

Fortalecimiento Estratégico para la Corporación Social de Administración y Tecnología CSAT1

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN SOCIAL DE
ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍA CSAT

AUTORES
DIVA TERESA OSORIO QUINTANILLA
CLAUDIA LORENA VINASCO TAPIE

TUTOR
JORGE TUJILLO NAVARRETE

BOGOTÁ, D.C., 24 DE ENERO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	9
• Objetivo General.....	9
• Objetivos Específicos	9
1. DIAGNÓSTICO.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Marco Teórico	15
1.3 Problemática	21
1.3.1 Definición del problema.....	21
1.3.2 Causas del problema.....	21
1.3.3 Consecuencias del Problema.....	22
2. PLAN DE MEJORAMIENTO	26
2.1 Análisis del Entorno	26
2.1.3 Matriz DOFA	31
2.1.3.1 Situación Actual en el Entorno	32
2.1.3.2 Recomendaciones.....	32
2.2 Análisis del Direccionamiento Estratégico	33
2.2.1 Encuesta a Estudiantes.....	33

2.2.2	Situación Actual del Direccionamiento Estratégico.....	39
2.2.3	Recomendaciones.....	40
2.3	Gestión de Mercados.....	41
2.3.1	Análisis de la Competencia	41
2.3.2	Situación Actual en Mercadeo.....	44
2.3.3	Recomendaciones.....	45
CAPITULO III.....		47
3.	GESTIÓN FINANCIERA	48
3.1	Diagnóstico de la Situación Económica Financiera.....	48
3.1.2.	Balance General	48
3.1.3.	Estado de Resultados.....	49
3.1.4.	Indicador de Altman	49
3.1.5.	Flujo de Fondos	50
3.1.6.	Análisis del Capital de Trabajo	51
3.1.7.	Razones Financieras	53
3.1.8	Cálculo de WACC y EVA.....	56
3.1.9	Recomendaciones.....	58
3.2.	Proyección Financiera.....	60
3.2.1.	Bases de Proyección	60
3.2.1.1.	Inversión Inicial.....	60

3.2.1.2. Horizonte de Tiempo..... 61

3.2.1.4. Cálculo de mano de Obra Directa 63

3.2.1.5. Costos Indirectos de Fabricación / Costos Indirectos de Operación 63

3.2.1.6. Costos Indirectos de Operación e Indirectos de Operación Variables 63

3.2.1.8. Gastos de Administración y de Ventas Fijo 64

3.2.1.9. Gastos de Administración y Ventas variables 64

3.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado..... 65

3.2.2.1. Necesidad de Capital de Trabajo 66

3.2.3.1. Valor Presente del Flujo de Caja 68

3.2.3.2. Periodo de Recuperación Descontado 68

3.2.3.3. Punto de Equilibrio 68

CAPÍTULO IV..... 70

BIBLIOGRAFÍA..... 74

LISTADO DE FIGURAS

Título	pág.
Figura 1.1 Diagrama del Árbol de Problemas.	24
Figura 2.1. Aporte del Programa cursado.	34
Figura 3.2 Dominio y Metodología de los Docentes.	34
Figura 4.3. Recursos Tecnológicos.	35
Figura 5.4. Servicio Administrativo.	35
Figura 6.5. Horario como factor influyente.	36
Figura 7.6. Cambio de horario.	36
Figura 8.7. Concordancia Costo vs Calidad	37
Figura 9.8. Cumplimiento de expectativas	37
Figura 10.9. Conocimiento de Convenios.	38
Figura 11.10. Factores de Motivación..	38
Figura 12.11. Formas de Pago.	39
Figura 13.1. Liquidez.	54
Figura 13.2. Endeudamiento	55
Figura 14.2. Cobertura	55
Figura 15.3. EVA.	57
Figura 15.4. Inversión Anual Capital de Trabajo	66
Figura 15.5. Flujo de Caja Proyectado	67

LISTADO DE TABLAS

Título	pág.
Tabla 2.1 Interpretación de la Matriz EFE	26
Tabla 2.2 Interpretación de la Matriz EFI	28
Tabla 2.3 Matriz DOFA.....	31
Tabla 2.4. Competencia	41
Tabla 2.4. Competencia (Continuación)	42
Tabla 2.4. Competencia (Continuación)	43

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación Nacional con su política de pertinencia, busca lograr que el sistema educativo forme el talento humano para aumentar la productividad del país y hacerlo competitivo en el entorno global. Se fomenta el desarrollo continuo de competencias laborales como eje de un enfoque integral de formación que conecta el mundo del trabajo con la educación, haciendo énfasis en el mejoramiento del talento humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y productividad.

El fortalecimiento de la educación técnica y tecnológica ofrece al país la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las personas, aproximando a los estudiantes al mundo laboral, facilitando a las instituciones de educación la interacción continua con el sector productivo y beneficiando a las empresas con la vinculación del talento humano que cuente con las competencias requeridas en las diferentes áreas, para garantizar una mayor efectividad en la labor a desarrollar en una organización.

La Corporación Social de Administración y Tecnología CSAT, fomenta el mejoramiento en el nivel de vida de sus estudiantes, ofreciendo programas de formación técnica para el trabajo que le brinda la posibilidad de formarse en las diferentes competencias requeridas para el desarrollo de un trabajo determinado.

A pesar de llevar la Corporación varios años en el mercado, actualmente cruza por una crisis financiera generada por la baja cobertura de estudiantes. Es por esto, que el presente trabajo se enfoca al diseño de estrategias de mercadeo orientadas a la consecución de nuevos estudiantes y disminución de los niveles de deserción, a su vez el desarrollo de estrategias financieras que garanticen la permanencia de la Institución en el mediano y largo plazo.

Finalmente el presente proyecto se justifica en la medida de implementar estrategias para fortalecer la institución, ampliar el mercado e incrementar los flujos de caja para

superar el punto de equilibrio, generando mayor valor a la organización y una retribución financiera a sus accionistas.

JUSTIFICACIÓN

A raíz de un hurto, los recursos proyectados para ser invertidos en mercadeo se desviaron hacia la reinversión en equipos, esto ocasionó que la expectativa de cobertura estudiantil no se cumpliera, sumada a la deserción de estudiantes.

Es así, como el presente proyecto se justifica en la medida de implementar estrategias para fortalecer la institución, ampliar el mercado e incrementar los flujos de caja para superar el punto de equilibrio.

Esta investigación puede llegar a salvar a CSAT de la quiebra, debido a que los 4 socios han perdido interés en su gestión y consideran que la empresa se encuentra sobre diagnosticada, es decir, que ellos ya son conscientes de lo que sucede, pero son renuentes a trabajar más por impulsarla adelante.

En diciembre de 2013 se graduarán 40 de los 160 estudiantes que tiene actualmente la Institución, generando que su punto de equilibrio no se mantenga y los 4 socios se obliguen a hacer disolución y liquidación de la sociedad.

OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Fortalecer financieramente la institución, desarrollando estrategias que permitan incrementar el nivel de estudiantes y garanticen la permanencia de los mismos.

- **Objetivos Específicos**

1. Determinar la situación actual de CSAT, teniendo en cuenta todos los componentes de la Organización con el fin de mejorar sus resultados financieros.
2. Plantear estrategias que permitan impulsar el mercado objetivo logrando superar el punto de equilibrio, garantizando permanencia y crecimiento en el mercado.
3. Diseñar e implementar estrategias innovadoras que ofrezca valor agregado al estudiante y marque la diferencia ante la competencia.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Antecedentes

La Institución CSAT (Corporación Social de Administración y Tecnología) fue fundada en el año 2009 como respuesta al plan de negocio que diseñó el señor Héctor Julián Sánchez Ramírez dentro de la Maestría en Gestión de Organizaciones realizada en el año 2006 y finalizada en el año 2007, el impacto de la propuesta fue tal que varios de los compañeros de estudio mostraron interés en ser partícipes del negocio y ponerlo en marcha. Posteriormente el señor Héctor Julián es escogido para realizar un estudio complementario para su maestría y es cuando conoce a Germán París ex presidente de Punch Televisión a quien le comenta su proyecto mostrando interés en éste y decide realizar un aporte financiero para iniciar la idea de negocio.

En Julio de 2007, los señores Héctor Julián, Claudia Lorena, Germán París y Natalia Franco; deciden realizar una sociedad limitada aportando cada uno de ellos el 25% del valor inicial e la propuesta, Héctor Sánchez al lado de su esposa Claudia Vinasco aportan el capital industrial (conocimiento del negocio, docentes, empleados de distintas áreas, etc.) avaluado en cien millones de pesos (\$100.000.000). En cuanto al capital económico, Germán París y su esposa eran los encargados de aportar el dinero para iniciar el proyecto pero de diversos esfuerzos no lograron cumplir los objetivos lo que causó la liquidación de la sociedad.

En ese momento Héctor Sánchez Ramírez que se había retirado del instituto Alexander Von Humboldt donde era director regional Bogotá, estaba preocupado puesto que en ese momento ya contaba con la imagen, el logo, el eslogan, la misión, visión, metas de su empresa, además habían estudiantes matriculados en la institución y todo ya estaba listo para la apertura. El señor Héctor, contactó a varias personas para que invirtieran en su negocio de las cuales su amigo y ex compañero de trabajo Diego Javier Martínez, en ese momento director de la sede Cartagena del instituto Humboldt, decide apoyar a Héctor Julián en su proyecto como socio inversionista.

En enero de 2009 inician con 400 estudiantes en dos sedes (Suba y Bonanza) en la ciudad de Bogotá, en marzo de ese mismo año, aumenta el número de estudiantes a 700, con un ingreso de efectivo mensual aproximado de \$25 millones de pesos y con personal contratado en secretaría, vigilancia, aseo, dirección de sedes y cuerpo docente. En septiembre del año 2009 la institución requería inversión por lo cual se asocia el señor Luis Agustín Tambo y se constituye la sociedad como SAS.

La Corporación Social de Administración y Tecnología mediante su programa educativo “Colombia Calificada”, brinda la posibilidad de cursar cualquiera de los diez programas que ofrece a costos muy asequibles y competitivos.

Un valor agregado de la institución que se convierte en su ventaja competitiva es la realización de convenios con 7 instituciones que ofrecen carreras a nivel profesional: INCA, Universidad Republicana, Universidad Iberoamericana, Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo CIDE, Universidad San José, UNITEC, Universidad Servantina; con lo anterior, los egresados de CSAT tienen la posibilidad de continuar su formación académica a nivel tecnológico y universitario.

En la actualidad la institución cuenta con aproximadamente 150 estudiantes y funciona en la sede fundada en la localidad de Suba.

- **Misión**

Contribuir a la formación integral de buenos ciudadanos desarrollando sus competencias laborales y fomentando la definición y alcance de su proyecto de vida, para que logren responder a los retos de la nueva sociedad global, siendo capaces de satisfacer las necesidades de talento humano en los diferentes sectores productivos y de servicios en los que se vinculen, aportando al desarrollo social y económico de las regiones.

- **Visión**

Ser líder potenciadora de la educación, el trabajo y la calidad de vida de las personas, generadora de emprendimiento, productividad, competitividad y desarrollo, contribuyendo así al éxito social generalizado. A largo plazo la Corporación Social de Administración y Tecnología se expandirá internacionalmente, teniendo como fundamento la calidad educativa y la excelencia de sus servicios, alcanzando niveles de educación tecnológica y universitaria.

- **Valores Corporativos**

1. **Eficacia:** La Corporación atenderá las necesidades del país en materia educativa con celeridad para cumplir con sus objetivos.
2. **Eficiencia:** La Corporación optimizará sus recursos para atender sus necesidades y cumplir sus objetivos con Calidad.
3. **Equidad:** Permitir que toda la Comunidad Educativa tenga igualdad de oportunidades.
4. **Honestidad y Transparencia:** Los comportamientos y expresiones de todos los integrantes de la Corporación serán coherentes y sinceros, entendiéndose como el simple respeto a la verdad.
5. **Puntualidad:** Es el principio gracias al cual todos los integrantes de la Corporación pueden efectuar los demás principios.
6. **Respeto:** Se brindará reconocimiento, aprecio y valoración de los derechos y las cualidades de los demás, aceptando los diferentes criterios y actitudes dentro de la filosofía de la Organización.

- 7. Responsabilidad:** Todas las acciones y funciones que se propongan se cumplirán siempre de acuerdo a las normas y compromisos establecidos.
- 8. Servicio y Vocación Social:** En la Corporación el servicio abre las puertas de la vocación a la dedicación por los demás, máxima realización en la vida.
- 9. Unidad:** Este principio es válido para la Corporación gracias a la ayuda mutua, pues lo que sucede a una parte interesa a todos.

- **Productos y Servicios**

- 1. Programas por Competencias Laborales**

1. Auxiliar en Cuidado y Atención a la Primera Infancia (Preescolar)
2. Auxiliar Administrativo (énfasis en creación de negocios)
3. Auxiliar Contable y Financiero
4. Auxiliar de Aduanas (énfasis en comercio exterior)
5. Agente de viajes y Turismo
6. Promotor de ventas (énfasis en retail)
7. Secretariado Ejecutivo (énfasis en sistemas)

- 2. Programas por Conocimientos Académicos**

1. Artes gráficas y aplicativos WEB
2. Aplicaciones Ofimáticas (énfasis en informática y énfasis en electrónica y redes de comunicación)
3. Programación de computadores (énfasis en software y énfasis en mantenimiento y ensamble de PC)

1.2 Marco Teórico

- **El sistema Educativo Colombiano**

De acuerdo a las leyes 115 de 1994 y 30 de 1992, se establece que la educación es un proceso de formación permanente de personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, su dignidad, sus derechos y sus deberes.

De acuerdo a la Constitución Política se expresa que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura, que formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz a la democracia; y en la práctica del trabajo y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia, con el fin de velar por su calidad, el cumplimiento de sus fines y la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La estructura del servicio educativo colombiano comprende:

- **La Educación Formal**

Es aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados y títulos.

Los niveles de formación de la educación formal son los siguientes:

1. Educación Preescolar
2. Educación Básica
3. Educación Media
4. Educación Superior:

- a. Formación de pregrado: Tiene las siguientes modalidades:
 - i. Formación Técnica Profesional
 - ii. Formación Tecnológica
 - iii. Formación Profesional
- b. Formación de Postgrado: conduce a los siguientes títulos académicos:
 - i. Especialización
 - ii. Maestría
 - iii. Doctorado
 - iv.

- **La Educación No Formal**

La expresión no formal no connota la negación de las formas utilizadas por la educación formal en términos de escolaridad, organización por niveles, ciclos y grados. La educación no formal es una alternativa, una oportunidad para las personas que no encuentran en la educación formal una respuesta inmediata a sus intereses y necesidades y que desean o están motivados por nuevos aprendizajes, formación social, adquisición de técnicas, vinculación a grupos de estudio, capacitación laboral o artística, búsqueda de nuevas oportunidades para sentirse útiles, comprometidos consigo mismo y con la sociedad.

La educación no formal es ahora llamada educación para el trabajo y el desarrollo humano. La Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (Ley 1064 de 2006), (antes educación para el trabajo y desarrollo humano hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994). Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o labores y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional.

Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza

en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

Son objetivos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano

1. Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas.
2. Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

Son los programas de Formación de la educación para el trabajo y el desarrollo humano:

1. Los programas de formación laboral : tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente. Para ser registrado el programa debe tener una duración mínima de 600 horas. Al menos el cincuenta por ciento (50%) de la duración del programa debe corresponder a formación práctica para programas en la metodología presencial como a distancia.

2. Los programas de formación académica : Tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación de formación democrática y en general de organización de trabajo comunitario e institucional. Para ser registrados, estos programas deben tener una duración mínima de 160 horas.

- **Entidades reguladoras de la educación para el trabajo y el desarrollo humano**

El estado le asignó al SENA la responsabilidad de liderar la constitución del Sistema Nacional de Formación para el trabajo que articule toda la oferta del país pública y privada, de la educación media técnica, técnico profesional, tecnológico y de la educación no formal (hoy educación para el trabajo y desarrollo humano), con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano.

Con ello se busca lograr una formación más integrada al trabajo productivo que garantice mediante la formación, la evaluación y la certificación las competencias laborales de las personas.

El SNFT es la estructura que permite articular la oferta de formación para el trabajo, tomando como referente las normas de competencia laboral colombianas con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de los recursos humanos del país. Buscando la formación y ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las

competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado.

El SCAFT es reconocido como una unidad sectorial de Normalización de Formación para el Trabajo, la cual tiene como función la elaboración de normas, guías y especificaciones normativas de calidad de evaluación de la calidad de los programas e instituciones de formación para el trabajo y la elaboración de guías aplicativas en materia de acreditación de organismos certificadores de la calidad de la formación para el trabajo (Decreto 2020 de 2006).

- **El Sector de la Educación**

- 1. Educación para el trabajo**

En Colombia la oferta de formación para el trabajo es amplia y en ella intervienen múltiples actores, está conformada por 2700 establecimientos de educación media, 328 instituciones educativas de carácter superior (112 universidades y 99 instituciones universitarias, 66 tecnológicas y 51 técnicas profesionales) y el SENA con 114 centros y alianzas suscritas con administraciones municipales, gremios, grupos de empresas e instituciones de educación media.

Adicionalmente, existen también cerca de 2858 entidades de educación para el trabajo formal, que expiden certificados de aptitud ocupacional sin validez académica y grandes empresas con dependencias para capacitar a sus propios trabajadores. Se trata de una oferta con calidad y prestigio desigual, a la que acceden personas con distinta capacidad de pago y que en muchos casos constituye la alternativa para quienes no ingresan a la educación universitaria profesional.

Entre los principales problemas que adolece esta oferta están los siguientes:

1. Falta de pertinencia de la formación frente a las necesidades del entorno productivo.
2. Ausencia de mecanismos para garantizar factores de calidad de la oferta relacionados con el diseño curricular, la formación de docentes, los procesos de formación y evaluación.
3. Inexistencias de mecanismos de seguimiento de los egresados para determinar el impacto de la formación.
4. Falta de una cultura de control de gestión integral que involucre no solo aspectos técnico.

2. Datos de la Educación para el Trabajo

En Colombia entre 2003 y 2011 (reporte del MEN) se han otorgado 1.243.271 títulos de educación superior en los niveles técnico profesional, tecnólogo, profesional universitario o de postgrado. Se destaca el aumento de los graduados de la educación técnica profesional y tecnológica, que incremento su participación de 7.4% en 2002 a 17.1% en 2011.

Por niveles de formación 113.567 corresponden a graduados de técnica profesional, 157.536 a carreras tecnológicas. 745.960 títulos son de profesionales universitarios, 205.856 a especializaciones, 19.863 a personas que culminaron una maestría y 489 a quienes recibieron un título de doctorado.

En relación a los tipos de formación, la educación técnica profesional ganó terreno en el país al pasar de 7.4% del total de graduados en 2002, al 17,1% en 2008. El crecimiento de los graduados de la educación técnica profesional y tecnológica, por su parte, fue de 52.8% en el mismo periodo. Estas cifras han sido impulsadas por acciones lideradas por el Ministerio de Educación como son las

alianzas establecidas entre el sector público y la academia para el fortalecimiento y promoción de programas de educación técnica y tecnológica pertinentes a las necesidades específicas de las regiones, así como el establecimiento de los Centros Regionales de Educación Superior a lo largo y ancho de todo el país. Por otro lado, el incremento de ingreso a la educación superior a los estratos más bajos en los últimos años.

En el 2003 había un 23% neto de la población de estrato 3 con educación superior y para el año 2008, la cifra aumentó al 41%. Esto para el ministerio es muestra de que los más pobres están accediendo cada vez más a la educación superior, sobre todo, en programas de formación técnica y tecnológica.

1.3 Problemática

1.3.1 Definición del problema

Actualmente la Corporación Social de Administración y Tecnología CSAT está pasando por un estancamiento en la consecución de nuevos estudiantes y por ende se genera un impacto negativo en sus finanzas, provocando falta de liquidez e incierta sostenibilidad en el mediano plazo.

Lo anterior, se convierte en un círculo vicioso que genera falta de interés en el gerenciamiento de la organización por parte de sus 4 socios, provocando debilidades a nivel administrativo como la acumulación de pasivos fiscales.

1.3.2 Causas del problema

La Corporación ha pasado por una serie de acontecimientos que han impactado de forma negativa el desarrollo de las diferentes actividades financieras y académicas, las cuales se mencionan a continuación:

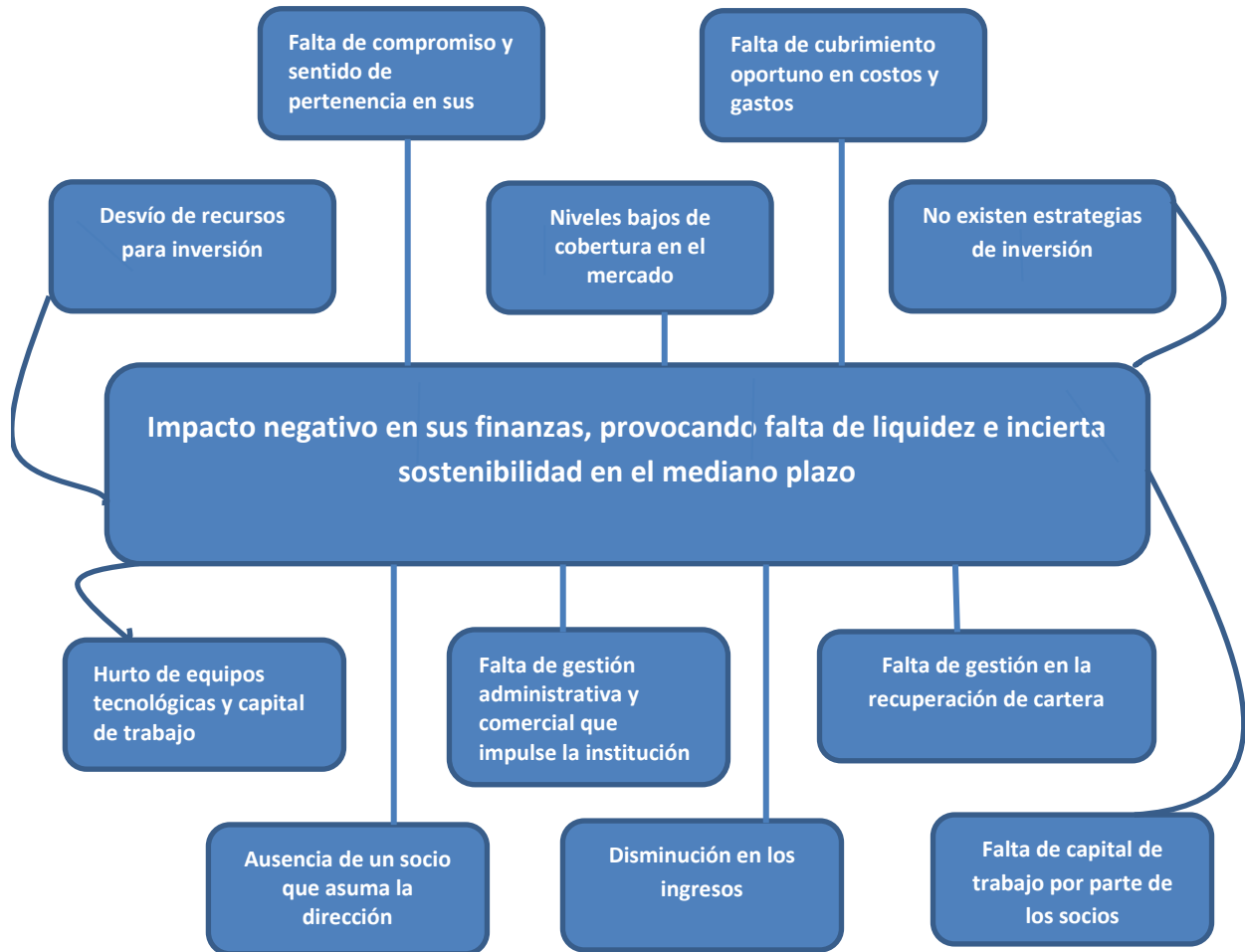
1. Se presentó un hurto de equipos tecnológicos y parte del capital de trabajo.
2. Los 4 socios son empleados en distintas empresas diferentes a la Institución y por tanto el ochenta por ciento del tiempo lo dedican a otras actividades.
3. Actualmente no se cuenta con la presencia constante de ninguno de los socios que asuma la dirección de la Institución.
4. Desde hace dos años la Institución ha venido presentando reducción en sus ingresos mensuales.
5. Falta de capital de trabajo de parte de los socios.
6. Falta de gestión en la recuperación de cartera.

1.3.3 Consecuencias del Problema

1. Los recursos proyectados para ser invertidos en mercadeo se desviaron hacia la reinversión en equipos.
2. La expectativa de cobertura estudiantil no se cumplió.
3. Los estudiantes activos en la Institución han ido desertando.
4. Los socios han perdido interés en su gestión y consideran que la empresa se encuentra sobre diagnosticada, es decir, que ellos ya son conscientes de lo que sucede, pero son renuentes a trabajar más por impulsarla adelante.

5. Disminución en el sentido de pertenencia de los colaboradores.
6. En diciembre de 2013 se graduarán 40 de los 160 estudiantes que tiene actualmente la Institución, generando que su punto de equilibrio no se mantenga y los 4 socios se obliguen a hacer disolución y liquidación de la sociedad.
7. La Institución no está cubriendo oportunamente los costos y gastos generados mensualmente.
8. No existen estrategias de inversión.
9. Falta de gestión administrativa y comercial que impulse la institución hacia el crecimiento.

Figura 1.1 Diagrama del Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis realizado en el diagrama del Árbol de Problemas (*Figura 1.1*) aplicado a CSAT, en el capítulo 2 del presente proyecto de investigación se analizará los siguientes aspectos:

1. Análisis del Entorno
2. Direccionamiento Estratégico
3. Gestión de Mercados

CAPITULO II

PLAN DE MEJORAMIENTO

2. PLAN DE MEJORAMIENTO

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 1.1 Interpretación de la Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Teniendo en cuenta la magnitud de la localidad, existen varias opciones de mercado.	0.1	2	0.2
2	Convenios con empresas para que los estudiantes realicen prácticas laborales.	0.06	3	0.18
3	Certificar los programas ante el SENA	0.06	1	0.06
4	Buscar apoyo de entidades públicas y privadas para que otorguen subsidio económico a los estudiantes	0.05	2	0.1
5	Generar recordación y reconocimiento en la zona	0.08	2	0.16
6	Desarrollar proyectos en convenio con la alcaldía de la localidad	0.04	1	0.04
7	Innovación en Tecnología	0.07	2	0.14
8	Buscar apoyo financiero a través de programas como el ofrecido por la Cámara de Comercio " inversionistas Ángel"	0.1	2	0.2
9	Incremento el precio de los programas de acuerdo con lo reportado en la Secretaria de Educación	0.04	3	0.12
	AMENAZAS			
1	Disminución de inscripciones en los programas	0.1	2	0.2
2	Alta deserción de estudiantes en este tipo de educación	0.1	2	0.2
3	Alta competencia en el sector	0.08	2	0.16
4	Niveles de desempleo e informalidad en el mercado objetivo	0.05	2	0.1
5	Convenios de las empresas con las universidades para facilitar el acceso de sus empleados a la educación superior	0.07	4	0.28
	TOTAL	1		2.14

4= Respuesta superior, 3= Respuesta Superior Media, 2= Respuesta Media, 1= Respuesta Mala

Fuente: Esta Investigación

• Interpretación de la Matriz EFE

De acuerdo con la calificación obtenida en la *tabla 2.1*, se considera que la Institución al estar por debajo de la media 2.5, no responde satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas que presenta, por cuanto no está aprovechando totalmente su

conocimiento y experiencia en el mercado. Podemos destacar la oportunidad que existe de ampliar su mercado, teniendo en cuenta la magnitud de su entorno por la extensión de la localidad de Suba, lo que permitiría un mayor reconocimiento en la zona y sostenibilidad en el mercado.

Las oportunidades presentes las aprovechan para enfrentar las amenazas de tal forma en que buscan satisfacer las necesidades de sus estudiantes apoyándose en la experiencia, trayectoria y conocimiento de los socios. Otra forma en que pueden aprovechar sus oportunidades, es por medio de la calidad de educación brindada a los estudiantes y los beneficios económicos como becas y convenios que se tiene actualmente con las diferentes instituciones universitarias.

Así mismo, se destaca la falta de aprovechamiento de algunas oportunidades para disipar las amenazas, como los beneficios de inversión que brindan Instituciones como ayuda para impulsar el crecimiento y desarrollo del sector Mipymes.

2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 2.2 Interpretación de la Matriz EFI

	FACTORES INTERNOS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Se cuenta con un software educativo S.U.I	0,03	3	0,09
2	Alianzas estratégicas con empresas, colegios y universidades	0,06	3	0,18
3	Clima laboral favorable	0,04	3	0,12
4	Cuenta con un plan PEI, que permite que la Corporación esté organizada y regulada por la	0,06	3	0,18
5	10 programas técnicos laborales aprobadas por la Secretaría de Educación	0,06	4	0,24
6	Ofrece cómodas formas de pago de la matrícula	0,06	4	0,24
7	Tanto los socios como el personal administrativo tienen experiencia en el sector educativo	0,05	3	0,15
8	Bajo precio en los programas con respecto a la competencia	0,04	4	0,16
9	Fácil acceso a las instalaciones de la institución	0,04	3	0,12
10	Conocimiento y relaciones en el sector por parte del gerente General	0,06	4	0,24
11	Calidad en el servicio	0,05	3	0,15
	DEBILIDADES			
1	Subutilización de las opciones del sistema SUI	0,05	2	0,1
2	Altos niveles de deserción	0,05	2	0,1
3	Disminución de ingreso de estudiantes nuevos por mes	0,06	2	0,12
4	El salario ofrecido a los docentes impacta la calidad de la educación	0,06	1	0,06
5	Falta de innovación de estrategias comerciales	0,06	1	0,06
6	Falta de indicadores que permitan mayor seguimiento a las diferentes áreas	0,03	2	0,06
7	Falta de equipos tecnológicos adecuados para el desarrollo de sus clases	0,05	1	0,05
8	No existe presencia constante de un directivo	0,05	2	0,1
10	Gestión y seguimiento a la cartera	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,6
CALIFICACIONES : 4= Fuerza Mayor, 3= Fuerza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor				

Fuente: Esta Investigación

- **Interpretación de la Matriz EFI**

Después de haber realizado una lista de los factores internos claves identificados en el análisis situacional de la Corporación Social de Administración y Tecnología, procedemos a hacer una evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la Institución. Se obtuvo un puntaje ponderado equivalente a 2,6 el cual refleja una posición interna fuerte.

Se evidencia una fortaleza en el aplicativo que tiene la institución para realizar un control académico, sin embargo se establece que este aplicativo se encuentra subutilizado ya que el sistema cuenta con diversos módulos que permiten un manejo integral de los aspectos educativos y de cartera de la institución.

Igualmente, la institución tiene convenios con 7 instituciones que ofrecen carreras a nivel profesional: INCA, Universidad Republicana, Universidad Iberoamericana, Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo CIDE, Universidad San José, UNITEC, Universidad Servantina; con lo anterior, los egresados de CSAT tienen la posibilidad de continuar su formación académica a nivel tecnológico y universitario lo cual se convierte en una fortaleza y una ventaja competitiva.

Los programas que ofrece la Corporación Social de Administración y Tecnología cuentan con la aprobación de la Secretaria de Educación con lo cual se garantiza la calidad en su estructura curricular y la temática contenida en cada programa está elaborada para lograr que el estudiante de CSAT se desenvuelva laboralmente con la pertinencia requerida para el cargo que está desarrollando dentro de una organización.

Otra fortaleza es el valor de los programas los cuales son competitivos y están por debajo del promedio de precios que tienen las instituciones para el trabajo y el desarrollo humano que oferta en la localidad de Suba.

La prestación del servicio que se ofrece en la institución, está calificado como un servicio de calidad en el que los estudiantes se sienten cómodos y satisfechos con la información y servicio suministrado y la forma en como la reciben.

El Gerente general posee experiencia en el sector educativo y tiene un muy buen manejo de relaciones. A través de esto, se ha logrado conseguir diversos convenios entre la Corporación y otras instituciones, por ejemplo, convenios con colegios cuyo propósito es facilitar a los estudiantes, a partir del grado noveno, una continuidad de estudios a nivel técnico laboral.

Una de las debilidades más representativa es el nivel de deserción existente en la institución, esta variable impacta negativamente las finanzas de la Corporación. Se evidencia una pérdida en el punto de equilibrio y un deterioro en sus indicadores de liquidez lo que dificulta el oportuno cumplimiento de las obligaciones contraídas con proveedores y con los colaboradores de la institución.

La falta de presencia constante de un directivo se convierte en una debilidad pues esto propicia en los colaboradores y estudiantes una percepción de falta de direccionamiento lo que a su vez genera bajos niveles de compromiso y motivación en el personal administrativo y cuerpo docente.

No existe un adecuado seguimiento de cartera lo cual influye en que el ciclo operativo sea ineficiente y esto impacte la liquidez de la organización.

2.1.3 Matriz DOFA

Tabla 3.3 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FUERZAS – F 1. Se cuenta con un software educativo S.U.I 2. Alianzas estratégicas con empresas, colegios y universidades 3. Clima laboral favorable 4. Cuenta con un plan PEI, que permite que la Corporación esté organizada y regulada por la Secretaría de Educación 5. 10 programas técnicos laborales aprobadas por la Secretaría de Educación 6. Ofrece cómodas formas de pago de la matrícula 7. Tanto los socios como el personal administrativo tienen experiencia en el sector educativo 8. Bajo precio en los programas con respecto a la competencia 9. Fácil acceso a las instalaciones de la institución 10. Conocimiento y relaciones en el sector por parte del gerente General 11. Calidad en el servicio	DEBILIDADES – D 1. Subutilización de las opciones del sistema SUI 2. Altos niveles de deserción 3. Disminución de ingreso de estudiantes nuevos por mes 4. El salario ofrecido a los docentes impacta la calidad de la educación 5. Falta de innovación de estrategias comerciales 6. Falta de indicadores que permitan mayor seguimiento a las diferentes áreas 7. Falta de equipos tecnológicos adecuados para el desarrollo de sus clases 8. No existe presencia constante de un directivo 9. Gestión y seguimiento a la cartera
OPORTUNIDADES – O 1. Teniendo en cuenta la magnitud de la localidad, existen varias opciones de mercado 2. Convenios con empresas para que los estudiantes realicen prácticas laborales. 3. Certificar los programas ante el SENA 4. Buscar apoyo de entidades públicas y privadas para que otorguen subsidio económico a los estudiantes 5. Generar recordación y reconocimiento en la zona 6. Desarrollar proyectos en convenio con la alcaldía de la localidad 7. Innovación en Tecnología 8. Buscar apoyo financiero a través de programas como el ofrecido por la Cámara de Comercio " inversionistas Ángel" 9. Incremento el precio de los programas de acuerdo con lo reportado en la Secretaría de Educación	ESTRATEGIAS – FO 1. Contactar al proveedor del software para afianzar los conocimientos en el mismo permitiendo que los docentes y alumnos tengan la oportunidad de tener acceso a las calificaciones.(F1,O7) 2. Realizar convenios de mercadeo con las instituciones con las que se tiene alianza para generar recordación en el sector aprovechando el reconocimiento de las otras instituciones (F2,F10,O5) 3. Revisar los proyectos que tiene la alcaldía relacionados con educación para hacer ofertas de enseñanza y aplicar a los mismos. (F4, F5,O4,O6) 4. Ajustar los precios de los programas según lo registrado ante la Secretaría de Educación para los estudiantes que ingresan en el año 2014. (F8,F11,O9) 5. Afianzar el conocimiento en el software para manejar la línea de cartera y hacer un estricto seguimiento a los compromisos de pago de los estudiantes. (F1,F6,O7)	ESTRATEGIAS – DO 1. A través de volanteo y tele mercadeo, contactar mensualmente base de empresas, colegios distritales, instituciones de validación y alcaldía ubicadas en la localidad para promocionar los programas de la Institución y realizar alianzas. (D2, D3, O2, O4, O6). 2. Realizar capacitación a los funcionarios sobre el manejo óptimo del programa SUI, a su vez a través de las empresas conseguir patrocinio para la inversión en equipos tecnológicos (computadores). (D7, D6, O6, O7, O8). 3. Realizar planes de pago semanal, descuento por pago del semestre de contado, e incentivos de becas a los estudiantes que deseen terminar el programa y obtengan calificación promedio de 4.5 en el año. (D3, D9, O9, O4). 4. Realizar incentivos de compensación a los docentes trimestrales de acuerdo a la calificación dada por los estudiantes en cuanto a manejo del programa, calidad y continuidad del grupo en los módulos. (D4, O5).
AMENAZAS 1. Disminución de inscripciones en los programas 2. Alta deserción de estudiantes en este tipo de educación 3. Alta competencia en el sector 4. Niveles de desempleo e informalidad en el mercado objetivo 5. Convenios de las empresas con las universidades para facilitar el acceso de sus empleados a la educación superior	ESTRATEGIAS FA 1. Modificar y actualizar los programas educativos en pro de buscar un factor diferenciador con respecto a la competencia. 2. Optimizar el recurso docente e incursión en capacitaciones a empresas en temas cómo responsabilidad social empresarial, bienestar (motivación, trabajo en equipo, PNL). 3. Lograr convenios con empresas para realizar prácticas empresariales y buscar que todos los programas gocen de un componente práctico. 4. Revisar de manera detallada y sacar datos estadísticos de los programas con más y menos números de estudiantes con el fin de potencializar aquellos con resultados óptimos y tomar decisiones definitivas con los que no.	ESTRATEGIAS DA 1. Realizar alianzas con empresas con el fin de promocionar los diferentes programas en estas y a su vez permitir que los egresados puedan acceder a oportunidades laborales con estas mismas empresas.(D3, D5, A3, A4,A5) 2. Modificar la estructura de pagos de manera tal que le implique al estudiante un esfuerzo económico mayor y que sea un factor influyente y determinante a la hora de decidir si continuar o no con el programa 3. Implementar un plan de fidelización y entregar algún tipo de retribución económica por la consecución de más estudiantes y/o referidos. 4. Buscar convenios con Cooperativas para la financiación de los programas educativos de acuerdo a la capacidad de pago de los estudiantes, logrando de esta manera el ingreso total al inicio mejorando la caja de la institución.

Fuente: Esta Investigación

2.1.3.1 Situación Actual en el Entorno

La institución presenta en su entorno situaciones puntuales que no permiten el crecimiento sostenido de ésta como son:

1. Bajo aprovechamiento del sistema de información SUI
2. Bases de datos subutilizadas (convenios y profundización de estudiantes)
3. Alto nivel de competencia en la zona influencia
4. Falta mayor direccionamiento en la aplicación de estrategias focalizadas a las actividades de mercadeo.
5. Débil gestión y seguimiento en la recuperación de cartera.
6. Altos niveles de deserción.
7. Falta de inversión en equipos tecnológicos

2.1.3.2 Recomendaciones

1. Fortalecer las relaciones con las instituciones de vital apoyo para el fortalecimiento institucional como el SENA y con otras instituciones de educación como colegios de la localidad para incrementar el nicho de mercado.
2. Desarrollar un plan de mantenimiento y profundización a los clientes actuales con el fin de conseguir nuevos convenios y estudiantes.

3. Desarrollar planes periódicos (al terminar el módulo) de evaluación en la que participen los estudiantes y se evalúe la experiencia con el docente en cuanto a la metodología aplicada y logros obtenidos. Adicionalmente, generar espacios con los estudiantes (focusgroup, talleres, encuestas) que permitan conocer la percepción positiva o negativa sobre aspectos generales de la institución.
4. Optimizar el uso del aplicativo SUI a través de capacitaciones a los colaboradores que hacen uso directo de la gestión en cartera, bases de datos, calificaciones de estudiantes y docentes.
5. Se recomienda realizar actividades para la consecución de recursos destinados a la inversión en nuevos equipos tecnológicos

2.2 Análisis del Direccionamiento Estratégico

2.2.1 Encuesta a Estudiantes

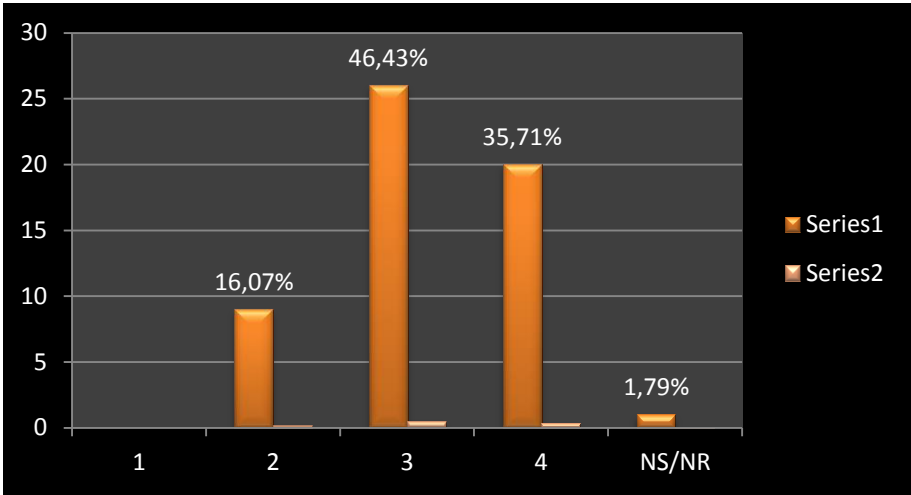
Se realiza una encuesta a los estudiantes de la Corporación Social de Administración y Tecnología con el propósito de conocer cuál es la opinión que tienen frente a aspectos de la institución relacionados con el servicio, calidad en la educación suministrada, infraestructura tecnológica y cuerpo docente. Lo anterior permite encontrar oportunidades de mejora en el direccionamiento estratégico de la institución.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al realizar la encuesta a una muestra de 56 estudiantes de diferentes programas, los cuales representan el 55% de la población estudiantil.

1. Resultados pregunta No. 1

En qué escala consideras que el programa que te encuentras cursando aporta valor a tu vida profesional y laboral?

Figura 2.1. Aporte del Programa cursado.

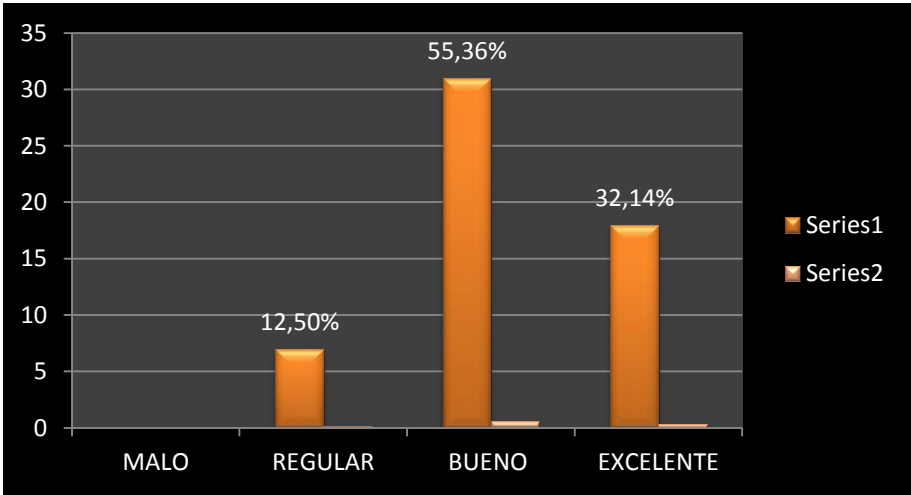


Fuente: Esta investigación

2. Resultados pregunta No. 2

Cómo calificas el dominio en los diferentes temas y la metodología aplicada por los docentes?

Figura 3.2 Dominio y Metodología de los Docentes.

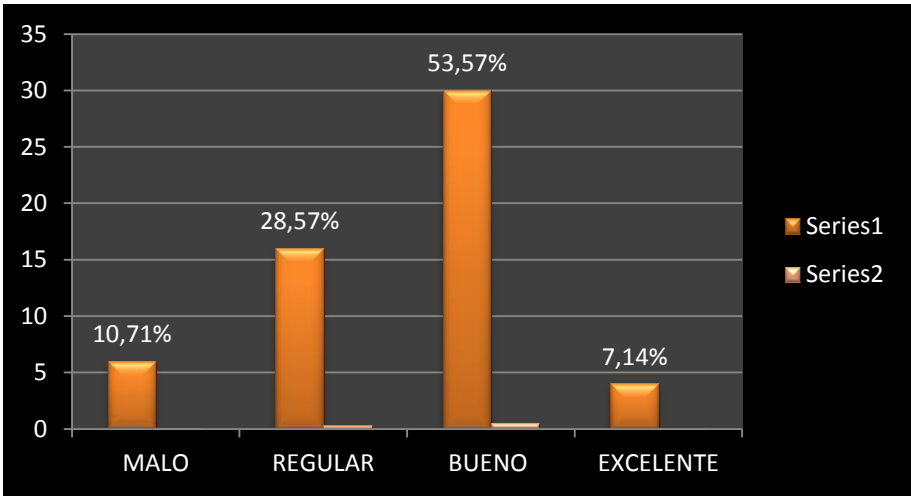


Fuente: Esta investigación

3. Resultados pregunta No. 3.

Cómo calificas los recursos tecnológicos utilizados en el desarrollo de las diferentes clases?

Figura 4.3. Recursos Tecnológicos.

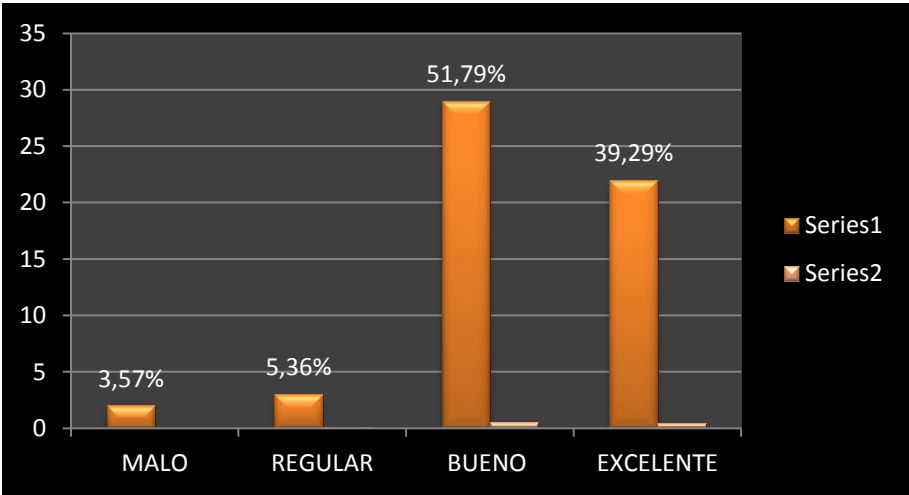


Fuente: Esta investigación

4. Resultados pregunta No. 4

Cómo calificas el servicio recibido por parte del personal administrativo en cuanto a cordialidad y agilidad.

Figura 5.4. Servicio Administrativo.

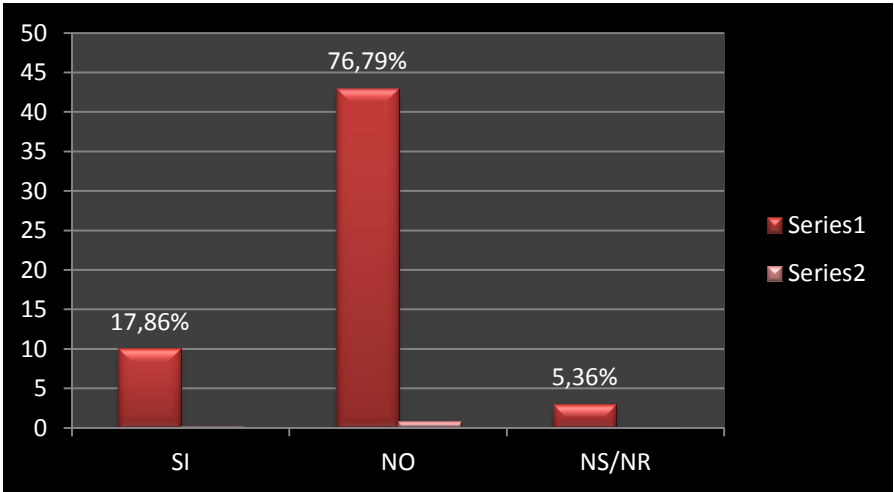


Fuente: Esta investigación

5. Resultados Pregunta No. 5

Consideras que un factor influyente para no continuar cursando el programa es el horario? De las 10 personas que contestaron afirmativamente a la pregunta, solamente 1 indicó adecuadamente la opción a “Sólo puedo estudiar los domingos”.

Figura 6.5. Horario como factor influyente.

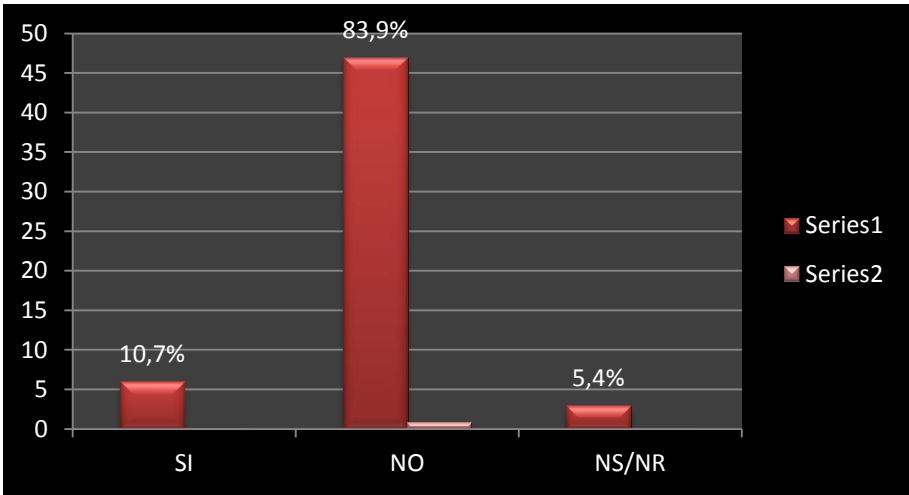


Fuente: Esta investigación

6. Resultados pregunta No. 6

Te gustaría cursar tus estudios en un horario diferente?

Figura 7.6. Cambio de horario.

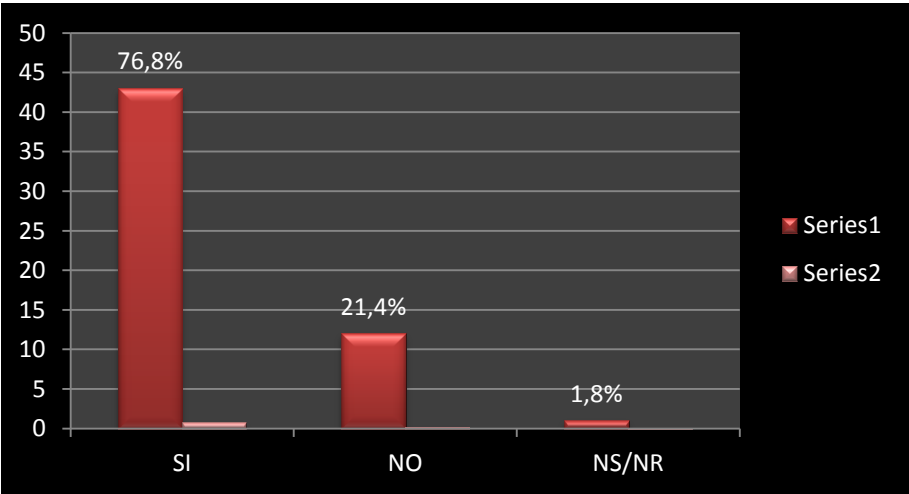


Fuente: Esta investigación

7. Resultados pregunta No. 7

Consideras que el valor del programa es acorde con la calidad de la educación recibida?

Figura 8.7. Concordancia Costo vs Calidad

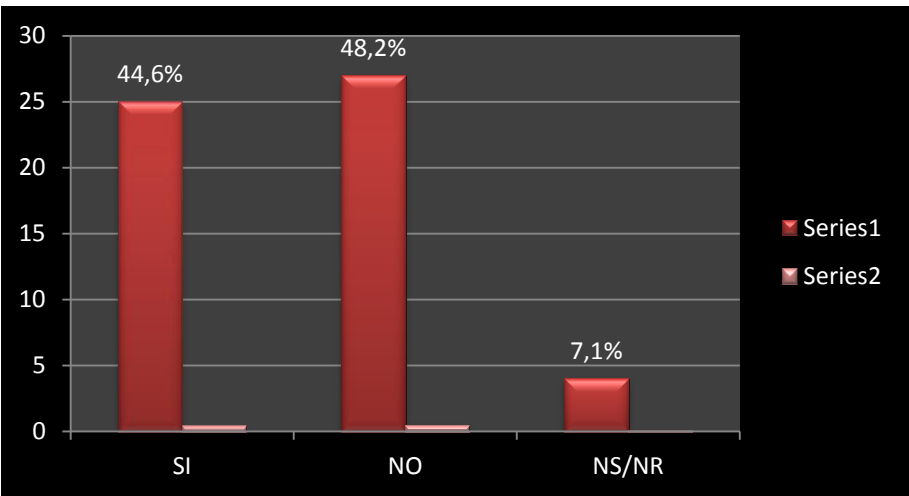


Fuente: Esta investigación

8. Resultado Pregunta No. 8

Consideras que el pensum de tus programas cumplió con tus expectativas?

Figura 9.8. Cumplimiento de expectativas

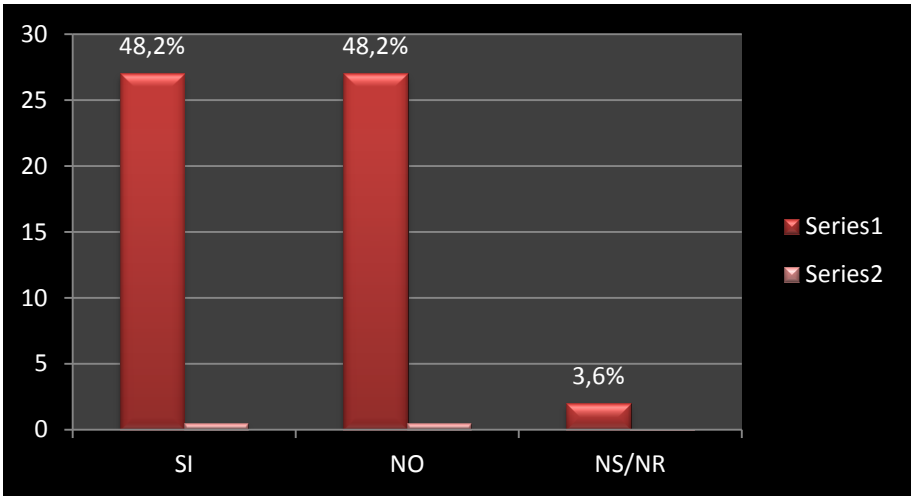


Fuente: Esta investigación

9. Resultados pregunta No. 9

Conoces los convenios existentes que tiene la institución para realizar programas profesionales

Figura 10.9. Conocimiento de Convenios.

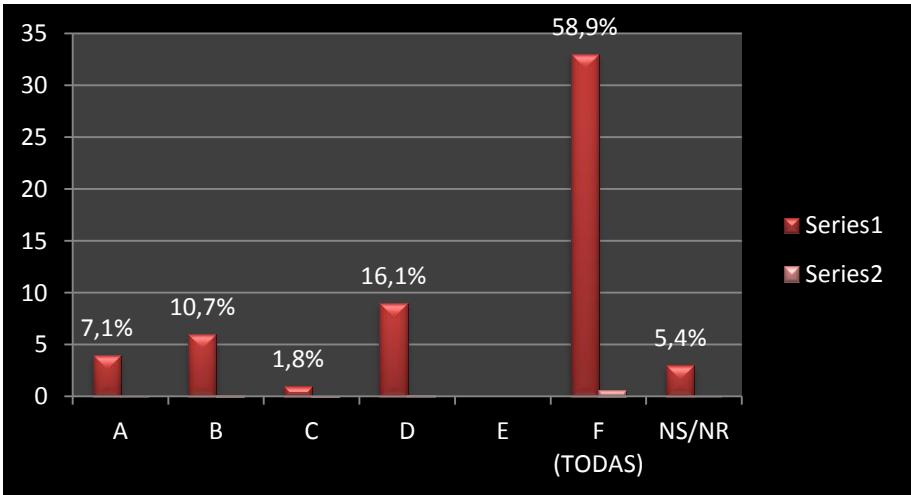


Fuente: Esta investigación

10.Resultados pregunta No. 10

Qué te motivó a matricularte en CSAT?

Figura 11.10. Factores de Motivación..

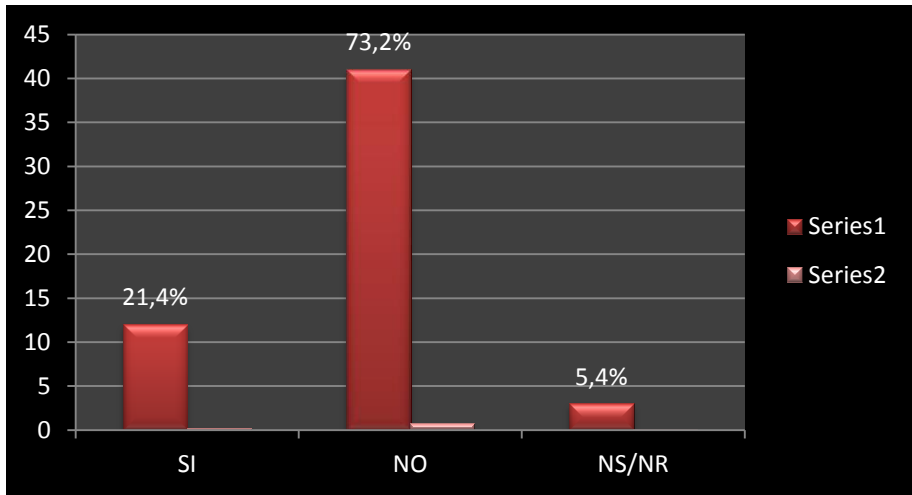


Fuente: Esta investigación

11.Resultados pregunta No. 11

Te gustaría pagar tus estudios con otra forma de pago?

Figura 12.11. Formas de Pago.



Fuente: Esta investigación

De las 12 personas que contestaron afirmativamente, solamente 7 consideraron la opción de tarjeta de crédito.

2.2.2 Situación Actual del Direccionamiento Estratégico

1. La Gerencia cuenta con amplio conocimiento en el sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, lo que le permite detectar fácilmente las necesidades del mercado de acuerdo a la competencia existente en la localidad de Suba.
2. Desde su inicio, la institución ha contado con un direccionamiento formulado a través del Cuadro de Mando Integral el cual ha permitido medir las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia. Proporcionando una mirada global del desempeño del negocio.

3. No se cuenta con indicadores que permitan hacer medición, control y seguimiento a las estrategias planteadas en la organización.
4. La empresa desde su inicio cuenta con una visión y misión clara la cual ha permitido crear confianza entre sus socios, colaboradores, estudiantes y entidades educativas con las que se han realizado convenios.
5. Los valores de la empresa se ven aplicados en el ejemplo de sus socios, llegando a ser un factor de motivación para los miembros de la empresa y se encuentran descritos formalmente de manera específica y clara.
6. No se realiza mantenimiento a los convenios existentes con colegios y falta promocionar los convenios existentes con las universidades.

2.2.3 Recomendaciones

1. Retomar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el seguimiento y control de las estrategias.
2. Utilizar el software como herramienta para la generación de reportes y análisis de indicadores.
3. Formular e implementar indicadores de gestión en las áreas financiera, de cartera, proveedores y clientes, que permitan fortalecer los procesos de gestión en cada una de ellas.
4. Se recomienda la presencia constante de uno de los directivos con el fin de aprovechar su experticia para aplicarla al fortalecimiento de la empresa en el desarrollo del talento humano y sobre todo en la consecución de sus objetivos a través de ellos.

2.3 Gestión de Mercados

2.3.1 Análisis de la Competencia

Para realizar el estudio de la competencia, se tomó como referencia las principales instituciones para el trabajo y el desarrollo humano establecidas en la localidad de Suba, con base en las variables que conllevan a la diferenciación en cada una de ellas.

Tabla 4.4. Competencia

Nombre de la Institución	Ubicación	Programas que ofrece	Duración del programa	Convenios empresariales	Costos	Formas de Pago	Horarios
INSTITUTO MERCANTIL DE CAPACITACIÓN 6847290 -6805634 - 6806545	Tiene sedes en Suba y Kennedy,	Es Colegio (primaria en 1 año y bachillerato 2 grados por año), • Auxiliar de mercadeo • Auxiliar de aduanas, • auxiliar administrativo, • secretariado ejecutivo, • auxiliar contable y financiero, • mantenimiento de equipos de cómputo. • Cursos libres de electrónica, sistemas e inglés.		Visitas pedagógicas y empresariales.	Inscripción \$90.000 y semanal \$15.000		Mañana, noche, sábados y domingos
CORPORACIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL 4908793-4908794- 4908795	Maneja sedes en Engativá, Suba, Tunal, 1° de Mayo, Kennedy. Adicional a estas sedes en Bogotá también maneja sede en Medellín, Manizales y Pereira. También tiene sede en Panamá.	Certificado de Técnico Laboral por competencias en ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE PYMES Y MIPYMES. • Asesor Comercial, • auxiliar de enfermería • auxiliar de recursos humanos.	2 años y medio		\$ 2.500.000	Efectivo	

Tabla 5.4.Competencia (Continuación)

Nombre de la Institución	Ubicación	Programas que ofrece	Duración del programa	Convenios empresariales	Costos	Formas de Pago	Horarios
TECNISISTEMAS 4877877	Sedes: Santa Librada, Venecia, Bosa, Kennedy, Fontibón, Ferias, Chapinero, Suba, Funza, Facatativá y Soacha	Ofrece: - Bachillerato por ciclos - Programas Técnicos - Sistemas - Inglés PROGRAMAS TÉCNICOS: - Auxiliar Cuidado de Niños - Auxiliar Administrativo - Auxiliar Contable - Secretariado Bilingüe - Sistemas de Información - Auxiliar Manejo de Redes - Procesamiento Imagen y Página	Programas Técnicos laborales 2 semestres Observación: Están en Proceso de Certificación de Calidad 15 años de trayectoria en el mercado		Valor total de la inversión \$2.200.000 El pago se puede hacer mensualmente.	Efectivo Tarjeta de Crédito: MasterCard, Visa, Éxito, CMR, Falabella, Codensa, Diners	
INSCAP Tel: 6815757	Ubicación Localidad SUBA Y FERIAS	Programa Técnicos Laborales por competencias: - Secretariado Ejecutivo - Auxiliar Administrativo - Mantenimiento de Equipos de Computo - Auxiliar Contable y Financiero - Instalador de Redes y Computadores - Formación Académica en Inglés - Auxiliar en Mercadeo y Ventas de Productos y servicios - Auxiliar en Aduanas - Auxiliar en enfermería Ofrecen Bachillerato Académico en máximo 3 años, primaria en 1 año y Pre Icfe	Dos semestres 2 de sus programas tienen reconocimiento del SENA Los estudiantes de bachillerato pueden ingresar a los programas técnicos laborales con menores costos	Inglés con Praxis Instituto Mercantil UAM(Universidad Autónoma de Manizales)-EDUPOL UNIAGUSTINIAN	Valor de la inversión total \$ 1.850.000		Mañana, Tarde, Noche, Sábados y Domingos

Tabla 6.4.Competencia (Continuación)

Nombre de la Institución	Ubicación	Programas que ofrece	Duración del programa	Convenios empresariales	Costos	Formas de Pago	Horarios
INSTITUTO INTEGRADO DE SUBA 6904694	Calle 139 n° 10-36 Localidad de SUBA	Programas Técnicos Laborales: • Técnico Laboral en Sistemas • Técnico Laboral en Contabilidad • Técnico en Atención al menor de 6 años Ofrecen Bachillerato para Adultos y Bachillerato por Ciclos.	Tres semestres	No tiene			Lunes 08:00-12:00 y 18:00-21:00 Martes 08:00-12:00 y 18:00-21:00 Miércoles 08:00-12:00 y 18:00-21:00 Jueves 08:00-12:00 y 18:00-21:00 Viernes 08:00-12:00 y 18:00-21:00 Sábado 08:00-13:00 Domingo 08:00-13:00
INSTITUTO CAMPO ALTO	• Suba • Teusaquillo • Kennedy • San Cristóbal Norte • Cll. 63	Programas técnicos laborales en diferentes áreas así: • Salud • Administrativa • Diseño • Mecánica • Mercadeo • Educación • Social • Sistemas • Hotelería y turismo	Tres semestres	Contratos de aprendizaje con diversas empresas	\$675.000 + \$50.000 inscripción	Cuota inicial \$117.500 + 5 cuotas mensuales de \$111.500	Lunes a viernes, sábados y domingos
Institución Educativa Alexander Von Humboldt	• Barranquilla • Bogotá • Cali • Cartagena • Cúcuta • Ibagué • Montería	Programas técnicos laborales en diferentes áreas así: • Área Administrativa • Área Tecnológica • Cursos libres	Tres Semestres	Fuerza Aérea Colombiana Toronto de Colombia Empresa de Seguridad	\$700.000 + \$35.000 Inscripción	30% Anticipo + cuotas mensuales a convenir	Lunes a viernes, sábados y domingos

Fuente: Esta Investigación

2.3.2 Situación Actual en Mercadeo

1. La Corporación tiene bien definido el segmento de mercado, el cual se encuentra dado para los estratos 2 y 3 de edad comprendida entre los 14 y 65 años que vivan o trabajen en la localidad de suba y se encuentren interesados en acceder a una educación Técnico laboral.
2. A pesar de contar con iniciativa para el enfoque de las estrategias en la consecución de nuevos estudiantes, se evidencia que la gestión en mercadeo no es suficiente para mantener y generar un crecimiento en la institución.
3. La institución cuenta con un área encargada de la gestión de mercadeo, sin embargo, no se realiza control y seguimiento por parte de la dirección a la ejecución de las estrategias planteadas conllevando a que las actividades se desvíen a otras áreas sin dar prioridad a su función principal causando efecto negativo en los resultados.
4. Hace parte de su estrategia de mercadeo, aplicar volanteo, perifoneo y voz a voz en el sector, sin embargo, ha venido decayendo en su gestión.
5. La Corporación cuenta con un software diseñado para el sector educativo (SUI), el cual permite almacenar la base de datos tanto de estudiantes, profesores y proveedores; facilitando la generación de reportes como instrumento para el manejo de bases de datos. No obstante este software no se usa de manera eficiente.
6. De acuerdo al estudio realizado, CSAT desde su inicio estableció que los programas de mayor interés para el sector de Suba, se encuentran enfocados a

las áreas administrativas y financieras, sin embargo, con la intención de generar nuevos clientes, se cuenta con otros programas enfocados a otras áreas.

7. A través del resultado dado en las encuestas, se establece que el estudiante está conforme con las facilidades de pago que brinda la institución por medio de cuotas mensuales o quincenales. Los precios se encuentran regulados por la Secretaría de Educación
8. No se realiza una adecuada planeación de mercadeo ya que no se aplican encuestas de forma periódica y tampoco se hace el respectivo análisis a éstas.
9. Se promueve la estrategia de voz a voz a través de incentivos de descuentos en el pago de la matrícula o del módulo. (trae una persona → descuento del 50%, trae dos personas → 100%)

2.3.3 Recomendaciones

1. Desarrollar indicadores que permitan medir la efectividad de la estrategia de mercados de forma periódica y a corto plazo.
2. Hacer seguimiento del ciclo de vida de los programas, tanto para actualizar su contenido como para saber si es rentable ofrecerlos.
3. Medir de una forma eficiente y formal el comportamiento de la deserción de estudiantes en los diferentes programas, evaluando sus causas y consecuencias a través de talleres, encuestas, focusgroup.
4. Aplicar encuestas a los estudiantes al finalizar cada módulo con el fin de evaluar y mantener la calidad de enseñanza dada por el docente.

5. Medir los resultados obtenidos por la ejecución de la estrategia de promoción y publicidad actualmente aplicada en la institución
6. Generar recordación y reconocimiento de la institución en la zona, por la calidad en la educación brindada a los estudiantes y la posibilidad de vincularse laboralmente y/o continuar con la profesionalización de su carrera a través de los convenios que tiene y así atraer nuevos estudiantes.
7. Generar fidelización en los estudiantes, incentivando el aprovechamiento de los convenios actuales con instituciones universitarias para terminar su carrera técnico laboral y continuar su carrera profesional ahorrando tiempo y dinero.
8. Establecer metas mensuales de consecución de nuevos estudiantes al área de mercadeo generando incentivos o beneficios económicos por el cumplimiento de éstas.
9. Realizar visitas a colegios de la localidad cuyo mercado este orientado a los estratos 2 y 3 con el fin de realizar nuevos convenios.

CAPITULO III

GESTIÓN FINANCIERA

3. GESTIÓN FINANCIERA

3.1 Diagnóstico de la Situación Económica Financiera

A continuación realizaremos el análisis de los estados financieros, tomando como base el cierre a diciembre correspondiente a los años 2010, 2011 y 2012, con el objetivo de realizar la proyección futura de su situación económica financiera teniendo en cuenta las recomendaciones dadas.

3.1.2. Balance General

DESCRIPCION DE LA CUENTA	2010	2011	2012
SUBTOTAL DISPONIBLE	\$ 6.997.623	\$ 960.000	8.632.795
INVERSIONES CP	-		
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	\$ 1.205.000	\$ 638.220	8.236.000
SUBTOTAL INVENTARIOS		\$ 26.875.500	25.996.899
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.202.623	28.473.720	42.865.694
INVERSIONES LP			
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	\$ 13.612.222	\$ 11.976.800	\$ 31.233.599
SUBTOTAL INTANGIBLES	\$ 13.662.920	\$ 314.724.000	\$ 308.724.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 27.275.142	326.700.800	339.957.599
TOTAL ACTIVO	\$ 35.477.765	355.174.520	382.823.293
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	\$ 6.121.559	6.552.082	2.041.118
PROVEEDORES	\$ 3.074.737	6.240.514	2.185.000
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 12.286.268		10.265.224
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ -185.053	7.987.000	10.283.268
OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	\$ 450.618		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 21.748.129	20.779.596	24.774.610
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)		0	
PROVEEDORES (LP)		0	
OBLIGACIONES LABORALES LARGO PLAZO		-	
SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO		-	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
TOTAL PASIVO	\$ 21.748.129	20.779.596	24.774.610
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	\$ 10.000.000	10.000.000	10.000.000
RESERVAS			
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO			
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 3.729.636	9.670.924	39.324.683
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES		314.724.000	308.724.000
TOTAL PATRIMONIO	13.729.636	334.394.924	358.048.683
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	35.477.765	355.174.520	382.823.293
TOTAL	-	-	-

3.1.3. Estado de Resultados

DESCRIPCION CUENTA	2010	2011	2012
Ingresos Operacionales	\$ 184.298.124	125.874.186	125.821.650
MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	\$ 202.445		-
UTILIDAD BRUTA	184.095.679	125.874.186	125.821.650
MENOS: Gastos Operacionales De Administración	\$ 173.318.681	112.084.686	81.678.098
MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	\$ 3.536.247	3.800.000	4.621.450
UTILIDAD OPERACIONAL	7.240.751	9.989.500	39.522.102
MAS: Ingresos No Operacionales			
MENOS: Gastos No Operacionales	\$ 1.502.850	318.574	197.419
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	5.737.901	9.670.926	39.324.683
Ajustes Por Inflacion			
MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	\$ 2.008.265		
GANANCIAS Y PERDIDAS	3.729.636	9.670.926	39.324.683

3.1.4. Indicador de Altman

Z= 6,56X1+3,26X2+6,72X3+ 1,05X4	Constante	2010	2011	2012
X1= Capital de trabajo / Total activos	6,56	(0,38)	0,02	0,05
X2= Utilidad retenida / Total activos	3,26	-	-	-
X3= Utilidad antes de impuesto e intereses/ Total acti	6,72	0,20	0,03	0,10
X4= Patrimonio / pasivo total	1,05	0,63	16,09	14,45
Z SCORE		-0,470	17,228	16,179
SITUACION		Peligro de Quiebra	Situación Normal	Situación Normal

Z < 1 - ZONA DE PELIGRO	(0,00) Peligro de Quiebra
1<Z<2,6 - ZONA GRIS	1 Zona Gris
Z > 2,6 ZONA SEGURA	2,6 Situación Normal
	100,00

3.1.5. Flujo de Fondos

	2.010	2.011	2.012
Utilidad operacional	7.240.751	9.989.500	39.522.102
menos impuestos	2.008.265	0	0
Mas depreciacion	2.326.700	3.844.200	7.008.400
Mas amortizacion	0	0	0
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	7.559.186	13.833.700	46.530.502
Variacion capital de trabajo	20.543.129	(27.277.253)	(2.724.165)
Cambio en activos fijos	(13.612.222)	1.635.422	(19.256.799)
FLUJO NETO DE LA INVERSION	6.930.907	(25.641.831)	(21.980.964)
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE	14.490.093	(11.808.131)	24.549.538
Variación activos no corrientes	(13.662.920)	(301.061.080)	6.000.000
Variación pasivos no corrientes	0	0	0
Otras cuentas de patrimonio	0	314.724.000	(6.000.000)
Aportes de capital	10.000.000	0	0
Pago de dividendos	0	3.729.636	9.670.924
Mas otros ingresos	0	0	0
Pago de Intereses	1.502.850	318.574	197.419
Ajuste contable	2.326.700	3.844.200	7.008.400
FLUJO FINANCIERO	(7.492.470)	5.770.510	(16.876.743)
Caja del periodo	6.997.623	(6.037.621)	7.672.795
Saldo inicial de caja	0	6.997.623	960.002
Caja final	6.997.623	960.002	8.632.797
Cajas finales	6.997.623	960.000	8.632.795
Cuenta de control	(0)	2	2

3.1.6. Análisis del Capital de Trabajo

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO	2010	2011	2012
Suma Activos corrientes menos caja	1.205.000	27.513.720	34.232.899
Pasivos Corrientes	21.748.129	20.779.596	24.774.610
Capital de Trabajo	(20.543.129)	6.734.124	9.458.289
Variación capital de trabajo neto	20.543.129	(13.809.005)	(2.724.165)

INDICADORES DE CAPITAL DE TRABAJO			
	2010	2011	2012
EBIT	7.240.751	9.989.500	39.522.102
EBITDA	9.567.451	13.833.700	46.530.502
NOPAT (unodi)	5.232.486	9.989.500	39.522.102
MARGEN EBITDA (Ebitda / Ventas)	5,19%	10,99%	36,98%
COBERTURA EBITDA (Ebitda / Gastos financieros)	6,37	43,42	235,69
KTNO (CXC + Inventarios - proveedores)	(1.869.737)	21.273.206	32.047.899
PKT productivwc (KTNO / ventas)	-1,01%	16,90%	25,47%
PDC (Palanca de Crec.) (Margen Ebitda / PKT	-5,117	0,650	1,452
Mayor que 1 NO necesita caja y Menor que 1 necesita caja	ILIQUEDEZ	ILIQUEDEZ	No necesita caja

Análisis Dupont			
Utilidad Operacional DI (Util ope DI x (util ope x TI)NOPAT	5.232.486	9.989.500	39.522.102
Ventas	184.298.124	125.874.186	125.821.650
Activos Operacionales	14.817.222	39.490.520	65.466.498
Deuda (Activos Ope - Patrimonio)	1.087.586	-294.904.404	-292.582.185
Patrimonio	13.729.636	334.394.924	358.048.683

Rentabilidad Operacional (Util oper DI/Ventas)	2,839%	7,936%	31,411%
Rotacion de Activos (ventas/ activos Oper)	12,4381	3,1875	1,9219
Apalancamiento Financiero (1 + Deuda/Patrim)	1,0792	0,1181	0,1828
ROE Rent op x Rotac.activos x Apalanca. Finac.	38,11%	2,99%	11,04%
ROE Utilida oper DI / Patrimonio	38,11%	2,99%	11,04%

En la tabla anterior se observa que el capital de trabajo en el año 2010 fue negativo, se evidencia un aumento en el activo corriente para los años 2011 y 2012 representado en los inventarios; por otra parte el pasivo refleja una disminución del 4.45% del 2010 al 2011 y un incremento del 19.22% para el año 2012, el resultado final, es decir, el aumento de capital de trabajo se vio afectado por ambas variaciones. Este aumento del

activo circulante se debe fundamentalmente al aumento de los inventarios y cuentas por cobrar a corto plazo en el año 2012.

La empresa logra un aumento en el capital de trabajo por las operaciones normales en el año 2012 con relación al año 2011 y de este con el año 2010, en los que se evidencia un aumento en la cuenta de efectivo en caja en el 2012 y en los inventarios.

El margen EBITDA ha tenido un comportamiento ascendente reflejando liquidez para el año 2012.

Como se puede observar, en el año 2011 el capital de trabajo aumentó con respecto al año 2010 y en el año 2012 con respecto al 2011, debido fundamentalmente al aumento entre el activo circulante y el pasivo circulante.

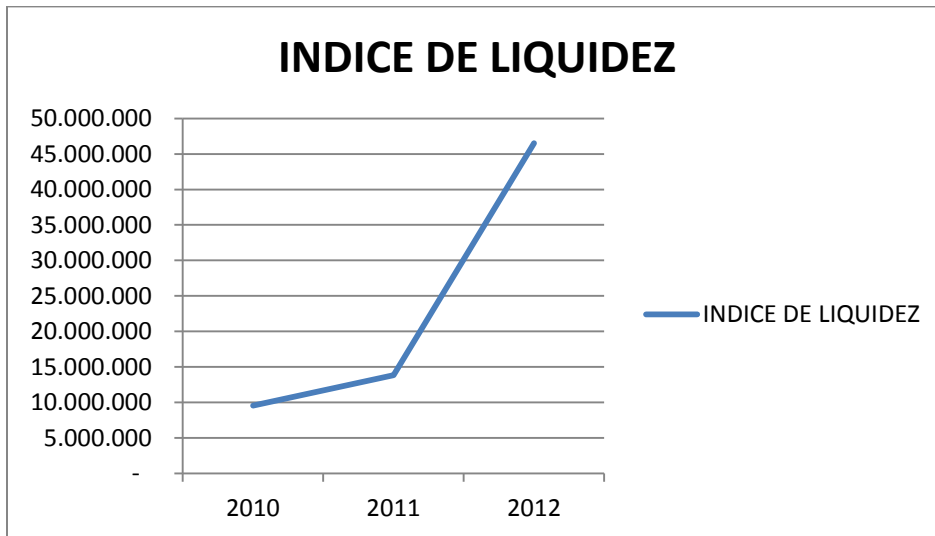
Concluyendo podemos referir que el capital de trabajo ha tenido un comportamiento comparativamente alto en los años 2011 y 2012, al establecerse una variación de \$13.809.005 y \$2.724.165 respectivamente.

3.1.7. Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS		2010	2011	2012
LIQUIDEZ				
RAZON CORRIENTE VECES	ACTIVO CORRIENTE /PASIVO CORRIENTE	0,38	1,37	1,73
PRUEBA ACIDA VECES	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS /PASIVO CORRIENTE	0,38	0,08	0,68
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	(13.545.506)	7.694.124	18.091.084
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	INVENTARIOS + CAJA + CTAS COBRAR - PROVEEDORES	5.127.886	22.233.206	40.680.694
EBITDA	UTILIDAD OPERACIONAL + AMORTIZACION + DEPRECIACION	9.567.451	13.833.700	46.530.502
ENDEUDAMIENTO Y COBERTURA				
ENDEUDAMIENTO TOTAL	TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVOS	61,30%	5,85%	6,47%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE/TOTAL ACTIVOS	61,30%	5,85%	6,47%
COBERTURA DE INTERESES VECES	UTILIDAD OPERACIONAL / INTERESES	4,82	31,36	200,19
COBERTURA EBITDA	EBITDA / INTERESES	6,37	43,42	235,69
APALANCAMIENTO O LAVERAGE				
LAVERAGE TOTAL	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	1,58	0,06	0,07
LAVERAGE CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO	1,58	0,06	0,07
LAVERAGE FINANCIERO	(OBLIG FINAN CP + OBLIG FINAN LP + BONOS Y PAPELES COMERCIALES) / PATRIMONIO	0,45	0,02	0,01
ACTIVIDAD O EFICIENCIA				
DIAS CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS X COBRAR CP/VENTAS * 365	2,39	1,85	23,89
RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA / VTAS	99,89%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERAC / VTAS	3,93%	7,94%	31,41%
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA / VTAS	2,02%	7,68%	31,25%

- **Liquidez**

- **Figura 113.1. Liquidez**



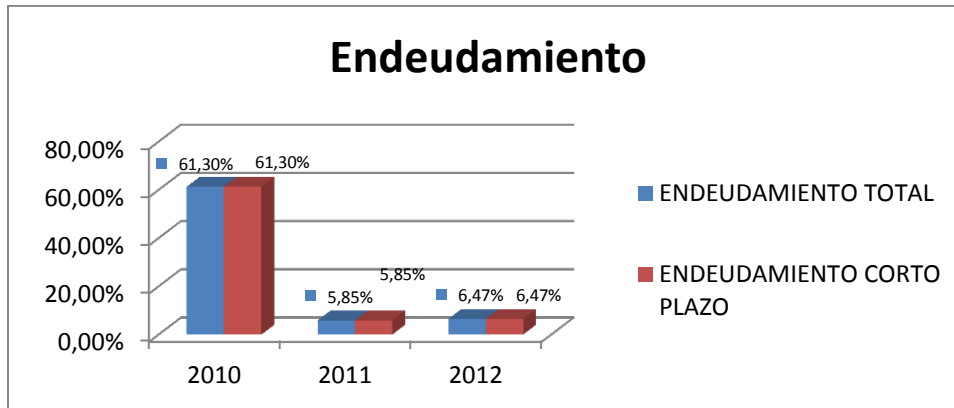
Como se puede observar en los años 2010, 2011 y 2012 la corporación mantiene una iliquidez en una proporción de 0,38 en el 2010, 0,08 en el año 2011 y 0,68 en el año 2012, lo anterior debido principalmente a un aumento relativo en el activo corriente, y a un incremento respectivo de los inventarios en mayor proporción que los activos.

En el año 2012 la liquidez aumentó en 0,36 con respecto al año 2011 causado por un crecimiento en mayor proporción de los activos más líquidos o sea del efectivo en caja.

Después de haber restado el inventario, percibimos que la liquidez inmediata disminuye, debido a que los inventarios en material didáctico y publicitario influyeron notablemente en la liquidez general y tiene un valor significativo en la institución educativa.

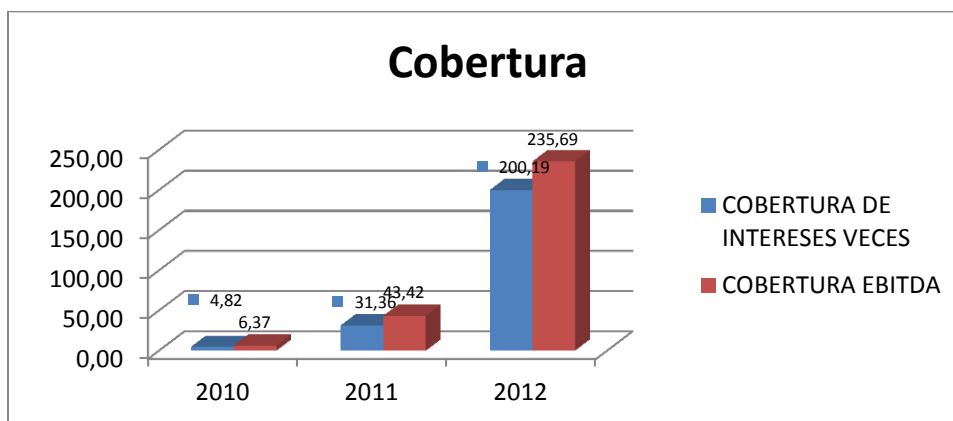
- **Endeudamiento**

- **Figura 114.2. Endeudamiento**



Fuente: Elaboración propia

- **Figura 15.2. Cobertura**



Fuente: Elaboración propia

Analizando la información dada en el cálculo del indicador de endeudamiento, (*Figura 3.1*) podríamos decir que en el año 2010 la corporación financió sus activos con deudas en un 61.30%, en el año 2011 disminuye notablemente quedando en un 5.85% y en el 2012 en un 6.47%.

Resumiendo, podríamos concluir que en los dos últimos años la corporación ha utilizado más fuente de financiamiento propia para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que pudiera ser un problema porque significa que la empresa puede afectar su liquidez.

- **Rentabilidad**

En cuanto a la rentabilidad, como se muestra en la tabla anterior, para el año 2012 la corporación genera un incremento en su margen operacional, pasando de estar en un 7.68% en el 2011 a un 31.25% en el 2012.

A pesar de presentar una reducción representativa en sus ingresos, lo anterior se da principalmente por una reducción de gastos de administración y ventas, dados en el canon de arrendamiento y servicios públicos.

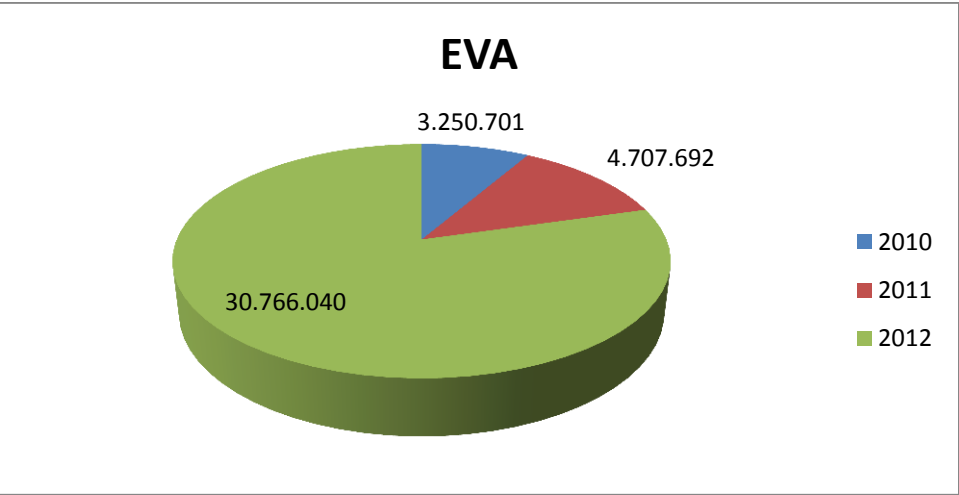
3.1.8Cálculo de WACC y EVA

WACC			
	2010	2011	2012
UNODI (NOPAT)	5.232.486	9.989.500	39.522.102
TOTAL ACTIVOS operacionales	14.817.222	39.490.520	65.466.498
TOTAL PASIVOS	1.087.586	19.819.596	16.141.815
PATRIMONIO	13.729.636	19.670.924	49.324.683
Total pasivos promedio	Tasa impositiva 30%		
Total patrimonio promedio			
Total activos promedios			

Costo del capital	
Krm(Tasa libre de Riesgo) (julio 24 Yield)	5,77%
EMBI Prima de riesgo	1,62%
Km(ROE sector)	10,62%
Beta Emergente	1,20
Ke(Costo de Capital simple sin prima)	11,58%
Ke(Costo de Capital con prima de riesgo)	13,386%
Beta apalancado	1,23
Costo de capital apalancado	11,75%
Costo de capital apalancado con prima de riesgo	13,56%
WACC	13,37%

	2010	2011	2012
EVA	3.250.701	4.707.692	30.766.040
	Genera Valor	Genera Valor	Genera Valor

• **Figura 16.3. EVA**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo evidenciado en la *figura 3.3*, Se refleja que la empresa en el año 2012 generó mayor valor agregado con respecto a los años 2010 y 2011, esto fue resultado de la considerable disminución en el endeudamiento y el incremento de sus ingresos operacionales.

3.1.9 Recomendaciones

A través del estudio de mercado que se realizó, se logra concluir que la empresa posee ventajas competitivas que le permiten un desarrollo de estrategias impactantes en la situación financiera, por lo tanto a continuación se describen esas ventajas:

- Precios asequibles al mercado
- Flexibilidad de Horarios: días de lunes a sábados.
- Sede ubicada en zona de fácil acceso, sobre vía principal, rutas de transporte diversas.
- Sus docentes se encuentran certificados por el SENA en competencias laborales, especializados en sus respectivas áreas de enseñanza.

Por lo anterior, se recomienda implementar como parte de la estrategia dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación In house
- Capacitación Out house

La aplicación de esta estrategia busca que la institución adquiera los siguientes beneficios:

- Crear una nueva línea de servicio educativo que permita ofrecer capacitaciones en el manejo de los diversos programas en sistemas, a las diferentes empresas productivas y de servicios.

- Desarrollar las destrezas, habilidades, y competencias en el manejo de programas de sistemas, fundamentales para el desarrollo eficaz de los empleados en las diferentes empresas.
- Ampliar el mercado objetivo con el fin de lograr mayor reconocimiento en el sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

A continuación se mencionan los temas posibles de desarrollo en dichas capacitaciones:

- Informática Básica
- Excel Inicial
- Excel Avanzado
- Manejo de software de diseño gráfico y edición (Corel Draw, Photo shop, Mysqual)
- Manejo de software contable
- Taller de nómina, seguridad social y parafiscal
- Declaraciones Tributarias
- Seguridad de Redes
- Plataforma Cisco
- Macros

3.2. Proyección Financiera

Con el fin de analizar la viabilidad en la implementación de esta nueva línea de servicio, se realiza un estudio de la inversión y la proyección de flujos futuros, teniendo en cuenta que la institución busca mejorar la liquidez a corto y mediano plazo por lo cual se proyectan la generación de ingresos y utilidad en el estado de resultados y flujo de caja:

3.2.1. Bases de Proyección

3.2.1.1. Inversión Inicial

ACTIVOS FIJOS	\$	17.560.000	
Computadores	\$	16.480.000	
Video Beam	\$	1.080.000	
INVERSIONES PREOPERATIVAS	\$	1.490.000	
Brochure (Cantidad 2000 Unid.)	\$	360.000	
Teléfono (mensual)	\$	80.000	
Internet (mensual)	\$	150.000	
GASTOS PUBLICIDAD	\$	900.000	
Volantes media carta en papel bond (5000 volantes)	\$	250.000	
Afiches (Medio pliego-1000 unidades)	\$	560.000	
Tarjetas de Presentación (200 Tarjetas)	\$	90.000	
CAPITAL DE TRABAJO			
a. Insumos		30 días	
b.Productos en Proceso		3 días	
c. Productos terminados		0 días	
d. Cuentas por cobrar		30 días	
e. Cuentas por Pagar		15 días	
f. GTPPP(grado de terminación promedio de producto en proceso		90%	
g. CE (Ciclo de Efectivo)		48	

3.2.1.2. Horizonte de Tiempo

VIDA ÚTIL	3 años
DEPRECIACIÓN	3 años
Amortización Diferidos	3 años

3.2.1.3. Tasa Interna de oportunidad

TIO	45%	EA
INFLACIÓN	4%	EA
CRECIMIENTO DEL SECTOR	3,7%	
Tasa de Ahorro	3,5%	

3.2.1.4. Flujos Netos de Fondos

No. de sesiones In house en el año	24
No. de sesiones Out house en el año	24

- Ventas**

Producto 1	Año 1	Año 2	Año 3
Capacitación In house			
Precio	\$ 1.800.000	\$ 1.872.000	\$ 1.946.880
Unidades (sesion 8 horas - 20 estudiantes)	24	24	24
Ventas año	\$ 43.200.000	\$ 44.928.000	\$ 46.725.120
Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Capacitación out house			
Precio	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800
Unidades (sesión 8 horas-20 estudiantes)	24	24	24
Ventas año	\$ 72.000.000	\$ 74.880.000	\$ 77.875.200

- Costo de Ventas

Producto 1 y producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos (marcadores)			
Unidad de medida (unidades)		unidad	
Consumo por unidad	1	1	1
Costo por unidad	\$ 2.068	2150,72	2237
Costo Total de Insumos (marcadores)	\$ 99.264	\$ 103.235	\$ 107.364
Producto 1 y Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos (papel trenzado)			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	20	20	20
Costo por unidad	\$ 300	312	324
Costo Total de Insumos (papel trenzado)	\$ 288.000	\$ 299.520	\$ 311.501
Producto 1	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos (borrador) Producto 1			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	0,083	0,083	0,083
Costo por unidad	\$ 9.600	9984	10383
Costo Total de Insumos (borrador)	\$ 19.123	\$ 19.888	\$ 20.684
Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos (borrador) Producto 2			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	2	2	2
Costo por unidad	\$ 9.600	9984	10383
Costo Total de Insumos (borrador)	\$ 460.800	\$ 479.232	\$ 498.401
Producto 1 y Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos (libreta apuntes)			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	20	20	20
Costo por unidad	\$ 2.600	2704	2812
Costo Total de Insumos(libreta apuntes)	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674
Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos (Refrigerios) Producto 2			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	40	40	40
Costo por unidad	\$ 4.000	4160	4326
Costo Total de Insumos (libreta apuntes)	\$ 3.840.000	\$ 3.993.600	\$ 4.153.344
Producto 1 y Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos Cartucho			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	20	20	20
Costo por unidad	\$ 495	514,8	535
Costo Total de Insumos (cartucho)	\$ 475.200	\$ 494.208	\$ 513.976
Producto 1 y Producto 2	Año 1	Año 2	Año 3
Insumos CD'S			
Unidad de medida		unidad	
Consumo por unidad	20	20	20
Costo por unidad	\$ 495	514,8	535
Costo Total de Insumos CD'S	\$ 475.200	\$ 494.208	\$ 513.976
Costo Total de Insumos	\$ 7.678.387	\$ 7.985.523	\$ 8.304.944

3.2.1.4. Cálculo de mano de Obra Directa

Costo hora del docente (8 horas sesion)	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632
Salario por operarios (valor sesion)	\$ 160.000	\$ 166.400	\$ 173.056
Valor nómina anual	\$ 7.680.000	\$ 7.987.200	\$ 8.306.688
Carga prestacional			
Vacaciones	4,17%	Componente subsidio de transporte	
prima	8,33%		
cesantías	8,33%		
Intereses	1,00%		
parafiscales	9%		
salud	8,50%		
Pensión	12%		
ARP	1%	(SE TOMA %según el nivel)	
	52,33%		

3.2.1.5. Costos Indirectos de Fabricación / Costos Indirectos de Operación

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Arrendamiento de Sede	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600	\$ 1.124.864
Aseo y Vigilancia	\$ 480.000	\$ 499.200	\$ 519.168
Servicios (Agua, Luz, Teléfono e Internet)	\$ 72.800	\$ 75.712	\$ 78.740
Seguros	\$ 1.000.000	\$ 1.040.000	\$ 1.081.600
Total CIF Fijos	\$ 2.592.800	\$ 2.696.512	\$ 2.804.372

3.2.1.6. Costos Indirectos de Operación e Indirectos de Operación Variables

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler Auditorio	\$ 16.414.080	\$ 17.070.643	\$ 17.753.469
Transporte (\$80.000 *sesión)	\$ 1.920.000	\$ 1.996.800	\$ 2.076.672
Costo alquiler auditorio por sesion	\$ 683.920	711.277	739.728
Costo transporte por sesion	\$ 80.000	83.200	86.528
Total CIF Variables	\$ 18.334.080	\$ 19.067.443	\$ 19.830.141

3.2.1.8. Gastos de Administración y de Ventas Fijo

Año 1	Año 2	Año 3
\$ 16.057.715	\$ 16.700.023	\$ 17.368.024
\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.489.600
\$ 22.057.715	\$ 22.940.023	\$ 23.857.624
papelería	\$ 300.000	
cafetería	\$ 200.000	
total	\$ 500.000	

3.2.1.9. Gastos de Administración y Ventas variables

	Año 1	Año 2	Año 3
Comisiones Asesor Comercial (2%)	\$ 2.304.000	\$ 1.198.080	\$ 1.246.003
Carga Prestacional (comisiones)	\$ 1.205.683	\$ 626.955	\$ 652.033
Impuestos (4 * mil)	\$ 460.800	\$ 479.232	\$ 498.401
TOTAL GAV VARIABLES	\$ 3.970.483	\$ 2.304.267	\$ 2.396.438

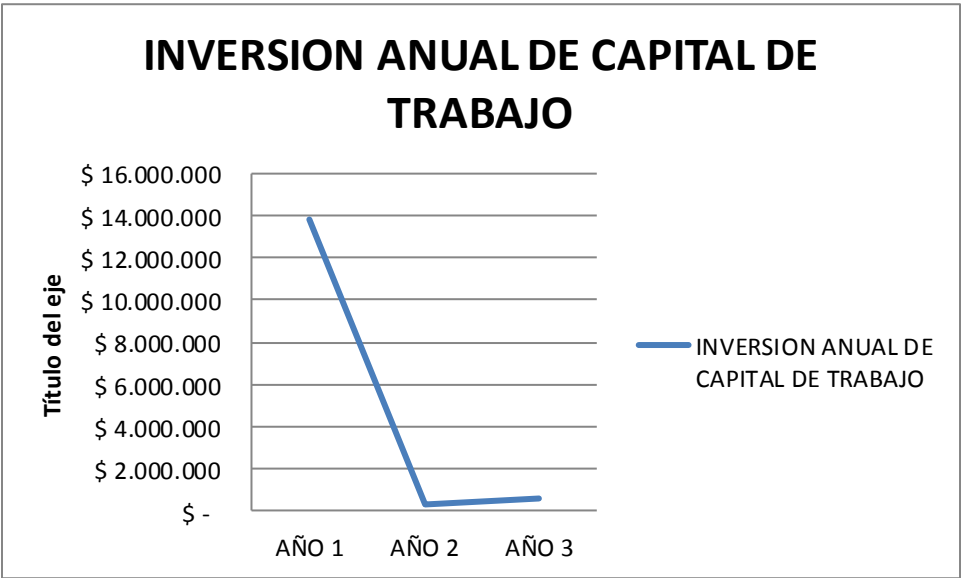
3.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	\$ 115.200.000	\$ 119.808.000	\$ 124.600.320
COSTO DE VENTAS			
Costos de Materias Primas Utilizadas	\$ 7.678.387	\$ 7.985.523	\$ 8.304.944
Costos de Mano de Obra Directa	\$ 7.680.000	\$ 7.987.200	\$ 8.306.688
Costos Indirectos de Fabricación			
Depreciación	\$ 5.853.333	\$ 6.087.467	\$ 6.330.965
Amortización Inversiones preoperativas	\$ 496.667	\$ 516.533	\$ 537.195
CIF Fijos	\$ 2.592.800	\$ 2.696.512	\$ 2.804.372
CIF Variables	\$ 18.334.080	\$ 19.067.443	\$ 19.830.141
Total CIF	\$ 27.276.880	\$ 28.367.955	\$ 29.502.673
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 42.635.267	\$ 44.340.678	\$ 46.114.305
Utilidad Bruta	\$ 72.564.733	\$ 75.467.322	\$ 78.486.015
GASTOS OPERACIONALES			
GAV fijos	\$ 22.057.715	\$ 22.940.023	\$ 23.857.624
GAV Variables	\$ 3.970.483	\$ 2.304.267	\$ 2.396.438
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 26.028.198	\$ 25.244.290	\$ 26.254.062
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 46.536.535	\$ 50.223.032	\$ 52.231.953
Más otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
Menos otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Menos Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 46.536.535	\$ 50.223.032	\$ 52.231.953
Impuestos (33%)	\$ 15.357.057	\$ 16.573.600	\$ 17.236.544
UTILIDAD NETA	\$ 31.179.478	\$ 33.649.431	\$ 34.995.408

3.2.2.1. Necesidad de Capital de Trabajo

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cuentas por cobrar	\$ 9.600.000	\$ 9.984.000	\$ 10.383.360
Insumos	\$ 639.866	\$ 665.460	\$ 692.079
Producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -
Productos en proceso	\$ 106.588	\$ 110.852	\$ 115.286
Necesidades de Efectivo	\$ 3.470.426	\$ 3.365.905	\$ 3.500.542
Total Necesidades K de trabajo	\$ 13.816.880	\$ 14.126.217	\$ 14.691.266
INVERSIÓN ANUAL DE CAPITAL DE TRABAJO			
	\$ 13.816.880	\$ 309.337	\$ 565.049

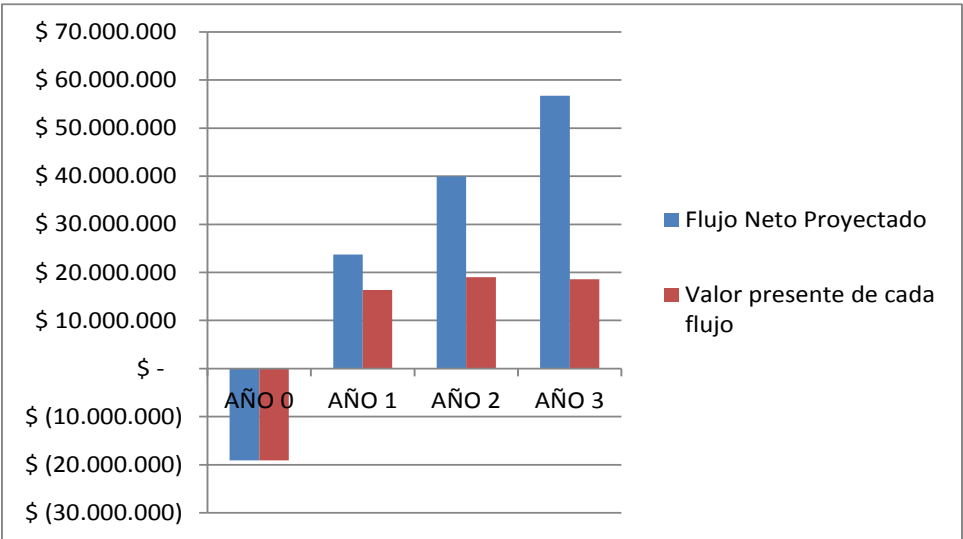
- Figura 17.4. Inversión Anual Capital de Trabajo



• 3.2.3. Flujo de Caja Proyectado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. FLUJO DE OPERACIÓN				
Utilidad Neta		\$ 31.179.478	\$ 33.649.431	\$ 34.995.408
más Depreciación		\$ 5.853.333	\$ 6.087.467	\$ 6.330.965
más Amortización		\$ 496.667	\$ 516.533	\$ 537.195
más Agotamiento				
Flujo Neto de Operación		\$ 37.529.478	\$ 40.253.431	\$ 41.863.568
2. FLUJO DE INVERSION				
Inversión en activos fijos	\$ (17.560.000)			
Inversión preoperativa	\$ (1.490.000)			
Inversión en Capital de Trabajo		\$ (13.816.880)	\$ (309.337)	\$ (565.049)
Total Flujo de Inversión	\$ (19.050.000)	\$ (13.816.880)	\$ (309.337)	\$ (565.049)
3. FLUJO DE FINANCIACION				
Préstamo				
menos Amortización préstamos				
menos Intereses préstamos				
Total flujo de Financiación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. FLUJO DE RECUPERACION				
Recuperación activo fijo				\$ 1.756.000
Recuperación capital de trabajo				\$ 13.662.877
Total Flujo de Recuperación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.418.877
TOTAL FLUJO NETO PROYECTADO	\$ (19.050.000)	\$ 23.712.598	\$ 39.944.094	\$ 56.717.397

• Figura 18.5. Flujo de Caja Proyectado



3.2.3.1. Valor Presente del Flujo de Caja

VP DE CADA FLUJO	\$ (19.050.000)	\$ 16.353.516	\$ 18.998.380	\$ 18.604.255
VPN (45%)	\$ 34.906.151,18	PROYECTO VIABLE		
TIR	154%			
TIRM	43%	PROYECTO VIABLE		

3.2.3.2. Periodo de Recuperación Descontado

AÑO	FLUJO DESCONTADO	FLUJO DE RECUPERACION			
0	\$ (19.050.000)	\$ (19.050.000)			
1	\$ 16.353.516	\$ (2.696.484)			
2	\$ 18.998.380	\$ 16.301.896	EN ESTE MOMENTO SE RECUPERÓ LA INVERSION		
3	\$ 18.604.255	\$ 34.906.151			

PRD =	1 AÑO	-51,10 DIAS				
PRD =	1 AÑO Y 51 DIAS	EL PROYECTO SE APRUEBA TENIENDO EN CUENTA QUE LA VIDA UTIL DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO ES DE 3 AÑOS.				

3.2.3.3. Punto de Equilibrio

	AÑO 1	
Costos y Gastos Variables	\$ 37.662.950	
Costos y Gastos Fijos	\$ 31.000.515	
Costo y Gastos Variables Unidad	784.645	
Precio Unitario Capacitación In House	\$ 1.800.000	40%
Precio Unitario Capacitación Out House	\$ 3.000.000	60%

Para mantener el punto de equilibrio en la capacitación In House se necesitará llegar a un mínimo de 12 capacitaciones en el año que equivale al 51% de lo proyectado al año.

El punto de equilibrio en la capacitación Out House sería de 8 capacitaciones anuales que equivaldría al 35% de lo proyectado al año en este servicio.

Por lo anterior, se necesitaría un mínimo de 20 capacitaciones al año y un ingreso de \$46.058.746 para llegar al punto de equilibrio.

Después de realizar los respectivos cálculos financieros, se puede concluir que la inversión cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión. El proyecto permite incrementar el valor de la empresa. En el periodo evaluado, el proyecto genera flujos netos de efectivo positivos y utilidad con comportamiento ascendente para todos los años.

Al descontar los flujos de caja el periodo de recuperación del proyecto planteado es de 1 año y 51 días lo que evidencia la viabilidad del proyecto.

El indicador de rentabilidad del proyecto expresado por la TIR es de 154% lo que representa significativamente que el negocio es factible y garantiza flujos de caja positivos, excedentes y generación de valor en la empresa.

La tasa interna de retorno modificada es superior al costo de capital por lo cual el proyecto desde este punto de vista también es viable ya que añade valor a la institución.

El nivel de ventas para no ganar ni perder dinero es de \$ 46.058.723, pues este valor corresponde al punto de equilibrio para la Institución.

Por tanto, la cantidad de sesiones mínimas a realizar en un año llegando al punto de equilibrio es de 19 sesiones.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Siendo conscientes de la importancia que tiene el objeto social de la Corporación Social de Administración y Tecnología CSAT, desarrollamos este trabajo direccionado a realizar un aporte benéfico a la institución, suministrando alternativas traducidas en estrategias propuestas para las áreas de Direccionamiento Estratégico, Entorno, Gestión de Mercados y Gestión Financiera, permitiendo que la institución se fortalezca, amplíe su mercado y perdure en el tiempo.

Por lo anterior, consideramos pertinente concluir acerca de cada uno de los temas investigados que impactan a la institución:

Análisis del Entorno

Al realizar el análisis del entorno a través de las matrices de evaluación de factores internos y externos, se logra establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución, se resalta que la institución cuenta con factores positivos que requieren de una adecuada administración para fortalecer la empresa e impactar sus procesos a nivel administrativo y académico.

La Institución no responde satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas que presenta, por cuanto no está aprovechando totalmente su conocimiento y experiencia en el mercado.

Existe una gran oportunidad de que la institución amplíe su mercado, teniendo en cuenta que está ubicada en una zona en la que predominan los estratos para los cuales va dirigido el servicio que ofrece.

Se deben utilizar las fortalezas de la institución y aprovechar la experiencia, trayectoria, conocimiento y relaciones sociales de los socios para atraer más estudiantes.

Direccionamiento Estratégico

Se concluye que en este aspecto, la institución debe involucrar procesos en los cuales se establezcan planes y proyectos encaminados a mejorar la institución educativa en las áreas directivas, formulando e implementado indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos de gestión en cada una de ellas.

Gestión de Mercados

En la Gestión de Mercados se concluye:

Para lograr ampliar el número de clientes potenciales es necesario crear un plan estratégico enfocado a la promoción de la institución.

Mayor publicidad en la zona en la cual se encuentra la sede de la institución, permitirá abarcar más mercado y posteriormente se podría promocionar en otras localidades.

Como valor agregado se recomienda promocionar la buena calidad de los docentes y generar incentivos que conlleven a una alta capacitación en los programas desarrollados en la institución.

Se debe fortalecer el área de mercadeo y el líder de ésta se debe encargar de realizar programas de retención y fidelización de clientes, atracción de nuevos clientes, abarcar el mercado empresarial ampliando su oferta de servicios, enfocándose en capacitaciones en temas de interés para las empresas privadas.

Gestión Financiera

Al analizar el comportamiento de los ingresos de la institución se evidencia una disminución que afecta el flujo de caja de la corporación y por ende el cumplimiento en el pago de sus obligaciones. Se logró evidenciar que la causa estructural de la disminución en los ingresos es la actual baja cobertura de mercado y los altos niveles de deserción existentes.

Por lo anterior, se plantea una nueva línea de negocio enfocada a atraer mayores ingresos a la institución a través de la oferta de capacitaciones en el manejo de los diversos programas en sistemas, a las diferentes empresas productivas y de servicios, las cuales, se podrán ofrecer en las instalaciones de la institución o en las sedes de las empresas clientes. A través de esta nueva línea, se pretende generar una rentabilidad que garantice el retorno de la inversión de los socios año a año.

Con relación al tema de impuestos, en el estado de resultados se evidencia que para los años 2011 y 2012 el valor es cero, por lo tanto se genera como recomendación a las directivas ajustar los valores correspondientes en este rubro ya que esto puede ocasionar sanciones tributarias. El actual contador de la empresa está realizando los respectivos ajustes.

BIBLIOGRAFÍA

Brealey, R y Myers, S. (1992) Principios de Finanzas Corporativas. 3ª. Ed. McGraw-Hill.

Bernal, Cesar Augusto. (2006) Metodología de la Investigación. Pearson Educación.

José Ramón Gallardo Hernández (2012) Alfa Omega

Oscar León García S. Administración financiera fundamentos y aplicaciones

Rubio Domínguez, P.: (2007) Manual de análisis financiero, Edición electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros/2007a/255/index.htm>

Certificación Evaluación y Normalización de Competencias Laborales. En internet: <http://www.sena.edu.co>

Bases de la política para el diseño de programas de educación superior por ciclos y competencias. Ministerio de Educación Nacional. http://www.mineducacion.gov.co/1621/article_131953.html

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Claudia Lorena Vinasco Tapie

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 31.484.237

Nombre Completo Díva Teresa Osorio Quintanilla

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 52.833.611

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Fortalecimiento Estratégico para la Corporación Social de Administración y Tecnología CSAT

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.

NOMBRE COMPLETO: María Lorena Vivas López
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 31484237
FACULTAD: Postgrado
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración Financiera

NOMBRE COMPLETO: Diego Jesús Osorio Quintanilla
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52833611
FACULTAD: Postgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización Admon. Financiera

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 2014-01-25