

**FACTIBILIDAD DE CREAR UNA EMPRESA DE SERVICIO DE REFUERZO
ESCOLAR, PARA SER INCLUIDO COMO BENEFICIO EN EMPRESAS
UBICADAS EN BOGOTÁ, CUYOS EMPLEADOS TENGAN HIJOS EN EDAD
ESCOLAR**

**JENNIFER ALEXANDRA BERNAL LEÓN
ÁNGELA YOMAR HERNÁNDEZ ROJAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, ABRIL 24 DE 2013**

Tabla de Contenido

1. Resumen.....	11
2. Análisis del Producto o Servicio	12
3. Análisis del Mercado.....	14
3.1 Estudio de la industria.....	14
3.2 Investigación de mercados	16
3.3 Estrategia de Marketing y Ventas	21
3.3.1 Imagen Corporativa.....	21
3.3.2 Distribución del Servicio a nivel Corporativo.....	21
3.3.3 Distribución del Servicio para Empleados y Niños.....	22
3.3.4 Política de Precios	22
3.3.5 Publicidad y Difusión.....	23
4. Análisis Organizacional	23
4.1 Esquema administrativo	23
4.1.1 Análisis DOFA.....	25
4.1.2 Entes de gobierno que se tendrían previstos	25
4.2 Políticas de Gestión Humana	26
4.3 Plan de Operaciones	27
5. Análisis financiero	29
5.1 Costos de montaje y financiación.....	29
5.1.1 Aporte de Socios	29
5.2 Fuentes de ingresos y egresos	29
5.2.1 Ingresos	29
5.2.2 Gastos Fijos.....	30
5.2.3 Punto de equilibrio Horas de Refuerzo Escolar	30
5.3 Proyección de los Estados Financieros	31
5.3.1 Balance General	31
5.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	32
5.3.3 VPN y TIR	32
6. Análisis Legal y de Constitución	33
7. Análisis de innovación	34

8. Análisis de impacto social.....	35
9. Plan de implementación	37
Anexo 1	38
Bibliografía	40

1. Resumen

La estructura de la educación tradicional contempla la construcción de saberes a través de un trabajo conjunto entre la familia y las instituciones educativas, cuyo ideal de proyecto común, es la formación de seres humanos integrales. Sin embargo, este proceso de formación integral se puede ver afectado por diversos factores tales como “la escasez de recursos personales para el aprendizaje, una práctica inadecuada de hábitos de estudio, la falta de supervisión por parte de los adultos o un mal ambiente de trabajo en casa”. (Lopez, 2005)

Ante la presencia de diversos factores que afectan el rendimiento académico, surge la idea de negocio basada en la creación de una empresa que brinde el servicio de refuerzo escolar a niños y jóvenes entre los 6 y 15 años, con el propósito de que este beneficio sea incluido como una retribución flexible o a través de un descuento por nómina en la compañía donde laboran los padres de familia.

El trabajador podrá programar las horas de refuerzo escolar de acuerdo con la disponibilidad de la agenda que previamente se dará a conocer a las compañías y los estudiantes deberán asistir a las horas de refuerzo escolar a la sede de la empresa “Refuézate”.

La empresa “*Refuézate*” ofrecerá horas de refuerzo escolar en Matemáticas, inglés y Ciencias Naturales, con docentes altamente calificados, constituyéndose como una alternativa novedosa para diversificar los beneficios que las Compañías ofrecen a sus empleados, así como para el mejoramiento de su calidad de vida. A nivel de empresa representa una alternativa para fomentar el incremento de la productividad.

2. Análisis del Producto o Servicio

El servicio de Refuerzo Escolar objeto de este plan de negocios, está dirigido a niños y jóvenes entre los 6 y 15 años, hijos de trabajadores vinculados laboralmente con compañías que aprueban la inclusión de este beneficio como parte de su sistema de compensación flexible.

Se considera que el servicio de refuerzo escolar puede generar un impacto positivo en la calidad de vida de los trabajadores, en la medida en que gozarán de un beneficio flexible otorgado por la compañía en la que laboran, sin incurrir en gastos adicionales. Así mismo, esta iniciativa puede despertar el interés de los empleados, por ser una herramienta útil para complementar la formación académica que sus hijos reciben a través de las instituciones educativas.

Si bien este servicio generalmente se encuentra de manera informal en el mercado, es decir, personas que cuentan con conocimientos en determinadas áreas, ofrecen asesorías académicas a través de anuncios clasificados en diarios, vía web y otros medios, quienes decidan tomar este servicio a través de la empresa de refuerzo escolar, tendrán la posibilidad de recibir apoyo escolar de docentes con amplia experiencia y preparación académica, el empleado no tendrá que asumir la responsabilidad directa del pago y podrán acceder a un horario flexible para programar las horas de refuerzo.

La empresa de refuerzo escolar para su normal funcionamiento contará con recursos económicos propios y con una única sede en la cual los beneficiarios podrán encontrar espacios destinados para realizar las jornadas de refuerzo escolar, un punto de atención a los usuarios y el área administrativa de la compañía. A nivel de talento humano, la empresa vinculará docentes en diversas áreas del conocimiento, personal de apoyo administrativo y la gerencia estará a cargo de los socios fundadores.

Inicialmente, para la inclusión del refuerzo escolar en el portafolio de beneficios de las Compañías, se deberá establecer un convenio con la Dirección de Gestión Humana en la que se especifique el valor de cada hora de refuerzo escolar y las condiciones en las que se brindará el servicio, es decir, el número de horas por empleado dependerá del porcentaje del salario que la empresa defina por concepto de beneficios flexibles.

Una vez se definan estos aspectos, la empresa dará a conocer el servicio a los empleados y se establecerán las fechas y franjas horarias en las que los niños o jóvenes recibirán el refuerzo escolar (jornadas máximo de 8 horas diarias de Lunes a Domingo o en caso excepcional, se programa el refuerzo en días festivos) y los padres serán los responsables del desplazamiento de los estudiantes que asistan a estas jornadas. La empresa de refuerzo escolar contará con atención al público, en su Oficina principal de Lunes a Viernes entre las 8 a.m. y las 5:30 p.m.

La empresa de refuerzo mantendrá una comunicación permanente con sus clientes empresariales para coordinar la asignación de los cupos de refuerzo escolar, a la mayor brevedad posible. Adicionalmente se realizará un seguimiento continuo a la metodología de la clase de los docentes, con el propósito de medir su efectividad en el mejoramiento del rendimiento académico de los niños. Para promover el cumplimiento de este propósito la empresa de refuerzo brindará a los docentes cursos de actualización en diversas áreas de estudio.

Las empresas deberán efectuar mensualmente el pago del total de horas de refuerzo, con la salvedad que la empresa encargada de brindar el refuerzo escolar no realizará el cobro del servicio directamente a los empleados, sino que este trámite estará a cargo de la Compañía que adquiere el servicio.

Para definir el mercado objetivo de este plan de negocios se contempló el universo conformado por empleados con hijos en edad escolar, que se encuentran vinculados laboralmente a empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y para esto se tomó como base

de estudio el informe estadístico: “Población, Aportes y Subsidio Monetario”, emitido por la Superintendencia del Subsidio Familiar del Ministerio del Trabajo, el cual presenta el número de beneficiarios afiliados a Cajas de Compensación Familiar por rango de edad.

De acuerdo con esta información, es posible establecer el tamaño del mercado, pues a través de ella se puede identificar el porcentaje de niños y jóvenes en edad escolar que se consideran clientes potenciales y la tasa de reprobación en la ciudad de Bogotá, correspondiente al nivel de escolaridad de primaria, secundaria y Media en los sectores oficial y privado, equivalente al 1.8%, 6.3% y 3.4%, respectivamente. (Secretaría de Educación del Distrito, 2011). No obstante, aunque esta tasa de reprobación está sujeta a variaciones, se tomará como objeto de estudio la tasa del 11.5% obtenido en el año 2011(cita), para definir el segmento de la población al cual se pretende llegar, cifra que equivale a 81.419 niños y jóvenes del total de los beneficiarios afiliados a Cajas de Compensación Familiar por rangos de edad en la ciudad de Bogotá.

3. Análisis del Mercado

3.1 Estudio de la industria

Actualmente el servicio de refuerzo escolar se encuentra representado en el mercado con carácter informal, a través de docentes que ofrecen sus asesorías académicas a domicilio por un monto determinado. La educación con carácter informal, se define como “todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados” (Sánchez, 1995)

De acuerdo con la investigación adelantada para este proyecto se considera que específicamente en la ciudad de Bogotá, no se encuentra una industria formalmente constituida que ofrezca alternativas de educación cuyo propósito principal sea el refuerzo escolar.

En el mercado es posible encontrar algunas empresas que brindan asesorías académicas con diversos enfoques; dentro de ellas se encuentran:

Khemeia Asesorías Académicas y Pedagógicas, que a través de animaciones, videos, tutoriales y a ayudas audiovisuales, contribuye a la preparación y refuerzo de las estudiantes de grado Undecimo, en las áreas de conocimiento evaluadas por el ICFES Saber 11. (Pedagógicas). Por su parte la empresa *TANDEM Apoyo en Procesos Escolares*, ofrece refuerzo escolar a estudiantes que consideran que su nivel académico no es el adecuado para su grupo de compañeros y que necesita explicaciones alternativas o de un tiempo de refuerzo para afianzar este conocimiento.

En el sector educativo también es posible encontrar productos sustitutos representados en herramientas virtuales de aprendizaje, como por ejemplo la plataforma de apoyo escolar *Saberclíc* de la Secretaria de Educación de Bogotá, la cual “busca generar nuevos escenarios para la integración de docentes, estudiantes y padres de familia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.” (SED, 2001)

Sin embargo, la empresa Refuérzate ofrece una alternativa de asesoría escolar bajo una modalidad diferente, en la medida en que es a través de las empresas donde laboran los padres de familia, que es posible acceder a la contratación de este servicio, bien sea como un beneficio que ofrezca la Compañía a sus trabajadores o como un servicio para ser descontado por nómina.

De acuerdo con lo anterior y considerando que la tasa de reprobación en la ciudad de Bogotá, correspondiente al nivel de escolaridad de primaria, secundaria y Media en los sectores oficial y privado, corresponde al 1.8%, 6.3% y 3.4%, respectivamente. (Secretaría de Educación del Distrito, 2011), la industria enfocada en el refuerzo escolar podría proyectarse como una industria con clientes potenciales y por ende en crecimiento.

3.2 Investigación de mercados

La estimación del mercado para el caso puntual de la creación de la empresa de refuerzo escolar objeto de este estudio, contempla el universo conformado por empleados con hijos en edad escolar, que se encuentran vinculados laboralmente a empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que el tamaño de esta población es considerablemente amplio, para el desarrollo de este plan de negocio, se tendrá en cuenta como fuente de Información, el informe estadístico: Población, Aportes y Subsidio Monetario, emitido por la Superintendencia del Subsidio Familiar del Ministerio del Trabajo, en el cual se presenta el número de beneficiarios afiliados a Cajas de Compensación Familiar por rango de edad.

BENEFICIARIOS AFILIADOS A CCF POR RANGO DE EDAD (BOGOTA)	de 6-10	de 11-15	TOTAL
CAFAM	100.757	103.222	203.979
COLSUBSIDIO	136.637	127.294	263.931
COMPENSAR	117.498	113.265	230.763
COMFACUNDI	4.861	4.456	9.317
TOTAL	359.753	348.237	707.990

(Secretaría de Educación del Distrito, 2011)

De acuerdo con lo anterior el universo objeto de estudio supera las 100.000 unidades, lo que implica que éste se considere de carácter infinito. Por consiguiente y ante la imposibilidad de aplicar el instrumento de encuesta (Anexo 1) al total de individuos del universo investigado, se definió que la muestra representativa correspondería a individuos con características similares, es decir, empleados con hijos en edad escolar, que se encuentran vinculados a una Caja de Compensación.

Posteriormente se realizó una encuesta (ver anexo 1) a los participantes que cumplían con la descripción mencionada anteriormente y los resultados obtenidos se exponen a continuación:

Teniendo en cuenta el tipo de beneficio obtenido a través de la compañía, la Tabla No. 1 indica que la mayoría de los encuestados prefiere los Bonos Sodexho en relación con las demás opciones de beneficios propuestas, el cual equivale al 45,19% del total de la muestra. Adicionalmente la gráfica refleja que sólo el 1.48% de los encuestados tiene acceso a la opción de Refuerzo Escolar.

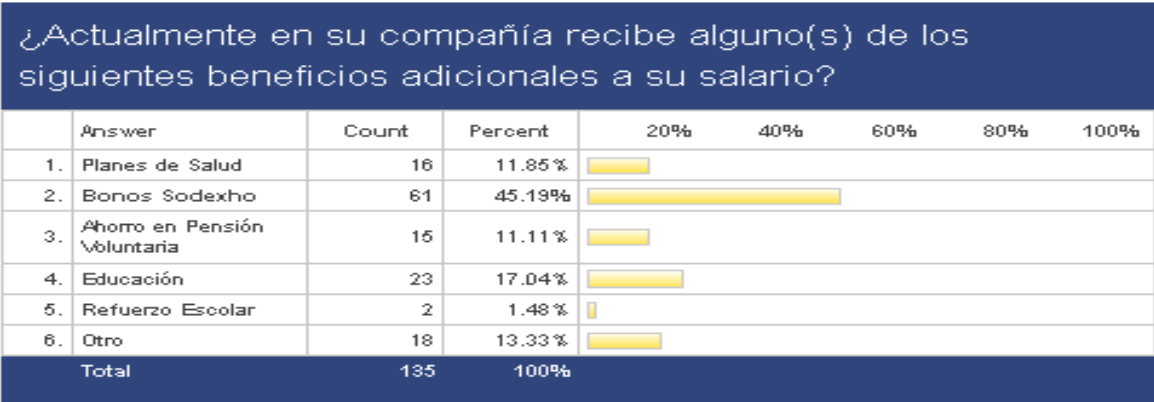


Tabla No. 1

A través de la Tabla No. 2, es posible evidenciar que el 96,39% de los encuestados le gustaría contar con el beneficio de Refuerzo Escolar a través de la empresa donde labora; de lo cual se deduce que probablemente el servicio tendría acogida dentro de los empleados que tienen hijos en edad escolar.

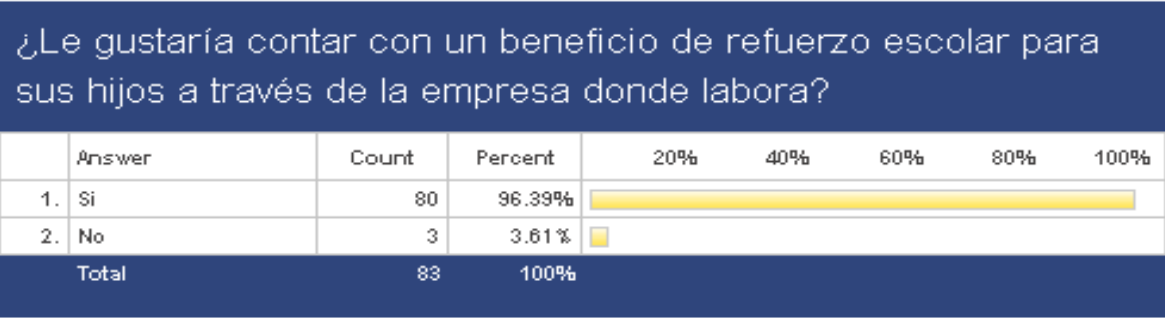


Tabla No. 2

En cuanto a las asignaturas que ofrece la empresa Refuérzate se puede observar en la Tabla No. 3 que los encuestados consideran que las áreas donde existe una mayor necesidad de

refuerzo son Inglés y Matemáticas con un 48.48% y 38,64% respectivamente. Así mismo, la opción de Ciencias Naturales obtiene un puntaje inferior al de la opción otros de la cual se obtuvo la siguiente información:

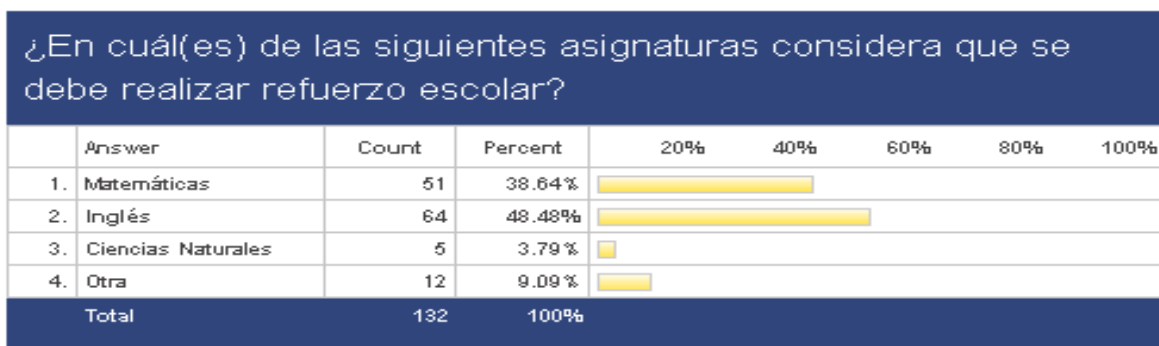
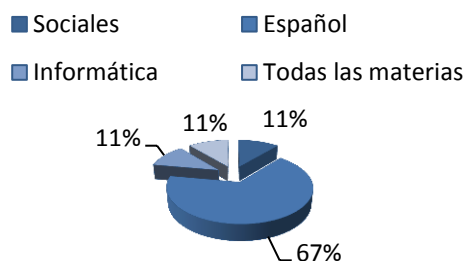


Tabla No. 3

La anterior información le permite a la Empresa Refuézate considerar la opción de cambiar la asignatura de Ciencias Naturales, por la asignatura de Lenguaje por considerar que para algunos encuestados ésta requiere un mayor acompañamiento pedagógico.

Otras Asignaturas



Las estadísticas de la Tabla No. 4 indican que los encuestados en un 58,44% optarían por la alternativa más económica. Sin embargo a nivel de costos para la empresa Refuézate el valor hora de refuerzo escolar estará en una escala de \$30.000 y \$35.000 pesos.

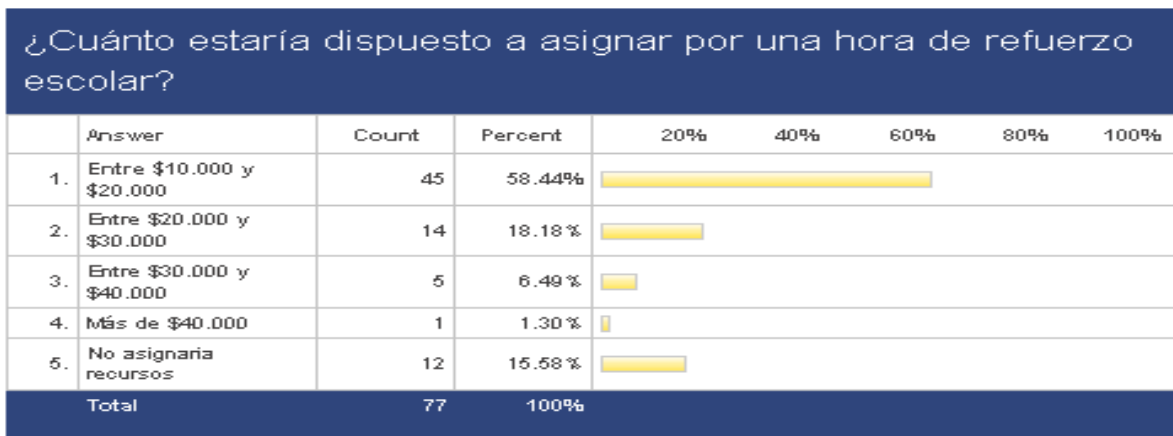


Tabla No. 4

De acuerdo con los porcentajes obtenidos en la pregunta de la Tabla No. 5, se confirma que los encuestados prefieren las jornadas de refuerzo escolar los días sábados, por lo cual la empresa Refuézate contemplará la opción de aumentar su disponibilidad horaria para este día.

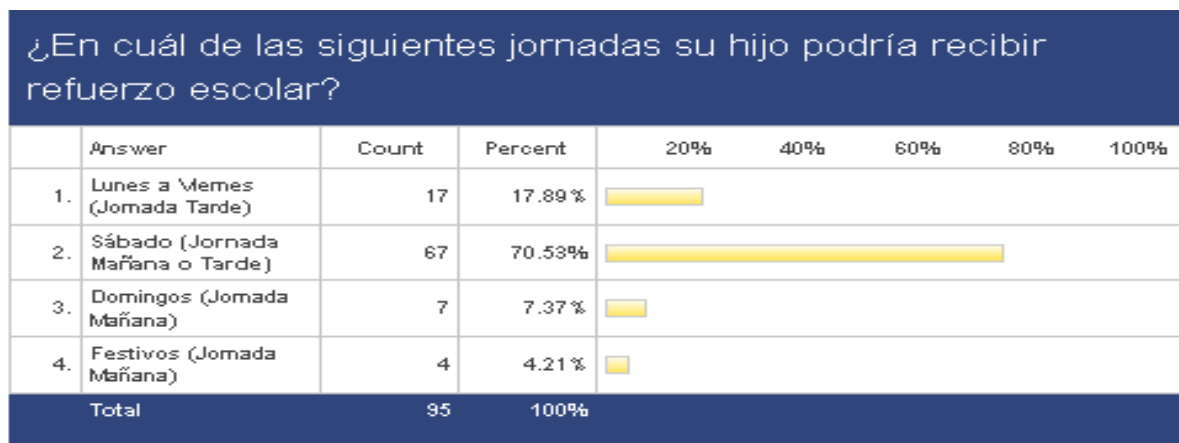


Tabla No. 5

Las estadísticas observadas en la siguiente tabla muestran que el beneficio de Refuerzo Escolar tiene un grado de importancia para los encuestados equivalente a los demás beneficios ofrecidos por la empresa, lo cual indica que tiene una alta probabilidad de aceptación en caso de ser incluido en el paquete de beneficios.

Overall Matrix Scorecard : De acuerdo al grado de importancia ¿Qué calificación le asignaría usted a cada uno de los siguientes beneficios?:							
Question	Count	Score	1	2	3	4	5
1. Planes de Salud	72	3.889					
2. Bonos de Alimentación	77	3.948					
3. Ahorro	74	3.851					
4. Refuerzo escolar para sus hijos	79	3.924					
5. Educación	78	4.449					
Average		4.012					

Tabla No. 6

Con respecto a la utilidad del Refuerzo Escolar, el 97,57% de los encuestados consideran que este servicio representa un beneficio para complementar la formación académica de los hijos.

¿Considera útil el beneficio de refuerzo de escolar para sus hijos?:							
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1. Si	81	97.59%					
2. No	2	2.41%					
Total	83	100%					

Tabla No. 7

Finalmente el consolidado de resultados conlleva a concluir que el servicio de refuerzo escolar podría tener aceptación entre los empleados. Sin embargo, es relevante considerar que la empresa Refuérzate cuenta con la capacidad para atender máximo a 384 niños al mes, cifra que representa menos del 1% del total de clientes potenciales que conforman el universo de estudio (707.990 niños y jóvenes en edad escolar).

3.3 Estrategia de Marketing y Ventas

La estrategia de marketing de la empresa refuérzate se basa principalmente en la difusión vía correo electrónico del portafolio de servicios de la compañía, dirigido a las empresas vinculadas con las Cajas de Compensación y a los Colegios privados ubicados en la ciudad de Bogotá. Posteriormente el personal administrativo de la empresa Refuérzate realizará telemarketing con el fin de coordinar con las empresas y colegios un espacio para realizar la presentación formal del negocio, siendo ésta una actividad a cargo de los representantes de la Dirección General de la empresa Refuérzate.



3.3.1 Imagen Corporativa

El diseño del Logo de la empresa representa gráficamente como a través del estudio (Libro de fondo), los niños y jóvenes identificados con una figura equivalente a un ángel, pueden acceder a la oportunidad de mejorar su nivel académico. Adicionalmente el diseño de la letra tiene un conector (guion) que significa que el refuerzo escolar implica la motivación personal de cada uno de los estudiantes.

El slogan de la compañía es “Refuérzate...una alternativa para ser mejor”, el cual busca generar una expectativa en los estudiantes para que se esfuercen por crecer intelectualmente.

3.3.2 Distribución del Servicio a nivel Corporativo

Para la inclusión del refuerzo escolar como beneficio en las Compañías, inicialmente se deberá establecer un convenio con la Dirección de Gestión Humana en el que se especifique el valor de cada hora de refuerzo escolar y las condiciones en las que se brindará el servicio, es decir, el número de horas por empleado dependerá del porcentaje

del salario que la empresa defina por concepto de beneficio o por el monto a descontar por nómina. Una vez se definan estos aspectos, la empresa dará a conocer el servicio a los empleados y se establecerán las fechas y franjas horarias en las que los niños recibirán el refuerzo escolar. Las empresas deberán efectuar el pago del total de horas de refuerzo, al final de cada mes. La empresa encargada de brindar el refuerzo escolar, no realizará el cobro del servicio directamente a los empleados; este trámite será de entera responsabilidad de la Compañía que adquiere el servicio.

El trámite de negociación y ventas estarán a cargo de los socios fundadores quienes llevarán a cabo todas las políticas de asesoría comercial y serán el puente entre la empresa Refuérzate y las compañías contratantes.

3.3.3 Distribución del Servicio para Empleados y Niños

Para que los niños puedan acceder al refuerzo escolar, sus padres deberán solicitar previamente una cita para la fecha indicada y deberán acercarse a la sede de la empresa Refuérzate. Los padres deberán estar atentos a recibir al niño al término del tiempo pactado para realizar el refuerzo escolar.

3.3.4 Política de Precios

La empresa Refuérzate contempló la siguiente escala de precios, con base en el promedio del costo que tiene una hora de clase en el mercado informal. Así mismo se establecieron diferentes tarifas dependiendo de si la hora de refuerzo corresponde a un día hábil o un día festivo.

Concepto	Valor Hora Ordinaria	Valor Hora Festiva
Precio	\$ 30.000	\$ 35.000

3.3.5 Publicidad y Difusión

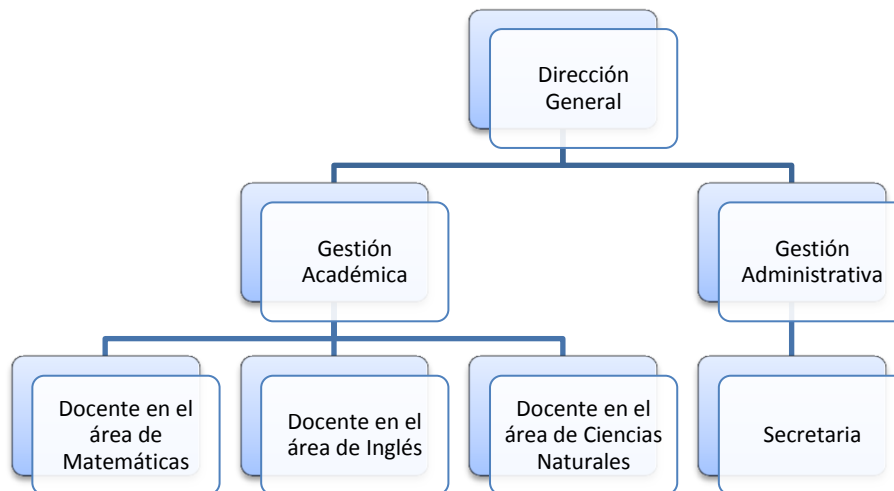
Como actividad promocional, la empresa Refuézate dará a conocer su portafolio de servicios utilizando publicidad gratuita a través de TIC'S, sin incurrir en un costo por este servicio. Adicionalmente, utilizará el concepto de mercadeo directo el cual ofrece la posibilidad de cubrir un número considerable de empresas y brindar una atención personalizada a los clientes potenciales.

4. Análisis Organizacional

4.1 Esquema administrativo

El equipo de trabajo de la empresa “Refuézate” está conformado por los dos socios fundadores que constituyen la Dirección General, un docente por cada una de las áreas de estudios (matemáticas, inglés, ciencias naturales), y una Secretaria.

ORGANIGRAMA EMPRESA REFUERZATE



Dentro de las funciones establecidas para cada cargo se encuentran:

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR GENERAL
MISIÓN DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL	Asegurar la ejecución eficiente de los procesos administrativos y académicos, a través del cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> a. Definir las estrategias y la planeación que orientarán el funcionamiento y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. b. Dar a conocer el portafolio de servicios de “<i>Refuérzate</i>” a clientes potenciales. c. Brindar asesoría permanente a los clientes con respecto a las bondades del servicio. d. Realizar los procesos de selección. e. Realizar seguimiento a las labores académicas a cargo de los docentes.
NOMBRE DEL CARGO	DOCENTES
MISIÓN DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL	Brindar asesoría académica, con el propósito de reforzar los conocimientos adquiridos y superar las posibles falencias en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar un diagnóstico para evaluar el nivel de apropiación y el grado de dificultad que presentan los estudiantes de acuerdo con el tema de consulta. b. Implementar un plan de acción a nivel de estrategias educativas que garanticen la asimilación del conocimiento por parte del estudiante. c. Evaluar el nivel de progreso del estudiante con respecto al tema de consulta.

NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA
MISIÓN DEL CARGO O PROPÓSITO PRINCIPAL	Apoyar las labores administrativas desarrolladas al interior de <i>la empresa</i> .
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> a. Brindar asesoría a clientes internos y externos garantizando un excelente servicio. b. Atender los requerimientos operativos de los directivos y docentes. c. Coordinar la asignación de espacios de refuerzo escolar de acuerdo con las jornadas establecidas para los docentes.

4.1.1 Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>. La empresa no cuenta con acceso a información con respecto a las empresas que ofrecen Planes de beneficios Flexibles a sus empleados.</p> <p>2. La empresa no cuenta con trayectoria y reconocimiento en el mercado.</p> <p>3. Contar con capacidad de agenda limitada, para brindar las horas de refuerzo.</p> <p>4. No contar con infraestructura propia.</p>	<p>1. En el mercado no existe un gran número considerable de empresas dedicadas a ofrecer el servicio de Refuerzo Escolar.</p> <p>2. El servicio de refuerzo escolar que ofrece esta compañía, está al alcance de empresas con y sin beneficios flexibles, así como para personas naturales.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>1. Es una empresa que cuenta con la estructura administrativa organizada, con la capacidad de ofrecer un servicio serio y de calidad.</p> <p>2. Bajo riesgo en la recuperación de cartera teniendo en cuenta que son las empresas las directas responsables de hacer el pago.</p>	<p>1. Que los trabajadores elijan una opción de beneficio flexible diferente al servicio de refuerzo escolar.</p> <p>2. El servicio de docencia de bajo costo y con carácter informal que se encuentra en el mercado.</p>

4.1.2 Entes de gobierno que se tendrían previstos

Teniendo en cuenta que en la actualidad existen organismos nacionales que financian iniciativas empresariales y brindan apoyo a proyectos productivos, la empresa Refuérzate, contemplara la asesoría y la posibilidad de acceder a la consecución de los recursos necesarios para la puesta en marcha de esta unidad productiva, a través del Fondo Emprender liderado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual plantea por medio del Acuerdo 00007 de 2011, que modifica el Acuerdo 0004 de 2009, el reglamento del Fondo Emprender:

Artículo 2°. Beneficiarios. Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos Colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce meses (12) de haberse constituido, legalmente en cualquier región del país y que acrediten al momento del aval del plan de negocios.

4.2 Políticas de Gestión Humana

Valores de la compañía



Para la empresa Refuérzate es fundamental contribuir a nivel social con la generación de una herramienta pedagógica que permita mejorar el nivel educativo de la población en edad escolar y disminuir principalmente los índices de deserción escolar y la tasa de reprobación en la ciudad de Bogotá.

Adicionalmente, la empresa como política social tendrá la capacidad de brindar asesoría escolar personalizada en sus hogares, a niños y jóvenes entre los 6 y los 15 años que presenten algún tipo de discapacidad física.

En la estructura de la organización, se tiene previsto que dentro del proceso de selección se contemplará la vinculación de docentes jubilados. Así mismo, en el proceso de selección, se tendrá en cuenta a profesionales con experiencia docente en Instituciones de Educación Superior.

4.3 Plan de Operaciones

La empresa “*Refuézate*” ofrece horas de refuerzo escolar en Matemáticas, inglés y Ciencias Naturales, con docentes altamente calificados, constituyéndose como una alternativa novedosa para diversificar los beneficios que las Compañías ofrecen a sus empleados, así como para el mejoramiento de su calidad de vida. A nivel de empresa representa una alternativa para fomentar el incremento de la productividad.

Dentro de las principales funciones desarrolladas por las áreas que constituyen la empresa “*Refuézate*”, se encuentran:

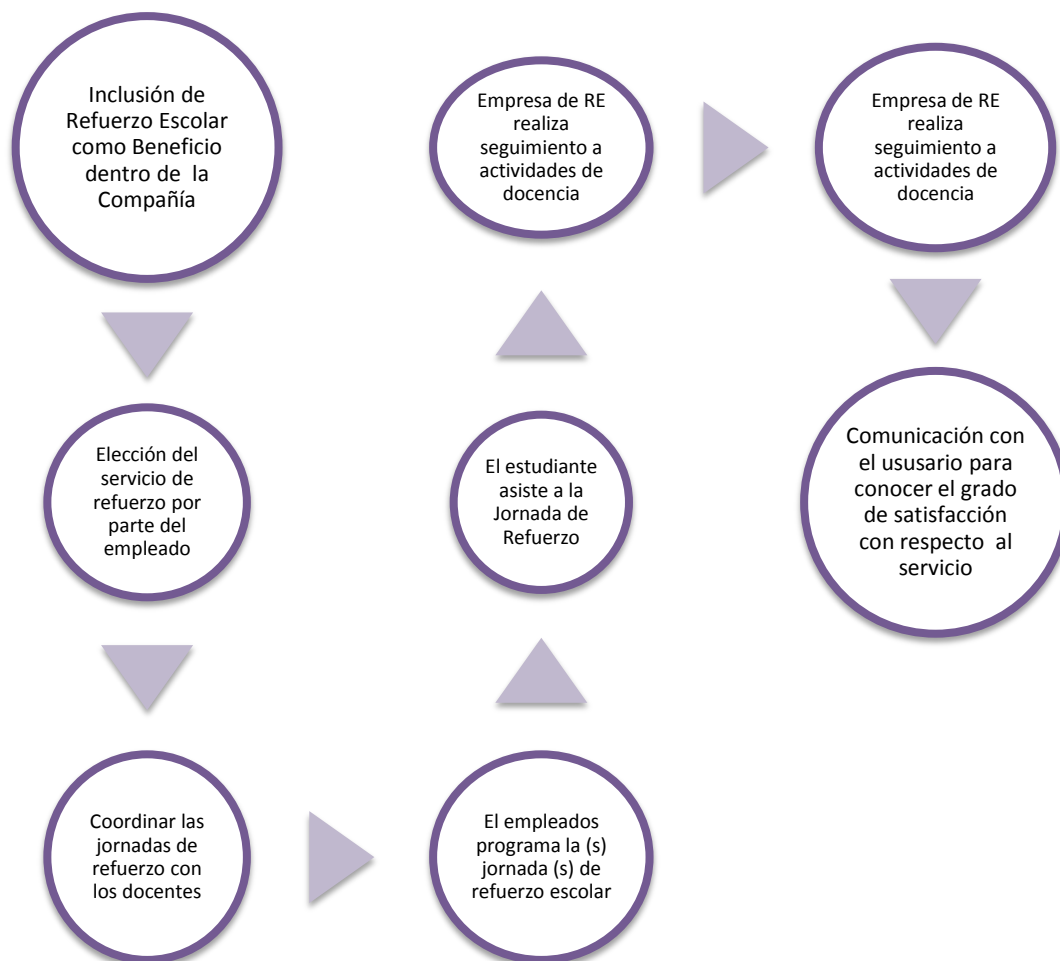
Área Administrativa:

- a. Realizar negociaciones para establecer contratos con empresas que deseen ofrecer este beneficio.
- b. Proceso de selección y contratación de docentes calificados.
- c. Coordinar la programación y logística de jornadas de refuerzo escolar.
- d. Brindar cursos de actualización de los docentes
- e. Mantener un canal de comunicación permanente con los clientes, para ello se cuenta con:
 - ✓ Línea telefónica para atención de Domingo a Domingo.
 - ✓ Cuenta corporativa de correo electrónico.
 - ✓ Recurso Humano (Área administrativa y Docentes).
 - ✓ Asesoría a través de herramientas de educación virtual
- f. Recuperación de cartera y distribución de recursos.

Área Académica:

- a. Hacer un diagnóstico de las necesidades de los estudiantes a nivel de refuerzo escolar.
- b. Establecer los contenidos temáticos que se abordarán en las clases de refuerzo escolar.
- c. Acordar con padres de familia y estudiantes el plan de estudio a seguir.
- d. Prestar el servicio de refuerzo escolar.
- e. Generar un informe periódico dirigido al área administrativa en el que se evidencie las actividades desarrolladas en las jornadas de refuerzo escolar de cada uno de los estudiantes.

Flujo de actividades – Empresa Refuérzate



5. Análisis financiero

5.1 Costos de montaje y financiación

5.1.1 Aporte de Socios

Los aportes de los socios corresponden a recursos propios equivalentes a \$20.000.000 por cada uno de los socios, quienes harán esta inversión para dar inicio al negocio. Inicialmente, se destinará para la compra de equipos de cómputo y bienes muebles la suma de \$12.500.000; el valor restante se destinará para cubrir el canon de arrendamiento, los servicios públicos y los demás gastos fijos que se generen durante los tres (3) primeros meses de funcionamiento.

Nombre	Aporte Inicial	Valor
Jennifer Alexandra Bernal León	Efectivo	\$ 20.000.000
Angela Yomar Hernández Rojas	Efectivo	\$ 20.000.000

5.2 Fuentes de ingresos y egresos

5.2.1 Ingresos

Cargo	Horas Ordinarias Mensuales Max.	Horas Festivas Mensuales Max.	Valor Hora Ordinaria	Valor Hora Festiva	Total Mes	Total Trimestral
			\$ 30.000	\$ 35.000		
Docente 1	112	16	\$ 3.360.000	\$ 560.000	\$ 3.920.000	\$ 11.760.000
Docente 2	112	16	\$ 3.360.000	\$ 560.000	\$ 3.920.000	\$ 11.760.000
Docente 3	112	16	\$ 3.360.000	\$ 560.000	\$ 3.920.000	\$ 11.760.000
Total					\$ 11.760.000	\$ 35.280.000

Total de Ingresos

Total de Ingresos

Mensual	Trimestral	Anual
\$ 11.760.000	\$ 35.280.000	\$ 141.120.000

Utilidad Neta	\$ 3.160.844
Utilidad Anual	\$ 37.930.131

5.2.2 Gastos Fijos

Para la puesta en marcha de la empresa *Refuérzate* se requiere un capital inicial de \$19.480.500, los cuales corresponden a los tres primeros meses de funcionamiento, discriminados de la siguiente forma:

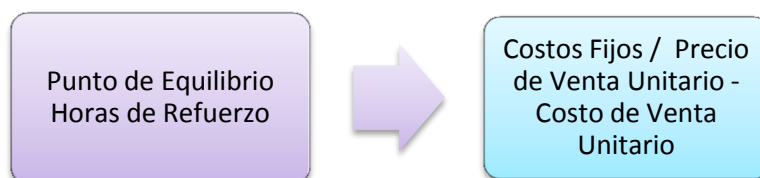
Gastos Operacionales			
Conceptos	Mes	Trimestral	Anual
Servicios Públicos	\$ 800.000	\$ 2.400.000	\$ 9.600.000
Canon Arrendamiento	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 12.000.000
Secretaria	\$ 589.500	\$ 1.768.500	\$ 7.074.000
Carga prestacional	\$ 305.656	\$ 916.967	\$ 3.667.869
Total	\$ 2.695.156	\$ 8.085.467	\$ 32.341.869

Cargo	Horas Ordinarias Mensuales Max.	Horas Festivas Mensuales Max.	Valor Hora Ordinaria	Valor Hora Festiva	Total Mes	Total Trimestral	Total Anual
			\$ 15.000	\$ 18.000			
Docente 1	\$ 112	\$ 16	\$ 1.680.000	\$ 288.000	\$ 1.968.000	\$ 5.904.000	\$ 23.616.000
Docente 2	\$ 112	\$ 16	\$ 1.680.000	\$ 288.000	\$ 1.968.000	\$ 5.904.000	\$ 23.616.000
Docente 3	\$ 112	\$ 16	\$ 1.680.000	\$ 288.000	\$ 1.968.000	\$ 5.904.000	\$ 23.616.000
Total	\$ 336	\$ 48	\$ 5.040.000	\$ 864.000	\$ 5.904.000	\$ 17.712.000	\$ 70.848.000

Total de Gastos

Mensual	Trimestral	Anual
\$ 8.599.155,75	\$ 25.797.467,25	\$ 103.189.869,00

5.2.3 Punto de equilibrio Horas de Refuerzo Escolar



$$\text{PE Horas Ordinarias} = \$ \quad 2.389.500 / (\$30.000 - 15.000) = 141 \text{ Horas Ordinarias}$$

5.3 Proyección de los Estados Financieros

5.3.1 Balance General

Balance General	0	1	2	3	4	5
Caja y Bancos	\$ 27.500.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000
Total Activo Corriente	\$ 27.500.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000	\$ 168.620.000
Activos fijos	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000
provisiones activos fijos			\$ 2.500.000	\$ 5.000.000	\$ 7.500.000	\$ 10.000.000
Depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 2.500.000	-\$ 5.000.000	-\$ 7.500.000	-\$ 10.000.000	-\$ 12.500.000
Total Activos fijos netos	\$ 0					
Total Activos	\$ 40.000.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000

Pasivo y Patrimonio						
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por pagar		\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000
Obligaciones laborales		\$ 81.589.869	\$ 81.589.869	\$ 81.589.869	\$ 81.589.869	\$ 81.589.869
Total pasivos	\$ 0	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869
Patrimonio						
Capital	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Utilidades del ejercicio		\$ 35.430.131	\$ 35.430.131	\$ 35.430.131	\$ 35.430.131	\$ 35.430.131
Utilidades de ejercicios anteriores						
Total patrimonio	\$ 40.000.000	\$ 75.430.131	\$ 75.430.131	\$ 75.430.131	\$ 75.430.131	\$ 75.430.131
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 40.000.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000	\$ 178.620.000

La siguiente descripción corresponde a las prestaciones sociales del cargo administrativo (secretaria) de la organización:

Cesantías	8,33%
Prima	8,33%
Vacaciones	4,17%
Int. De Cesantías	1%
Parafiscales	9%
Salud	8,50%
Pensión	12%
ARP	0,52%
Este % equivale a toda la carga prestacional de la secretaria	51,85%

Activos Fijos	
Computadores	\$ 7.500.000
Muebles	\$ 5.000.000
Total	\$ 12.500.000

5.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS (PYG)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 0	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000
GASTOS OPERACIONALES		-\$ 103.189.869	-\$ 103.189.869	-\$ 103.189.869	-\$ 103.189.869	-\$ 103.189.869
Depreciación	\$ 0	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000	-\$ 2.500.000
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 35.430.131	\$ 35.430.131	\$ 35.430.131	\$ 35.430.131	\$ 35.430.131

5.3.3 VPN y TIR

FLUJOS DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 141.120.000	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000	\$ 141.120.000
GASTOS		\$ 103.189.869	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869	\$ 103.189.869
IMPREVISTOS		\$ 15.000.000	\$ 17.000.000	\$ 21.000.000	\$ 23.000.000	\$ 24.000.000
FLUJO DE CAJA NETO		\$ 22.930.131	\$ 20.930.131	\$ 16.930.131	\$ 14.930.131	\$ 13.930.131

VALOR PRESENTE NETO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$ 40.000.000	\$ 22.930.131	\$ 20.930.131	\$ 16.930.131	\$ 14.930.131	\$ 13.930.131

TASA	10%
VPN	\$ 29.710.056

CALCULO DE LA TIR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO	-\$ 40.000.000	\$ 22.930.131	\$ 20.930.131	\$ 16.930.131	\$ 14.930.131	\$ 13.930.131

TIR	40%
------------	-----

6. Análisis Legal y de Constitución

La constitución de la empresa Refuézate se realizará mediante documento privado teniendo en cuenta que es una sociedad que para el momento de su constitución no cuenta con más de diez (10) empleados y su capital es inferior a 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes. La empresa Refuézate funcionará bajo el modelo societario denominado Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), el cual es un modelo flexible que facilita el emprendimiento y la creación de nuevas empresas y que es adaptable a diferentes actividades empresariales. Dentro de sus características principales se encuentra:

- a. Estructura de gobierno flexible
- b. Simplificación de trámites de constitución
- c. Los accionistas responden hasta por el monto de sus acciones
- d. Puede constituirse por una o varias personas

La tarifa que se debe cancelar por concepto de constitución, corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito de la Empresa; adicionalmente, para formalizar el trámite de constitución de la empresa, se deben realizar previamente las siguientes consultas:

Paso No. 1

- a. Consulta de homonimia www.rue.com.co
- b. Consulta de marca www.sic.gov.co
- c. Consulta de actividad económica www.ccb.org.co, Servicios en Línea, Clasificación por actividad económica.
- d. Consulta de uso de suelo www.sdp.gov.co

Paso No. 2: Realizar el diligenciamiento del documento de constitución, en este caso, corresponde a documento privado.

Paso No. 3: Se deben diligenciar los Formularios correspondientes a Formulario del registro único empresarial y social RUES, el Formulario adicional de registro con otras Entidades y el formulario de registro único tributario (RUT) (Cámara de Comercio de Bogotá)

7. Análisis de innovación

Las empresas que ofrecen beneficios flexibles, deben considerar que éstos sean de calidad, que brinden bienestar a sus empleados y que a la vez generen en ellos compromiso y fidelidad para con la Organización.

Actualmente el servicio de refuerzo escolar se encuentra representado en el mercado con carácter informal, a través de docentes que ofrecen sus asesorías académicas por un monto determinado.

Al respecto, la empresa Refuézate ofrece una alternativa innovadora en la medida en que los empleados pueden acceder a un servicio de refuerzo escolar para sus hijos, a través de los beneficios flexibles que reciben en la empresa donde laboran. Esta iniciativa está orientada a la satisfacción de las necesidades o expectativas particulares y diversas de la

fuerza de trabajo, dentro de las cuales se encuentra el apoyo escolar que deben recibir los niños y jóvenes en edad escolar durante su proceso educativo.

A través de este modelo de negocio, los usuarios recibirán un acompañamiento permanente relacionado con la evolución académica del estudiante que ha asistido a las jornadas de refuerzo y un acompañamiento para medir el grado de satisfacción de los padres con respecto al servicio. Esta práctica representa para la empresa Refuézate un mecanismo para lograr la fidelización y permanencia en el tiempo de los beneficiarios del servicio.

Con respecto a los empleados, al elegir el refuerzo escolar como beneficio flexible, tendrán la posibilidad de hacer una mejor distribución del tiempo para compartir en familia, y así mismo, sus hijos tendrán acceso a asesorías académicas para reforzar los conocimientos adquiridos en el aula de clase.

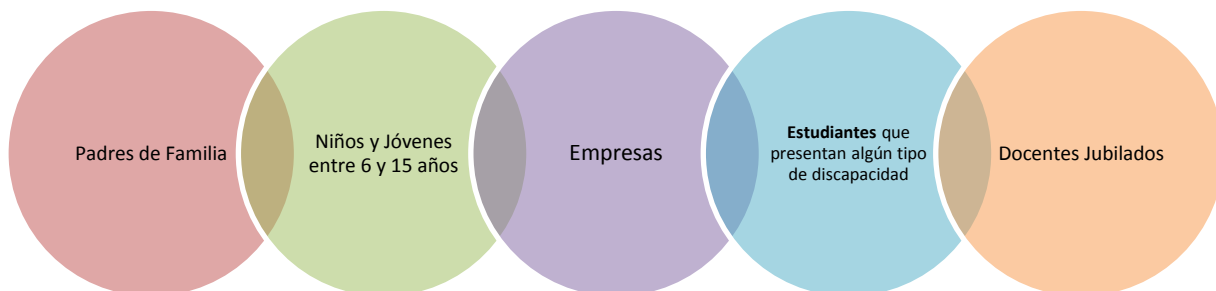
8. Análisis de impacto social

Para lograr una educación de calidad, es fundamental fortalecer el rol de los padres de familia como formadores y participantes activos del proceso de formación de sus hijos; sin embargo, es evidente que “los padres son personas influenciadas por diversos factores sociales, económicos y culturales que en ocasiones, les dificultan cumplir cabalmente con este rol. (MEN, 2007) Ante este panorama, la creación de una empresa que brinde refuerzo escolar, representa una alternativa para que los padres puedan optimizar el tiempo que generalmente dedican a la asesoría escolar de sus hijos. En este orden de ideas los principales beneficiados con este programa, son los padres de familia y sus hijos. Adicionalmente la empresa Refuézate contempla la contratación de docentes jubilados y la posibilidad de brindar asesoría escolar personalizada en sus hogares, a niños y jóvenes entre los 6 y los 15 años, que presenten alguna discapacidad física.

A nivel de empresas representa una alternativa para fomentar el incremento de la productividad, para la diversificación del portafolio de beneficios flexibles ofrecidos a sus

empleados, reducir la rotación de personal, crear un valor agregado al sistema de compensación de la organización, controlar y disminuir los gastos fijos e incentivar la productividad, crear adherencia y compromiso en los empleados para con la empresa y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.

Dentro de los objetivos fundamentales de la empresa Refuézate, se encuentra el brindar una alternativa para que los Padres puedan disfrutar de tiempo de calidad con su familia y a la vez mejorar el desempeño escolar de sus hijos. Para tal fin la empresa Refuézate realizará una medición semestral a través de la aplicación de una encuesta, que permita conocer el grado de satisfacción de los usuarios frente al servicio e implementar las medidas de mejoramiento respectivas.





Anexo 1

ENCUESTA DE REFUERZO ESCOLAR

Solicitamos su colaboración en el diligenciamiento de la siguiente encuesta la cual tiene un fin estrictamente académico. La información obtenida formará parte de la investigación de un trabajo de grado y no corresponde a ninguna política o proyecto que se esté adelantando en la Pontificia Universidad Javeriana. Esta encuesta consta de 10 preguntas y se estima un tiempo promedio para su diligenciamiento de 5 minutos.

Agradecemos su colaboración.

¿Qué cargo ocupa en el lugar donde trabaja?

¿Actualmente en su compañía recibe alguno(s) de los siguientes beneficios adicionales a su salario?

1. Planes de Salud
2. Bonos Sodexho
3. Ahorro en Pensión Voluntaria
4. Educación
5. Refuerzo Escolar
6. Otro _____

¿Le gustaría contar con un beneficio de refuerzo escolar para sus hijos a través de la empresa donde labora?

1. Si
2. No

¿Cuántos hijos tiene en edad escolar (entre 6 y 15 años)?.

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. Más

¿En cuál(es) de las siguientes asignaturas considera que se debe realizar refuerzo escolar?

1. Matemáticas
2. Inglés
3. Ciencias Naturales
4. Otra _____

¿Cuánto estaría dispuesto a asignar por una hora de refuerzo escolar?

1. Entre \$10.000 y \$20.000
2. Entre \$20.000 y \$30.000
3. Entre \$30.000 y \$40.000
4. Más de \$40.000
5. No asignaría recursos

¿En cuál de las siguientes jornadas su hijo podría recibir refuerzo escolar?

1. Lunes a Viernes (Jornada Tarde)
2. Sábado (Jornada Mañana o Tarde)
3. Domingos (Jornada Mañana)
4. Festivos (Jornada Mañana)

De acuerdo al grado de importancia ¿Qué calificación le asignaría usted a cada uno de los siguientes beneficios?:

	1	2	3	4	5
Planes de Salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonos de Alimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahorro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refuerzo escolar para sus hijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Considera útil el beneficio de refuerzo de escolar para sus hijos?:

1. Si
2. No

Bibliografía

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Paso a Paso para Crear Empresa*. Recuperado el 23 de 04 de 2013, de <http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

"Colombia", C. N. (2011 йил 07-Octubre). Retrieved 2013 йил 10-Abril from <http://www.fondoemprender.com/bancoMedios/Documentos%20pdf/acuerdo%20007%20del%202011.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2009 йил Diciembre). *El ABC de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)*. Retrieved 2013 йил 10-Abril from http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2010/abc_sas/

Chile, U. d. (2005 йил Noviembre). *Cambios en la Ocupación de los adultos mayores recientemente jubilados*. Retrieved 2013 йил 10-Abril from <http://www.revistaterapiaocupacional.uchile.cl/index.php/RTO/article/viewFile/103/86>

Colombia, Congreso Nacional de la República. (28 de diciembre de 1990). "Ley 50 del 28 de diciembre de 1990, por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones".

Human Capital. (2011). *Revista Talento & Gestión*. From http://humancapital-hc.com/sitio/index.php?option=com_flippingbook&view=book&id=2&Itemid=14

Lopez, M. E. (19 de noviembre de 2005). "*Perder el año escolar, una tarea pendiente de la familia*". Recuperado el 01 de Agosto de 2012, de Portafolio.co [en línea]: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-1834211

MEN. (2007). "Guía No. 26 ¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela? *Cartilla para Padres de Familia*, 7.

Pedagógicas, K. A. (n.d.). *Khemeia Asesorías Académicas y Pedagógicas*. Retrieved 2013 йил 10-04 from http://bodegaescolar.com/Soluciones_Academicas/servicios.html

Pontificia Universidad Javeriana [PUJ]. (2006). *Revista Javeriana*, 71.

PUJ. (2006). *Revista Javeriana*, 79.

Sánchez, R. (1995). Introducción a la Ley General de Educación, texto de la Ley 115 de 1994. Instituto para el Desarrollo de la Democracia, Luis Carlos Galán.

Secretaría de Educación del Distrito. (11 de Nov. de 2011). *Caracterización Sector Educativo, Año 2011*. Obtenido de

http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICAS_EDUCATIVAS/2011/PERFIL%20EDUCATIVO%20BOGOTA%202011.pdf

SED. (2001). *Plataforma de Apoyo Escolar Saber Clic*. Retrieved 2013 йил 10-04 from http://www.saberclic.net/index.php?option=com_content&view=article&id=118&Itemid=180

Universidad de los Andes. (25 de enero de 2012). *Plan de Beneficios Flexibles-Beneflex*. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de [http://secretariageneral.uniandes.edu.co/images/documents/PlandeBeneficiosFlexibles\(Beneflex\).pdf](http://secretariageneral.uniandes.edu.co/images/documents/PlandeBeneficiosFlexibles(Beneflex).pdf)