EQUIPOS					
REFRIGERIOS					
PUBLICIDAD					
COMISIONES					
TOTAL COSTO VARIABLE					
COSTOS FIJOS					
TOTAL COSTOS PRODUCTOS					
COSTO POR PARTICIPANTE:					

3. Proyección de Actividades

En el caso de nuestro ejemplo tenemos que: para el año 1 se ha planificado las siguientes actividades:

- 8 actividades de capacitación en diseño y patronaje, CAP 1 de 12 horas distribuidas 3 jornadas de cuatro horas cada una.
- 10 actividades de capacitación en ventas por Internet. CAP 2 de 6 horas cada curso, distribuidas en 2 horas
- 4 actividades de capacitación en participación en ferias (seminarios), CAP 3 de 3 horas cada seminario.
- 16 actividades de asistencia técnica en diseño y patronaje AT de 40 horas de duración distribuidas en 8 sesiones en planta de 3 horas aproximadamente cada una, y el resto de tiempo es trabajo en oficina o campo.
- 8 actividades de consultoría en desarrollo de mercados internacionales CO de 60 horas cada una distribuidas en 10 sesiones en la empresa aproximadamente 4 horas cada una (con los distintos equipos de trabajo) el resto del tiempo es trabajo de gabinete o de campo.

Producto	Clientes	Precio	Proyecciones de venta	Fecha de introducción	Responsable

En el siguiente cuadro 8 detallamos las distintas actividades, las cuales se encuentran programadas de acuerdo a la capacidad operativa del Proyecto Educativo, así como las disponibilidades de los clientes / usuarios, por ejemplo se puede notar una baja carga de servicios en los meses de abril, julio y diciembre, puesto que el sector de confecciones para esta época del año se concentra en las campañas escolares, de fiestas patrias y de Navidad respectivamente. (Ver cuadro N° 8).

**Cuadro N° 8:
Proyección de Actividades / Venta**

	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
CAP1		1	1	1		1	1		1	1	1			8
CAP2		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		10
CAP3		1		1	1				12			1		4
AT			1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	16
CO					1	1	1	1		1	1	1		8

4. Estado de Ganancias Y Pérdidas

El cuadro N° 9, son permite conocer el resultado positivo (ganancia) o negativo (pérdida), de las operaciones realizadas durante un periodo determinado. Es decir, sirve para mostrar la forma en que se ha obtenido la utilidad o sufrido la pérdida, aumentará o disminuirá el capital inicial.

Para efectos de simplificar nuestro análisis vamos a reducir las cuentas de este Estado en:

a) Ingresos:

- Ingresos por venta de los servicios
- Ingresos por auspicios
- Total ingresos

b) Egresos:

- Egresos correspondientes a los costos variables
- Egresos correspondientes a los costos fijos

c) Utilidad del periodo:

La proyección de ingresos por ventas que presentamos en el cuadro Estado de Ganancias y Pérdidas es para un año con periodos mensuales. Como estamos analizando el caso de una empresa de servicios, no hemos creído relevante incluir detalles de las otras cuentas que se pudieran especificar en este estado financiero.

Del mismo modo, hemos priorizado el detalle de ingresos por producto, que nos permitirá conocer el resultado por línea de producto por año.

Análisis por línea y año

Ingresos	
Ingresos por servicios de consultoría	S/.2,200
Número de veces que se brinda el servicio en el año	08
Total ingresos anuales por los servicios de consultoría	S/.17,600
Ingresos por auspicios	S/.0
Costos del servicio de consultoría	S/.1,960
Número de veces que se brinda el servicio en el año	08
Costos totales	S/.15,680
Utilidad anual del servicio de consultoría	S/.1.920

Finalmente contaremos también con los resultados a nivel del ejercicio anual lo cual incluye los resultados parciales de todas las líneas de trabajo. En el año tenemos:

Ingresos totales de venta	S/.77,200
Ingresos totales por auspicios	S/.8,000
Total ingresos anuales	S/.85,200
Costos	
Costos totales	S/.77,619
Utilidad del ejercicio	S/. 7.581

Cuadro N° 9:
Estado de Resultados (Ganancias y Pérdidas)

ESTADO DE RESULTADOS													
Ingresos por ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
CAP1	1,350	1,350	1,350	0	1,350	1,350	0	1,350	1,350	1,350	0	0	10,800
CAP2	1,200	1,200	1,200	0	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	0	12,000
CAP3	0	-	2,000	2,000	0	0	0	2,000	0	0	2,000	0	8,000
AT	0	1,800	1,800	1,800	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	1,800	1,800	1,800	28,800
CO	0	0	0	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	0	15,402
Total Ingresos x Ventas	2,550	4,350	6,350	6,000	8,350	8,350	4,802	10,350	8,350	6,550	7,200	1,800	75,002
Auspicios													
CAP1	200	200	200	0	200	200	0	200	200	200	0	0	1,600
CAP2	200	200	200	0	200	200	200	200	200	200	200	0	2,000
CAP3	0	0	1,100	1,100	0	0	0	1,100	0	0	1,100	0	3,300
AT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total auspicios	400	400	1,500	1,100	400	400	200	1,500	400	400	1,300	0	8,000
TOTAL INGRESOS	2,950	4,750	7,850	7,100	8,750	8,750	5,002	11,850	8,750	6,950	8,500	1,800	83,002
Egresos													
Variables													
CAP1	605	605	605	0	605	605	0	605	605	605	0	0	4,840
CAP2	712	712	712	0	712	712	712	712	712	712	712	0	7,120
CAP3	0	0	1,730	1,730	0	0	0	1,730	0	0	1,730	0	6,920
AT	0	470	470	470	940	940	940	940	940	470	470	470	7,520
CO	0	0	0	565	565	565	565	565	565	565	565	0	4,520
Total costos variables	1,317	1,787	3,517	2,765	2,822	2,822	2,217	4,552	2,822	2,352	3,477	470	30,920
Margen	1,633	2,963	4,333	4,335	5,928	5,928	2,785	7,298	5,928	4,598	5,023	1,330	52,082
Costos fijos	3,892	3,892	3,892	3,892	3,928	3,892	3,892	3,892	3,892	3,892	3,892	3,892	46,740
RESULTADO:	-2,259	-929	441	443	2,000	2,036	-1,107	3,406	2,036	706	1,131	-2,562	5,342

5. Auto sostenimiento

Uno de los indicadores más prácticos que comúnmente se vienen utilizando para evaluar la gestión de un Proyecto Educativo es el Nivel de Autosostenimiento, el cual mide si la proporción del total de costos del Proyecto ha sido cubierta por los ingresos (Ver Cuadro N° 10)

$$\text{Auto sostenimiento} = \frac{\text{Total de ingresos}}{\text{Costos fijos totales} + \text{Costos Variables totales}}$$

$$\text{Auto sostenimiento} = \frac{\text{S/. 74,200}}{\text{S/ 68,016}} = 1.09 (109\%)$$

Auto sostenimiento = 110%

Cuadro 10: Auto sostenimiento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
TOTAL INGRESOS:	-11,000	2,950	4,750	7,850	7,100	8,750	8,750	7,200	11,850	8,750	6,950	8,500	1,800	74,200
TOTAL EGRESOS:	-8,000	5,075	5,545	7,275	6,523	6,580	6,580	5,975	8,310	6,580	6,110	7,235	4,228	68,016
AUTOSOSTENIMIENTO:	138%	58%	86%	108%	109%	133%	133%	121%	143%	133%	114%	117%	43%	109%

6. Inversión y Gastos Pre- Operativos

Son aquellos que se efectúan antes de iniciar las operaciones. Incluyen desembolso que se originan durante las etapas de planeación y organización.

Entre los que tenemos:

- Gastos preliminares.- Por ejemplo: registros de formación, pagos legales por la minuta, etc., gastos por inversión, gastos de preparación o instalación en los cuales hay que pagar salarios de trabajos, viajes, costos promocionales, costos de entrenamiento, etc.
- Inversión en activos fijos.- Incluye compra de máquinas, equipos, mobiliario, etc.
- Intangibles.- en el caso de que se invierta en la compra de algún derecho de propiedad de un servicio o patente, como es el caso de Franquicia o Licencia.
- Capital de trabajo.- comprende los medios financieros requeridos para operar, de acuerdo al programa de producción. Este monto de dinero técnicamente es corriente o de flujo, pero en la práctica se tiene que inmovilizar permanentemente. (Ver cuadro N° 11)

**Cuadro N° 11:
Detalle de Inversión**

	Aporte		Total
	NOSOTROS	TERCEROS	
Gastos preoperativos			
a) Legales			
b) Personal			
c) Alquiler			
d) Otros			
Inversión en activos fijos			
Maquinarias y equipos			
a)			
b)			
Muebles de Oficina			
a)			
b)			
Intangibles			
a) Estudio de mercado			
b) Otros			
Capital de trabajo			
Total:			

Flujo de caja: Es el documento que permite recoger los ingresos y egresos en efectivo y generalmente se elabora mensualmente para el año 1 y luego anualmente por un total de 3 años.

El VAN se calcula a partir de los flujos de efectivo o retornos (obtenidos del flujo de caja) y se adiciona la inversión. Luego se les trae a valor presente a valor actual a una tasa de descuento (costo de oportunidad del capital) para poder comparar la inversión con los flujos de efectivo actualizados. Si la sumatoria de los flujos actualizados es mayor que la inversión, el saldo será positivo y ello quiere decir que el proyecto es rentable; y viceversa.

La TIR se calcula tomando en cuenta tanto la inversión como los flujos actualizados y representa aquella tasa que servirá para compararla con la tasa de oportunidad del capital (COK), si TIR es mayor que COK entonces el proyecto es rentable; y viceversa.

Veamos nuestro ejemplo imaginario en el cuadro 12:

Cuadro 12: Flujo de caja, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de retorno (TIR)

F L U J O D E C A J A														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
SALDO INICIAL:	-	3,000	875	80	655	1,232	3,402	5,572	6,797	10,337	12,507	13,347	14,612	
I N G R E S O S:														
Ingresos por ventas	-	2,550	4,350	6,350	6,000	8,350	8,350	7,000	10,350	8,350	6,550	7,200	1,800	77,200
Ingresos por auspicios		400	400	1,500	1,100	400	400	200	1,500	400	400	1,300	-	8,000
Aportes accionistas	-10,450	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10,450
Prestamos terceros	-550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-550
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ingresos:	-11,000	2,950	4,750	7,850	7,100	8,750	8,750	7,200	11,850	8,750	6,950	8,500	1,800	74,200
E G R E S O S:														
Egresos variables		1,317	1,787	3,517	2,765	2,822	2,822	2,217	4,552	2,822	2,352	3,477	470	30,920
Egresos fijos		3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	3,758	45,096
Equipamiento	-8,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8,000
Gastos varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total egresos:	-8,000	5,075	5,545	7,275	6,523	6,580	6,580	5,975	8,310	6,580	6,110	7,235	4,228	68,016
SALDO FINAL:	-3,000	875	80	655	1,232	3,402	5,572	6,797	10,337	12,507	13,347	14,612	12,184	

F L U J O D E C A J A				
	0	1	2	3
SALDO INICIAL:	-	3,000	9,184	8,566
I N G R E S O S:				
Ingresos por ventas	-	77,200	77,200	77,200
Ingresos por auspicios		8,000	8,000	8,000
Aportes accionistas	-10,450	-10,450	-10,450	-10,450
Prestamos terceros	-550	-550	-550	-550
Otros ingresos	-	-	-	-
Total ingresos:	-11,000	74,200	74,200	74,200
E G R E S O S:				
Egresos variables		30,920	34,012	37,413
Egresos fijos		45,096	49,606	54,566
Equipamiento	-8,000	-8,000	-8,800	-9,680
Gastos varios	-	-	-	-
Otros egresos	-	-	-	-
Total egresos:	-8,000	68,016	74,818	82,299
SALDO FINAL:	-3,000	9,184	8,566	467

COK:	15%
VAN:	S/. 10,235.31
TIR:	282%

7. Balance:

- Finalmente para proyectar la situación del ejercicio debemos de presentar el Balance General.
- El balance general representa la situación financiera a un determinado momento del tiempo.
- Ese momento es el día 1 del periodo 1 y luego se proyecta anualmente.
- Es sumamente relevante la especificación del equipamiento (equipos, muebles, tecnología) que se adquirirá para el futuro Centro de Servicios, detallado los bienes con su respectiva valoración.
- De acuerdo a nuestro ejemplo imaginario tenemos el balance general al primer día del año (de apertura) y el balance general al último día del año (de cierre del ejercicio) tal como se muestra en el cuadro 13:

Cuadro N° 13:
Balance

BALANCE AL PRIMERO DEL MES 1	01/01/2001	31/01/2001
Activo Corriente		
Caja bancos	3,000	12,180
Cuentas por cobrar	0	0
Inventarios	0	0
Alquiler del mes 1	0	0
Suministros	0	0
Total activo corriente	3,000	12,180
Activo fijo		
Equipos de computo	6,000	4,800
Máquinas de coser		0
Muebles y accesorios	2,000	1,600
Depreciación acumulada		0
Total Activo fijo	8,000	6,400
Total activo	11,000	18,580
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar	0	550
Total pasivo corriente	0	550
Pasivo no corriente		
Préstamos a más de un año	550	0
Total pasivo no corriente	550	0
Patrimonio		
Capital social	10,450	10,450
Reservas	0	
Utilidades	0	7,580
Total patrimonio neto	10,450	18,030
Total pasivo y patrimonio neto	11,000	18,580

Balance de apertura:

Cuentas del activo:

- El monto de S/. 3,000 soles de caja bancos proviene del saldo inicial del flujo caja al principio del mes 1.
- La inversión en activos es de S/. 8,000 y esta cantidad proviene de la compra de equipos de cómputo, muebles y accesorios.
- El monto total de activos del balance suma S/: 11,000.

Cuentas del pasivo:

- Luego tenemos préstamos de terceros por S/. 550, viene del flujo de caja del periodo cero.

Cuentas del patrimonio:

- El capital social está conformado por los aportes de los socios y equivale a S/. 10,450 y viene del periodo cero del flujo de caja.

El total del pasivo y patrimonio suma 11,000 soles

Balance proyectado al último día del año 1:

Cuentas del activo:

- La cuenta caja blanco muestra un saldo de S/. 12,180 monto proveniente del saldo final del flujo de caja.
- Los activos fijos se han depreciado a razón del 20% del valor inicial. Este dato viene del cuadro de los costos operacionales.
- El total de activos asciende a S/: 18,580.

Cuentas del pasivo:

- El pasivo corriente muestra una deuda de corto plazo de 550 soles que proviene de la deuda de largo plazo del balance inicial y que tendrá que ser pagada en el año 2.

Cuentas del patrimonio:

- El capital social se mantiene en S/. 10,500.
- Las utilidades o resultados del ejercicio ascienden a S/. 7,580 y esta cantidad proviene del estado de resultados (ganancias y pérdidas).
- El total de la cuenta patrimonio al finalizar el año 1 asciende a S/.18.030 que es la suma del capital social y las utilidades retenidas del ejercicio.

El total del pasivo y patrimonio suma S/. 7,580.

Como vemos, a partir del resultado del ejercicio del año 1 tenemos:

- Un incremento de las cuentas del patrimonio en un 69% producto de la aparición de utilidades por un monto de S/. 7,580.
- Lo recomendable es que tratándose de una PYME con posibilidades de crecimiento, las utilidades deben ser reinvertidas para darle mayor perspectiva de expansión a la PYME en el siguiente ejercicio.

Algunas recomendaciones finales para la elaboración de los pronósticos financieros:

- Trabaje en un horizonte temporal promedio de 3 años.
- Los pronósticos deben incluir :
 - ✓ Cualquier antecedente de información
 - ✓ Contabilización de ganancias y pérdidas.
 - ✓ Declaraciones de flujo de cajas.
- Explicitar las suposiciones implícitas en los pronósticos.
- Comience con las ventas:
 - ✓ ¿Cuánto y Cuándo?
 - ✓ ¿Cuál va a ser el precio?
 - ✓ ¿Cuándo va a pagar el cliente?