

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PLAN DE NEGOCIOS
“EDUCACION SUPERIOR VIRTUAL”**



ESV

TUTOR : LIC. ALEJANDRO VASQUEZ E.
**UNIVERSITARIAS : CARLA XIMENA CORTEZ QUIROGA
MARCELA A. GONZALES FLOR**

**LA PAZ – BOLIVIA
2009**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y VALOR DISTINTIVO	2
1.1. Cliente objetivo.....	9
1.1.1. Determinación del cliente objetivo	10
1.2. Funciones del servicio.....	12
1.3. Soporte tecnológico.....	13
1.4. Necesidades que satisface y su valor para el cliente objetivo.....	15

CAPÍTULO II

2. MERCADO POTENCIAL.....	18
2.1. Descripción del mercado.....	21
2.2. Tamaño del mercado (voluntad de ventas, rentabilidad).....	23
2.2.1. Determinación de la muestra	24
2.2.2. Volumen de ventas y rentabilidad.....	24
2.3. Grado de consolidación del sector	26
2.4. Barreras de entrada y salida	28
2.4.1. Barreras de entrada.....	28
2.4.2. Barreras de salida.....	30
2.5. Segmentación de clientes en base a criterios objetivos	31

CAPÍTULO III

3. COMPETENCIA.....	32
3.1. Empresas locales	32
3.2. Empresas internacionales	33

3.3. Servicios sustitutos.....	34
--------------------------------	----

CAPÍTULO IV

4. MODELO DE NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO	36
4.1. Análisis financiero	40

CAPÍTULO V

5. EQUIPO DIRECTO Y ORGANIZACIONAL.....	66
5.1. Estructura y organización de la empresa	67
5.2. Obligaciones y derechos de los accionistas e inversores	68
5.3. Conformación del capital intelectual y operativo	68
5.4. Costos laborales directos	69

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE IMPLANTACIÓN	70
6.1. Cronograma de implementación, tiempos, criterios de demora	70
6.2. Estudios de tiempo, logística, distribución.....	71
6.3. Descripción de la cadena de valor y optimización.....	71

CAPÍTULO VII

7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	80
--------------------------------	----

CAPÍTULO VIII

8. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS	82
8.1. Estrategias del servicio	82
8.2. Estrategias de marca	83

8.3. Estrategias de promoción.....	84
8.4. Precio.....	86

CAPÍTULO IX

9. PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA	87
9.1. Por el cambio del entorno, político, social, cultural	87
9.2. Por cambios monetarios, de inflación, devaluación	88
9.3. Estrategias de concentración, desinversión	88

CAPÍTULO X

9.4. CONSTITUCIÓN DEL NEGOCIO	90
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Escenarios de la educación virtual	3
Figura N° 2 Web Educación Superior Virtual	5
Figura N° 3 Plataforma Virtual de Administración de Empresas	6
Figura N° 4 Medios tecnológicos a ser requeridos	15
Figura N° 5 Disposición de tiempo libre	19
Figura N° 6 Disposición de pago	20
Figura N° 7 Disposición de Inversión total de Licenciatura	20
Figura N° 8 Niño estudiando vía internet.....	26
Figura N° 9 Modalidad de educación virtual.....	27
Figura N° 10 Interacción del modelo educativo	39
Figura N° 11 Flujograma de servicio de Educación Superior Virtual	40
Figura N° 12 Organigrama Educación Superior Virtual – ESV	68
Figura N° 13 Cadena de valor y optimización	72
Figura N° 14 Marca de la modalidad	83
Figura N° 15 Afiche promocional.....	84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Cruce de variables cliente objetivo	11
Cuadro N° 2 Tecnología para Educación Superior Virtual	14
Cuadro N° 3 ¿Su tiempo libre podría ser utilizado para estudiar una carrera superior?	18
Cuadro N° 4 ¿Sus ingresos mensuales se encuentra entre?.....	19
Cuadro N° 5 ¿Cuánto invertiría anualmente en su educación Superior?	20
Cuadro N° 6 Causas de abandono según la edad y la universidad donde continuaría sus estudios.....	22
Cuadro N° 7 Cargo que desempeña sus ingresos y grado de educación	25
Cuadro N° 8 Universidades nacionales.....	32
Cuadro N° 9 Universidades extranjeras	33
Cuadro N° 10 Metodología docente	34
Cuadro N° 11 Clasificación de las Universidades en función de su empleo del e-learning	35
Cuadro N° 12 Honorarios Administrativos.....	42
Cuadro N° 13 Presupuesto de sueldos y salarios	42
Cuadro N° 14 Proyección de docentes	43
Cuadro N° 15 Equipos de oficina	43
Cuadro N° 16 Equipos de computación	44
Cuadro N° 17 Clientes, Mercado Objetivo y participación del mercado	45
Cuadro N° 18 Presupuesto de ventas	46
Cuadro N° 19 Honorarios administrativos	46
Cuadro N° 20 Sueldos y salarios docentes.....	47
Cuadro N° 21 Beneficios sociales	47
Cuadro N° 22 Gastos administrativos	47
Cuadro N° 23 Gastos varios.....	48
Cuadro N° 24 Equipos de oficina	49
Cuadro N° 25 Equipos de computación	49
Cuadro N° 26 Depreciación de activos fijos	50

Cuadro N° 27 Gastos de Organización	51
Cuadro N° 28 Cálculo del capital de trabajo.....	51
Cuadro N° 29 Estructura del Capital de Trabajo	52
Cuadro N° 30 Estados resultados presupuestados - ESV	52
Cuadro N° 31 Estimación de flujo de caja - ESV.....	54
Cuadro N° 32 Estimación de egresos antes del financiamiento.....	54
Cuadro N° 33 Flujo de caja con financiamiento	55
Cuadro N° 34 Balance General proyectado - ESV.....	56
Cuadro N° 35 Tasa aplicada a la inversión de Capital	58
Cuadro N° 36 Tasa aplicada al préstamo de operación a largo plazo.....	58
Cuadro N° 37 Cálculo del costo promedio ponderado del capital - ESV	58
Cuadro N° 38 Proyección en base al VAN	59
Cuadro N° 39 Cálculo de la TIR.....	60
Cuadro N° 40 Cálculo del periodo de recuperación de la inversión - ESV	61
Cuadro N° 41 Razón Beneficio – Costo - ESV.....	61
Cuadro N° 42 Gastos fijos variables - ESV	62
Cuadro N° 43 Punto de Equilibrio - ESV	63
Cuadro N° 44 Precios análisis de sensibilidad	64
Cuadro N° 45 Análisis de sensibilidad.....	64
Cuadro N° 46 Cronograma de actividades.....	70



RESUMEN EJECUTIVO

Hace pocos años, era improbable imaginar una situación en el mundo de la educación como la que se vive ahora. La tecnología, entendida como el arte del saber hacer, ha estado siempre presente en la historia de la pedagogía¹, sin embargo en las últimas décadas, ha tomado un papel predominante, como instrumento, al servicio de la educación.

Las nuevas tecnologías de información, así como el desarrollo del Internet, han eliminado las barreras que suponían las distancias, permitiendo el acceso a la información desde las más remotas partes del planeta, Dicha evolución posibilita transmitir simultáneamente imágenes, movimiento, textos y sonido a una multitud de usuarios.

Esta potencialidad de intercambiar información tanto en texto, movimiento, sonido e imagen ha permitido el desarrollo de recursos multimedia, que a su vez han logrado cambiar diversas actividades humanas; una de estas es el proceso enseñanza – aprendizaje en sus dos modalidades, presencial y a distancia, permitiendo el surgimiento de una tercera y nueva modalidad, denominada enseñanza virtual o enseñanza online; la cual se basa en la aplicación de nuevas tecnologías de información y la comunicación, como elementos fundamentales en Internet .

Estas nuevas tecnologías, aparecen hoy en día como esenciales, para la capacitación profesional de las personas que por diferentes factores o razones se ven imposibilitadas de asistir regularmente a una clase presencial, relegándose en la adquisición de nuevos conocimientos que a la postre inciden en su vida cotidiana.

¹ La pedagogía es un arte, debido a que tiene un carácter práctico; pues ésta, se dedica a normar y regular, a indicar cómo deben ser ciertas situaciones educativas.

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



En este contexto el presente Plan de Negocios plantea la implementación de la Universidad Virtual de la carrera de Administración de empresas, mediante la aplicación de lenguajes de marcado y las tecnologías Web asociadas, sustentados en un modelo pedagógico, proponiendo una metodología de enseñanza, que favorezca el proceso de enseñanza aprendizaje en medios virtuales y promuevan el desarrollo de capacidades en el personal que haga uso de esta plataforma informática, los cuales están dirigidos fundamentalmente a fortalecer el nivel intelectual del personal que haga uso de los mismos.



INTRODUCCIÓN

La **Educación Virtual** es una modalidad de aprendizaje que se acomoda al tiempo y necesidad del estudiante. La educación virtual facilita el manejo de la información y de los contenidos del tema que se quiere tratar y está mediada por las tecnologías de la información y comunicación las TIC'S que proporcionan herramientas de aprendizaje más estimulantes y motivadoras que las tradicionales. Este tipo de educación está siendo muy utilizada por estudiantes y profesores, esta educación es una herramienta para incorporarnos al mundo tecnológico que será lo que muy próximamente predominará en muchos centros educativos. Se destacan dos métodos importantes en este modelo de enseñanza.

El **Método sincrónico** en la educación virtual se efectúa cuando el emisor y el receptor del mensaje en el proceso de comunicación operan en el mismo marco temporal, es decir; para que se pueda transmitir dicho mensaje es necesario que las dos personas estén presentes al mismo tiempo.

Mientras que en el **Método asincrónico** se transmite mensajes sin necesidad de coincidir entre el emisor y el receptor en la interacción instantánea requieren necesariamente de un lugar físico y lógico como un servidor, por ejemplo; en donde se guardaran y tendrán también acceso a los datos que forman el mensaje.



CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y VALOR DISTINTIVO

a. Definición del servicio

En los últimos años la Educación ha conseguido cambios significativos en lo referente a la incorporación de las Nuevas Tecnologías de información y Comunicación (TIC'S), este avance ha posibilitado que logre surgir la modalidad de enseñanza virtual, la cual hace uso de internet como la principal herramienta para el apoyo de la Educación.

La Educación Superior Virtual es una modalidad de enseñanza en la cual se incorporan las tecnologías de Información y comunicación (TIC'S), como instrumentos esenciales durante el proceso enseñanza aprendizaje. Esta nueva modalidad de educación superior actualmente está siendo utilizada por muchas universidades, tanto a nivel nacional como internacional.

En este contexto la alternativa que se ofrece con la incorporación de esta nueva forma de educación está logrando revolucionar las formas de instrucción y capacitación presencial convencionales a la que se encontraban obligados muchos educandos.

La constante capacitación es una necesidad en la actualidad. Con todas las presiones del día a día, utilizar Internet para capacitar no es una moda sino una herramienta que facilita la constante actualización.

La educación superior virtual surge para facilitar la especialización de personas en diferentes campos académicos, por esto con el avanzar de los tiempos, la tecnología siempre ha presentado diferentes opciones para compartir información, desde



material impreso, radio-conferencias, teleconferencias, videos e incluso CD-ROM's apoyados por correo electrónico.

Al portal se podrá ingresar mediante una clave, la cual se adquirirá al inscribirse, dentro de éste el estudiante podrá acceder a información directamente preparada por el docente, también harán consultas, interactuarán y cambiarán opiniones con otros compañeros que se encuentren en la misma clase todo por medio de videoconferencias, correo electrónico y chat.

En este contexto salen al escenario varios conceptos los cuales se mencionan a continuación, con la finalidad de brindar la base conceptual suficiente de lo que se busca implementar con el presente Plan de Negocios.

Figura N° 1 Escenarios de la educación virtual



Fuente: Artículo las nuevas tecnologías en la Educación Superior (Copia Fotostática)



Como se puede apreciar en las anteriores definiciones una Universidad Virtual es una Institución de formación Superior, cuyo modelo organizativo en su totalidad, se apoya en redes de ordenadores. A diferencia de las universidades convencionales no dispone de un campus físico, a los cuales tienen que acudir los estudiantes para gestionar cualquier acción propia de la actividad universitaria (matrículas, tutorías, espacios de reunión y encuentro, consulta de notas, entre otros). La actividad universitaria en su conjunto se la realiza mayormente a distancia

b. Características

Una primera característica de las universidades virtuales es su orientación a la educación de adultos. Si los sistemas presenciales se enfocan a mercados de niños y jóvenes, primordialmente; los sistemas de educación a distancia parecen enfocarse más a adultos que trabajan tiempo completo y que requieren programas educativos que consideren sus necesidades particulares, sin que esto signifique que el mercado estudiantil esté enfocado a este tipo de público en particular.

En lo que respecta al presente Plan de Negocio, lo primero que deberá realizarse es el diseño del Portal Web de la carrera de Administración de Empresas tal como se lo puede observar en adelante, aquí se especificará o hará referencia a la Universidad Superior Virtual.



Figura N° 2 Web Educación Superior Virtual



Fuente: Elaboración propia

La idea fundamental de este Sitio web es hacer que el estudiantado adquiera la necesidad de visitar continuamente los enlaces relacionados a la carrera y que son de su interés a fin de que se vaya familiarizando con la navegación por las distintas opciones que presentará el mismo.

Como ya se mencionó anteriormente la característica principal del Sitio web, es que el estudiante vaya indagando las bondades y uso de la herramienta y/o plataforma a ser implementada, la Universidad contará con las siguientes características:



Figura N° 3 Plataforma Virtual de Administración de Empresas

INICIO **AYUDA** **MIS DATOS** **BUSQUEDA** **ADMINISTRADOR**

**BIENVENIDO A LA PLAFORMA VIRTUAL DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

SECCIONES

PRESENTACIÓN

NOTICIAS

CALENDARIO

ARCHIVOS

SITIOS

FOROS

CHAT

VIDEO CHAT

CONTACTOS

MAIL INTERNO

ANUNCIOS

CURSOS

INGRESE SUS DATOS

USUARIO

CLAVE

ACEPTAR

c. Necesidades a cubrir, funcionalidades y aplicaciones.

Las necesidades de las personas y de las Instituciones son variables, así como lo son los compromisos y actividades que cada quien realiza durante el día. Algunas



personas son casadas, mientras que otras son solteras; algunas tienen hijos, mientras que otras no; algunas tienen un horario corrido de trabajo, mientras que otras tienen un horario mixto; y algunas recorren largas distancias entre su casa y su trabajo, mientras que otras pueden vivir a sólo unos pasos de su oficina.

En cierta manera ocurre lo mismo con las instituciones educativas, algunas disponen de tecnología de punta, sin embargo el número de estudiantes que albergan es muy pequeño y viceversa; existen también Universidades que buscan captar o innovar nuevas formas de enseñanza, sin embargo, no afrontan el reto que esta actividad conlleva.

Por lo anteriormente expuesto se citan a continuación algunas de las principales necesidades que se desean cubrir con la implementación de los programas virtuales en la Educación Superior.

- Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC´S) en la formación profesional, de estudiantes que actualmente se encuentran cursando estudios superiores.
- Dar los lineamientos generales para posibilitar la incorporación de esta modalidad dentro del país como una alternativa de capacitación con el uso de las TIC´S.
- Demostrar que la carrera es lo suficientemente competente para otorgar el acceso a los estudiantes con esta modalidad de educación, donde el conocimiento se ha constituido hoy, en uno de los grandes retos de las Instituciones de Educación Superior (IES). Innovar la educación es mucho más que cambiar libros por pantallas o monitores. Requiere conjugar lo mejor de la tradición y de la experiencia pedagógica de la modalidad educativa convencional con las nuevas opciones tecnológico-formativas semi-presenciales, a distancia o en escenarios virtuales de telepresencia;



requiere también conciliar la educación formal con las prácticas de la comunicación no presencial en una sociedad globalizada en la que las acciones comunicativas son cada vez más importantes.

- Si la inclusión social depende cada vez más del acceso al conocimiento, la participación en redes, el uso de tecnologías actualizadas de información y comunicación (TIC'S), el sistema de educación virtual es la clave para difundir ese acceso, dado que permite masificar la conectividad y al mismo tiempo el uso de redes electrónicas.
- Este sistema de educación a distancia o una universidad virtual, permite el acercamiento de expertos a poblaciones que carecen de ellos.
- La ciudad de La Paz, concentra el mayor grado de profesionales² de maestría y/o doctorado. Pero, ¿qué pasa si alguna persona quiere realizar estudios de doctorado en alguna ciudad pequeña del país?; ¿de dónde sacaría la entidad el número suficiente de doctores especializados en una disciplina determinada? o ¿qué tan caro le resultaría atraer doctores de otros sitios del país a la entidad en cuestión? La ventaja de un sistema de educación a distancia es que precisamente puede "acercar" personas expertas a los sitios donde no fácilmente se consiguen.
- Una universidad virtual es el valor agregado que se da a la educación de los estudiantes participantes. Cuando una persona decide entrar a un programa de educación a distancia, un programa en línea por ejemplo, la persona debe aprender también a usar los medios tecnológicos de comunicación. El aprender esto es un valor agregado a lo que implica aprender, simplemente, el contenido propio de una disciplina.

² Según informe de la UMSA, 2008



d. Estado actual de desarrollo del servicio y pasos a realizarse para lanzar el producto al mercado

Actualmente no cuenta con una plataforma virtual, pero condiciona cualquier idea de implementación de alguna modalidad de estudio virtual bajo la autorización inicial del Ministerio de Educación quien dictaminará su factibilidad e implementación.

e. Característica diferencial

Esta nueva modalidad de enseñanza que se plantea con el Plan de Negocios, denominada “Educación Superior Virtual - ESV” tiene como característica principal culminar la licenciatura con 33 materias aprobadas, con Resolución Ministerial emanada por la entidad correspondiente, es decir, el Ministerio de Educación.

Otra característica es que los estudiantes puedan acceder a este curso en el momento en que ellos dispongan y estén prestos a aprender. De este modo se propone la implementación de esta plataforma educativa virtual superior, que posibilite la interacción entre estudiantes y docentes.

Los estudiantes podrán tener posibilidades de aprendizaje como enlace a páginas, contenidos virtuales, contenido bibliográficas, trabajos, proyectos y ejercicios de autoevaluación.

1.1. Cliente objetivo

Para posicionar este servicio se consideraron las necesidades y requerimientos de los estudiantes a los que va dirigido el presente Plan de Negocios, en función a

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



diferentes instrumentos metodológicos como ser: encuestas, entrevistas, recopilación de datos secundarios, con los que se obtuvo la información que determina las características diferenciales del público objetivo, las cuales permitan posicionar el servicio ofertado, de una forma favorable frente a la competencia.

A continuación se detalla el perfil de los clientes a los que va dirigido el Plan de Negocios de “Educación Superior Virtual – ESV”:

1.1.1. Determinación del cliente objetivo

Según las encuestas realizadas se determinaron:

El número de personas que pueden ser parte de esta modalidad, considerando que los siguientes datos numéricos reflejan las características de edad, educación, cargo que desempeña, para hallar el nicho de mercado más relevante que representará el cliente objetivo. De esta forma se detalla lo siguiente:



Cuadro N° 1 Cruce de variables cliente objetivo

GRADO DE EDUCACION			CARGO QUE DESEMPEÑA					TOTAL
			EMPLEADO DE SERVICIO	EMPLEADO ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL DE BASE	JEFATURA	GERENTE	
PRIMARIA	EDAD	18-25	5	1		0	2	8
		26-40	0	1		0	0	1
		41-50	1	1		0	0	2
		CUALQUIER EDAD	8	0		1	0	9
	TOTAL	14	3		1	2	20	
SECUNDARIA	EDAD	18-25	17	7	7	2	1	34
		26-40	3	6	1	1	0	11
		41-50	0	1	1	0	0	2
		Cualquier EDAD	15	5	3	1	0	24
	TOTAL	35	19	12	4	1	71	
TECNICA	P2	18-25	12	20	5	0		37
		26-40	6	57	4	6		73
		41-50	2	17	1	5		25
		Cualquier edad	5	7	2	1		15
	TOTAL	25	101	12	12		150	
SUPERIOR	P2	18-25	8	8	13	5	1	35
		26-40	2	5	1	1	1	10
		41-50	0	2	0	1	0	3
		Cualquier edad	2	4	9	0	2	17
	TOTAL	12	19	23	7	4	65	
MASTERADO	P2	18-25		0		6	1	7
		41-50		2		0	0	2
	TOTAL		2		6	1	9	
OTRO	P2	18-25	1		1	0		2
		41-50	0		1	1		2
		Cualquier edad	1		0	0		1
	TOTAL	2		2	1		5	
TOTAL			76	125	26	31	8	320

Fuente: Elaboración propia estudio de mercado 2009

Según los datos obtenidos en el cruce de variables el cliente objetivo tiene las siguientes características:



- a) Edad, el cliente objetivo se encuentra entre 26 y 40 años porque realizaron estudios superiores y los abandonaron.
- b) Cargo, las personas que participarían en Educación Virtual Superior, son empleados administrativos que requieren capacitación y actualización para ascender en sus puestos de trabajo.
- c) Grado de educación, se ha determinado que el grado de educación de las personas que participen del programa son de educación técnica, entre contadores, secretarías administrativas, y otros que tengan conocimientos básicos en el de Internet.

Es así que se obtuvo como resultado a 57 personas comprendidas entre 26-40 años de edad con funciones como empleados administrativos que desean volver a estudiar una carrera Académica

1.2. Funciones del servicio

El servicio Educación Superior Virtual, www.esv.edu.bo podrá ser implementado en un servidor de acuerdo a las especificaciones técnicas señaladas más adelante; lo que se sugiere inicialmente es que este funcione bajo la plataforma Moodle, la Universidad Educación Superior Virtual estará alojada en un proveedor de Hosting dinámico. Presentará información audiovisual y materiales de lectura, según la bibliografía mínima requerida, de forma amigable para el usuario.

- a. Actuará como un tutor en línea, para la presentación de trabajos prácticos, foros de discusión y evaluaciones.
- b. Los horarios se ajustarán al estudiante.
- c. Los materiales serán elaborados de acuerdo a estándares exigidos y diseñados para este tipo de cursos.



Como se puede apreciar la interactividad y el potencial multimedia hacen de la Universidad de Educación Superior Virtual una herramienta ideal, con docentes que tengan experiencia suficiente y puedan trabajar a distancia. De esta manera los ingresos por inscritos en esta modalidad de educación serán destinados para pagar los sueldos de los docentes, el mantenimiento de la infraestructura virtual así como la física y a los administrativos.

Estas cátedras utilizarán dos métodos: el **sincrónico y el asincrónico** para garantizar la calidad del servicio de Educación Superior Virtual, donde con el primer método se efectuará cuando el docente (emisor) y el (estudiante) receptor del mensaje en el proceso de comunicación operan en el mismo marco temporal horario de clase, para que se pueda transmitir dicho mensaje es necesario que las dos personas estén presentes al mismo momento.

Mientras que en el Método asincrónico el docente envía mensajes sin necesidad de coincidir con el estudiante en la interacción instantánea sino simplemente se requiere un lugar físico y lógico como un servidor, por ejemplo; en donde se guardarán y posteriormente podrá acceder a los datos que forman el mensaje.

1.3. Soporte tecnológico

Se puede detallar el soporte tecnológico mínimo requerido, para la implementación de Educación Superior Virtual – ESV.



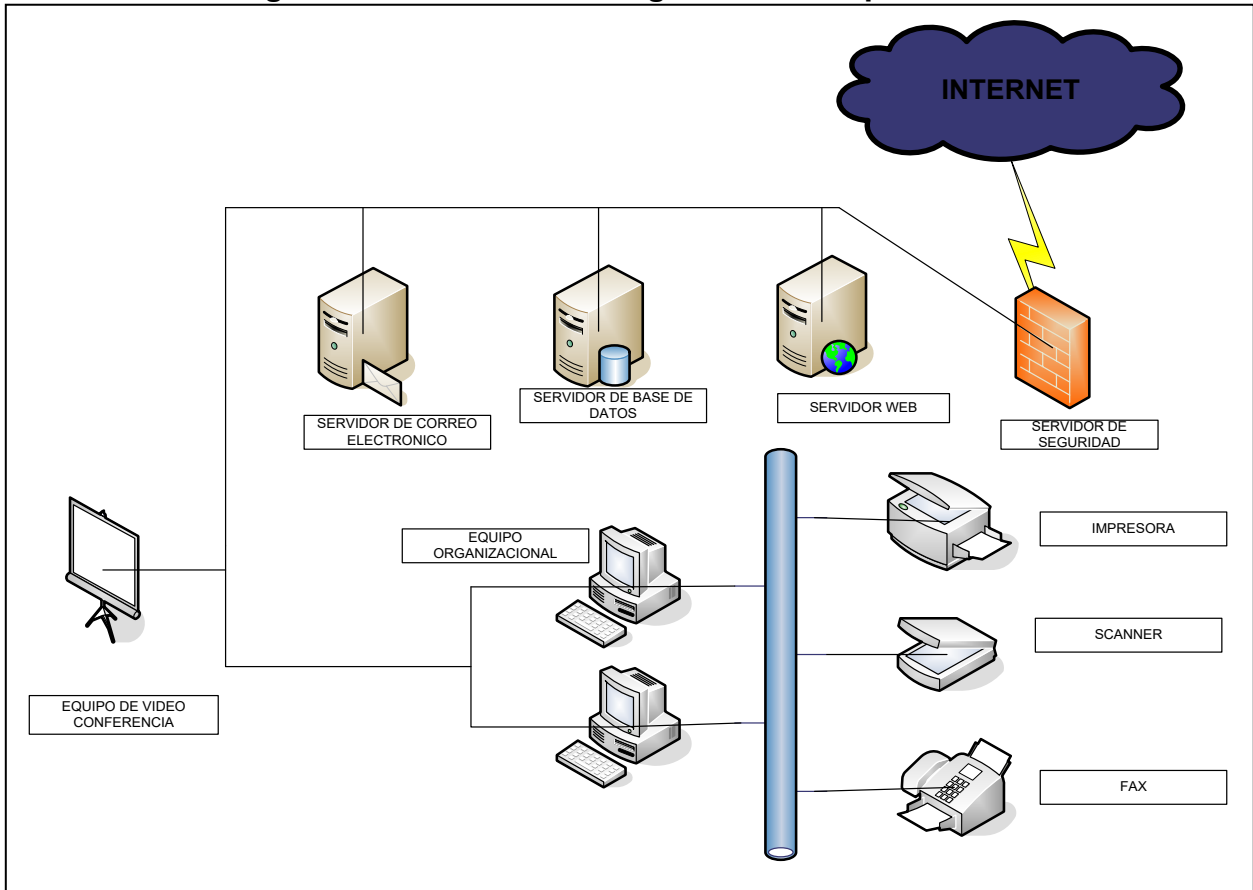
Cuadro N° 2 Tecnología para Educación Superior Virtual

CANTIDAD	EQUIPO	DESCRIPCIÓN
3	SERVIDOR	Estos equipos serán utilizados como servidores para Web, correo electrónico y bases de datos.
1	SERVIDOR DE SEGURIDAD FÍSICO (FIREWALL O CORTAFUEGOS)	Este equipo tiene la finalidad de brindar protección contra el posible ingreso de personal malintencionado que quisiera destruir y/o alterar las bases de datos
1	FOTOCOPIADORAS	Accesorio utilizado para sacar copias de la documentación y material de apoyo durante la impartición de las clases virtuales
2	IMPRESORAS	Equipo requerido para la impresión de la documentación generada y planillas de calificaciones.
6	EQUIPOS DE ESCRITORIO	Para el equipo Organizacional.

Fuente: Elaboración propia



Figura N° 4 Medios tecnológicos a ser requeridos



Fuente: Elaboración propia

1.4. Necesidades que satisface y su valor para el cliente objetivo

Las necesidades de las personas y de las Instituciones son variables, así como lo son los compromisos y actividades que cada quien realiza durante el día. Algunas personas son casadas, mientras que otras son solteras; algunas tienen hijos, mientras que otras no; algunas tienen un horario corrido de trabajo, mientras que otras tienen un horario mixto; y algunas recorren largas distancias entre su casa y su trabajo, mientras que otras pueden vivir a sólo unos pasos de su oficina.

En cierta manera ocurre lo mismo con las instituciones educativas, algunas disponen de tecnología de punta, sin embargo el número de estudiantes que albergan, es muy



pequeño y a la inversa; Existen también Universidades que buscan captar o innovar nuevas formas de enseñanza, sin embargo nunca se atreven a afrontar el reto que esta actividad conlleva.

Por lo anteriormente expuesto se citan a continuación algunas de las principales necesidades que se desean cubrir con la implementación de los programas virtuales en la Educación Superior.

- a. Incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC´S) en la formación profesional de los estudiantes que han abandonado la Universidad.
- b. Presentar los lineamientos generales para posibilitar la incorporación de esta modalidad dentro de la cultura universitaria como una alternativa de capacitación con el uso de las TIC´S.
- c. Demostrar que la carrera es lo suficientemente competente para otorgar el acceso a los estudiantes con esta modalidad de educación donde el conocimiento se ha constituido hoy, en uno de los grandes retos de las instituciones de educación superior (IES). Innovar la educación es mucho más que cambiar libros por pantallas o monitores. Requiere conjugar lo mejor de la tradición y de la experiencia pedagógica de la modalidad educativa convencional con las nuevas opciones tecnológico-formativas semi-presenciales, a distancia o en escenarios virtuales de telepresencia; requiere también conciliar la educación formal con las prácticas de la comunicación no presencial en una sociedad globalizada en la que las acciones comunicativas son cada vez más importantes.
- d. Si la inclusión social depende cada vez más del acceso al conocimiento, la participación en redes, el uso de tecnologías actualizadas de información y comunicación (TIC´S), el sistema de educación virtual es la clave para difundir ese acceso, dado que permite masificar la conectividad y al mismo tiempo el uso de redes electrónicas.

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



- e. Este sistema de educación a distancia o una universidad virtual, permite el acercamiento de expertos a poblaciones que carecen de ellos.
- f. Tal vez la ciudad de La Paz, es en donde el país tiene la mayor concentración de personas con grado de maestría y doctorado. Pero, ¿qué pasa si alguna persona quiere realizar estudios de doctorado en alguna ciudad pequeña de la nuestra República?; ¿de dónde sacaría la entidad el número suficiente de doctores especializados en una disciplina determinada? o ¿qué tan caro le resultaría atraer doctores de otros sitios del país a la entidad en cuestión? La ventaja de un sistema de educación a distancia es que precisamente puede "acercar" personas expertas a los sitios donde no fácilmente se consiguen.

Una universidad virtual es el valor agregado que se da a la educación de los estudiantes participantes. Cuando una persona decide entrar a un programa de educación a distancia, un programa en línea por ejemplo, la persona debe aprender también a usar los medios tecnológicos de comunicación. El aprender esto es un valor agregado a lo que implica aprender, simplemente, el contenido propio de una disciplina.



CAPÍTULO II

2. MERCADO POTENCIAL

Se define como mercado potencial a todos aquellos estudiantes que han obtenido el bachillerato y a todos aquellos que en algún momento han abandonado el estudiantado, cabe mencionar que a través de estadísticas se realizó la estimación del mercado correspondiente.

El mercado potencial está conformado por todas aquellas personas que desean un servicio o un bien y están en condiciones de adquirirlas, de esta forma como resultado del estudio de mercado para el Plan de Negocios “Educación Superior Virtual – ESV” el mercado potencial vendría a ser todas esas personas que desean estudiar en su tiempo libre, que tengas la facilidad y disposición para pagar por una enseñanza de modalidad virtual para alcanzar la titulación obteniendo mejores ingresos económicos; según encuestas realizadas en el estudio de mercado.

Cuadro N° 3 ¿Su tiempo libre podría ser utilizado para estudiar una carrera superior?

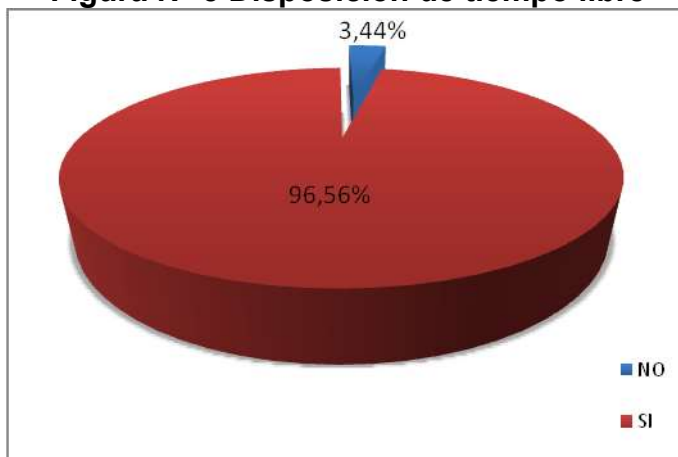
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	11	3,44%
SI	309	96,56%
TOTAL	320	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2009

De las 320 personas encuestadas el 96.56% respondieron que están dispuestas a estudiar en su tiempo libre, como se observa en la gráfica esto da a entender que se tiene un mercado potencial.



Figura N° 5 Disposición de tiempo libre



Fuente: Elaboración Propia, 2009

Cuadro N° 4 ¿Sus ingresos mensuales se encuentra entre?

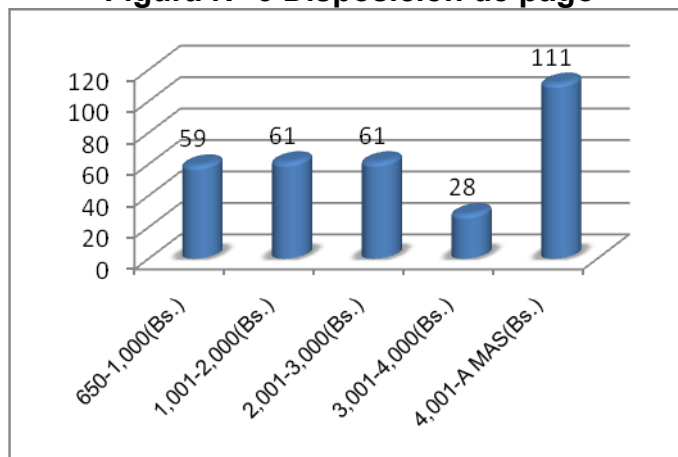
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
650-1,000(Bs.)	59	18,44%
1,001-2,000(Bs.)	61	19,06%
2,001-3,000(Bs.)	61	19,06%
3,001-4,000(Bs.)	28	8,75%
4,001-A MAS(Bs.)	111	34,69%
TOTAL	320	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2009

El 34.69% tiene un ingreso de más de Bs. 4000.- lo que permite determinar un nicho de mercado de ingresos altos, posteriormente se ve que el ingreso promedio de 1001 a 2000 y 2001 a 3000 son representados por el 19,06%. De este resultado se infiere que se tiene una población con un ingreso adecuado.



Figura N° 6 Disposición de pago



Fuente: Elaboración Propia, 2009

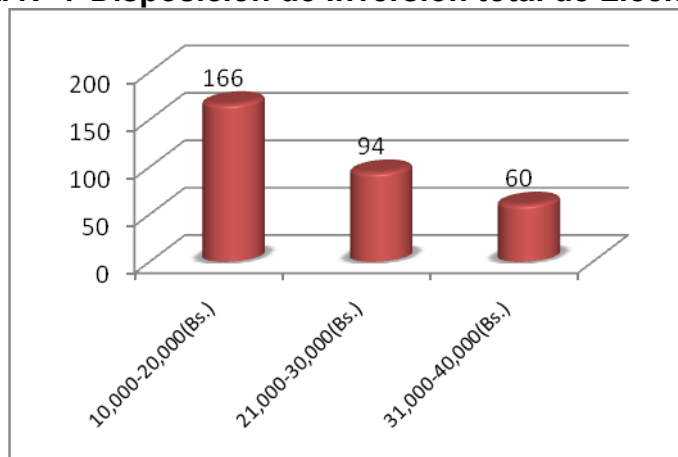
Cuadro N° 5 ¿Cuánto invertiría anualmente en su educación Superior?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10,000-20,000(Bs.)	166	51,88%
21,000-30,000(Bs.)	94	29,38%
31,000-40,000(Bs.)	60	18,75%
Total	320	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2009

El 51.88% de personas encuestadas estarían dispuestas a invertir en un carrera universitaria de Bs.10.000.- a Bs.20.000.- al año, considerando que su inversión era parte de una plataforma virtual de educación.

Figura N° 7 Disposición de Inversión total de Licenciatura



Fuente: Elaboración Propia, 2009



2.1. Descripción del mercado

El mercado, son las personas que tienen dificultades para obtener una carrera académica bajo la forma universitaria convencional, estos estudiantes tienen las siguientes características:

- a.** Estudiantes sólo bachilleres que trabajan.
- b.** Personas con limitaciones físicas que les impide presentarse diariamente a una Institución educativa.
- c.** Estudiantes maduros.
- d.** Estudiantes a medio tiempo
- e.** Estudiantes solo por el día
- f.** Estudiantes solo por la noche
- g.** Estudiantes solo fines de semana
- h.** Estudiantes que por sus actividades laborales presentan continuos viajes.

En la siguiente tabla de contingencia, se puede observar según las encuestas realizadas, el mercado objetivo comprende personas que abandonaron su educación superior por trabajo y desean retomar sus estudios en la universidad pública Mayor de San Andrés, en los siguientes porcentajes por edad:

47% en personas de 18 a 25

61% en personas de 26 a 40

68% en personas de 41 a 50

59% de 50 en adelante.



Cuadro N° 6 Causas de abandono según la edad y la universidad donde continuaría sus estudios

TABLA DE CONTINGENCIA P12 * P13 * P2								
P2		P13					TOTAL	
		UNIVERSIDADES PÚBLICAS	UNIVERSIDADES PRIVADAS	INSTITUTOS DE EDUCACION MEDIA	INSTITUTOS DE EDUCACION SUPERIOR	EDUCACION SUPERIOR POR INTERNET		
18-25	P12	POR TRABAJO	35	15	1	4	19	74
		NO LE GUSTA ASISTIR A CLASES	4	3	0	0	5	12
		NO LE GUSTA PRESENTAR TRABAJOS	3	1	1	0	1	6
		NO LE GUSTA LEER	2	2	2	0	3	9
		NO LE GUSTA IR A LA BIBLIOTECA	1	0	1	0	0	2
		OTRA RAZÓN	11	4	1	0	4	20
	TOTAL	56	25	6	4	32	123	
26-40	P12	POR TRABAJO	43	22		1	4	70
		NO LE GUSTA ASISTIR A CLASES	10	0		0	2	12
		NO LE GUSTA PRESENTAR TRABAJOS	2	0		0	1	3
		NO LE GUSTA LEER	3	0		0	1	4
		OTRA RAZÓN	5	1		0	0	6
	TOTAL	63	23		1	8	95	
41-50	P12	POR TRABAJO	17	5		2	1	25
		NO LE GUSTA ASISTIR A CLASES	3	1		0	0	4
		NO LE GUSTA PRESENTAR TRABAJOS	3	0		0	0	3
		NO LE GUSTA LEER	1	0		0	1	2
		OTRA RAZÓN	1	1		0	0	2
	TOTAL	25	7		2	2	36	
CUALQUIER EDAD	P12	POR TRABAJO	25	7			10	42
		NO LE GUSTA ASISTIR A CLASES	4	1			1	6
		NO LE GUSTA LEER	0	2			2	4
		NO LE GUSTA IR A LA BIBLIOTECA	1	0			2	3
		OTRA RAZÓN	7	3			1	11
	TOTAL	37	13			16	66	

Fuente: Elaboración Propia, 2009



2.2. Tamaño del mercado (voluntad de ventas, rentabilidad)

La fórmula³ con que se calcula el tamaño necesario de la muestra para estimar la proporción de una población finita es:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra

$Z = 1,96$; para una confianza del 97,5%)

P = proporción de la población que posee la característica de interés.

E = error ó diferencia máxima entre la media muestra y la media de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que se ha indicado

N = Tamaño de la población total

En este caso:

$Z = 1,96$, nivel de confianza del 97,5%

De esta forma se tiene una población de 348.703 personas las cuales forman el universo de estudiantes bachilleres y por otro lado las personas que cuentan con un técnico superior y desean culminar sus estudios, en este sentido y tomando en cuenta los parámetros estadísticos se obtiene el siguiente resultado:

n: 342 personas

³ Weiers Ronald M., INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Editorial Prentice Hall, México 1986 (Pág. 123).



2.2.1. Determinación de la muestra

La base de la investigación de mercado radica en un aporte científico, la confiabilidad y validez que otorgan los resultados de dicha investigación. En este sentido, se tomarán los datos proporcionados el Instituto Nacional de Estadística (INE), para la determinación de los datos requeridos para el presente Plan de Negocios.

En base a ello se estiman los siguientes valores:

- a. Se ha utilizado un nivel de confianza del 95%, equivalente a valores de tabla con 1.96
- b. El Margen de error es igual al 5%
- c. También se ha establecido una probabilidad de ocurrencia de 50% y 50% de no ocurrencia, necesarios para ser incorporados en el cálculo de la muestra.

El resultado obtenido indica que se requerirán efectuar 320 encuestas, para llevar a cabo la investigación de mercado y así poder obtener una información fidedigna para que sirva de base en el establecimiento de una Estrategia Comercial.

2.2.2. Volumen de ventas y rentabilidad

De este estudio de mercado se determinó que el volumen de inscritos para iniciar una carrera o convalidar materias según pensum vigente es de 124 personas que tienen ingresos de 1000 a 4000 Bs.-, que estén en la posibilidad de pagar Bs.- 389 por materia, haciendo un total de Bs.- 9900 de ingreso al semestre y al año Bs.- 19800 considerando que son personas que requieren solo 10 materias para egresar. El perfil de este mercado es personas que tienen estudios técnicos o de educación superior sin culminar y trabajan actualmente en cargos de personal administrativo y profesional de base, segmentados de la siguiente manera:



Cuadro N° 7 Cargo que desempeña sus ingresos y grado de educación

TABLA DE CONTINGENCIA P6 * P3 * P1								
P1		P3					TOTAL	
		EMPLEADO DE SERVICIO	EMPLEADO ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL DE BASE	JEFATURA	GERENTE		
PRIMARIA	P6	650-1,000(Bs.)	6	0		0	0	6
		1,001-2,000(Bs.)	7	0		0	1	8
		2,001-3,000(Bs.)	0	2		0	0	2
		3,001-4,000(Bs.)	0	0		1	0	1
		4,001-A MAS(Bs.)	1	1		0	1	3
	TOTAL	14	3		1	2	20	
SECUNDARIA	P6	650-1,000(Bs.)	18	3	2	1	1	25
		1,001-2,000(Bs.)	10	5	5	2	0	22
		2,001-3,000(Bs.)	2	3	4	0	0	9
		3,001-4,000(Bs.)	3	1	0	0	0	4
		4,001-A MAS(Bs.)	2	7	1	1	0	11
	TOTAL	35	19	12	4	1	71	
TECNICA	P6	650-1,000(Bs.)	7	2	1	0		10
		1,001-2,000(Bs.)	5	13	1	0		19
		2,001-3,000(Bs.)	6	21	6	3		36
		3,001-4,000(Bs.)	1	13	1	0		15
		4,001-A MAS(Bs.)	6	52	3	9		70
	TOTAL	25	101	12	12		150	
SUPERIOR	P6	650-1,000(Bs.)	8	2	6	0	0	16
		1,001-2,000(Bs.)	3	5	3	0	0	11
		2,001-3,000(Bs.)	1	5	6	1	0	13
		3,001-4,000(Bs.)	0	3	4	1	0	8
		4,001-A MAS(Bs.)	0	4	4	5	4	17
	TOTAL	12	19	23	7	4	65	
MASTERAD 0	P6	650-1,000(Bs.)		1		0	0	1
		4,001-A MAS(Bs.)		1		6	1	8
	TOTAL		2		6	1	9	
OTRO	P6	650-1,000(Bs.)	1		0	0		1
		1,001-2,000(Bs.)	0		1	0		1
		2,001-3,000(Bs.)	1		0	0		1
		4,001-A MAS(Bs.)	0		1	1		2
	TOTAL	2		2	1		5	

Fuente: Elaboración propia, 2009



2.3. Grado de consolidación del sector

“EDUCACIÓN VIRTUAL A UN CLICK DEL CONOCIMIENTO”

En la actualidad decenas de instituciones educativas, públicas y privadas, están desarrollando y ofreciendo esta modalidad de estudio dado que se tiene un mundo dominado por la tecnología que avanza cada día y por lo tanto tener acceso a internet ya no es un lujo, es una necesidad contar con esta herramienta en los colegios, universidades y hogares como se puede apreciar en adelante.

Figura N° 8 Niño estudiando vía internet



Fuente: Revista internet, 2009

Con el avance de la tecnología y la implementación de herramientas novedosas que han permitido la consolidación de diversas áreas sociales en todo el mundo, se vienen posicionando como estrategias cruciales para su desarrollo, se demuestra la necesidad de fortalecer el acceso a los nuevos sistemas de información. Los cambios de hoy en el escenario tecnológico eran impensables años atrás, sobre todo por la globalización y el acceso a mejores canales de comunicación apenas se estaban gestando y las posibilidades de acceso a información eran casi nulas o imposibles.



Sin embargo y tras el nacimiento de la TIC`S (Internet) como un canal efectivo para conectar a usuarios de todas partes del mundo en un hecho que rompió todas las expectativas planeadas, ha quedado claro que la comunicación, así sea de manera virtual, se ha facilitado a niveles impresionantes.

Como consecuencia de la globalización que se ha manifestado en la mayor parte del mundo, la educación ha volcado ‘sus ojos’ en los avances de la tecnología para proyectarse, expandirse y particularmente en la facilidad y rapidez con que se puede manejar gran cantidad de información.

Por eso ha fortalecido la Internet ya que es un medio eficaz para garantizar la comunicación, la interacción, el transporte de información y, consecuentemente, el aprendizaje, en lo que se denomina enseñanza virtual, enseñanza a través de Internet. La educación virtual es un sistema de educación en el cual los estudiantes y los profesores no están en el mismo lugar.

Cuando una persona o estudiante ingresa a una modalidad de educación virtual. “El compromiso debe ser asumido de manera importante por el estudiante porque es él quien define los ritmos en los cuales puede avanzar, es todo un ejercicio de responsabilidad”.

Figura N° 9 Modalidad de educación virtual



Fuente: Revista Internet, 2009



Ventajas para el estudiante

- a. Se siente personalizado en el trato con el profesor y sus compañeros.
- b. Puede adaptar el estudio a su horario personal.
- c. Puede seguir el ritmo de trabajo marcado por el profesor y por sus compañeros de curso.
- d. El estudiante tiene un papel activo, que no se limita a recibir información sino que forma parte de su propia formación.
- e. Los estudiantes tienen acceso a la enseñanza, no viéndose perjudicados aquellos que no pueden acudir periódicamente a clase por motivos como el trabajo, la distancia, etc.
- f. El profesor conoce si el estudiante responde al método y alcanza los objetivos fijados inicialmente.

Se pueden identificar cuatro factores que juegan un papel crucial en el futuro de la educación virtual:

- La investigación sobre su efectividad,
- Los avances tecnológicos,
- Los costos
- La competencia del mercado, la respuesta a las influencias del mercado.

2.4. Barreras de entrada y salida

2.4.1. Barreras de entrada

La evolución de la Educación Superior en los últimos años se caracteriza por la adopción de parámetros de eficiencia, en la reducción de las estructuras organizativas y en fomento de procesos de descentralización en la ejecución de la actividad.



Los agentes de cambio que están llevando a la transformación de las Universidades y a la adopción de procesos de internacionalización en las mismas, se pueden considerar las siguientes barreras de entrada:

- La evolución de la demanda de enseñanza universitaria, que se concreta en la potenciación de la demanda social de ampliación del acceso a dicha formación, el incremento de la demanda de formación universitaria por parte de la población adulta.
- La adaptación de la oferta formativa a los nuevos requerimientos de capacidad y habilidades de los trabajadores para atender las exigencias de actualización y reciclaje permanente de las habilidades de los trabajadores, características estas de la economía del conocimiento.
- La demanda social de una mayor transparencia informativa sobre los resultados de la gestión de la actividad Universitaria y de su efecto sobre el conjunto de la Sociedad.
- La evolución de la financiación de las Universidades, caracterizada por una disminución de los recursos disponibles y por una alteración de la composición de la estructura financiera con un incremento significativo de los recursos financieros privados y de la autofinanciación en detrimento de los fondos públicos.
- Promoción de la movilidad de los integrantes de la comunidad universitaria a través de la eliminación de los obstáculos a la libre circulación de estudiantes, profesores e investigadores, favorecida por la utilización de las TIC'S.,
- La introducción de las TIC'S en las Universidades y sus repercusiones a todos los niveles de la actividad universitaria.



2.4.2. Barreras de salida

Las Universidades se enfrentan al reto de adaptarse a este nuevo paradigma socioeconómico. En este contexto, el empleo de las TIC'S en la actividad universitaria se está convirtiendo en un elemento instrumental importante para conseguir los objetivos marcados, lo que explica la aparición de una nueva forma de realizar la acción docente basada en el uso intensivo de las TIC'S: el e-learning.

En este nuevo entorno, las Universidades deben reaccionar a través de la asunción de prácticas empresariales. En efecto, tal y como Duart y Lupiáñez (2005) señalan, esta transferencia procedente del mundo empresarial será beneficiosa siempre y cuando se sepa trasladar adecuadamente y no se deje de lado la labor social de la Universidad.

Cuando cualquier organización se plantea competir en un determinado sector de actividad, el paso previo consiste en definir claramente el producto o servicio. En estos términos, el presente trabajo trata sobre el negocio de la Educación Superior Virtual (**mercado**) utilizando el e-learning como soporte de la formación en red (**tecnología**) con el fin de que los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para ofrecer acceso a recursos educativos a distancia (**funciones**).

En las barreras de salida se agrupan todos aquellos aspectos que obligan a seguir compitiendo en el sector. En el caso del *e-learning* y la Educación Superior, se han identificado las siguientes barreras de salida:

- Personal fijo: puede llegar a ser una barrera importante. Por esta razón, se aconseja contratar profesores a tiempo parcial y solamente tener fijos al personal administrativo.



- Cancelación de contratos con clientes: barrera importante si se imparten cursos largos. Por otro lado, dado el papel social de la Universidad es posible que la institución se vea obligada a mantener titulaciones poco rentables.

2.5. Segmentación de clientes en base a criterios objetivos

Los indicios que justifican esta información son los siguientes:

- Aumento de la demanda universitaria debido, fundamentalmente, al incremento de la formación continua y la formación de personas adultas.
- Aumento de la penetración del Internet en la Sociedad.
- Aumento de las iniciativas de internacionalización y regionalización de la Educación Superior
- El número de Universidades que disponen de un campus virtual ha incrementado en los últimos años

Para la segmentación de nuestros clientes (estudiantes), realizamos según nuestra muestra 320 encuestas de 20 preguntas que permitieron conocer cuantas personas están dispuestas a estudiar en su tiempo libre, de qué edad, porque dejaron sus estudios académicos, cuanto pagarían y todos los aspectos que se ven detallados en el cruce de variables del Anexo 2 en el cuadro 14 de la encuesta elaborada.



CAPÍTULO III

3. COMPETENCIA

3.1. Empresas locales

En adelante se detallan las entidades universitarias nacionales más relevantes del sistema de educación superior:

Cuadro N° 8 Universidades nacionales

UNIVERSIDAD	DESCRIPCIÓN	SITIO WEB
UNIVERSIDAD PRIVADA DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA	UPSA VIRTUAL MOODLE	http://www.upsa.edu.bo/
UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA	I DIPLOMADO EN IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL	http://www.usfx.edu.bo/
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	SEMINARIOS Y CURSOS CORTOS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	http://www.uniandes.edu.co/
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA PRIVADA DE SANTA CRUZ (UTEPSA)	CURSOS DE DERECHO LEGAL CURSO DE DERECHO ADMINISTRATIVO MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	http://www.utepsa.edu.bo/
ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA	UNIVERSIDAD VIRTUAL CLAROLINE	http://www.emi.edu.bo/

FUENTE: Elaboración propia, 2009



3.2. Empresas internacionales

En adelante se detallan las entidades más relevantes del sistema universitario internacional virtual:

Cuadro N° 9 Universidades extranjeras

UNIVERSIDAD	DESCRIPCION	SITIO WEB
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR	AULA VIRTUAL MOODLE ESPECIALIZACIÓN SUPERIOR EN DERECHO ADMINISTRATIVO DIPLOMADO EN PEDAGOGÍA DEL DERECHO DIPLOMA SUPERIOR EN DERECHO	http://www.uasb.edu.bo
TECNOLÓGICO DE MONTERREY (MEXICO)	UNIVERSIDAD VIRTUAL SOFTWARE PROPIO ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y POLÍTICA PÚBLICA	http://www.ruv.itesm.mx/
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA ARGENTINA	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EN SUS CARRERAS DE CONTADURÍA PÚBLICA, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA.	http://www.unc.edu.ar/
UVIRTUAL (CHILE)	RED DE UNIVERSIDADES MOODLE	http://www.uvirtual.cl/
UNIVERSIDAD VIRTUAL DE SALUD (CUBA)	UNIVERSIDAD VIRTUAL MOODLE	http://www.uvs.sld.cu/

Fuente: Elaboración propia

Se está viviendo el desarrollo de un nuevo estilo de enseñanza que facilitará que más personas sigan capacitándose. Es importante recalcar la importancia que las herramientas de la Educación Virtual en las instituciones educativas que ya tuvieron que dar su primer paso en un entorno donde la competencia se vuelve más globalizada y especializada. Y esto da mejores alternativas a los usuarios de Internet



que pueden aprovechar para siempre estar a la vanguardia en educación. Las excusas de falta de tiempo para muchos empresarios que aún no cuentan con educación de licenciatura o de postgrado se hacen cada vez más lejanas.

Michael Porter señala que las fuerzas competitivas son el “conjunto de factores que determinan la capacidad de las empresas de competir en un sector, tener resultados mayores al costo de oportunidad del capital, influyen en los precios, costos y la inversión requerida”.

3.3. Servicios sustitutos

Los competidores actuales en el sector de la Educación Superior on-line son los mismos que en el caso del formato presencial tradicional. Con el fin de agruparlos de cara a investigaciones futuras, se propone seguir una clasificación en función de un doble criterio: la intensidad de utilización del e-learning en la metodología docente (ver Cuadro 4) y el modelo organizativo (ver Cuadro 5).

Cuadro N° 10 Metodología docente

TIPO DE UNIVERSIDAD	DESCRIPCIÓN
Universidades de e-learning	Empleo de los sistema de e-learning como elemento principal de la docencia
Universidades duales	Modelo de formación a distancia flexible y basado en TIC'S y modelos presenciales con integración de sistemas de e-learning
Universidades con un uso complementario del e-learning	Modelos a distancia tradicionales pero flexibles y modelos presenciales con un uso del e-learning como soporte a la metodología tradicional.
Universidades tradicionales	Modelos a distancia y presenciales que presentan un uso residual de las TIC'S

Fuente: elaboración propia, 2009



Cuadro N° 11 Clasificación de las Universidades en función de su empleo del e-learning

MODELO ORGANIZATIVO	DESCRIPCIÓN
Universidades virtuales como organizaciones virtuales	Son universidades creadas específicamente para realizar una actividad de e-learning, algunas de las cuales parten de modelos de universidades abiertas y a distancia. Se caracterizan por disponer de un modelo organizativo y pedagógico particular y diferenciado del resto de universidades presenciales y a distancia.
Universidad presencial con extensión universitaria virtual	Se trata de un modelo muy extendido en la Universidades y que consiste en incorporar formación virtual en cursos de postgrado y extensión universitaria en instituciones educativas cuya oferta de formación reglada es eminentemente presencial
Universidad virtual adosada a la universidad tradicional	Se trata de universidades virtuales creadas por universidades tradicionales en su mismo entorno a través de espacios virtuales gestionados de forma independiente pero compartiendo los elementos básicos de la universidad tradicional (oferta formativa, normativa académica, servicios de biblioteca, etc.)
Universidades virtuales como espacio virtuales interuniversitarios	Se trata de una universidad virtual a través de un comercio de diversas universidades tradicionales y se materializa en la disponibilidad de un espacio virtual común en el que converge la oferta de los diferentes planes de estudio. Este espacio se gestiona de forma compartida pero autónoma en las Universidades participantes en el consorcio.
Modelo de Intermediación	La o las Universidades se asocian con una empresa que proporciona cursos utilizando los recursos de enseñanza de instituciones existentes.
Universidad Corporativa	Unidad de negocios de una empresa que se encarga de gestionar los planes de formación de los empleados de la misma.

Fuente: elaboración propia.



CAPÍTULO IV

4. MODELO DE NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO

Para tratar de responder a la pregunta concreta sobre si una universidad virtual conduce a un aprendizaje real, habría que pensar primero en lo que sería un modelo educativo de una universidad virtual.

Un concepto que de seguro será repetido continuamente en la presente idea de negocio es el que está referido a la conformación de equipos multidisciplinarios para la explotación de la plataforma a ser implementada,

El modelo de negocio se establece al ser un portal de acceso restringido a través de un password especial para el usuario que paga su matrícula y las mensualidades necesarias para ser parte de este programa de educación virtual. Con ese password los estudiantes serán usuarios que pueden recabar información sobre las materias que desean aprobar.

Utilizando el modelo de negocio por suscripción existirá un material de libre acceso a aquellos que deseen actualizarse y conocer el nivel de la Universidad y a los que están interesados en profundizar más en las lecturas o investigaciones publicadas, tendrán que pagar por mayor información clasificada. Esto con el fin de promocionar el portal.

Fundamentalmente el negocio que se propone, brindar un servicio con excelencia académica de forma virtual a través de Internet, para estudiantes que no puedan asistir a clases de manera presencial.

Brindar un servicio que posibilite a sus clientes potenciales acomodar sus horarios a elección y poder estudiar a través de módulos a distancia, sin tener que alterar sus



responsabilidades laborales ó familiares. Esto con todo el respaldo académico que brindara este servicio con su plantel docente y administrativo de programa de estudios a distancia.

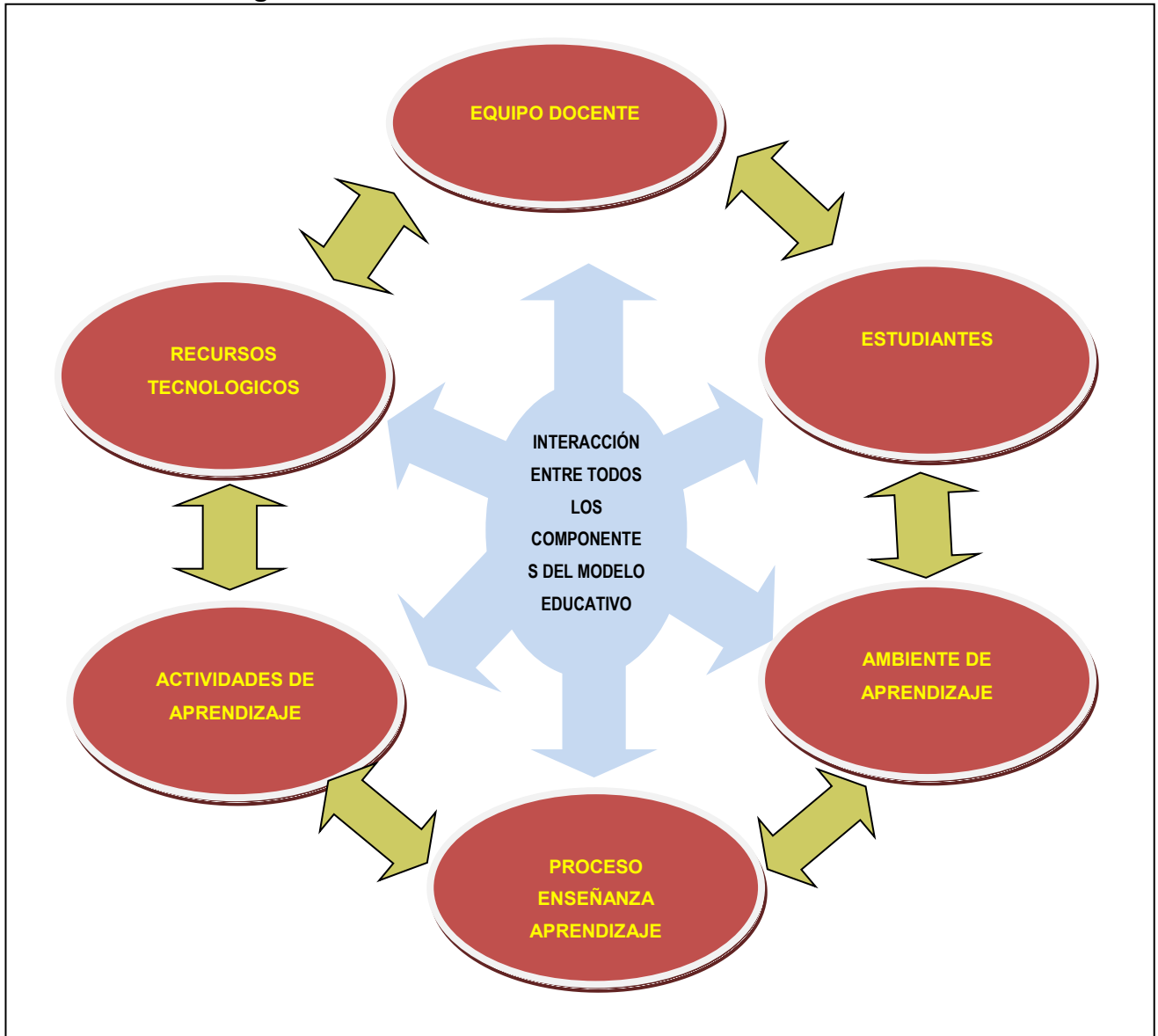
- Implementar la plataforma virtual.
- Elaboración del programa de cada materia para la gestión académica en que será utilizada.
- Evaluación y selección de los docentes que se desempeñaran como responsables de las materias a distancia.
- Confección del cronograma de actividades por parte de los responsables de cada área, materia y el departamento de educación a Distancia. (Que incluirá fechas tentativas de avance de temas; entregas de trabajos prácticos; fecha, horario y lugar de exámenes finales; y entrega de notas).
- Elaboración del material didáctico piloto, por parte de los responsables de cada área, y los docentes seleccionados para cada materia. (única vez).
- Actualización del material didáctico y adecuación con el programa de estudios vigente en la gestión por ser utilizada, por parte de responsables de cada área y los docentes a cargo.
- Diseño del Sitio Web de Educación a Distancia de la Facultad que optará por esta clase de educación.
- Programación y diseño del Portal y las páginas de cada materia.



- Programación del sistema para verificar y actualizar los pagos efectuados por los estudiantes que accederán al servicio.
- Programación del Sistema de Registro. (base de datos de los estudiantes a actualizarse en cada gestión).
- Inspección de los sistemas, de registro y de cobro a estudiantes.
- Capacitación de administrativos que tendrán a su cargo los sistemas de registro y cobro.
- Inducción a los docentes sobre el uso del sistema de Educación a Distancia.
- Ayudantías virtuales a los estudiantes acerca del uso de las aulas virtuales (una hora y media; en tres horarios. Total cuatro horas y media).
- Selección del horario de consulta de cada materia (por su docente a cargo).
- Cumplimiento del cronograma establecido.
- Examen final se tomara bajo tiempo al no dar la respuesta en un tiempo estimado de acuerdo al tipo de pregunta se perderá la oportunidad de responder.
- Muestra de exámenes por los docentes a cargo (en fecha y horario fijado por los docentes)
- Entrega de Notas en la página Web de la Carrera.



Figura N° 10 Interacción del modelo educativo



MISIÓN

Otorgar al país profesionales con una excelente preparación académica para que aporten eficaz y eficientemente al desarrollo de las empresas en una sociedad en constante cambio tecnológico.

VISIÓN

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



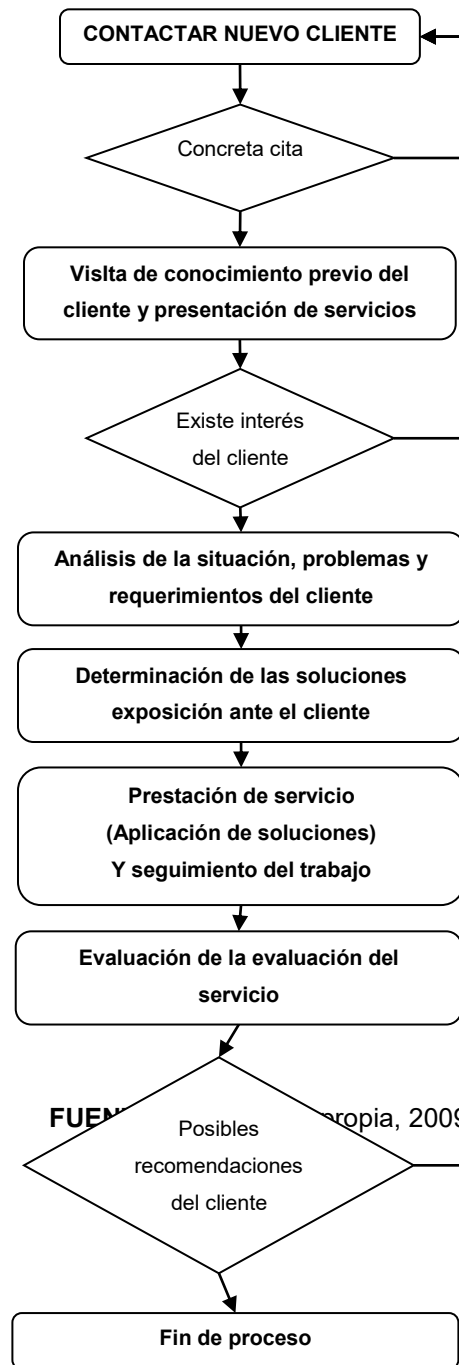
“Ser una alternativa de educación superior para aquellas personas que tienen restricciones de acceso a una enseñanza presencial, sin perder los estándares de calidad académica”.

4.1. Análisis financiero

Proceso de prestación de servicios de educación Superior Virtual

Es importante determinar una metodología de atención al cliente en la cual se pueda reflejar el tratamiento hacia los cliente, de esta manera se determina el siguiente flujograma, en el cual se crean ciertas etapas del proceso correspondiente a la captación de clientes.

Figura N° 11 Flujograma de servicio de Educación Superior Virtual



Personal requerido

Los requerimientos mínimos de personal que Educación Superior Virtual – ESV necesita para ejecutar con eficiencia y eficacia las actividades inherentes a su objeto social en el inicio de sus operaciones.



El proyecto contempla la participación total dentro de los próximos cinco años tomando como parámetro el Decreto Supremo N° 28570 en función al establecimiento de universidades privadas virtuales, de 11 trabajadores en el cual se incluye dos Coordinadores, uno para Planificación estratégica & Marketing y Gestión docente y académica, un informático y ocho docentes, los cuales se incrementarán según vaya creciendo la universidad, los mismos estarán debidamente distribuidos para cada área de trabajo. El sueldo básico mensual ser fijado a criterio ya que es una estimación presupuestaria, cabe mencionar que se tomó como parámetro la Ley General del Trabajo para cada uno de los asistentes y honorarios para los contadores se expresa en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 12 Honorarios Administrativos

PERIODO	SUELDO
Año 1	250
Año 2	500
Año 3	750
Año 4	1000
Año 5	1250

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 13 Presupuesto de sueldos y salarios

DOCENTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Docente 1	250	250	250	250	250
Docente 2	250	250	250	250	250
Docente 3		250	250	250	250
Docente 4			250	250	250
Docente 5			250	250	250



Docente 6				250	250
Docente 7				250	250
Docente 8					250

FUENTE: Elaboración propia, 2009

ESV realizará un incremento en los asistentes contables dentro de los 5 años siguientes, debido a que existe un crecimiento del servicio ofertado cada año que se realiza la proyección, este incremento se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 14 Proyección de docentes

AÑO	DOCENTES
1	2
2	3
3	5
4	7
5	8

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Muebles y enseres, equipos

La inversión fija para la parte administrativa estará conformada por los activos fijos necesarios para el inicio de las operaciones. Para este entendido se realizarán cotización en mercado que se dedican a la comercialización de equipos, muebles en general. Se adjuntan las cotizaciones de cada uno de ellos, las mismas que servirán para obtener el capital de trabajo requerido. Para el inicio del presente proyecto los activos requeridos son:

Cuadro N° 15 Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA	COSTO UNITARIO
DETALLE	
1 Mesa	120
3 Estantes metálicos	97
3 Estantes de madera	180
8 Sillas	25



3 Sillas giratorias	22
2 Sillones	160
5 estaciones de trabajo	190
5 teléfonos	30
2 estantes de 4 gavetas	130
5 cestas de basura	15

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 16 Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	COSTO UNITARIO
DETALLE	
1 Computador SERVIDOR	971
4 Computadoras	500
1 Impresora Multifunción	91,80
1 Impresora Matricial	210,55
1 Software Académico	3200
1 Licencia Windows XP	170
1 Licencia Office XP	211,70
1 Switch D- Link 10/100/1000	23

FUENTE: Elaboración propia, 2009

ESV, incrementará sus activos fijos en los próximos cinco años de acuerdo al incremento del recurso humano expuesto anteriormente.

Estudio financiero y evaluación económica

El objetivo de este estudio es analizar la factibilidad económica-financiera del presente proyecto; para lo cual se estructurarán estados financieros presupuestados para cinco años, los cuales se basarán en la información del estudio de mercado y del estudio técnico. Los Estados Financieros a presupuestar serán Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Estado de Flujos de Caja. Posterior a esto, es necesario recurrir a herramientas financieras para la toma de decisiones en la factibilidad de un proyecto, las cuales son Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de recuperación de la Deuda (PR), Punto de Equilibrio, entre otras.



Posteriormente, al análisis, se podrá emitir una opinión final sobre la factibilidad económica del proyecto, que conjuntamente con las conclusiones de los estudios de mercado y técnico, se determinará la real factibilidad de la implementación del proyecto.

Objetivos del estudio financiero

Determinación de la Factibilidad Económica del Proyecto.

Determinar que existe un rendimiento superior al 12% sobre la inversión.

Presupuestos de ventas

En el Estudio de Mercado, se manifiesta la existencia de una demanda y un mercado objetivo explotable para ofrecer el servicio de Educación Superior Virtual; además, según los datos obtenidos a través de fuentes secundarias, se estima que las ventas equivaldrán al 0.16% del mercado objetivo de cada año y que en promedio representa un crecimiento promedio general del 0,37%, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 17 Clientes, Mercado Objetivo y participación del mercado

DETALLE	1	2	3	4	5	6
Promedio de crecimiento Empresarial		7%	7%	7%	7%	7%
Mercado Objetivo	3847	4116	4404	4713	5043	5396
Cliente Potenciales		45	90	135	180	225
Promedio de Crecimiento						

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Con respecto al presupuesto de Ventas, se puede apreciar que el precio del servicio se incrementaría en un promedio del 3,5%, lo cual corresponde a la inflación proyectada por el Banco Central de Bolivia para los años comprendidos entre el 2009 y 2013. A continuación se expone el presupuesto de ventas proyectado.



Cuadro N° 18 Presupuesto de ventas

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Servicios ESV	45	90	135	180	225
Inflación Proyectada		3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Precio anual	3300	3416	3535	3659	3787
	19800	40986	63631	87810	113605

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Determinación de los presupuestos de costos y gastos

El Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas abarca conceptos relacionados con el costo de Honorarios Profesionales, Sueldos y Salarios, Beneficios Sociales, Gastos Administrativos, Gastos Varios, Depreciación de Muebles, Enseres y Equipo de Computación y la Amortización de Activos Diferidos; además, cada uno de ellos ha sido clasificado según su naturaleza, como un costo o gasto fijo o variable.

En lo referente a Honorarios Profesionales, se prevé un incremento del 45% para cada año; por otra parte los sueldos y salarios se incrementarán en un promedio de cincuenta dólares para cada uno de los trabajadores, dependiendo del tiempo de trabajo en la compañía. Es necesario tomar en cuenta los gastos relacionados a los beneficios sociales ya que, estos son generados por los trabajadores antes mencionados en base a los reglamentos vigentes. A continuación se detallan los presupuestos proyectados hasta el año 2013.

Cuadro N° 19 Honorarios administrativos

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Administrativos	2	2	2	2	2
		45%	45%	45%	45%
Honorarios anuales	3000	4350	6308	9146	13262



TOTAL COSTO HONORARIOS	6000	8700	12615	18292	26523
-------------------------------	------	------	-------	-------	-------

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 20 Sueldos y salarios docentes

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Docente 1	3000	3000	3000	3000	3000
Docente 2	3000	3000	3000	3000	3000
Docente 3		3000	3000	3000	3000
Docente 4			3000	3000	3000
Docente 5			3000	3000	3000
Docente 6				3000	3000
Docente 7				3000	3000
Docente 8					3000
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	6000	9000	15000	21000	24000

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 21 Beneficios sociales

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Aguinaldo	450	750	1808	2975	4067
Prima	320	480	800	1120	1280
Aporte Patronal	365	437	437	583	656
Fondo de Reserva		550	850	1600	2200
	1135	2217	3896	6278	8203

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Dentro de los presupuestos se ha considerado también Gastos Administrativos, los cuales corresponde al alquiler de Oficina, Mantenimiento del Edificio, mantenimiento, Equipos de Computación, Pago anual de Registro de comercio, Servicios Básicos (Agua potable, Energía eléctrica y Telecomunicación), internet.

Cuadro N° 22 Gastos administrativos

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Alquiler de oficina	3600	3600	4200	4200	4800
Mantenimiento de edificio	420	420	420	480	480



Mantenimiento de equipos de computación	350	435	600	776	884
Fundempresa	455	455	455	455	455
Energía eléctrica	220	340	436	520	580
Agua	55	91	115	175	235
Teléfono	400	460	580	640	1060
Internet	660	683	707	732	757
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	6160	6484	7513	7978	9251

FUENTE: Elaboración propia, 2009

En lo referente al alquiler de oficina, se realizará un contrato por cada año de alquiler del bien inmueble, el mismo que tendrá un incremento en el siguiente año será de 8,33% y de la misma manera tendrá un incremento en el siguiente año del 7,14% en relación al anterior.

Finalmente se consideró dentro de Gastos Varios los siguientes, Suministros de Oficina, Varios (Movilización, logística), capacitación, publicidad, en lo referente a este último ítem, se lo realizará a través de eventos sociales y culturales que cada uno de los socios asistirá en el normal transcurso de la vida económica del proyecto.

Cuadro N° 23 Gastos varios

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Suministros de oficina	330	450	630	810	930
Varios	410	590	950	1250	1550
Publicidad	500	1000	1000	1500	2000
Capacitación	0	1000	1000	1000	1000
TOTAL GASTOS VARIOS	1240	3040	3580	4560	5480

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Inversión en activo fijo y diferido

Para que ESV inicie sus actividades es imprescindible la inversión en activos fijos, siendo estos, adquisiciones en bienes inmuebles y muebles; los activos necesarios



corresponden a muebles, enseres y equipo de Computación y software. Cabe mencionar que las adquisiciones se harán anualmente y en base a los requerimientos generados por el incremento del personal y clientes, con lo cual se busca proporcionar a los colaboradores las herramientas para brindar un eficiente servicio; para esto, a continuación se exponen las compras, sus costos y los años en que ocurrirán.

Cuadro N° 24 Equipos de oficina

CONCEPTO	NÚMERO DE UNIDADES		
		UNITARIO	TOTAL
EQUIPOS DE OFICINA			
Estaciones de trabajo	4	190	760
Sillas	6	25	150
Sillas giratorias	2	22	44
Sillones	2	160	320
Estantes metálicos	3	97	291
Estantes de 4 gavetas	1	130	130
Estantes de madera	2	180	360
Cestas de basura	5	15	75
Central telefónica	1	220	220
Teléfonos	4	40	160
TOTAL EQUIPO DE OFICINA		1079	2510

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 25 Equipos de computación

CONCEPTO	NÚMERO DE UNIDADES		
		UNITARIO	TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computador SERVIDOR	1	971	971



Computadoras	4	450	1800
Switch D-Link 10/100/1000	1	23	23
Impresora Multifunción	1	92	92
Impresora Matricial	1	211	211
Licencia Windows Xp	1	170	170
Licencia Windows Server 2003	1	3200	3200
Licencia Office 2007	1	212	212
TOTAL EQUIPO DE OFICINA		6407	6678
TOTAL ACTIVOS AÑO 1		6407	9188

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Adicionalmente se debe tomar en cuenta la depreciación de estos activos, la cual, y de acuerdo a Decreto Supremo N° 24051, tomando en cuenta el coeficiente correspondiente; a continuación se presenta el total de activos por periodo y el respectivo costo por depreciación.

Cuadro N° 26 Depreciación de activos fijos

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Equipos de Oficina	2510	252	504	504	252
Equipos de computación y Software	6678	450	900	900	450
	9188	702	1404	1404	702
Dep. Equipos de oficina	251	276	327	377	402
Equipos de computación	2204	2352	2649	809	747
TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS	2455	2629	2976	1186	1149

FUENTE: Elaboración propia, 2009

En cuanto a la inversión en bienes, además de los activos fijos, existen activos diferidos, los cuales normalmente son de carácter intangible; lo cual, aplicado al caso de ESV, estos corresponden a los gastos de organización. Dichos gastos, que corresponden principalmente a honorarios de un abogado, publicaciones en la prensa y otros gastos correspondientes a la constitución de la organización ante FUNDEMPRESA. Este tipo de activos generarán un gasto que de acuerdo al



Reglamento para la Aplicación de la Decreto Supremo N° 24051, se amortizará para los cuatro años posteriores a la constitución, es decir a una tasa del 25% anual; particular que a continuación se exhibe:

Cuadro N° 27 Gastos de Organización

DETALLE	AÑO			
	1	2	3	4
Gastos de organización	1000			
Amortización de gastos de organización	250	250	250	250

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cálculo del capital de trabajo

El Capital de Trabajo desde el punto de vista contable representa la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes; sin embargo, desde el punto de vista financiero corresponde a la inversión de capital, distinta a la hecha en activos fijos y diferidos, necesaria para iniciar actividades hasta recibir los primeros ingresos. Para el caso específico de ESV, el capital de trabajo se calculará para un periodo de cuarenta días sobre los gastos de sueldos, honorarios, servicios básicos y otros gastos esenciales para el normal desenvolvimiento de las actividades; lo cual se expone a continuación:

Cuadro N° 28 Cálculo del capital de trabajo

SUELDO MENSUAL	HONORARIOS	APORTES	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS VARIOS	
675	750	141,81	726,25	1706,94	
					TOTAL
675	750	141,81	726,25	1706,94	4000

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Como se mencionó anteriormente, el capital de trabajo es parte de la Inversión Inicial, la cual está constituida por la adquisición de activos fijos, activos diferidos, garantía por alquiler de oficina y el efectivo mínimo para iniciar las operaciones; lo cual se resume seguidamente:



Cuadro N° 29 Estructura del Capital de Trabajo

CONCEPTO	VALOR
Inversión fija	
Planta y equipo	9188,29
Capital de trabajo	
Efectivo	4139,85
Garantía	600
Activo diferido	
Gastos de organización	1000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	14928,14

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Estados Financieros proyectados

En adelante se presentan los estados financieros más relevantes del análisis económico.

Estado de Resultados proyectado

Considerando las ventas, costos y gastos hasta ahora analizados, es necesario proyectarlos para los cinco años posteriores; este proceso se realizará a través de la estructuración de un Estado de resultados Anual y mediante el cual, se presentan los efectos de tales operaciones, para de esta manera determinar la utilidad líquida o pérdida en el ejercicio contable. Subsecuentemente, se exponen dichos estados:

Cuadro N° 30 Estados resultados presupuestados - ESV

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS POR SERVICIOS	19800	40986	63630,77	87810,46	113604,78
Servicios ESV	19800	40986	63630,77	87810,46	113604,78



COSTOS Y GASTOS	22589,34	32269,74	46979,56	63694,09	80205,96
Honorarios Administrativos	6000	8700	12615	18291,75	26523,04
Sueldos y beneficios sociales	6534,50	11217,40	20095,73	31478,20	37602,77
Gastos Administrativos	6160	6483,80	7512,89	7977,86	9250,96
Gastos Varios	1240	3040	3580	4560	5480
Gastos Depreciación	2454,84	2628,54	2975,94	1186,28	1149,20
Gastos Financieros / intereses					
Gastos de organización	250	250	250	250	
OTRO INGRESOS/GASTOS		(837,78)	198,91	719,11	1323,69
Ingresos Financieros por inversiones			198,91	719,11	1323,69
		837,78			
UTILIDAD BRUTA	(2789,34)	7878,48	16850,11	24835,48	34722,51
Participación 15%		1181,77	2527,52	3725,32	5208,38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(2789,34)	6696,71	14322,60	21110,15	29514,13
Impuesto a las Utilidades de las Empresas		1969,62	4212,53	6298,87	8680,63
UTILIDAD NETA	(2789,34)	4727,09	10110,07	14901,29	20833,51
Reserva Legal 5%		236,35	505,50	745,06	1041,68
UTILIDAD/PÉRDIDA DISPONIBLE	(2789,34)	4490,73	9604,56	14156,22	19791,83

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Flujo de Caja proyectado

La elaboración del Estado de Flujo de caja es de trascendental importancia ya que a través de éste se determina la generación de efectivo por medio de las operaciones de la empresa, es decir, se establece el efectivo que el giro de negocio genera; posteriormente, y mediante un análisis de necesidades de efectivo y liquidez se estipula el saldo de caja mínimo requerido. Para su elaboración se utilizaron como base los datos del estudio de mercado y estudio técnico, especificando únicamente aquellos que constituyen ingresos y egresos de efectivo como las ventas de contado y costos y gastos realizados de contado. Para el caso de ESV se han considerado los siguientes aspectos:

La política de pago a proveedores por cualquier servicio será realizado en efectivo.



Las ventas se las realizan en una relación del 99% al contado y el 1% a crédito (es decir, 30 días promedio).

El saldo final de caja fue determinado en base al monto de los gastos administrativos, los cuales se estima cubrir en un periodo de 45 días.

Los excedentes de capital resultantes se destinarán a inversiones a un año en bancos del sistema financiero, considerando la tasa más elevada, es decir, el 4% anual. Al final de cada año las inversiones y el interés generado se recuperarán y se reinvertirán en caso de mantener excedentes de efectivo.

En caso de requerir préstamos para cubrir los saldos de caja, se recurrirá a préstamos bancarios inferiores a un año, con un interés del 17%.⁴

Cuadro N° 31 Estimación de flujo de caja - ESV

CONCEPTO	1	2	3	4	5
VENTAS PRONOSTICADAS	19800	40986	63630,77	87810,46	113604,78
COBRANZAS					
Al contado 99%	19635	40644,45	63100,51	87078,70	112658,07
Al crédito 1%		165	341,55	530,26	731,75
	19635	40809,45	63442,06	87608,96	113389,82

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 32 Estimación de egresos antes del financiamiento

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Honorarios administrativos	6000	8700	12615	18291,75	26523,04
Sueldos y salarios, beneficios sociales	6534,50	11217,40	20095,73	31478,20	37602,77
Gastos administrativos	6160	6483,80	7512,89	7977,86	9250,96

⁴ Tasa referencial promedio



Gastos Varios	1240	3040	3580	4560	5480
Compra de activos	9188,29	702	1404	1404	702
Gastos legales de constitución	1000				
Garantía alquiler oficina	600				
Participación			819,12	1986,03	2970,93
Impuestos por pagar			1365,20	3310,05	4951,55
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	30722,79	30143,20	47391,95	69007,88	8806,48

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 33 Flujo de caja con financiamiento

CONCEPTO	1	2	3	4	5
TOTAL ENTRADAS DE CAJA	19635	40809,06	63442,06	87608,96	113389,82
TOTAL SALIDAS DE CAJA	30722,79	30143,20	48359,02	70451,85	89492,95
FLUJO NETO DE EFECTIVO	(11087,79)	10666,25	15083,04	17157,11	23896,87
SALDO INICIAL DE CAJA	10000	3840,35	3767,90	6044,88	8806,48
SALDO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	(1087,79)	14506,60	18850,94	23201,98	32703,35
FINANCIAMIENTO					
CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMOS	4928,14				
CANCELACION DE PRÉSTAMOS		4928,14			
PAGO DE INTERESES 17%		837,78			
CANCELACIÓN PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO					
PAGO INTERESES PRÉSTAMOS LP					
INVERSIONES		4972,78	17977,75	33092,36	55932,79
RECUPERACIÓN DE INVERSIONES			4972,78	17977,75	33092,36
INTERESES GANADOS 4%			198,91	719,11	1323,69
SALDO FINAL DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	3840,35	3767,9	6044,88	8806,48	11186,62

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Balance General proyectado

El Balance General proyectado muestra la situación en la que la empresa se encuentra en un periodo determinado de tiempo, que en este caso será anual; esta



evaluación corresponde a los activos (corrientes, fijos y diferidos), los pasivos (corrientes y largo plazo) y la evolución del patrimonio. La elaboración de este Estado Financiero tiene como finalidad determinar la posición económica de la organización y a la vez identificar tendencias que indiquen el comportamiento de desempeño financiero.

Cuadro N° 34 Balance General proyectado - ESV

DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	4605,35	9682,23	25152,88	43230,60	68666,12
Caja - Bancos	3840,35	3767,90	6044,88	8806,48	11186,62
Cuentas por cobrar clientes	165	341,55	530,26	731,75	945,71
Otras cuentas por cobrar					
Inversiones		4972,78	17977,75	33092,36	55932,79
Garantía alquiler local	600	600	600	600	600
ACTIVO FIJO	6733,45	4806,92	3234,98	3452,70	3005,50
Muebles y enseres	2510	2752	3266	3770	4022
Equipos de computación y Software	6678,29	7128,29	8028,29	8928,29	9378,29
(-) Depreciación acumulada	2454,84	5083,37	8059,31	9245,59	10394,79
ACTIVO INTANGIBLE	750	500	250		
Gastos de organización	1000	1000	1000	1000	
(-) Amortización de Gastos de organización	250	500	750	1000	
TOTAL ACTIVOS	12138,80	15089,15	28787,87	46883,30	18889
PASIVOS	9928,14	8151,39	11740,05	14931,19	18889
PASIVO CORRIENTE	4028,14	3151,39	6740,05	9934,19	13889
Préstamos Bancarios C/P	4928,14				
Cuentas por pagar proveedores					
Impuestos por pagar		1969,62	4212,53	6208,87	8680,63
Participaciones por pagar		1181,77	2527,52	3725,32	5208,38
Otras cuentas por pagar					
PASIVO NO CORRIENTE	5000	5000	5000	5000	5000
Préstamos bancarios					
Préstamos accionistas	5000	5000	5000	5000	5000
PATRIMONIO	2210,66	6937,75	17047,82	31949,11	52782,61
Capital social	5000	5000	5000	5000	5000



Reserva legal		236,35	741,86	1486,92	2528,60
Utilidad Retenida		4490,73	14095,30	28251,51	48043,35
Pérdida Retenida	(2789,34)	(2789,34)	(2789,34)	(2789,34)	(2789,34)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12138,80	15089,14	28787,87	46883,30	71671,62

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Evaluación y factibilidad financiera y económica

Para determinar la factibilidad económico-financiera de un proyecto, se requiere profundizar y analizar diversos indicadores de decisión sobre una inversión, es decir, ciertas razones que determinan la viabilidad financiera de un proyecto. Es comprensible que al momento de invertir en un determinado proyecto (en el cual se realiza un desembolso de dinero, con la expectativa de recuperar lo invertido más un rendimiento que compense el riesgo asumido por cada uno de los accionista) el desembolso conocido como inversión inicial debe confrontarse con la actualización de los flujos futuros, generados por la normal operación de la organización; para esto, se utilizará herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), además de la evolución de la rentabilidad a través de una Tasa Interna de Retorno (TIR) y Costo Beneficio y, la evaluación de la recuperación de la inversión en un determinado periodo de tiempo.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es la diferencia entre el valor de mercado de la inversión y su costo, el cual constituye la diferencia entre sumar la inversión inicial y los flujos futuros netos descontados a valor actual. Para actualizar dichos flujos es indispensable determinar una Tasa de Capital Promedio Ponderada, la cual determina la rentabilidad que los inversionistas exigen por colocar su dinero en el proyecto; para determinar esta, hay que analizar y determinar variables como el riesgo país, la tasa pasiva referencial, la inflación anual proyectada y un premio al riesgo del inversionista o tasa default. Para el caso específico de ESV, se han



determinado dos tasas, la primera aplicada a la inversión de capital y la segunda, determinada para el préstamo operación a largo plazo; decisión tomada bajo el principio que la inversión de capital posee un mayor riesgo y por ende, tendrá una mayor tasa default, lo cual se expresa a continuación:

Cuadro N° 35 Tasa aplicada a la inversión de Capital

TASA REFERENCIAL PASIVA	5,73%
RIESGO DE PAÍS	8,73%
INFLACIÓN	3,50%
DEFAULT	1,00%
TASA TOTAL	18,96%

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 36 Tasa aplicada al préstamo de operación a largo plazo

TASA REFERENCIAL PASIVA	5,73%
RIESGO DE PAÍS	8,73%
INFLACIÓN	3,50%
DEFAULT	6,00%
TASA TOTAL	23,96%

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 37 Cálculo del costo promedio ponderado del capital - ESV

CONCEPTO		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	TASA DE INVERSIÓN	COSTO PONDERADO DE CAPITAL
PASIVO A LARGO PLAZO	5000	50%	18,96%	9,48%



CAPITAL SOCIAL	5000	50%	23,96%	11,98%
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	10000	100%		21,46%

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cabe mencionar que para el proyecto la inversión se divide en dos instancias, la primera que corresponde al capital social y la segunda, destinada a un préstamo para operación, teniendo cada una un valor de \$us.- 5.000,00. Se tomó esta decisión como una protección al inversionista. En lo referente el proyecto, se calculó el Valor Actual Neto en base a los 5 años proyectados, tomando en cuenta que al final del quinto año se recupera el valor residual de los activos fijos; entonces, el VAN resultante para ESV es de \$us.- 4.486,11 y su proceso de cálculo es el siguientes:

Cuadro N° 38 Proyección en base al VAN

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	-2789,34	4727,09	10110,07	14901,29	20833,51
(+) Depreciación	2454,84	2628,54	2975,94	1186,28	1149,20
(+) Amortización	250	250	250	250	
Valor residual de activos fijos					3005,50
(-)Inversión inicial	-10000				
Capital de trabajo	-4928,14				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	-15062,64	7555,62	13286,00	16287,57	25188,21
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (%)		21,45%	21,45%	21,45%	21,45%
Factor de valor actual a la tasa K	1	1,48	1,79	2,18	2,64
Valor actual de los flujos de caja operativos	(15062,64)	5121,58	7414,72	7483,82	9528,64
Flujos de caja acumulados	(15062,64)	(9941,06)	(2526,35)	4957,47	14486,11
SUMA DE FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	14486,11				
COSTO DEL PROYECTO	10000				
VALOR ACTUAL NETO	4486,11				

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Por regla general un proyecto cuyo Valor actual Neto es positivo, o mayor a cero, debería de ser aceptado, por lo que, en primera instancia podría concluirse que en base a este indicador financiero el proyecto sería viable; sin embargo, es



indispensable determinar los resultados de las subsecuentes herramientas para la toma de decisión de viabilidad de un proyecto de inversión.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero, es decir, la tasa de rendimiento ante la cual el proyecto no genera pérdidas ni utilidades. Cabe mencionar que el obtener una Tasa de Rendimiento que haga que el VAN sea superior a cero no es un determinante para colegir que el proyecto es viable, pues, debe procurarse que dicha Tasa de Rendimiento sea superior a la Tasa mínima requerida por los inversionista; en conclusión, la TIR debe ser superior a la Tasa de Capital Promedio ponderada, que para este caso corresponde a 21,46%.

Cuadro N° 39 Cálculo de la TIR

INVERSIÓN INICIAL	-10000
	-15062,64
	7555,62
Flujos de efectivo actualizados acumulados año a año desde el periodo 1	13286
	16287,57
	25188,21
TIR DEL PROYECTO	32,70%
TASA DE CAPITAL PONDERADA	21,46%
RENDIMIENTO ADICIONAL	11,24%

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, el proyecto posee una rentabilidad superior a la requerida por los inversionistas, lo cual, en conjunto con el VAN hacen que el proyecto se perfile a una total aceptación.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)



El periodo de recuperación de la inversión es el plazo en el cual, a través de la acumulación de los flujos futuros de efectivo, se mide el periodo en el que se recuperará la inversión inicial; proceso que deberá ser menor a los 5 años, ya que en este espacio de tiempo se analizó al proyecto.

En este caso en particular, y de acuerdo al cuadro que a continuación se muestra, el Periodo de Recuperación de la Inversión es de dos años y tres meses, siendo esto sumamente beneficioso, pues, el proyecto es claramente viable y de igual manera la recuperación de la inversión por parte de los inversionistas en un periodo de tiempo inferior al analizado.

Cuadro N° 40 Cálculo del periodo de recuperación de la inversión - ESV

AÑO	ANUAL	ACTUALIZADO	ACUMULADO
1	-15062,64	-15062,64	-15062,64
2	7555,62	5934,19	-9128,45
3	13286	10434,83	1306,37
4	16287,57	12792,26	14098,63
5	25188,21	19782,82	33881,45

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Razón Beneficio – Costo (B/C)

La Razón Costo Beneficio es una relación entre el Valor Actual y la Inversión Inicial del Proyecto, a través de la cual se analiza la posibilidad de generar una rentabilidad por parte del proyecto; para esto, la razón obtenida debe ser superior a uno. Es claramente visible que para ESV, esta herramienta provee un valor aproximado de 1,45, con lo cual se determina totalmente que el proyecto es totalmente viable.

Cuadro N° 41 Razón Beneficio – Costo - ESV

SUMA DE FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	14486,11
-------------------------------------	----------



COSTO (INVERSIÓN) DEL PROYECTO	10000
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)	1,45

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Punto de Equilibrio (PE)

El Punto de Equilibrio es el análisis que se realiza entre los ingresos o ventas y los costos operativos (puntualizados entre costos fijos y costos variables), a través de éste se determina el nivel de ingresos por servicios prestados y en dólares para cubrir los costos y llegar a no generar utilidades y pérdidas. Para el caso de ESV en primera instancia se procedió a identificar taxativamente los costos fijos y los costos variables, lo cual se presenta a continuación:

Cuadro N° 42 Gastos fijos variables - ESV

DETALLE	1		2		3		4		5	
	FIJO	VAR	FIJO	VAR	FIJO	VAR	FIJO	VAR	FIJO	VAR
Honorarios	6000		8700		12615		18292		26523	
Sueldos y salarios	5400		9000		16200		25200		29400	
Beneficios sociales	1135		2217		3896		6278		8203	
Alquiler oficina	3600		3600		4200		4200		4800	
Mantenimiento edificio	420		420		420		480		480	
Mantenimiento equipos de computación	350		435		600		776		884	
FUNDEMPRESA	180		180		180		180		180	
Energía eléctrica		340		450		556		640		700
Agua		210		246		270		330		390
Teléfono		400		450		580		640		1060
Internet	660		683		707		732		757	
Suministros de oficina		330		450		630		810		930
Varios		410		590		950		1250		1550
Publicidad	500		1000		1000		1500		2000	
Capacitación	0	1000	1000		1000		1000		1000	
Depreciación	2455		2629		2976		1186		1149	
Amortización	200		200		200		200		200	
TOTAL	20899	1690	30064	2206	43994	2986	60024	3670	75576	4630

FUENTE: Elaboración propia, 2009



Para calcular dicho nivel de ventas se ha utilizado una razón en la que intervienen los gastos fijos totales, los gastos variables totales y las ventas totales, siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

En base al cálculo cimentado en la ecuación anterior, los resultados determinan los siguientes importes:

Cuadro N° 43 Punto de Equilibrio - ESV

DETALLE	1	2	3	4	5
PUNTO DE QUILIBRIO	22849,63	31773,91	46159,70	62642,19	78786,95
PUNTO DE QUILIBRIO SERVICIOS	6,92	9,30	13,06	17,12	20,81

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Como puede apreciarse, en el año 1 las ventas tanto en dólares como en servicios prestados están ligeramente por debajo del Punto de Equilibrio, lo cual origina la pérdida en este año; mientras que en los posteriores años el nivel mínimo de ventas es claramente superado y esto genera las utilidades de los años comprendidos entre el año 2 y 5. Cabe mencionar que la determinación de esta herramienta es de gran utilidad en el campo presupuestal, pues, a través de la misma pueden estipularse los ingresos mínimos para cubrir costos y gastos y a la vez, identificar los niveles de ventas que podrían generar pérdidas o utilidades.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es la creación de diversas situaciones para la operación del proyecto, esencialmente una instancia optimista y otra pesimistas, con lo cual, se busca establecer cuales serian los económico-operativos en los que ESV debería encontrarse. Para esto, la variable que se afectará para realizar el análisis de



sensibilidad sobre la utilidad bruta y sobre los flujos de efectivo será el Precio de venta.

El precio de los servicios ESV originalmente establecido es de \$us.- 275,00 para cada caso; sin embargo, se realizarán dos variaciones al precio del servicio, presupuestando un precio optimista se incrementará en \$us.- 25,00 a la base y para la posición pesimista se reducirá \$us.- 25,00 al precio original. La siguiente tabla resume los cambios efectuados sobre el precio de venta.

Cuadro N° 44 Precios análisis de sensibilidad

SERVICIO	PRECIO NORMAL	VARIACIÓN	POSICIÓN OPTIMISTA	POSICIÓN PESIMISTA
Servicio ESV	275	25	300	250

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Cuadro N° 45 Análisis de sensibilidad

DETALLE	PRECIO ORIGINAL	PRECIO 1	PRECIO 2
VAR	4486,11	16523,44	7551,22
TIR	33%	51%	15%
PRI	2 años, tres meses	2 años, dos meses	3 años, cuatro meses
COSTO BENEFICIO	1,45	2,65	0,24

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Una vez realizado el estudio económico para los nuevos precio fijados se obtuvo un nuevo VAN, TIR, PRI, Costo Beneficio, el cual se detalla en el cuadro 37.

Se observa que una variación en el precio de venta de \$us.- 25,00 provocaría que el Valor Actual Neto para el escenario pesimista sea de – \$us 7.551,22, mientras que en el escenario optimista el mismo es de \$us 16.523,44.

A través del análisis de sensibilidad realizado se puede concluir, que con un incremento de \$us 25,00 en el precio, el proyecto genera mayor rentabilidad, lo cual se puede apreciar en la tasa interna de retorno y un menor periodo de recuperación



de la inversión; por otra parte, la disminución en el precio antes mencionado generará una variación negativa en el valor actual neto y la tasa interna de retorno, con lo cual, el proyecto no cubriría las expectativas de los inversionistas.

Conclusiones

En base al análisis Económico – Financiero se concluye que el proyecto es totalmente factible, ya que indicadores como el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Recuperación de la Deuda demuestran la viabilidad del mismo; como puede observarse, la rentabilidad sobre la inversión (33%) es superior a la estimada (12%) y esto hace atractiva la posibilidad de invertir y poner en marcha a ESV. Adicionalmente, la estructura de los Estados Financieros, muestra una estabilidad y un bajo nivel de riesgos, pues el apalancamiento financiero es mínimo, la liquidez inmediata cubre los requerimientos de efectivo y los rendimientos son apreciables. Por todo lo antes mencionado, se concluye que el proyecto es rentable y factible.

Por todo lo expuesto con antelación, puede concluirse que el proyecto ESV es totalmente viable, es decir, existe un mercado creciente y explotable; técnicamente la ejecución del servicio no presenta mayores inconvenientes, la inversión requerida es relativamente ínfima y las regulaciones y reglamentos actuales tampoco generan obstáculos para aquello y; financieramente, se demuestra la rentabilidad que el mismo genera.



CAPÍTULO V

5. EQUIPO DIRECTO Y ORGANIZACIONAL

El plan de negocios cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario, estructurado de la siguiente manera (Ver Figura N° 12):

Dirección de “Educación Superior Virtual”

El cargo será ocupado por una persona idónea con excelente currículum académico como profesional y docente de la carrera de Administración de Empresas, será Director de la carrera en “Educación Superior Virtual se encargará de la implementación de la plataforma virtual para esta modalidad de enseñanza, también tomara decisiones en cuanto a la administración de los Recursos Humanos y Financieros que conlleve este plan de negocios.

Planificación estratégica y Marketing de “Educación Superior Virtual”

Está área estará a cargo de la Lic. Carla Ximena Cortez Quiroga, profesional en Administración de Empresa, coordinadora de Planificación y estrategia estará encargada de llevar a cabo el fortalecimiento y mantenimiento del Portal en coordinación con el Informático y Marketing para promocionar las clases, los papers y toda información que beneficie a la Universidad.

Gestión docente y académica

Esta sección estará a cargo de la Lic. Marcela Angélica Gonzales Flor, también profesional en Administración de Empresas, será la coordinadora de seguimiento académico que realiza en plan curricular, evaluará a los docentes que se postulan a cada materia y toma de decisiones acerca de problemas académicos que tengas los

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



estudiantes con énfasis en la conversión de planes en requerimientos de los estudiantes y tutores de este plan de negocios en Educación Superior Virtual”.

Plantel docente

Compuesto por profesionales altamente calificados en educación superior, con más de 5 años de experiencia en la enseñanza de materias de Administración de Empresas, los que prestarán sus servicios en esta modalidad de enseñanza virtual. Serán 6 docentes especializados en las diferentes áreas de la Administración de Empresas.

Departamento de Informática de “Educación Superior Virtual”

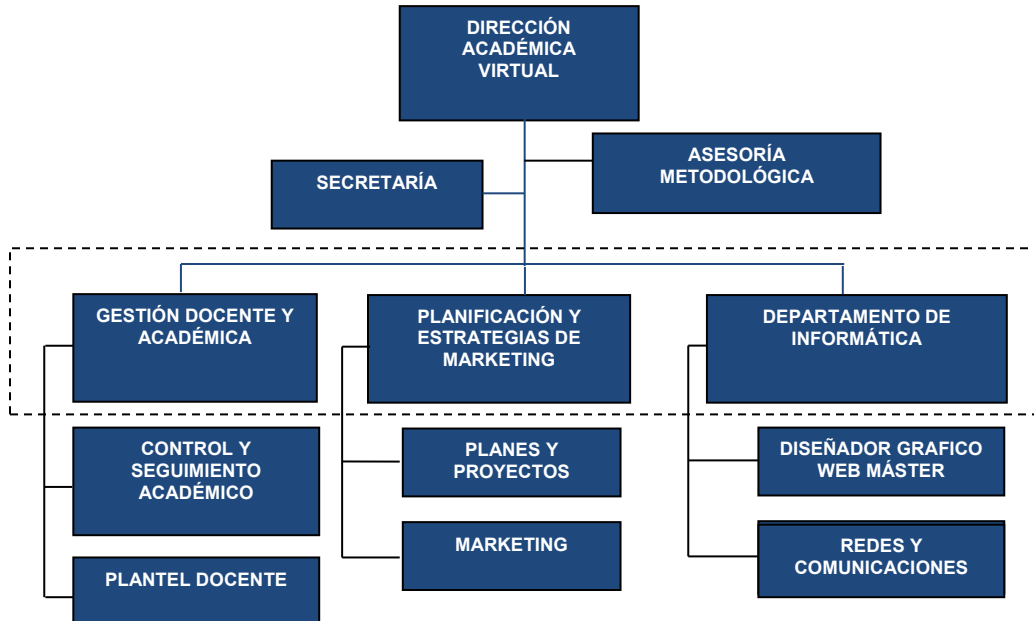
Esta área estará dirigida por el Licenciado Víctor Mercado López, que liderará un equipo que se encargará del diseño del portal y todo el asesoramiento técnico informático requerido para la implementación de esta modalidad de estudio.

5.1. Estructura y organización de la empresa



Para mostrar la estructura organizacional se presenta el siguiente organigrama:

Figura N° 12 Organigrama Educación Superior Virtual – ESV



FUENTE: Elaboración propia, 2009

5.2. Obligaciones y derechos de los accionistas e inversores

Según las normas de la universidad que implementaría este plan de negocio, sea pública o privada, se determinará las obligaciones y derechos que tengan los coordinadores y docentes, en función a los acuerdos establecidos.

5.3. Conformación del capital intelectual y operativo

El **Capital Intelectual** está conformado por Docentes altamente calificados en la enseñanza e-learning de profesionales capaces que aportaran sus conocimientos para el engrandecimiento de el país.

El **Capital Operativo** está conformado por la tecnología que será una herramienta del día a día donde podrán interactuar docente – estudiante logrando una carrera

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



académica favorable para la autorrealización de las personas que por diversos motivos abandonaron la Universidad en la enseñanza presencial.

5.4. Costos laborales directos

Los costos laborales que se tomaron para este plan de negocios se adecuan a nuestra realidad económico-social del país tomando como dato los precios del mercado



CAPÍTULO VI

6. PLAN DE IMPLANTACIÓN

6.1. Cronograma de implementación, tiempos, criterios de demora

Cuadro N° 46 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IMPLEMENTACION DE LA PLATAFORMA VIRTUAL		■												
CONTRATACION Y CAPACITACION DOCENTES	CARRERA		■											
CONVOCATORIA A INSCRIPCIONES	CARRERA				■									
INICIO DE CLASES									■					
INICIO DE CLASES 2DO. SEMESTRE									■					■
ENTREGA DE NOTAS														

FUENTE: Elaboración propia, 2009

Como se observa en la tabla Gantt la primera fase de implementación requiere dos semanas para la instalación e implementación de la plataforma Moodle; donde se cargaran los contenidos y archivos de cada materia. La segunda fase será simultánea.

La segunda fase para la contratación y capacitación de los docentes, donde se les entregara las contraseñas para la materia que dictaran.



La tercera fase está diseñada para la convocatoria a inscripciones, donde se les otorgara sus contraseñas para el ingreso al portal.

La cuarta fase está diseñada para el inicio de clases bajo el método sincrónico, estableciendo horarios de clases para interactuar con el docente.

6.2. Estudios de tiempo, logística, distribución

Los tiempos críticos en este plan de negocios son los tiempos en que el sistema funcione adecuadamente para iniciar la modalidad de estudio. Para evitar demoras y retrasos se debe considerar una semana de validación de cada una de las partes del Moodle.

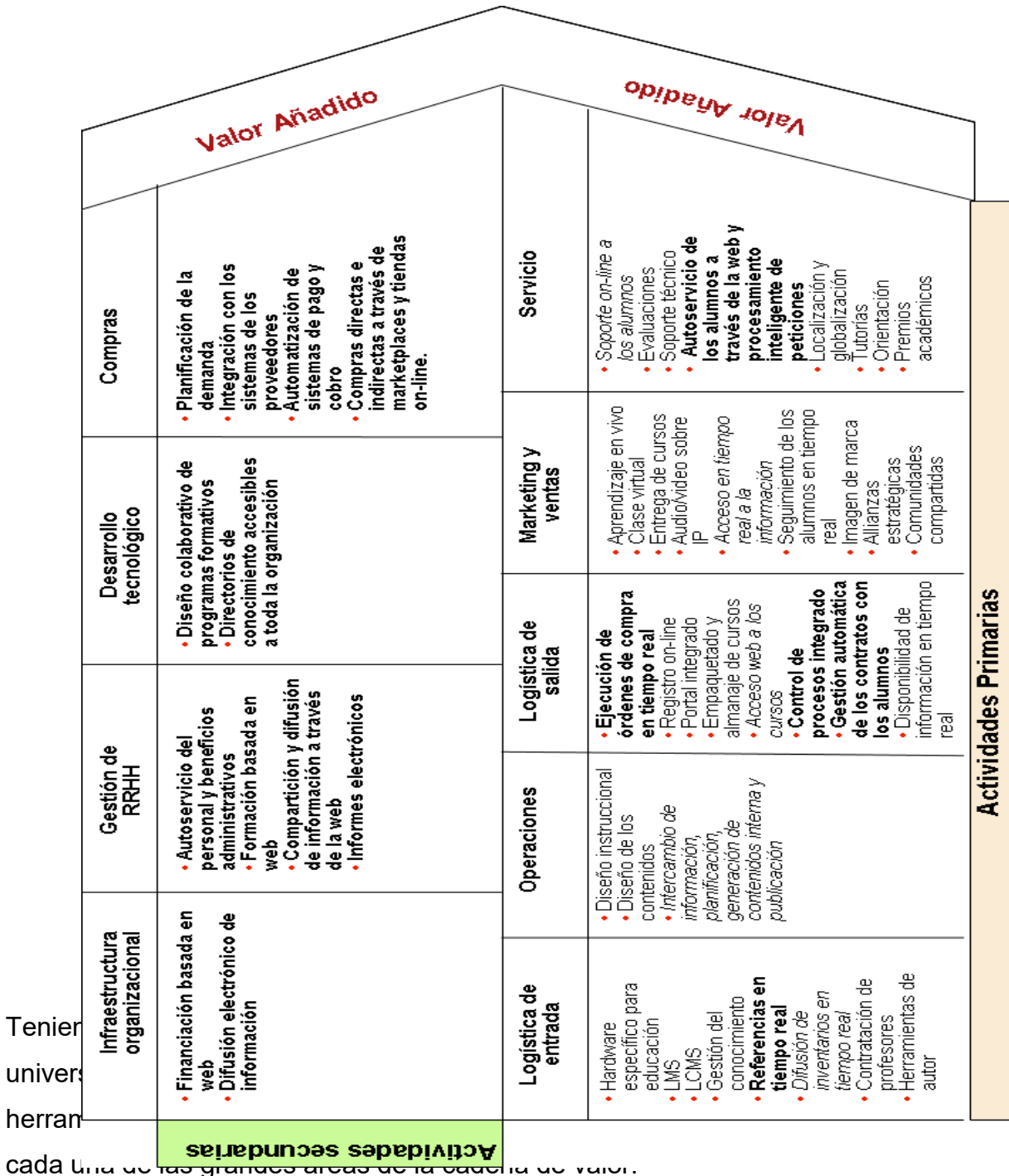
La logística se basa en una computadora como servidor dedicado conectado a la Internet.

6.3. Descripción de la cadena de valor y optimización

El estudio detallado de la cadena de valor para cada institución y la optimización de las actividades que la constituyen, permite a dicha institución identificar las potenciales fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor de e-learning, se muestra en la siguiente figura:



Figura N° 13 Cadena de valor y optimización



1) Investigación



Se considera necesario potenciar las siguientes líneas de investigación:

- a) Accesibilidad y usabilidad en plataformas de e-learning y su aplicación al campus virtual de la universidad.
- b) Integración de nuevas tecnologías en plataformas de e-learning.
- c) Evaluación de plataformas y contenidos.
- d) Influencia del e-learning en la estrategia competitiva de las Universidades.
- e) Aspectos legales de las TIC´S y del e-learning.
- f) Desarrollo de estándares de calidad.

2) Docencia

- a) Considerar las competencias TIC en el desarrollo profesional del PAS y del PDI.
- b) Desarrollar de sistemas de evaluación y potenciación de la calidad del e-learning.
- c) Adoptar estándares que favorezcan la reutilización de los contenidos de repositorios, tanto propios como ajenos.
- d) Diseñar de un plan de incentivos adecuado.

3) Pensum

Se ha diseñado el siguiente pensum y su correspondiente plan de estudio (ver anexo 3) para la carrera de Administración de Empresas, para la Educación Superior Virtual – “ESV”, de esta forma se muestra a continuación lo siguiente:

"EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL"
ESV



"EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL"
"ESV"

PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE :



ADMINISTRACION DE EMPRESAS - LICENCIATURA

Nº	CÓDIGO	MATERIAS	SEM	CARRERA	PRE-REQUISITOS
PRIMER SEMESTRE					
1	ICO412	CÁLCULO I	1	ADM	NINGUNO
2	ICO411	ÁLGEBRA	1	ADM	NINGUNO
3	DAC412	DERECHO COMERCIAL	1	ADM	NINGUNO
4	CPA412	ECONOMÍA GENERAL Y POLÍTICA	1	ADM	NINGUNO
5	CPA411	CONTABILIDAD	1	ADM	NINGUNO

"EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL"
ESV



SEGUNDO SEMESTRE					
6	ICO425	ADMINISTRACIÓN I	2	ADM	NINGUNO
7	ICO422	ESTADÍSTICA I	2	ADM	ICO411
8	ICO421	SOCIOLOGÍA	2	ADM	NINGUNO
9	CPA422	ECONOMIA DE EMPRESAS	2	ADM	CPA412, ICO412
10	CPA421	CONTABILIDAD DE COSTOS	2	ADM	CPA411
TERCER SEMESTRE					
11	ICO434	MICROECONOMIA	3	ADM	ICO421, CPA422
12	ICO431	ADMINISTRACION II	3	ADM	ICO425
13	ICO413	MARKETING I	3	ADM	NINGUNO
14	CPA432	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	3	ADM	CPA421
15	CPA423	MATEMATICA FINANCIERA	3	ADM	ICO411
CUARTO SEMESTRE					
17	ICO444	SISTEMAS ORGANIZACIONALES	4	ADM	ICO431
18	ICO423	MARKETING II	4	ADM	ICO413
19	DCJ443	DER. DEL TRAB. Y SEGUR. SOCIAL	4	ADM	DAC412
20	CPA444	PRESUPUESTOS	4	ADM	CPA432
21	CPA443	MACROECONOMÍA	4	ADM	CPA432



QUINTO SEMESTRE					
22	ADM451	INGLÉS I	5	ADM	ICO41
23	PPM462	GESTION PÚBLICA I	5	ADM	ICO423
24	ICO433	INVESTIGACION DE MERCADOS	5	ADM	ICO423
25	CPA452	TALLER DE MARKETING	5	ADM	CPA432
26	CPA451	ADMINISTRACION DE RR.HH.	5	ADM	DCJ443, ICO444
SEXTO SEMESTRE					
27	ADM465	PLANIFICACION ESTRATEGICA	6	ADM	ICO433
28	ADM462	INGLÉS II	6	ADM	CPA452, ICO454
29	ADM461	GESTIÓN PUBLICA II	6	ADM	ICO444
30	ICO452	INVESTIGACION DE OPERACIONES I	6	ADM	ICO421, ICO411
31	CPA463	FINANZAS	6	ADM	CPA452



SEPTIMO SEMESTRE					
32	CPA473	FINANZAS II	7	ADM	CPA463
33	ICO474	PREP. Y EVAL. DE PROYECTOS	7	ADM	CPA423, CPA463
34	ICO472	MERCADO DE VALORES	7	ADM	CPA463
35	ICO471	COMERCIO INTERNACIONAL	7	ADM	ICO434, ICO473
36	DAC471	TALLER DE RR HH	7	ADM	5TO.SEM.VENCIDO
OCTAVO SEMESTRE					
37	ADM484	PRÁCTICA EMPRESARIAL	8	ADM	ADM465
38	ADM481	MEOTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8	ADM	ADM462, CPA473
39	ICO485	SEMINARIO DE GRADO	8	ADM	ICO464
40	ICO484	TALLER GERENCIAL	8	ADM	ICO471
41	ICO482	TALLER DE PRODUCCIÓN	8	ADM	CPA463, ADM461



4) Marketing y ventas

- a) Diseñar una estrategia de marketing adecuada al e-learning
- b) Establecer una oferta atractiva y ágil.
- c) Optimizar el posicionamiento en buscadores.

5) Diseño de materiales educativos

- a) Calidad de los contenidos.
- b) Control de calidad en los contenidos.
- c) Selección de profesorado que elabore los materiales.
- d) Elección adecuada del software utilizado.
- e) Creación de un grupo de revisores pedagógicos.

6) Servicios educativos

- a) Adopción de la filosofía CRM al entorno universitario.
- b) Establecimiento de un servicio de atención al estudiante.
- c) Acceso a los recursos de una biblioteca digital.

7) Gestión de la institución

- a) Adoptar un sistema de gestión para poder incorporar el e-learning en la actividad universitaria.
- b) Mejorar la infraestructura TIC, sobre todo en seguridad y gestión basada en nuevas tecnologías que soporten aplicaciones como el pago on-line.

8) Gestión de recursos humanos

- a) Formación específica del PAS y el PDI en e-learning
- b) Creación de nuevas figuras adecuadas al entorno e-learning



9) Gestión académica

- a) Evolucionar hacia una ventanilla on-line única para el estudiante.
- b) Incorporar los pagos on-line con el fin de abarcar todo el ciclo de producto.

10) Servicios de infraestructura de la Universidad

- a) calidad.
- b) Acercar el producto al usuario, sobre todo en el ámbito internacional.
- c) Dimensionar adecuadamente los servidores para el servicio que se oferte.
- d) Garantizar el servicio 24x7



CAPÍTULO VII

7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Esta modalidad de enseñanza, requiere el siguiente tipo de aliados:

Universidades con estudiantes que abandonaron una carrera: el presente plan de negocios está planteado para cualquier universidad que desee adquirir una consultora que le permita recuperar los ingresos de estudiantes que abandonaron la carrera por falta de tiempo que actualmente trabajan y desean terminar sus estudios. La mayoría de las universidades del sistema tiene este problema. Por tanto, se establece que el equipo de coordinación dentro de la universidad para que con sus docentes se pueda recuperar ese mercado, con el fin de conseguir en el mediano plazo nuevos clientes.

Especialistas de educación virtual en los programas de educación virtual: que tienen aptitudes técnicas y experiencia, podrían ser parte de este proyecto como aliados tecnológicos que puedan asesorar en estrategias pedagógicas, de evaluación y de didáctica virtual.

Bibliotecas especializadas: considerando que en esta modalidad sólo se aprende por las lecturas y archivos audiovisuales, sería ideal se ofrece una selección ilimitada de bibliografía específica para la materia a través de bibliotecas virtuales que también proporcionarían herramientas o software necesario para el proceso de educación.

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



El problema principal de las alianzas tanto con las universidades (que pueden ser los proveedores de docentes y mallas curriculares) es encontrar una forma equitativa de compartir los ingresos. La presente investigación ha permitido identificar un sistema de reparto que resulta atractivo para las universidades públicas cuando ellas realizan todos los gastos y contratan los servicios de profesionales externos por un valor de Bs. 10.000, según norma UMSA.



CAPÍTULO VIII

8. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS

Considerando que el presente Plan de Negocios puede ser implementado en cualquier universidad a nivel nacional, las estrategias de marketing son genéricas y estarán en función al presupuesto que tiene cada institución.

El presente capítulo desarrollará las estrategias de Marketing bajo el supuesto que esta modalidad de enseñanza, se podría implementar como prueba piloto en la Universidad Mayor de San Andrés.

8.1. Estrategias del servicio

En adelante se precisan las características más relevantes del Servicio de Educación Superior Virtual – ESV:

Número de materias óptimo: El servicio de educación virtual, responde a las necesidades de personas que tienen ingresos y un trabajo estable. Por tanto, se determinó que 33 materias de la carrera de administración de empresas son suficientes para que el “mercado objetivo”, considerando la posibilidad y experiencia de los docentes.

Servicio personalizado: El servicio de educación permitirá a los usuarios controlar y decidir sobre su avance, cumpliendo con un cronograma sincrónico de clases con el docente que absolverá dudas, reforzará algunos conceptos y permitirá que los estudiantes logren asimilar correctamente cada materia.



Información actualizada y pertinente: El portal tendrá un servicio adicional de información para visitantes externos que requieren saber de temas relacionados al área, de manera gratuita y en algunos casos con la venta de papers o investigaciones realizadas por los docentes, permitirá garantizar la seriedad de la educación del portal. Para el éxito del proceso enseñanza aprendizaje virtual se considerará las siguientes estrategias:

- Crear espacios de intercambio con compañeros de clase o de educación virtual.
- Diseñar currículas interesantes actualizadas con herramientas audiovisuales.
- Brindar espacios de discusión, debate y preguntas para empresarios expertos de cada área, que puedan compartir con ellos sus experiencias y estrategias.

8.2. Estrategias de marca

Como estrategia se determinará una estrategia adecuada de posicionamiento de mercado, de esta manera, se debe enfatizar en el uso de herramientas de Network Marketing, para fortalecer la página de Internet: (www.esv.edu.bo).

Con el fin de posicionar la modalidad virtual se diseñará un logotipo que caracterice el servicio ofrecido, para diferenciar los espacios, las materias y los certificados de notas que se presenten vía Internet, así como todo el material y archivos que estén a disposición del público, como se ve en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración Propia



8.3. Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción serán a través de internet (a través de publicidad propia, redes sociales entre otros), también se puede tomar en cuenta la publicidad impresa y medios de comunicación, por ejemplo en los medios locales: prensa escrita para anuncios de apertura y cronograma de inscripciones, televisión, para informar ampliamente de las ventajas, métodos de enseñanza y docentes participantes.

Por otro lado, se diseñarán afiches y volantes para realizar promociones en distintos puntos de concentración, donde se pueda focalizar al mercado objetivo.

Cabe mencionar, que el posicionamiento de esta modalidad de enseñanza depende de la imagen corporativa y el atractivo visual que se le otorgue, de esta forma se ha considerado plantear el siguiente afiche:

Figura N° 15 Afiche promocional



FUENTE: Elaboración propia, 2009



Como se puede ver en el fondo están las imágenes de estudiantes con una computadora portátil y la silueta del docente que imparte las clases de manera virtual, por otro lado se hace énfasis en los colores que se desea posicionar el rojo vino y el azul, finalmente el mensaje permite capturar la atención de los interesados, que a través de esta carrera y esta modalidad desplazará el paradigma tradicional de enseñanza, para generar nuevos negocios y estudiar mientras cuando se trabaja.

Estudiar una carrera universitaria sin moverse de casa u oficina, ya es una realidad. Esto es al menos lo que se pone de manifiesto con la implantación, en creciente auge, de los denominados Campus Virtuales.

La falta de tiempo para asistir a las clases, la distancia física de un centro universitario, impedimentos físicos que obstaculizan a las personas desplazarse, y muchos otros factores pasarán a la historia.

La incorporación de estas tecnologías permitirá que se puedan desarrollar programas virtuales en los distintos niveles de formación, porque actualmente debido a muchos factores, los estudiantes se ven imposibilitados de asistir regularmente a distintos centros de formación. Es en este sentido, el presente Plan de Negocio pretende facilitar el acceso, capacitando a los estudiantes a través del uso de una plataforma virtual.

8.3.1 Presupuesto de Promoción

El presupuesto para la publicidad es de 3500 bolivianos anuales. Este cálculo supone promoción dos veces al año con 200 afiches full color en papel couche, y 10000 volantes dos colores tamaño $\frac{1}{4}$ de carta, que se harán en la imprenta y el pago de Bs. 100 a 5 personas que se encarguen de entregar volantes y pegar los afiches por dos semanas para llegar al mercado objetivo.



La promoción en televisión será parte de la agenda de promociones del Canal Universitario, por lo cual no tendrá costo alguno.

8.4. Precio

Una de las cuestiones vitales en la planificación será la cuota de mercado⁵ y el volumen de ventas⁶ que se alcanzará en la primera gestión. Las estrategias de promoción deben alcanzar como mínimo a 57 personas para el punto de equilibrio y a 125 inscritos como máximo de clientes según la investigación del tamaño de mercado, en sus diversos segmentos.

La matrícula será anual conforme la universidad que implemente este plan. Los créditos que se pagarán se ha establecido que tengan por materia un precio de

Bs. 3500, mientras que el trámite de convalidación de materias será de Bs. 30 por materia aprobada según pensum actualizado.

Como se observa detalladamente en el siguiente cuadro comparativo y la estimación de proporción de clientes proyectada,

Los precios se basan en encuestas a clientes y comparaciones con productos de competidores disponibles en la actualidad. También existe la posibilidad de reducir los niveles de tarifa cuando los servicios se amplíen, y el número de competidores aumente.

⁵ “...porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía...”, A. Ruda en InDret. “Responsabilidad civil por cuota de mercado”, A. Ruda en InDret.

⁶ “...magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado...”, www.economia48.com



CAPÍTULO IX

9. PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA

Mucha gente ha visto la enseñanza virtual como una "segunda oportunidad" en una sociedad, globalizada y dominada por los cambios tecnológicos donde las "segundas oportunidades" no se ofrecen fácilmente. Por ejemplo, existen personas que iniciaron su carrera profesional a los 20 años, lo que les llevó a interrumpir sus planes de ir a la universidad. Para las mujeres trabajadoras, con responsabilidades familiares, personas con problema físicos que no pueden movilizarse; esta modalidad de estudio virtual sería una magnífica ventana al mundo de su educación.

“Si se desea que la región recupere posiciones en relación al resto del mundo y se integre efectivamente, es preciso establecer un real diálogo intercultural y mejorar sustancialmente el desempeño en cuatro áreas pilares del desarrollo sostenido: Infraestructura institucional, Capital Intelectual, Capital Social, Ciencia, Tecnología e Innovación.”⁷

A continuación presentamos los riesgos de esta modalidad por los cambios del entorno y cambios monetarios, así mismo, las estrategias de salida en caso de que las amenazas del plan de negocio sean intensas.

9.1. Por el cambio del entorno, político, social, cultural

De acuerdo al entorno, se observa en el ambiente político los constantes cambios de autoridades educacionales, la manera de pensar de éstos en cuanto a la educación en general porque podrían no aceptar esta modalidad de estudio, ni convalidarla como legal. También un riesgo sería que la Universidad deje de ser autónoma o pierda la independencia de recursos físicos y económicos.

⁷ GATES Bill, publicación de revista Nueva Tecnología. 2004

“EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL” ESV



En lo social y cultural es difícil cambiar la forma de pensar de las personas en cuanto a su educación, creencias y querer implementar una nueva forma de capacitarse apoyándose en la tecnología dada su forma convencional de estudio. Por lo que se pudo observar los siguientes riesgos:

- ✓ El principal riesgo para implementar una educación de esta modalidad sería que las autoridades no acepten la existencia de una carrera virtual dentro del país.
- ✓ Aceptar la alternativa de una Educación Superior Virtual puede ser una dificultad para los estudiantes o personas en general en cuanto a las clases presenciales.
- ✓ Que los estudiantes abandonen estas clases al igual que lo hicieron con la modalidad presencial.
- ✓ Problemas tecnológicos que impidan la comunicación docente–estudiante.

9.2. Por cambios monetarios, de inflación, devaluación

Esta modalidad de estudio al igual que la presencial deberá considerar los cambios en ingreso de los clientes potenciales, para nivelar sus cuotas en caso de devaluación del boliviano o una inflación mayor a la actual que reduzca el número de inscritos, considerando la optimización de los costos para nivelar nuevos puntos de equilibrio en función a los cambios de la demanda.

9.3. Estrategias de concentración, desinversión

En el caso de que la modalidad no tenga el éxito proyectado, para la carrera de administración de empresas, la modalidad se concentrará en temas de emprendimiento y planes de negocio, dónde existe una demanda latente a nivel nacional y local, por la promoción de cultura emprendedora y no requiere titulación

"EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL" ESV



para crear nuevas empresas. De esta manera se aprovechará el capital intelectual de profesionales.



CAPÍTULO X

9.4. CONSTITUCIÓN DEL NEGOCIO

Este plan de negocios se implementará de manera independiente, para su aprobación se sujetará en la normativa vigente:

- Una nueva Constitución Política del Estado Plurinacional
- Conformación de sociedades en función al Art 125 en adelante del Código de Comercio.
- Código Tributario Ley 2492
- Ley 843

Aspectos legales

No existen aspectos legales que permitan establecer Universidades de pre-grado en el país, se debe tomar en cuenta que este Plan de Negocios está orientado a que se realicen modificaciones e implementaciones en las normas jurídicas correspondientes en actual vigencia.