

**Serfaty, Alejandro Ariel**

## **Plan de negocios para migrar las operaciones de la empresa "NN" de Córdoba. Argentina a Lima, Perú**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Maestría en Dirección de Empresas**

Directora: Moyano, Silvina Andrea

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TESIS DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA MIGRAR LAS OPERACIONES  
DE LA EMPRESA “NN” DE CÓRDOBA, ARGENTINA A  
LIMA, PERÚ**

**AUTOR: ALEJANRO SERFATY**

**DIRECTOR: MBA SILVINA MOYANO**

**CÓRDOBA 2012**

***Dedico esta tesis:***

***A José, Regina y Judith que me entendieron y acompañaron, sin exigencia alguna, durante todo este proceso.***

***A Lina, que no sólo me apoyó en todo momento sino también dedicó parte de su tiempo a este trabajo.***

***A Matías, Lucas y Guillermo que me proveyeron la información necesaria para la realización de este trabajo y ayudaron con la maquetación final del mismo.***

***A Silvina, que entendió el objetivo de este trabajo y a pesar de la presión por el tiempo supo cómo sacarlo adelante en todo momento.***

**INDICE**

I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 Plan de negocios.....	13
2.1.1 Naturaleza del proyecto: .....	14
2.1.1.1 Selección y justificación de la idea.....	15
2.1.1.2 Nombre de la empresa .....	15
2.1.1.3 Giro de la empresa y ubicación geográfica .....	17
2.1.1.4 Misión, Objetivos, ventajas y distingos competitivos.....	17
2.1.1.5 Análisis de entorno .....	18
2.1.1.6 Apoyos adicionales y análisis FODA. ....	19
2.1.2 Mercado.....	21
2.1.2.1 Objetivos del área .....	21
2.1.2.2 Análisis cinco “c” del Marketing.....	22
2.1.2.3 Estudio de Mercado .....	23
2.1.2.3.1 Producto.....	24
2.1.2.3.2 Plaza .....	24
2.1.2.3.3 Promoción.....	25
2.1.2.3.4 Precio .....	25
2.1.3 Operaciones.....	27
2.1.3.1 Objetivos del área .....	28
2.1.3.2 Especificación del producto .....	28
2.1.3.3 Servicio al cliente y proceso de producción.....	28
2.1.3.4 Tecnología necesaria.....	29
2.1.3.5 Gestión de Proveedores y Capacidad Instalada.....	30
2.1.3.6 Forma de contacto con el cliente.....	30

2.1.3.7 Localización geográfica .....	31
2.1.3.8 Recursos humanos del proceso productivo y proceso de mejora continua.....	32
2.1.4 Recursos Humanos .....	34
2.1.4.1 Objetivos del área y perfil del puesto .....	34
2.1.4.2 Reclutamiento de personal.....	35
2.1.4.3 Selección de candidatos.....	35
2.1.4.4 Proceso de Inducción .....	36
2.1.4.5 Capacitación del personal .....	37
2.1.4.6 Administración de salarios, evaluación de desempeño y planes de carrera .....	38
2.1.5 Aspecto Legal .....	40
2.1.6 Finanzas .....	42
2.1.6.1 Objetivos del Área.....	43
2.1.6.2 Flujo de efectivo.....	43
2.1.6.2.1 Costos y Gastos: .....	43
2.1.6.2.2 Capital social: .....	45
2.1.6.2.3 Créditos:.....	45
2.1.6.2.4 Entradas y Salidas: .....	45
2.1.6.3 Estados Proforma.....	46
2.1.6.4 Indicadores para evaluar la rentabilidad (VAN, TIR y PR) .....	46
2.1.6.5 Sistemas de Financiamiento .....	48
2.1.6.5.1 Recursos propios:.....	49
2.1.6.5.2 Financiación Ajena: .....	49
2.1.7 Conclusiones .....	50
III. CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO .....	51
3.1 Escenario Mundo.....	52

3.2 Escenario País .....	54
3.3 Escenario Industria .....	58
3.4 Escenario Empresa .....	59
3.4.1 Matriz Producto-Mercado .....	59
3.4.2 Estructura Orgánica Funcional.....	60
3.4.3 Situación Económica .....	60
3.4.4 Situación Financiera .....	61
3.4.5 Matriz Insumo-Producto .....	61
3.4.6 Posicionamiento actual.....	64
3.4.7 Definición de Misión y Objetivos desde la perspectiva de Henry Mintzberg (M.I.T.) .....	64
IV. PROPUESTA DE TRABAJO .....	67
4.1 Naturaleza del Proyecto .....	68
4.1.1 Nombre de la Empresa .....	68
4.1.2 Giro de la Empresa .....	68
4.1.3 Ubicación Geográfica .....	69
4.1.4 Misión y Visión .....	69
4.1.5 Objetivos .....	70
4.1.6 Ventajas Competitivas .....	70
4.1.7 Análisis FODA .....	71
4.2 Mercado .....	72
4.2.1 Análisis FODA del mercado peruano .....	73
4.2.1.1 Compañía .....	73
4.2.1.2 Posibles Clientes: .....	74
4.2.1.3 Competidores:.....	75
4.2.1.4 Colaboradores:.....	77

4.2.1.5 Clima: .....	78
4.2.2 Resumen del estudio de Mercado Realizado .....	80
4.2.3 Comercio Internacional en Perú .....	82
4.2.3.1 Análisis de Exportaciones.....	82
4.2.3.2 Análisis de Importaciones .....	89
4.2.3.3 Proyección.....	92
4.2.3.4 Conclusión.....	92
4.3 Operaciones.....	93
4.3.1 Objetivos del área .....	94
4.3.2 Producto .....	95
4.3.3 Diagrama de flujo.....	96
4.3.1.1 Bandeja de entrada Clientes (P-OM-PM-01) .....	97
4.3.1.2 Bandeja Interna (P-OM-PM-02) .....	98
4.3.1.3 Combinación de recursos (P-OM-PM-03) .....	98
4.3.1.4 Estructura de Carpetas (P-OM-PM-04) .....	98
4.3.1.5 Pedido de Cotización (P-OM-PM-05) .....	98
4.3.1.6 Entrega del Proyecto (P-OM-PM-06) .....	99
4.3.4 Características de tecnología .....	99
4.3.5 Gestión de Proveedores .....	101
4.3.6 Forma de contacto con el cliente .....	101
4.3.7 Ubicación de la empresa .....	102
4.3.8 Recursos humanos del proceso productivo .....	102
4.3.9 Mejora continua .....	103
4.4 Organización y Recursos Humanos .....	104
4.4.1 Objetivos del área .....	104

4.4.2 Perfil del Puesto .....	105
4.4.3 Reclutamiento del Personal.....	109
4.4.4 Selección del Personal .....	110
4.4.5 Proceso de Inducción y capacitación del Personal .....	111
4.4.6 Administración de salarios.....	113
4.4.7 Planes de Carrera .....	115
4.4.8 Evaluación de Desempeño.....	116
4.5 Aspecto Legal.....	116
4.5.1 Obligaciones Legales .....	117
4.5.1.1 Normativa fiscal .....	117
4.5.1.2 Normativa socio-laboral:.....	118
4.5.2 Formas jurídicas.....	120
4.5.3 Requisitos para la constitución de una empresa.....	121
4.6 Finanzas .....	122
4.6.1 Objetivos del área .....	122
4.6.2 Supuestos.....	123
4.6.3 Análisis de Costos por Coordinador de Proyectos.....	124
4.6.4 Análisis de escenarios .....	128
4.6.5 Entradas.....	130
4.6.6 Salidas .....	131
4.6.7 Capital Social .....	134
4.6.8 Créditos.....	134
4.6.9 Flujos de Fondo.....	134
4.6.10 Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	135
4.6.11 Conclusiones para cada escenario .....	136



V. CONCLUSIONES.....	137
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	142
VII. ANEXOS .....	144
Anexo 1: Organigrama de la empresa “NN” .....	144
Anexo 2: Diagrama de flujo de procesos .....	145
Anexo 3: Procedimiento bandeja de entrada clientes .....	146
Anexo 4: Procedimiento bandeja interna .....	149
Anexo 5: Procedimiento combinación de recursos .....	152
Anexo 6: Procedimiento estructura de carpetas .....	153
Anexo 7: Procedimiento pedido de cotización .....	157
Anexo 8: Procedimiento entrega del proyecto .....	159
Anexo 9: Formulario para solicitar proveedores o recursos .....	162
Anexo 10: Examen de Inglés .....	163
Anexo 11: Fragmento de la ley sobre modalidades formativas laborales .....	166
Anexo 12: Plan de Carrera.....	183
Anexo 13: Evaluación de desempeño.....	184
Anexo 14: Pasos a seguir para la constitución de una empresa en Lima .....	186
Anexo 15: Ingresos y egresos mensuales para escenario pesimista.....	190
Anexo 16: Ingresos y egresos mensuales para escenario medio. ....	191
Anexo 17: Ingresos y egresos mensuales para escenario optimista. ....	192
Anexo 18: Flujo de Fondos para escenario pesimista.....	193
Anexo 19: Flujo de Fondos para escenario medio .....	194
Anexo 20: Flujo de Fondos para escenario optimista .....	195

**ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS**

Tabla 1: Ejemplo de objetivos de mercadotecnia.....	22
Gráfico 2: Matriz servicio sistema de Chase y Aquilano. ....	31
Gráfico 3: Relación entre el valor de la VAN y la riqueza de los accionistas. ....	47
Tabla 4: Relación entre TIR y VAN. ....	48
Gráfico 5: Red de proveedores que la empresa “NN” posee en todo el mundo.....	63
Gráfico 6: Análisis FODA .....	72
Gráfico 7: Sectores de exportación.....	83
Gráfico 8: Estructura de exportaciones tradicionales.....	84
Gráfico 9: Estructura de exportaciones no tradicionales. ....	84
Tabla 10: Principales exportadoras peruanas.....	87
Gráfico 11: Destino de las exportaciones mineras. ....	87
Gráfico 12: Destino de las exportaciones petroleras.....	88
Gráfico 13: Exportaciones FOB por países destino. ....	88
Gráfico 14: Importaciones para el consumo.....	89
Tabla 15: Principales importaciones peruanas. ....	91
Gráfico 16: Importaciones por país de origen. ....	92
Gráfico 17: Mapa general de procesos. ....	96
Tabla 18: Codificación de Procedimientos.....	97
Gráfico 19: Diagrama de conexión entre oficinas.....	100
Tabla 20: Cromnograma de contratación en Lima. ....	103
Gráfico 21: Proceso de Mejora Continua.....	103
Tabla 22: Planilla para el cálculo de la remuneración total. ....	114
Tabla 23: Tabla final de remuneración. ....	115
Tabla 24: Ahorro mensual por mudar las operaciones a Lima. ....	128

## I. INTRODUCCIÓN

Controlar los costos fijos, optimizar el uso de los recursos y alcanzar el punto de equilibrio económico siempre han formado parte de las preocupaciones más frecuentes que enfrentan los empresarios de pymes en la Argentina. Si a estos factores ya conocidos, se le suma que en la actualidad se padece un panorama de incertidumbre, donde el crecimiento de la inflación no se detiene, las paritarias se hacen presentes año tras año (alcanzando valores de hasta 35%) y la posibilidad de planificar es cada vez más limitada, la mayoría de las pequeñas empresas tienden a no ser rentables.

Esta situación se ve agravada para aquellas empresas nacionales que prestan servicios a compañías extranjeras inmersas en un entorno de crisis internacional, ligada a los desajustes originados mayoritariamente en el sector hipotecario de los Estados Unidos. En este contexto de turbulencia financiera a nivel global observada durante los últimos años, se ha vuelto muy difícil conseguir nuevos clientes y mantener a los ya existentes. A medida que la economía mundial está sufriendo uno de los momentos más difíciles en la historia, el valor del dólar en la Argentina se encuentra estable (sin el crecimiento esperado) y la puja por descuentos con los clientes es cada vez más desgastante.

Ante este panorama donde la masa salarial crece abruptamente año tras año, y los ingresos permanecen constantes; la mayoría de las empresas tienden a achicarse en tamaño, o simplemente detener su crecimiento, quedándoles como único objetivo alcanzar el punto de equilibrio, lo que de alguna manera significa un estancamiento no sólo para la organización sino también para los recursos humanos que trabajan en la misma. Muchas empresas deciden seguir este camino, de la “supervivencia”, hasta que los márgenes del negocio simplemente no dan beneficios.

Este es el caso de la empresa “NN” que pertenece a la industria de la traducción y localización, situada en Córdoba, Argentina; que se encuentra con un crecimiento detenido y cada vez le resulta más complejo obtener beneficios del negocio.

Teniendo en cuenta lo ya mencionado acerca de la incertidumbre política y económica en la que se encuentra sumergida la Argentina, el objetivo fundamental de esta tesis es lograr una reducción sustancial de los gastos fijos de la empresa en cuestión y posibilitar el crecimiento de la misma.

El presente trabajo pretende desarrollar conceptos teóricos indispensables a la hora de realizar un plan de negocios general para todo tipo de organización para luego en un aspecto más específico abordar esos conceptos a un caso testigo como es la empresa NN y en particular el plan de negocios de la apertura de una oficina en Perú para poder mudar las operaciones de Córdoba.

Se elige Perú como destino debido a que es un excelente lugar para llevar a cabo las operaciones de una organización, principalmente si se trata de un negocio de márgenes. Este país está atravesando un momento de prosperidad económica y estabilidad política donde los porcentajes de inflación son mínimos, no existen los conflictos gremiales, es posible la gestión a largo plazo y su economía parece estar blindada ante el escenario de crisis mundial. A la inmejorable situación económica que atraviesa el país, hay que agregarle que los sueldos parecen ser muchos más bajos que en la Argentina. De esta manera y mediante una correcta planificación es posible alcanzar una rentabilidad deseada, debido a que los costos fijos serán controlables.

Que una empresa situada en Córdoba, Argentina; tenga parte de las operaciones funcionando en Perú, representa un abanico de desafíos que se van a ir planteando y resolviendo a lo largo de este trabajo.

En primera instancia aparece el aspecto legal y todo lo relacionado con abrir una nueva empresa en un país con otra cultura. Una vez operando de manera formal en Lima, el mayor desafío será contratar a gente idónea capaz de realizar un trabajo similar al que se realiza en Córdoba. Esto se intentará a través de procesos de inducción y capacitación. El proceso de contratación, será gradual y se comenzará trabajando con clientes ya existentes de la empresa. Luego se analizará la posibilidad de conseguir más clientes en el mercado peruano, aunque este proyecto está pensado para funcionar con las ventas actuales de la empresa "NN". Por último se estudiará el aspecto financiero, realizando un estudio de costo que demuestre que el costo laboral es menor en Lima que en Córdoba, un análisis para entender con cuantas personas se debe arrancar el proyecto para que la inversión sea rentable y se finaliza con la realización de un flujo de fondos para determinar la inversión inicial que se precisa para arrancar con el proyecto.

La presente tesis debe llevarse a cabo debido a que es determinante encontrar una alternativa para que la empresa "NN" continúe siendo rentable y sustentable en el tiempo. El motivo fundamental que movilizó al autor de este trabajo a realizar este análisis, es la convicción de que el negocio sigue siendo interesante, pero observo la imposibilidad de crecimiento que existe hoy en día en la Argentina y los riesgos que deben enfrentar los empresarios, por lo tanto considero que es un momento clave para aprovechar la situación de prosperidad y estabilidad que atraviesan otros países vecinos de la región.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es una herramienta clave que permite al emprendedor llevar a cabo una instancia de planeación, para definir el camino adecuado y conveniente hacia el logro de sus objetivos. Asimismo, es un instrumento que a través de un análisis exhaustivo de ciertas variables determina el atractivo económico de un negocio y la factibilidad legal, cultural y principalmente financiera de concretar la idea en cuestión. El plan de negocios también se puede describir, en forma general, de las siguientes maneras:

- Sistema de planeación para alcanzar metas y objetivos planteados para una oportunidad de negocio.
- Colección organizada de datos e información que le facilite al emprendedor o inversor la toma de decisiones.
- Guía específica para asignar de manera eficiente los recursos disponibles.
- Serie de pasos estructurados y vinculados entre sí para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Definición y focalización de los objetivos establecidos, utilizando información apropiada y analizada.

Por último, pero no menos importante, es un documento que podrá ser presentado ante entes públicos u organizaciones privadas, con el fin de conseguir fuentes de financiamiento para poder llevar a cabo el proyecto. Si bien hay diferentes concepciones acerca de cómo se conforma un plan de negocios, concretamente está compuesto por siete secciones comunes. Cada una de ellas engloba conceptos fundamentales a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un proyecto de cualquier naturaleza. A continuación se mencionan y desarrollan las secciones en cuestión:



### 2.1.1 Naturaleza del proyecto



Antes de poner en práctica una idea, ejecutar cualquier proyecto o iniciar cualquier tipo de negocio, es crítico definir claramente la esencia del mismo, es decir, cuales son los objetivos a través de los cuales ha sido creado, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable el desarrollo del mismo.

Esta etapa se considera vital para el éxito del emprendimiento debido a que se define la naturaleza del proyecto, el emprendedor entiende básicamente de que se trata el negocio que se está por poner en marcha. Esta sección consta de un proceso creativo e innovador para determinar el producto o servicio que espera brindar la empresa. A partir de que la idea ha sido seleccionada se debe justificar la importancia de la misma, resaltando las necesidades o carencias que satisface o remarcando el problema que viene a solucionar. Posteriormente debe determinarse el nombre de la empresa a través de una generación de ideas y una evaluación exhaustiva de las mismas.

Luego de esto se debe abordar la ubicación y tamaño de la empresa en cuestión. Asimismo se formulará la misión y se describirán los objetivos por las cuales la empresa fue creada, así también como las ventajas competitivas de la misma. Para finalizar esta sección se realiza un análisis de entorno y FODA que complementarán, toda la información anterior.

A continuación se aborda más en detalle lo mencionado en los párrafos anteriores con respecto a la naturaleza del proyecto:

#### 2.1.1.1 Selección y justificación de la idea

Para dejar en claro el servicio que la organización piensa ofrecer al mercado se debe llevar a cabo una lluvia de ideas. De esta manera se hace más simple y efectiva la determinación del producto o servicio de la futura empresa. Se evaluarán cada una de estas ideas, sin dejar afuera ninguna, este es un proceso plenamente creativo. Luego de una evaluación exhaustiva de todo lo que surgió, se debe seleccionar la más apropiada y descriptiva de ellas. Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface o bien el problema concreto que viene a solucionar.

#### 2.1.1.2 Nombre de la empresa

Otro punto clave de la naturaleza del proyecto es el nombre que se le va a asignar a la empresa, debido a que representa su carta de presentación. En general una empresa es, lo que sus clientes piensan sobre ella, siendo el nombre el primer acercamiento que existe entre ambos, por lo tanto debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas: descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable.

Existen algunas herramientas interesantes que apoyan la generación de alternativas basándose en la información que se tiene, buscando palabras claves, la esencia del proyecto, atributos y consultando diccionarios en diferentes idiomas, etimologías, derivaciones, sinónimos, palabras semejantes visual o fonéticamente. Por supuesto se requiere de la capacidad creativa para poder desarrollar un proceso mental iterativo donde de una raíz o fragmento de palabra, se puedan derivar un sin fin de nombres que apliquen al proceso.



a) Primer Filtro (Criterios de selección 10-20 nombres de empresa)

- “ Facilidad de pronunciación. ¿Qué tan fácil o difícil es pronunciar el nombre?
- “ Manejo. ¿Qué tan manejable es el nombre? Imagine papelería, publicidad, etc.
- “ Memorable. ¿Qué tan fácil es recordar el nombre?
- “ Pertinencia. ¿Qué tan apropiado es el nombre para la empresa o marca?
- “ Apariencia. ¿Qué tanto comunica los objetivos planteados?

Una vez que se establece este filtro, el resultado puede llegar a ser el ideal es decir de diez a veinte nombres.

b) Segundo Filtro (Disponibilidad de registro legal e Internet)

Este es un punto bastante interesante, ya que por lo general aparecen las "decepciones", teniendo en cuenta que existe la posibilidad de hacer una búsqueda legal o bien a través de Internet utilizando los buscadores de información (Google, Yahoo, Altavista, Excite), y aparezca la sorpresa que algún nombre de empresa que se haya creado, ya exista, ya esté registrado o ya tenga su propio dominio en Internet y puede que tenga que ser descartado.

En este punto es donde se decide si se continúa con las alternativas o se revisa de nuevo el proceso y se generan más nombres.

c) Preselección de Finalistas (tres nombres)

En este ítem se buscan diez o más personas del perfil que se haya estudiado para el cliente y se le muestran los tres finalistas, el nombre más votado, será el elegido, con lo que ya se tendrá un nombre de empresa representativo

d) Comprobar la disponibilidad del nombre en el registro mercantil. Una vez seleccionado el nombre de empresa o marca, se confirma su disponibilidad en el registro en la web [www.rmc.es](http://www.rmc.es)<sup>1</sup>

#### 2.1.1.3 Giro de la empresa y ubicación geográfica

Una vez determinado el nombre de la empresa, hay que enfocarse en el giro de la misma. Cuando se habla de giro, básicamente se refiere al objeto u ocupación principal. A continuación se citan los ejemplos más comunes:

- Industrial: Es toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio.
- Comercial: Se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto.
- Servicio: Es la que ofrece un producto intangible al consumidor.

Mientras que determinar la ubicación geográfica de la empresa también va a resultar esencial dentro de la naturaleza del proyecto, ya que permite enfocarse en el medio ambiente y entorno que van a influir directamente sobre la organización. En cuanto al tamaño de la empresa, se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno.

#### 2.1.1.4 Misión, Objetivos, ventajas y distingos competitivos

Otro aspecto crítico en esta sección será la determinación y redacción de la misión de la empresa. Es la razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de toda organización. Todas las áreas que conformen la empresa van a trabajar alineadas a esta misión y cada una de las personas que trabajen en la organización (desde el empleado más raso hasta el gerente general) deberá conocer detalladamente y tener bien clara

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.cerotec.net/nombre-para-empresas.html> [Fecha de consulta: 2 de Diciembre 2011]

la misión de la empresa. Se recomienda, a la hora de redactar la misión, tener en cuenta tres preguntas básicas:

- ✓ ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve).
- ✓ ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).
- ✓ ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

Una vez definida la misión que va a guiar el rumbo de la empresa, se deben definir los objetivos que van a formar parte de la estrategia de la organización. Estos objetivos son puntos intermedios; funcionan como hitos que hay que ir cumpliendo para llevar a cabo la misión de la empresa. Establecerlos es clave para el éxito de una sociedad, definen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la compañía. A la hora de redactar los objetivos, hay que tener en cuenta ciertas características como por ejemplo: medibles, claros, alcanzables, desafiantes y realistas. Algunas empresas los dividen en objetivos principales, que responden a necesidades estratégicas y son a largo plazo; y objetivos específicos, mucho más relacionados a lo operacional y son alcanzables en el corto plazo.

También es importante tener en claro las ventajas y distingos competitivos que la empresa posee. Las ventajas competitivas son peculiaridades que poseen el producto y/o servicio, que diferencian a la empresa de la competencia, garantizando su aceptación en el mercado. Mientras que los distingos competitivos hacen referencia a los aspectos que forman parte de la estrategia de la organización que le da imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta.

#### 2.1.1.5 Análisis de entorno

Luego de realizar un análisis exhaustivo de las características, ventajas y estrategias de la empresa en cuestión, se debe intentar establecer las condiciones

actuales de la industria o sector en que se ve involucrada, así también como los escenarios futuros que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que se haya presentado. Además de esto es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, se cuente con la capacitación y experiencia necesaria para visualizar, de una manera real las ventajas y problemas que en la misma se pudieran presentar.

#### 2.1.1.6 Apoyos adicionales y análisis FODA.

Siempre se recomienda vehementemente contar con una serie de apoyos profesionales que van a ser útiles para enfrentar cualquier imprevisto y resolver los inconvenientes que vayan surgiendo, como por ejemplo: contador, abogado, agencia de seguros, técnico (especialista), diseño/imprenta y otros (cámaras, universidades, gobierno, entre otras cosas).

Para finalizar con esta sección del plan de negocio el autor Rafael Alcaraz Rodríguez<sup>2</sup> considera importante complementar toda la información anterior con análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto en cuestión. Esta herramienta ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura del negocio; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones. Se puede representar mediante un cuadro simplemente teniendo en cuenta los factores internos y externos, positivos y negativos que puedan influir directa o indirectamente en la empresa.

A la hora de redactar la lista de fortalezas y debilidades, es necesario pensar en aspectos como la experiencia que se pueda tener en el área en la que se piensa incursionar, además de los recursos con los que se cuenta (humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Las fortalezas son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Por lo contrario las debilidades son todas las áreas que tienen margen para la mejora.

---

<sup>2</sup> Alcaraz - El emprendedor del éxito - Página 58 - Cuarta edición - 2011

Cuando toca el turno de las oportunidades y amenazas, es vital observar aspectos como las barreras de entrada y de salida, tendencias sociales, culturales y económicas, además de los competidores actuales; se trata de factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades son todos los aspectos favorables para la empresa relacionada con el entorno mientras que las amenazas, son aquellas que atentan o pudieran actuar en contra del desarrollo de la empresa.

## 2.1.2 Mercado



En esta sección, se buscará establecer los objetivos de marketing a lo largo de un período de tiempo. Dependiendo de la profundidad y el tipo de investigación que se desee realizar, un estudio de mercado resultará una herramienta clave que facilitará la identificación de las necesidades del cliente o consumidor y permitirá el efectivo desarrollo de un producto o servicio que las satisfaga. Las decisiones que se tomen en torno a la mercadotecnia, persiguen exclusivamente la satisfacción del cliente ligada a la rentabilidad de la empresa.

### 2.1.2.1 Objetivos del área

Lo primero a tener en cuenta son los objetivos. Es esencial no sólo tener en claro, sino también definir explícitamente lo que se intenta alcanzar con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado.

En la mayoría de los casos los objetivos se establecen a corto (6 meses), mediano (12 meses) y largo (24 meses) plazo. En la tabla 1 se muestran ejemplos de objetivos de la mercadotecnia:

Tiempo	Objetivos
Corto Plazo (seis meses)	Competir en el mercado de Carlos Paz, localizado el producto en la tienda "Y" alcanzando un nivel de ventas superior "X" unidades por mes.
Mediano Plazo (un año)	Distribuir el producto en el resto de las tiendas de la ciudad de Carlos Paz, alcanzando un nivel de ventas superior "XX" unidades por mes.
Largo Plazo (dos años)	Ser líder en ventas en el mercado de Carlos Paz y comenzar a distribuir el producto en algunas tiendas de Córdoba capital, alcanzando un nivel de ventas de "XXX" unidades por mes.

**Tabla 1: Ejemplo de objetivos de mercadotecnia.**

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.2.2 Análisis cinco "c" del Marketing

Antes de profundizar en el estudio de mercado, es muy útil delimitar el mercado en cuestión. Existe una herramienta que permite evaluar dentro de un marco no sólo la empresa, sino también la competencia, colaboradores, clima y posibles clientes. De esta manera el estudio de mercado se ve acotado y es más sencillo llevarlo a cabo.

Esta herramienta se denomina análisis de las cinco "C" del marketing, propuesta por Philip Kotler<sup>3</sup>. El nombre de la herramienta hace referencia a las siglas en los términos en inglés Clients (clientes), Climate (clima), Company (compañía), Competence (competencia) y Collaborators (colaboradores) y el objetivo de la herramienta es focalizar el análisis en los mencionados aspectos. A la hora de analizar cada una de las "C" está conforma de la siguiente manera:

- Compañía: líneas de producto o servicio, imagen, tecnología, experiencia en el sector, cultura de la empresa, metas, visión y objetivos.

<sup>3</sup> Kotler & Keller - Dirección de Marketing - Página 102 - Duodécima edición - 2006

- Colaboradores: empleados, proveedores, nivel de experiencia.
- Clientes: mercado y sus segmentos, beneficios buscados, nivel de facturación, hábitos de compra, motivaciones.
- Competencia: actual y potencial, directa e indirecta, posicionamiento, barreras de entrada, debilidades y fortalezas.
- Contexto: análisis de entorno, macro-ambiente, microambiente, aspecto social y cultural, tecnología.

Teniendo en cuenta todos o algunos de los aspectos anteriormente enfocados, se va a limitar el estudio de mercado, haciendo hincapié en lo que realmente hay que tener en cuenta.

### 2.1.2.3 Estudio de Mercado

En la mayoría de los casos la meta principal de una investigación de mercado es precisamente analizar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra. Por lo tanto, va a consistir en el diseño, recopilación, análisis y reporte de la información y datos relevantes del mercado para una situación específica.

El resultado de la investigación de mercados es una herramienta valiosa que va a permitir conocer el tamaño del mercado donde operará la empresa. En esta sección del plan de negocios es necesario realizar una búsqueda (de la manera más objetiva posible y con base en fuentes de información confiables) acerca de cuántos posibles clientes puede captar la empresa, dónde se ubican geográficamente y que representarían para la organización. Una vez establecida la cartera de clientes meta, queda automáticamente definido el segmento de mercado donde operará la empresa.

Una vez establecido objetivos, tamaño y segmento del mercado se debe definir la metodología para la búsqueda de información y la estrategia de penetración del mercado.



Entre las estrategias más comunes se encuentra la de “Las 4P del Mercado” de Philip Kotler y Kevin Keller<sup>4</sup> que se basa en un análisis exhaustivo del producto o servicio, precio, plaza y promoción que facilite la toma de decisiones. A continuación hacemos un breve análisis de cada una de las “P”:

#### 2.1.2.3.1 Producto

Cualquier bien, servicio, idea, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de cinco elementos fundamentales:

- Cartera de productos
- Presentación
- Diferenciación de productos
- Marca
- Presentación

#### 2.1.2.3.2 Plaza

Una vez identificadas las necesidades del cliente o consumidor, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

En el caso de una empresa de servicios, la situación va a ser completamente diferente en cuanto a distribución, y probablemente se aprovechen los medios digitales e Internet, que tan desarrollados están en esta época.

---

<sup>4</sup> Kotler & Keller - Dirección de Marketing - Página 20 - Duodécima edición - 2006

#### 2.1.2.3.3 Promoción

Luego de haber determinado lo anterior, hay que encargarse de todo lo referido a la promoción del producto o servicio que va a ofrecer la empresa. Las bases de una promoción efectiva son básicamente la información, persuasión y comunicación. Existen elementos claves para poder lograrlo, como son: la publicidad y la marca. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio y principalmente incrementar el consumo del mismo.

Promocionar un producto o servicio es una estrategia muy implementada generalmente para generar respuestas más rápidas y más intensas por parte de los compradores. Consiguen efectos a corto plazo y el objetivo principal es hacer llegar un mensaje al mercado meta creando un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, se debe hacer énfasis en:

- ✓ Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se le ofrece.
- ✓ Ganar la preferencia del cliente.
- ✓ Incentivar.
- ✓ Invitar.

Cuando se habla de marca de un producto o servicio, se hace referencia al término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican la empresa y señala una clara diferencia con los de la competencia.

#### 2.1.2.3.4 Precio

Hasta ahora todo lo hablado en esta sección de mercadotecnia son actividades que generan costo, es momento de hablar de la única de las cuatro "P" que genera ingresos: el precio del producto o servicio que va a ofrecer la empresa. Por lo general las políticas de precios de una organización, determinan

la manera en que se comportará ésta, en cuanto al precio de introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo a la demanda, etc. La fijación de precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto.

Si bien el precio se debe fijar en función del valor que recibe el consumidor del servicio que se ofrece, las empresas también deben considerar diferentes factores a la hora de determinar sus políticas de precio. En la mayoría de los casos esta fijación de precio puede perseguir cualquiera de los siguientes objetivos:

- Supervivencia
- Maximización de utilidades
- Mayor participación en el mercado
- Liderazgo en calidad del producto

No hay ningún elemento del marketing que se destaque sobre otro en importancia; todos son igual de importantes. Deben estar alineados con los objetivos establecidos y deben tener coherencia entre ellos.

Por último para que todo este proceso tenga sentido, hay que interpretar los datos obtenidos del estudio y proyectarlos a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa, para tener un panorama lo más certero posible, del nivel de ventas que la organización es capaz de conseguir.

### 2.1.3 Operaciones



Dentro de una organización se denomina operaciones a lo relacionado con la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y tecnológicos, en productos requeridos por los consumidores (bienes y/o servicios). El objetivo principal de este apartado es dejar definidos todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de bienes o a la prestación de servicios de cualquier organización.

Es indispensable establecer, inicialmente, los objetivos que se pretenden alcanzar en esta área, siempre alineados con el objetivo general y los objetivos específicos de la organización. Luego se elabora la especificación del producto o servicio de manera detallada y se escribe el proceso para producirlo. Una herramienta útil para lograr lo anterior es el diagrama de flujo del proceso.

A continuación es necesario definir las características de la tecnología utilizada en las operaciones para después determinar la materia prima necesaria para la elaboración del producto. Posteriormente se determinará la ubicación de la empresa, se hará el diseño de las oficinas y después se especificará la mano de obra requerida así también como el proceso de mejora continua. A continuación se ahonda en cada uno de estos ítems.

### 2.1.3.1 Objetivos del área

Como se mencionó anteriormente el primer paso a determinar, con base en las ventas estimadas, son los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tendrá la empresa o la nueva unidad de negocios. Para administrar de manera eficiente las operaciones de una organización es esencial contar con una minuciosa declaración del alcance, plazo y recursos asignados.

### 2.1.3.2 Especificación del producto

Una vez establecido los objetivos, el siguiente paso a concretar está relacionado con la especificación del producto. Hay que tener en cuenta, como bien remarca Rafael Alcaraz Rodríguez<sup>5</sup>, que el diseño de un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre otras:

- Simplicidad (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falle)
- Calidad (bien hecho, durable, entre otras cosas.)

### 2.1.3.3 Servicio al cliente y proceso de producción

No se puede dejar de mencionar que hoy en día la gestión empresarial se está caracterizando por centrar la atención en un elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente. El autor Chase Richard B<sup>6</sup> afirma que *“contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para lograr*

---

<sup>5</sup> Alcaraz - El emprendedor del éxito - Página 123 - Cuarta edición - 2011

<sup>6</sup> Chase - Dirección y administración de la producción y de las operaciones - Página 57- Segunda edición - 1995

*competitividad en el mercado. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha sólo es posible a través de un adecuada coordinación entre la estrategia de marketing y la estrategia de operaciones.”*

Esto genera la necesidad de una descripción del proceso de producción. La mayoría de los autores afirman que hay una manera muy simple y efectiva de establecerlo. A continuación se describe el procedimiento a seguir:

- Determinar todas las actividades requeridas para prestar un servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

Una herramienta muy conocida, efectiva y representativa que se utiliza a la hora de describir los procedimientos dentro de la organización es el diagrama de flujo de proceso, el cual sintetiza la secuencia de operaciones, expresada en forma gráfica. Es necesario diseñar y conocer el proceso de prestación de servicios de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa. Una vez representado el proceso en forma gráfica es más simple determinar los recursos que se necesitan para llevarlo a cabo.

#### 2.1.3.4 Tecnología necesaria

En cuanto a la tecnología que se va a utilizar, es necesario tener en cuenta aspectos tales como:

- ✓ Facilidad para adquirirla
- ✓ Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de licencias)
- ✓ Aspectos técnicos al aplicarla al proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones)

- ✓ Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente registro y protección legal)

#### 2.1.3.5 Gestión de Proveedores y Capacidad Instalada

Luego de resolver todo lo relacionado a la tecnología, es importante saber que el éxito de una empresa no va a depender sólo de su cartera de clientes sino también de la elección de proveedores. Se recomienda establecer un procedimiento a la hora de seleccionarlos y realizar una instancia de evaluación antes de incorporarlos. Entre los criterios más comunes a la hora de seleccionar proveedores se encuentran: Cumplimiento de fechas de entrega, calidad, precio, variedad de servicios que ofrece, flexibilidad, disponibilidad y escalabilidad.

Con una red de proveedores ya fidelizada, se está en condiciones de conocer la capacidad instalada que tiene la organización. Se denomina así al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a tecnología e instalaciones en oficinas.

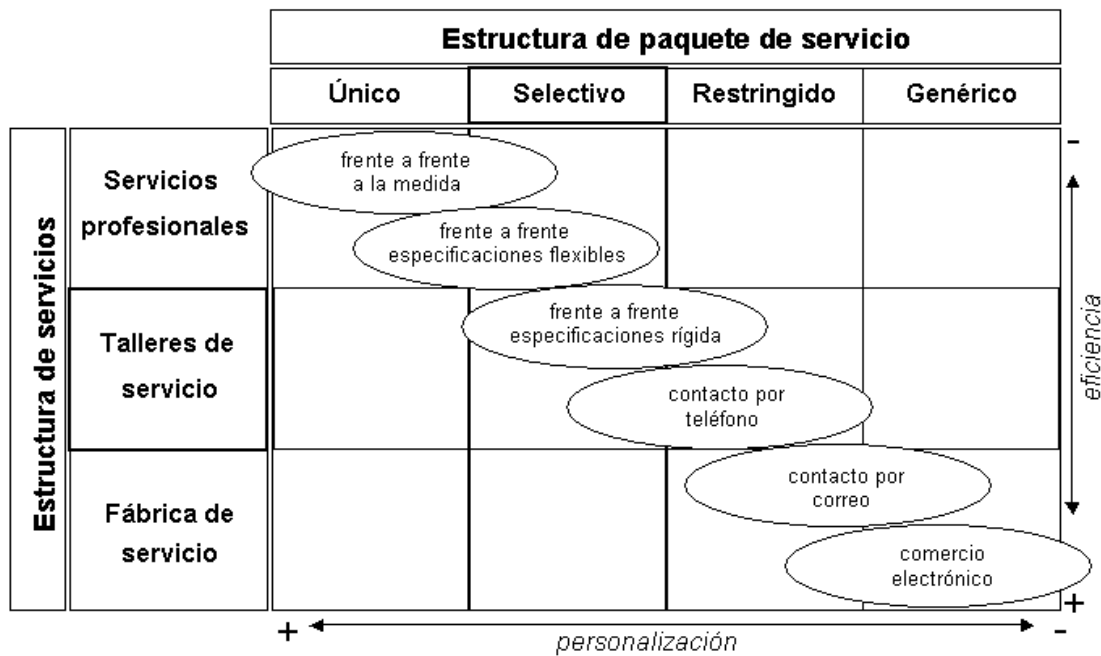
#### 2.1.3.6 Forma de contacto con el cliente

Antes de introducirnos en el tema de la localización geográfica de la empresa, es conveniente definir la forma de contacto con el cliente en función del tipo de servicio que se pretende brindar. El problema que se nos presenta es la aleatoriedad de la demanda de los servicios. Por lo tanto acudimos a dos autores Chase y Aquilano<sup>7</sup> que han desarrollado la matriz del servicio-sistema, que se presenta en el gráfico 2, en la cual se observa: en las columnas, el nivel de contacto con los clientes según el tipo de negocio y en las filas tenemos la eficiencia de las operaciones de menor a mayor. Esta matriz se puede usar con

---

<sup>7</sup> Chase y Aquilano - Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones - Página 123 - Quinta Edición - 1994

finés estratégicos, propicia una mejor integración entre operaciones y la estrategia de marketing, permite establecer comparaciones con otras empresas ayudando a determinar dónde está la ventaja competitiva, con lo que ayuda a conseguir la flexibilidad.



**Gráfico 2: Matriz servicio sistema de Chase y Aquilano.**

Fuente: Chase y Aquilano. Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones 1994, pág. 123

### 2.1.3.7 Localización geográfica

Ahora sí, con lo anterior ya definido, hay que adentrarse en la ubicación de la empresa. La elección va a ser una decisión importante y estratégica, principalmente por lo siguiente:



- Implica una inmovilización considerable de recursos financieros a largo plazo. Es una decisión rígida, ya que es difícil volver a otras sin incurrir en nuevos costos.
- Afecta a la capacidad competitiva de la empresa, una buena elección va a favorecer las operaciones mientras que una mala puede imponer limitaciones a las operaciones. Además todas las áreas deben participar, ya que afectan a todos los departamentos. Además todas las limitaciones no son observables, ya que afectan a los costes de oportunidad.

Existen varios elementos importantes para determinar la ubicación de la empresa, a continuación se citan algunos de estos:

- ✓ Distancia al cliente
- ✓ Distancia de los proveedores
- ✓ Distancia de los trabajadores
- ✓ Mano de obra calificada
- ✓ Condiciones climatológicas de la zona
- ✓ Requerimientos (limitaciones) legales
- ✓ Coste de la mano de obra
- ✓ Protección jurídica
- ✓ Estabilidad política
- ✓ Costos/Beneficios impositivos
- ✓ Flexibilidad de los sindicatos

#### 2.1.3.8 Recursos humanos del proceso productivo y proceso de mejora continua

En esta instancia se vuelve más simple definir los recursos humanos que van a formar parte del proceso productivo y que con su esfuerzo y trabajo logran llevar a cabo el servicio que se pretende ofrecer. Planear la mano de obra para las operaciones significa definir cantidad de personas y características que deben poseer para desempeñarse en su trabajo.

Por último se considera la intención de diferenciarse del resto, una herramienta que constituye una ventaja competitiva para la empresa, es el procedimiento de mejora continua. Este permite ajustar procesos y productos, ahorrar re-trabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa. En general este proceso se realiza de manera interdisciplinaria con la conducción de la gerencia.

## 2.1.4 Recursos Humanos



La administración estratégica de los recursos humanos implica la formulación y ejecución de políticas y prácticas que produzcan en los empleados las habilidades y comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma. Primero deben establecerse los objetivos del área de organización y bajo ellos definir la estructura organizacional de la empresa. Posteriormente determinar las funciones específicas de cada puesto, reclutar el personal, seleccionarlo, contratarlo y finalmente inducirlo a su integración en la empresa. Después debe diseñarse el desarrollo que el personal podrá tener dentro de la empresa. A su vez, administrar los sueldos y salarios, y también evaluar el desempeño de los empleados, así como cuidar que las relaciones sean buenas.

La idea de esta sección es profundizar en cada uno de los ítems mencionados en el párrafo anterior.

### 2.1.4.1 Objetivos del área y perfil del puesto

Al igual que en las secciones anteriores, el primer paso está relacionado a establecer los objetivos generales y específicos del área, siempre alineados con los de la empresa misma y del resto de las áreas que la conforman. Una vez revisados dichos objetivos de la empresa y que concuerden con los de sus áreas funcionales, entonces deben definirse los procesos y la definición del perfil del puesto. El perfil debe ir acompañado de las funciones, tareas, especificaciones y condiciones del puesto de trabajo en cuestión.

#### 2.1.4.2 Reclutamiento de personal

Dentro de esta sección uno de los pasos más importantes es el reclutamiento del personal. Se debe establecer un proceso formal que garantice la captación del personal requerido de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee.

Un reclutamiento eficaz no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo. Según el autor Gary Dessler<sup>8</sup> en primer lugar, las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que dependiendo de la vacante en cuestión, hay algunos métodos de reclutamiento que son mejores que otros. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende de algunos temas y políticas que siempre están relacionadas con la actividad o rama de la empresa. En cuarto lugar, se recomienda describir con exactitud los requisitos del puesto en el anuncio, proporcionando una imagen realista del puesto durante el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos que realmente no presentan interés por el puesto en cuestión. En quinto lugar, la imagen de la compañía es una herramienta clave a que va afectar los resultados de reclutamiento. Por último, las leyes de empleo dictan lo que los gerentes de reclutamiento pueden y no hacer.

#### 2.1.4.3 Selección de candidatos

Una vez que se cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo que significa reducir la cantidad de interesados por medio de las herramientas y técnicas: pruebas, verificación de antecedentes, entrevistas referencias.

---

<sup>8</sup> Dessler - Administración de los Recursos Humanos - Página 173 – Décimo primera edición - 2009

La selección de los empleados correctos es vital para la organización por tres razones fundamentales:

1. Desempeño: Los empleados que posean aptitudes y actitudes correctas y eficaces para el puesto harán un mejor trabajo por la empresa. De no ser así, conviene eliminar a los candidatos antes de la contratación.
2. Costos: Es evidente el alto costo que existe para reclutar y contratar empleados. Por lo tanto hay que realizar esta tarea con mucha conciencia y conocimiento.
3. Obligaciones legales: Una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales: En primer lugar, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimiento de selección no discriminatoria para los grupos protegidos. En segundo lugar, los tribunales considerarán que el patrón tiene la responsabilidad legal cuando los empleados con antecedentes penales cometen delitos dentro del ambiente laboral.

Por último es muy importante conocer antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva (cláusulas, relaciones sindicales, prestaciones de ley).

#### 2.1.4.4 Proceso de Inducción

Luego de haber profundizado sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal, hay que tener en cuenta que una cuidadosa selección de los empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. Incluso los recién contratados con un gran potencial, no podrán desarrollarse sino saben qué hacer o cómo hacerlo. Es aquí donde entra en juego el proceso de inducción:

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa; es la presentación con la misión, valores y carácter de la empresa y, por

supuesto, con el puesto que va a desempeñar. Según Gary Dessler<sup>9</sup>: la inducción debe lograr como mínimo cuatro objetivos:

1. El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo
2. Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización, políticas y procedimientos
3. Debe quedarle en claro que se espera en términos de su trabajo y su conducta
4. Debe iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y procede

#### 2.1.4.5 Capacitación del personal

Luego del proceso de inducción, que según la organización puede variar el tiempo que le dediquen, hay que llevar a cabo todo lo relacionado al desarrollo del personal. Algunos autores reconocen que en este proceso intervienen dos elementos muy parecidos, pero con diferentes objetivos y, por lo tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son:

1. Adiestramiento: Es el entrenamiento básico para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratado.
2. Capacitación: Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente el desarrollo de la empresa.

El primero es más simple y está relacionado con las tareas del día a día, el segundo es más complejo, es a largo plazo y está ligado al desarrollo del empleado (futuro dentro de la empresa).

---

<sup>9</sup> Dessler - Administración de los Recursos Humanos - Página 292 – Décimo primera edición - 2009

Los planes de capacitación van a ser muy distintos según las organizaciones, puestos e industria donde se desempeñen.

#### 2.1.4.6 Administración de salarios, evaluación de desempeño y planes de carrera

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Se compone de dos partes principales: pagos monetarios directos (salario, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (seguro, vacaciones, obra social, impuestos, etc.). En este apartado se jerarquizarán los puestos de la empresa, para establecer la estructura de sueldos que regirá en la misma.

También, para el crecimiento de los empleados es necesario diseñar un sistema de evaluación de desempeño. Esta instancia de evaluación, permite dar feedback de manera individual a cada trabajador y se complementa con la fijación de los objetivos parciales y finales de cada actividad, que permiten dar seguimiento al desempeño del empleado.

Por último es esencial para la empresa, desarrollar planes de carreras para las distintas áreas. Generando así no sólo una herramienta de motivación sino también la posibilidad de mostrarle a los trabajadores la proyección que tienen dentro de la empresa. El autor William B. Werther<sup>10</sup> define los planes de carrera como la herramienta que permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.

Otros autores afirman que la evaluación de desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como para determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio; por ejemplo, transfiriendo al empleado. También hay que tener en cuenta, que en muchas

---

<sup>10</sup> Werther- Administración de personal y recursos humanos – Página 269 - Quinta edición - 1999

organizaciones, es una herramienta que utiliza el mismo empleado, en caso de que sea positiva, para pedir aumento de salarios, re-categorizaciones o bien un ascenso.

En cualquiera de los casos, se recomienda contar con esta herramienta dentro de la compañía, y si es posible diseñarla a medida de la empresa, sector e industria a la que pertenece. Lo esencial es aplicar de alguna manera la herramienta e ir modificándola o mejorándola, según los resultados a lo largo del tiempo.



### 2.1.5 Aspecto Legal



Cuando se pretende constituir una empresa o abrir una nueva unidad de negocios de una empresa ya existente, es importante tener en cuenta dos aspectos claves: las obligaciones legales y las formas jurídicas.

Las obligaciones legales son las normas que todas las empresas deben cumplir y tienen como principal objetivo garantizar el funcionamiento ordenado y prolijo de las actividades empresariales de un país.

- Normativa fiscal: Su objetivo es conseguir ingresos para financiar las actividades del Estado. Las empresas contribuyen, según su actividad económica y sector al que pertenecen, a través del pago de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones especiales. Los impuestos que afectan a las empresas pueden ser:
  - Directos -> Graban la generación de la renta o el patrimonio de los contribuyentes. Por ejemplo, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) que pagan los empresarios individuales y el Impuesto de Sociedades (que pagan todas las sociedades).
  - Indirectos -> Graban el consumo de bienes y servicios. Por ejemplo, el impuesto sobre el valor añadido. (IVA).
- Normativa socio-laboral. Garantiza las condiciones mínimas de actuación de la empresa con los trabajadores: normas de contratación, seguridad social, y salud laboral.

Mientras que las formas jurídicas son la manera en que se organizan las personas que desean iniciar una actividad empresarial: cuantas personas deben constituir la sociedad, qué capital deben aportar, qué responsabilidad van a tener, etc. Existe la normativa legal que distingue entre diferentes clases de empresarios:

- Empresarios individuales -> El primer tipo de empresario que parece en la historia es el individual. La propiedad de la empresa es de una persona física que aporta su capital y su trabajo para el desarrollo de la empresa que dirige. Sus bienes personales están afectados por los resultados de su negocio, por tanto su responsabilidad es ilimitada.
- Sociedades -> La propiedad es de un grupo de personas que se han puesto de acuerdo para realizar en común una actividad empresarial. La empresa tiene personalidad propia, es decir, distinta de las personas que han aportado el capital.

Las características básicas que diferencian los tipos de sociedades son: el capital que se debe aportar para el desarrollo de la actividad y la responsabilidad de los socios, es decir, cómo y hasta donde responde un socio por las deudas que la sociedad tiene con terceros. Además, el derecho regula otros aspectos del funcionamiento de las sociedades, como son la gestión de la sociedad, el número de socios, la responsabilidad y la forma de distribuir los beneficios.

La sociedad anónima y la sociedad limitada son, en los últimos tiempos, las de mayor desarrollo en el mundo empresarial, esto se debe pura y exclusivamente a la limitación de las responsabilidades y a la facilidad en la transmisión de las acciones en caso de que sea necesario.

Otras empresas, de carácter más social, son las sociedades cooperativas. Pueden ser cooperativas de trabajo asociado (para producir o prestar un servicio en común) o cooperativas de consumo (para facilitar la compra de productos).

### 2.1.6 Finanzas



Dentro de un plan de negocios, la sección que contempla las finanzas constituye un eje fundamental, ya que esta información refleja la viabilidad económica del proyecto y las posibilidades de éxito del mismo.

El nivel de detalle de información de esta sección, va a depender exclusivamente del tamaño y la complejidad de la empresa, del objetivo principal del plan y de la audiencia destinataria del plan. Lo que sí es universal es que el área de finanzas debe existir para el manejo del dinero dentro de la empresa. Por lo tanto en esta sección se establecerán los objetivos del área contable para después definir el sistema contable de la empresa. Desde aquí se obtienen tres herramientas útiles para dar seguimiento a los objetivos de la contabilidad de la empresa: El Flujo de Efectivo, los estados proforma y un conjunto de indicadores que permitan decidir acerca de la realización o conveniencia del proyecto.

Debido a que el ambiente financiero a veces resulta especulativo y difícil de pronosticar, se pueden establecer una serie de supuestos utilizados para las proyecciones financieras de la empresa. Finalmente, se debe determinar como se financiará el proyecto, si se acudirá a fondos de capital para emprendimientos o a créditos bancarios.

A continuación se desarrolla en detalle los incisos nombrados anteriormente.

#### 2.1.6.1 Objetivos del área

A la hora de establecer los objetivos hay que tener en cuenta que van a variar de acuerdo con cada organización (sector, tamaño y situación que atraviesa). Lo que sí es universal, es que el área de finanzas va a trabajar en pos del máximo aprovechamiento y administración de los recursos económicos y financieros de la empresa.

Otro de los objetivos comunes del área va a ser suministrar información fiable y actualizada tanto financiera como económica a los directivos de la compañía para facilitarle el monitoreo y la toma de decisiones.

También es función vital del área contable la obtención de fondos y suministro del capital requerido para el funcionamiento de la empresa en general, y de cada área en particular.

Por último, pero no menos importante, es responsabilidad del área contable llevar ordenadamente las cuentas y buscar alternativas que permitan ahorrar en costos y gastos.

#### 2.1.6.2 Flujo de efectivo

Con el fin de llevar ordenadamente las cuentas de la organización se va a necesitar del flujo de efectivo que es la proyección de todos los movimientos monetarios que se realizan en la empresa. Ahí se prevén tanto los ingresos como egresos que por diferentes conceptos circulan por la empresa. A continuación se analizan los elementos que lo componen.

##### 2.1.6.2.1 Costos y Gastos:

Conceptualmente no siempre resulta sencillo diferenciar entre un costo y un gasto, conceptos que si bien representan erogaciones, tienen una naturaleza y connotación bien distinta.

En general el costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar, para pagar lo que se requiere en la producción de la empresa. Mientras que el gasto es el conjunto de erogaciones destinadas a la distribución o venta del producto/servicio y a la administración. Una clasificación simple y útil puede ser la siguiente:

Los costos pueden ser:

- ✓ Según su función:
  - de Producción: Se generan en el proceso de las operaciones
  
- ✓ Según su identificación:
  - Directos: Se pueden identificar o cuantificar con los productos o áreas específicas.
  - Indirectos: No se pueden identificar con una área específica y tampoco son asociables a un producto.
  
- ✓ Según su grado de variabilidad
  - Variables: Aquellos que se realizan proporcionalmente al nivel de producción, por estar asociados directamente con la prestación del servicio.
  - Fijos: Los que se dan con una misma frecuencia y que no pueden identificarse claramente con el producto o servicio, ya que no varían con el volumen de los mismos.

Mientras que los gastos se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Según su función:
  - Gastos de administración: Se originan en el área administrativa y se relacionan con la dirección de las operaciones generales de la empresa: sueldos y prestaciones.

- Gastos de distribución: En empresas de servicios en general están relacionados con el departamento de ventas, sueldos, comisiones, entre otras cosas. Y en el caso de productos, corresponden al área que se encarga de llevar los productos terminados.
  - Gastos financieros: Se originan por la obtención de recursos monetarios.
- ✓ Según su grado de variabilidad
- Gastos fijos: son las erogaciones que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, independientemente de los cambios de volumen. Ejemplo: impuestos, seguros, alquiler, entre otros.
  - Gastos variables: son las erogaciones destinadas a todo lo relacionado con distribución del producto y transporte.

#### 2.1.6.2.2 Capital social:

Capital social es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y será la base para el inicio de las operaciones de ésta.

#### 2.1.6.2.3 Créditos:

Un crédito es un aporte económico que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventadas con el capital social. También es una herramienta muy comúnmente utilizada para aumentar el retorno del capital social invertido.

#### 2.1.6.2.4 Entradas y Salidas:

Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa percibe, mientras que las salidas son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos y costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

### 2.1.6.3 Estados Proforma

Se define como el procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa acerca de las operaciones que se realizan en la misma durante un periodo determinado. En esta sección del plan de negocios, deben establecerse claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar las cantidades de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de deudas y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

A partir de los resultados proyectados se puede desarrollar un conjunto de indicadores financieros que van a ser utilizados para la evaluación más específica de los resultados de las operaciones del negocio.

### 2.1.6.4 Indicadores para evaluar la rentabilidad (VAN, TIR y PR)

Otro punto clave a tener en cuenta es que una nueva empresa o una nueva unidad de negocios representan un proyecto de inversión, debido a que requiere la aportación de recursos a los que se desea sacar provecho. Desde este punto de vista lo que interesa es evaluar la rentabilidad de la misma. La inclusión de algún tipo de herramienta para medir la rentabilidad de la inversión es esencial, especialmente para justificar la captación de inversores. Las herramientas más comúnmente utilizadas para este propósito son tres: Valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recupero de la inversión.

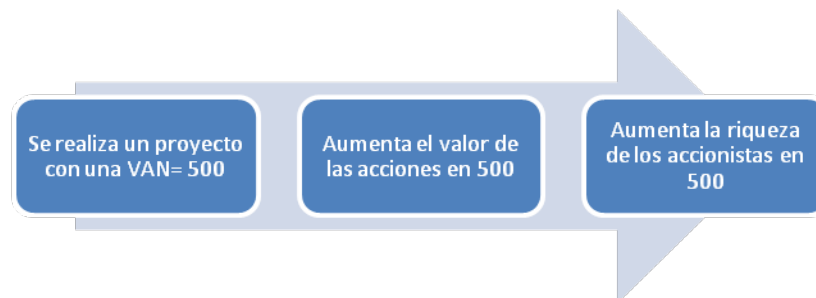
El autor Nassir Sapag Chain<sup>11</sup> considera al valor actual neto (VAN) como el método más conocido y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida luego de recuperar toda la inversión. Para obtenerla se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

---

<sup>11</sup> Sapag Chain - Proyectos de Inversión - Página 300 - Segunda edición - 2011

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía inicialmente; si el resultado es igual a cero indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que se esperaba después de recuperar la inversión; y si el resultado es negativo, muestra el monto, a valor actual, que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

Guillermo Dumrauf <sup>12</sup> relaciona el valor de la VAN con la riqueza de los accionistas, en el gráfico 3 se puede observar un ejemplo:



**Gráfico 3: Relación entre el valor de la VAN y la riqueza de los accionistas.**

**Fuente: Elaboración propia con información de López Dumrauf, Guillermo: Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional (La Ley, 2003)**

Un segundo criterio de evaluación que mide la rentabilidad como porcentaje es la tasa interna de retorno (TIR). Se define como aquella tasa que descuenta el valor de futuros ingresos netos esperados, igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. Matemáticamente, esta definición es equivalente a decir que la TIR es aquella tasa que iguala la VAN a cero.

Es importante remarcar que representa una medida de la rentabilidad que se obtiene al vencimiento del proyecto. Supone implícitamente que los flujos de fondos son reinvertidos a la misma TIR hasta el final de la vida en el mismo proyecto o en otros proyectos con idéntico rendimiento.

---

<sup>12</sup> Dumrauf - Finanzas Corporativas - Página 318 - Segunda edición - 2010.



En un flujo de inversión pueden darse varias situaciones con respecto a la TIR y a la VAN, las cuales se presentan en la tabla 4.

VAN > 0 y TIR > 0	La rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
VAN = 0 y TIR > 0	La rentabilidad es igual a la exigida después de recuperar toda la inversión.
VAN < 0 y TIR > 0	La rentabilidad es inferior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
VAN < 0 y TIR = 0	La rentabilidad es 0, pero se recupera la inversión.
VAN < 0 y TIR < 0	La rentabilidad es 0 y no se recupera toda o parte de la inversión.

**Tabla 4: Relación entre TIR y VAN.**

**Fuente: Elaboración propia**

El tercer criterio más usado para evaluar un proyecto se denomina periodo de recupero de la inversión (PR) y tiene como objetivo medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado. Si bien es un indicador útil, ha sido objeto de crítica de varios autores, a continuación se enumeran algunas falencias que presenta:

- No mide rentabilidad, sino cuánto se demora en recuperar la inversión.
- No tiene en cuenta el valor tiempo del dinero.
- No considera el flujo de fondos posterior al recupero de la inversión.

Existe un cuarto indicador, que si bien es un poco redundante debido a que se puede obtener a través del cálculo de la VAN, simplemente lo mencionamos para tenerlo en cuenta. Se denomina índice del valor presente (IVP). Mide el adicional que se obtiene por cada peso invertido. El excedente del IPV multiplicado por cada peso invertido me debe dar como resultado el valor de la VAN.

#### 2.1.6.5 Sistemas de Financiamiento

El último aspecto a tener en cuenta dentro de esta sección es la existencia de un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas para tomar la decisión más conveniente.

Se trata en resumen de disponer de los recursos necesarios para poder mantener las operaciones de la empresa. En la mayoría de los casos se puede acudir a dos vías de financiamiento:

#### 2.1.6.5.1 Recursos propios:

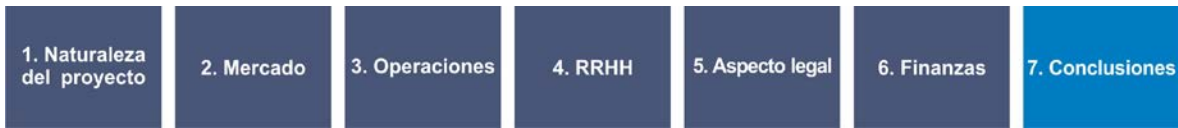
Son los aportes de los socios y los recursos generados por la propia actividad de la empresa. Los beneficios pueden ser distribuidos entre los socios, permanecer en la sociedad o reinvertidos en la organización. Son recursos que podemos considerar a largo plazo y no exigibles.

#### 2.1.6.5.2 Financiación Ajena:

- Son recursos monetarios obtenidos de entidades financieras o de otras fuentes: créditos o préstamos, operaciones de leasing, bonos, etc. Pueden ser a largo o corto plazo.
- Derivados de la actividad habitual, típicamente las deudas a proveedores y que generalmente son exigibles a corto plazo.

A la hora de elegir la fuente de financiación es conveniente tener en cuenta su objetivo, duración, exigibilidad y costo.

### 2.1.7 Conclusiones



A la hora de evaluar y poder concluir en la toma de decisiones y en la viabilidad general de todo el proyecto, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos claves en el desarrollo de este trabajo:

- ✓ Viabilidad Técnica: Se evalúa que el proyecto reúne las características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.
- ✓ Viabilidad Comercial: Se analiza y evalúa si es posible o no introducirse en el mercado meta.
- ✓ Viabilidad Legal: Se evalúa e investiga acerca de las posibles trabas y limitaciones legales durante la etapa de inversión y ejecución del proyecto.
- ✓ Viabilidad Organizacional: Se evalúa la capacidad administrativa y organizacional para emprender el proyecto en cuestión.
- ✓ Viabilidad Económica Financiera: Se evalúa la rentabilidad del proyecto.

### III. CONTEXTO GENERAL Y ESPECÍFICO

Para introducir al lector en este proyecto es necesario situarlos en un contexto. Para hacerlo de manera ordenada se decide trabajar con los escenarios hiper macro (mundo), macro (país), micro (industria) y hiper micro (empresa).

La necesidad de llevar a cabo esta unidad de negocio surge a partir de la crisis internacional desatada en el año 2008. El 90% de los clientes de la empresa “NN” pertenecen a Estados Unidos y a Europa, por lo tanto es clave repasar el escenario mundo y determinar cómo esta situación afecta a la organización en cuestión.

También es muy importante analizar como la Argentina queda situada ante un contexto de crisis global, debido a que si bien los clientes de la empresa en su mayoría son del exterior, la empresa “NN” opera en nuestro país y toda medida que tome el gobierno le va afectar directamente, ya sean legales, gremiales o impositivas y ni hablar de la posición que se adopte con respecto al dólar.

Otro de los objetivos que persigue esta sección es introducir al lector hacia una industria que probablemente no tenga muy en cuenta. Este sector se denomina “localización y traducción” y aunque se trate de una industria en crecimiento, los niveles de facturación que se manejan son más elevados de lo imaginado. Se intenta dar una breve introducción para que se pueda entender hacia donde apunta este trabajo.

Finalmente se presenta a la empresa “NN” en profundidad, tanto los servicios que ofrece, insumos que necesita como también la composición de la misma y la situación económica/financiera que atraviesa. Se intenta familiarizar a los lectores con la empresa para que se involucren con el tema y tengan un mayor grado de entendimiento de las decisiones que se toman a lo largo de este trabajo.

A continuación se desarrollan los 4 escenarios:

### 3.1 Escenario Mundo

La turbulencia financiera a nivel global observada durante los últimos años se encuentra fuertemente ligada a los desajustes originados mayoritariamente en el sector hipotecario de los Estados Unidos. Aproximadamente a mediados del 2007, los mercados debieron enfrentarse a una situación donde hubo una merma de liquidez de diversas entidades financieras de ese país que se declararon insuficientes e incapaces de cumplir con sus obligaciones, principalmente de corto y mediano plazo generando así fisuras económicas y una ola de pánico e incertidumbre que superó los límites locales propagándose instantáneamente a los mercados internacionales.

El inconveniente de la liquidez fue precedido por una burbuja financiera originada en la masiva expansión de los créditos hipotecarios otorgados en altas condiciones de riesgo a partir de 2002, a esto también se le suma que el fin de la burbuja especulativa relacionada con la tecnología, estimuló la huida de capitales hacia el resguardo de activos de menor riesgo: los inmobiliarios.

Uno de los riesgos que no se tuvo en cuenta a la hora de invertir fue el paulatino incremento de las tasas de interés instrumentado por la Reserva Federal (Fed.) a partir de 2004, para hacer frente a las presiones inflacionarias de la economía estadounidense. El consiguiente encarecimiento del crédito impactó negativamente en la corriente de pagos de las hipotecas. El colapso llegó cuando grandes instituciones bancarias como Lehman Brothers y Merrill Lynch, reconocidos como los más grandes prestamistas, se declaran en quiebra, no poseían más flujo de capital pero tenían las propiedades de los ciudadanos que las habían perdido, las cuales terminaron rematándose a bajos precios.

La principal consecuencia de este problema para el resto del mundo es en el valor de las monedas, el dólar revienta frente a las monedas nacionales haciendo que inversiones de todos lados se cancelen hasta que las bolsas de valores se estabilicen. Además del desempleo record en países desarrollados, también se

hace presente una notoria disminución del consumo, seguido por una desvalorización de los bienes inmuebles. Otra consecuencia clave es la falta de financiación y el creciente aumento de las tasas para inversiones de riesgo.

A continuación se enumeran algunas consecuencias a nivel global de la crisis:

- Aplicación de medidas proteccionistas en diferentes países.
- Vertiginoso aumento de los precios de los productos básicos.
- Caídas de gobiernos (Letonia, Islandia, Hungría, Republica Checa).
- Multiplicación de conflictos sociales como el desempleo.
- Pérdida de la hegemonía de los EEUU, pérdida de competitividad.
- Recesión económica.
- Tasas de crecimientos muy bajas en países industrializados (Europa, EEUU, Japón).
- Especulación en los mercados cambiarios y financieros.
- Cierre de Empresas, quiebre de industrias.
- Caída de comercio internacional.
- Aumento de tasas arancelarias.
- Paso de recesión a depresión.
- Aparición de instrumentos financieros "innovadores".
- Los países europeos cancelan sus créditos a países emergentes.
- Aumento de la pobreza.
- Estallidos sociales en Grecia, Letonia, Bulgaria, Londres, entre otros.

Además, la declinación económica y financiera coincide con un nuevo mapa del poder económico mundial, con el surgimiento de los Bric (Brasil, Rusia, India y China), de lo que se conoce también como países emergentes, con una competitividad y mayor crecimiento en los últimos años; con una visión 'productivista' más que de economía de libre mercado, y con la configuración de regiones y coaliciones de países que plantean cambios de las reglas de juego del poder mundial. Si bien siempre existió una significativa dependencia que históricamente han exhibido estas economías emergentes respecto de la economía de Estados Unidos, se puede afirmar que debido a la reconfiguración del panorama macroeconómico (especialmente latinoamericano), les ha permitido afrontar esta situación de crisis, sin sufrirla de la manera que se hubiese esperado 10 años atrás.

Para concluir es importante mencionar que la crisis mundial todavía no ha tocado fondo. Las principales economías industriales se encuentran en una profunda recesión, y en el mundo en desarrollo se está registrando una abrupta desaceleración del crecimiento. No puede descartarse que muchas economías importantes terminen por caer en una trampa deflacionaria. Sigue siendo imprescindible atender a los problemas puntuales que van surgiendo, pero no es menos urgente determinar las causas subyacentes de la crisis y acometer una profunda reforma del sistema de gobernanza económica mundial.

### 3.2 Escenario País

Si intentamos analizar la situación particular de la Argentina, se puede afirmar que las recientes condiciones de los mercados mundiales – especialmente los de commodities – parecen también favorecer no sólo a la Argentina, sino también al resto de los países latinoamericanos. Esto puede explicarse, en parte, por unos fundamentos macroeconómicos que exhiben una razonable mejoría, aunque también por condiciones exógenas como el reciente auge en los mercados internacionales de materias primas, en los que la participación exportadora de varios países latinoamericanos es sobresaliente.

Sin embargo, en los últimos tiempos, el gobierno ha ejercido una marcada influencia sobre la economía Argentina. La contracción de la economía interna, ha reducido la demanda de los servicios así como también ha afectado la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina.

En la actualidad se experimenta un panorama muy incierto dentro de la Argentina, hay una nebulosa en cuanto a la situación política y mucha incertidumbre en cuanto a lo económico/financiero. Se hace muy complejo conseguir inversionistas y los márgenes para la mayoría de los negocios son cada vez más ajustados. Los costos fijos aumentan día a día y los compradores de servicios de todo el mundo cada vez presionan más en cuanto a los precios.

A esto hay que sumarle que dentro del panorama interno, la inflación parece no detenerse (oscila entre 25 y 30% por año), lo que conlleva a aumentos salariales continuos. La combinación de la tasa inflacionaria interna (entre 25% y 30%) con la devaluación del peso con respecto del dólar (solo 8%), hace que las empresas argentinas pierdan competitividad. Esta situación se hace inmanejable para las mayorías de las pymes en la Argentina, la planificación es casi inexistente y por lo general lleva a las empresas a quebrar o a reducirse en tamaño. De más está decir que con este panorama el crecimiento de cada una de estas empresas se encuentra detenido o en retroceso más que nada para aquellas empresas exportadoras de servicio.

A continuación se puede observar un resumen de la situación en los diferentes ámbitos del país:

A nivel Político:

- Amplio apoyo popular al modelo de gobierno (54% votos en elecciones presidenciales).
- Poder político oficialista renovado y vía libre parlamentaria (mayoría en Diputados y Senadores).
- Tendencia al autoritarismo.



- Ausencia de partido o figura opositora de peso (oposición disgregada).
- Para el nuevo mandato presidencial no se esperan grandes cambios en el gabinete de ministros aunque se crearían nuevos ministerios.
- Disconformidad principalmente de clase media por restricciones a compra de dólares y eliminación de subsidios que llevarán a un aumento de las tarifas de servicios públicos.
- Disminución de capacidad de compra generada por aumento de tarifas generará mayor presión gremial (salarios) para paritarias del próximo año.
- Gran dependencia económica de las provincias del Gobierno Central obliga a los gobernantes a alinearse con el modelo.
- Regulación y control del poder gremial.
- Continúa manipulación de estadísticas oficiales (ocultamiento de la realidad).
- Los derechos humanos como centro de toda su política.

#### A nivel Económico:

- Crisis del Dólar.
- Depredación de las reservas de gas y petróleo, reducción de los niveles de producción y aumento de las importaciones en esta materia.
- Suba de gastos público con alto nivel de subsidios en materia de energía.
- Desequilibrio entre gasto público y producción comerciable.
- Aumento de las tasas de interés para disuadir el pasaje de los depósitos en pesos a dólares con aumento de entre un 20% y 25% para fin de año.
- Se prevé una desaceleración de la economía en argentina dependiendo exclusivamente de la situación económica de Brasil.
- Las reservas de libre disponibilidad no alcanzaran para cubrir los vencimientos del 2012. Se debe encontrar una salida al tema de la deuda del Club de Paris.
- Presión a compañías exportadoras y petroleras para que liquiden divisas dentro del país.

- Ante el agotamiento de los recursos macroeconómicos que permitan afrontar el shock externo, se incrementa la posibilidad de una devaluación de la moneda para evitar la pérdida de competitividad.
- Disminución de los precios de los commodities, con lo cual disminuyen los ingresos al estado, hecho que afecta directamente la balanza comercial. Debido a esto se espera que se liberen algunas restricciones a la exportación (agrícolas, lácteas y carnes) y se limiten las importaciones.
- Superávit primario en lo que va del año u\$s12000 millones pero con un cuadro fiscal (resultado financiero) desde el 2009 deficitario, este año podría superar los u\$s14000 millones.
- La inflación se espera para 2012 alcance un valor aproximado al 20% con pocas posibilidades de que los salarios alcancen el índice de inflación real.
- Fuga de capitales. Cambio de tendencia de Ahorristas, u\$s2MM de retiros.
- Quita de Subsidios. Atención con el clima social.
- No hay plan para resolver la crisis energética.

A nivel Socio-Cultural:

- Inseguridad.
- Desempleo.
- Pauperización cultural.
- Menor Estabilidad Social.
- Incremento de adicciones y en consecuencia incremento de violencia.
- Incremento de individualismo.
- Mayor concentración y desigualdad del ingreso generando como consecuencia desaparición de la clase media.
- Incremento del costo de vida.
- Degradación del sistema de salud.
- Sistema educativo limitado por el nivel de desarrollo del país ( mala calidad educativa y desigual).
- El país tiene una vida cultural dinámica.

- Importante oferta de entretenimientos.

A nivel Legal Tecnológico:

- Monopolios y oligopolios: en cualquier rubro de industrias o servicios son pocos los jugadores claves, comparado con las economías de otros países.
- Falta de instrumentos de Inversión: El inversor que busca negocios en el país tiene una acotada oferta de productos financieros para traer sus inversiones, destacándose los títulos públicos y plazos fijos como los mas elegidos, y en menor medida lo fondos comunes de Inversión.
- Incremento de importación de Brasil en vehículos, tractores, reactores nucleares, artefactos mecánicos, maquinas.
- Inseguridad Jurídica.
- Fuerte avance del uso de computadoras e internet.

### 3.3 Escenario Industria

La empresa pertenece a la industria de la traducción y localización. Esta industria suma alrededor de 10 mil millones de dólares de facturación a nivel global en la actualidad, y es creciente la demanda de traducción por parte de empresas que desean vender sus productos en mercados de diversas regiones del mundo, en donde se hablan diferentes idiomas.

La industria es altamente atomizada - ninguna empresa representa más del 4% del total - con una concentración importante de las compañías de los EE. UU., Europa y Japón, y una presencia notable de proveedores en países más económicos como Argentina, Brasil, China, Turquía, India y el este de Europa. Además, hay pocas empresas importantes en Latinoamérica y hay una marcada concentración de la actividad de localización del español en Argentina, comparado con otros países de la región como Chile, Uruguay, Colombia y Venezuela.

En el contexto de la crisis mundial, se experimenta una especie de paradoja, ninguna de las grandes empresas que mueven la economía del mundo se dedica a la traducción y localización como actividad primaria. Por lo tanto se puede suponer que en momentos de ajustes, sería una de las primeras actividades apuntadas para suprimir o al menos para reducir el presupuesto. Sin embargo, esto va a depender pura y exclusivamente de decisiones estratégica de sus gerentes. Se puede optar por un ajuste o bien por apuntar a vender o promocionar sus productos en los mercados emergentes cuyo consumo viene en expansión. Para ingresar en estos mercados (China, Rusia, India, Brasil, Chile, Argentina, entre otros) se torna indispensable traducir, localizar, realizar campañas de marketing, publicitar e incluso realizar estudios de mercados.

En conclusión, si bien estamos hablando de una industria joven, el momento de crisis global más que generar incertidumbre y preocupación, genera oportunidades de negocios y la posibilidad de de ejecutar estrategias a medida de las necesidades de empresas que no están pasando por su mejor momento.

### 3.4 Escenario Empresa

#### 3.4.1 Matriz Producto-Mercado

La empresa "NN" se conformó como sociedad anónima en el año 2005. Anteriormente, había funcionado como una empresa individual por un período de seis años. Esta sociedad anónima está compuesta por 3 socios. Un socio mayoritario con un total del 90% de las acciones (Presidente de la empresa), y dos socios minoritarios con el 5% de las acciones, cada uno (Gerente de Operaciones y Gerente de RRHH).

La empresa ofrece servicios de traducción y gestión de proyectos a clientes de todo el mundo. Actualmente, la empresa "NN" es líder de la región y una de las empresas más grandes de la Argentina, reconocida tanto en nuestro país como en el exterior.

### 3.4.2 Estructura Orgánica Funcional

En el Anexo 1, se presenta el Organigrama funcional actualizado de la empresa.

### 3.4.3 Situación Económica

La empresa se encuentra actualmente en una situación económica sana, si bien no podemos decir que está totalmente blindada ante la crisis global, la diversificación de negocios y clientes que ha logrado, le permite experimentar picos y valles en algunos de ellos sin sufrir grandes sobresaltos. Si comparamos con los competidores, la empresa "NN", tiene un futuro prospero, su único competidor de la Argentina (de tamaño y facturación similar), acaba de dejar de operar, y la empresa ha captado a varios de sus clientes. De todas maneras, hay que resaltar que en la actualidad se experimenta un panorama muy incierto dentro de la Argentina, hay una nebulosa en cuanto a la situación política y mucha incertidumbre en cuanto a lo económico. Se hace muy complejo conseguir inversionistas y los márgenes para la mayoría de los negocios son cada vez más ajustados. Los costos fijos aumentan día a día y los compradores de servicios de todo el mundo cada vez presionan más en cuenta a los precios. Si a esto se le suma un dólar estabilizado se completa un panorama adverso en lo económico para la mayoría de las empresas del rubro.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la empresa "NN" ha tomado las medidas correspondientes para no poner en riesgo su negocio. Políticas de ajustes, de ahorro de costos, migración de parte de las operaciones a Perú, no reemplazar a la gente que por algún motivo deja su puesto de trabajo (viajes, estudios, etc.) y un aumento considerable en la fuerza de ventas son alguna de las medidas que le permite estar medianamente blindada en lo económico ante el panorama de incertidumbre y desaceleración global.

#### 3.4.4 Situación Financiera

En cuanto a lo financiero el panorama es un poco más complejo para la empresa “NN”, básicamente porque muchos de los clientes que componen su cartera actual tienen un ciclo de pago que va desde 60 a 90 días, lo que lleva a la empresa a experimentar problemas de liquidez frecuentemente. Esta situación se traslada generalmente a los proveedores, lo que muchas veces trae a la empresa inconvenientes a la hora de retenerlos.

Cuando la empresa ha experimentado esta falta de capital de trabajo ha tenido que recurrir a acciones correctivas como por ejemplo: venta de acciones. Otra de las medidas que se tomó fue todo lo relacionado con los ajustes (búsqueda de proveedores más baratos), con este ahorro se intenta hacer caja para poder afrontar períodos de poca liquidez. Pero lo más importante que se está realizando para evitar los problemas financieros es el cambio de la naturaleza de clientes. El equipo de ventas está enfocado en conseguir otro tipo de clientes, aquellos que pagan mejor y más rápido.

De esta manera la empresa pretende lidiar con problemas financieros que por primera vez en su historia, están siendo frecuentes y es un tema que mantiene bastante ocupado tanto a la gerencia como al directorio.

#### 3.4.5 Matriz Insumo–Producto

Como se mencionó en los incisos anteriores una de las ventajas competitivas de la empresa “NN” es la flexibilidad, por lo tanto ante cada pedido del cliente, se intenta brindar una solución o el producto/servicio que más se ajuste a lo que el cliente solicite. Sin embargo si se intenta resumir el producto/servicio que la empresa ofrece en condiciones normales podríamos concluir en lo siguiente:

##### Servicios de traducción y de localización

- Traducción y localización de documentos multilingües
- Localización de sitios web

- Localización de software
- Transcreación (traducciones de marketing y adaptación cultural)

#### Servicios lingüísticos para empresas

- Control de calidad lingüística (QA)
- Gestión terminológica
- Asesoramiento lingüístico
- Transcripción

#### Servicios de ingeniería de archivos y nuevos medios

- Diseño gráfico (Desktop Publishing/DTP)
- Internacionalización

#### Servicios de Gestión de Proyectos

- Servicios Administrados
- Gestión de Proveedores Lingüísticos

#### Tecnología Lingüística

- Traducción automática

En cuanto a los insumos la empresa “NN” se puede considerar una empresa mediana. Está compuesta por un total de ochenta personas. Además de la gerencia, que se encuentra formada por seis personas, cuenta con un equipo de veinticinco lingüistas que operan dentro de la compañía (traductores, editores y revisores), veinticinco coordinadores de proyectos (Líderes de proyectos y Coordinadores de proyectos), diez personas de soporte tanto para el área lingüística como para el área técnica, cinco personas que constituyen el departamento de ventas, tres diseñadores que constituyen el departamento de diseño, tres licenciadas en administración y tres personas en el departamento de RRHH.

La empresa “NN” complementa sus operaciones con una red de lingüistas y agencias en todo el mundo que se observa en el gráfico 5 y en la actualidad está empezando a experimentar, según solicitud del cliente, la traducción automática.

En resumen, para cubrir las operaciones se cuenta con:

- Experimentados traductores dentro de la empresa
- Departamento de Ingeniería
- Departamento de Diseño
- Departamento de Control de calidad
- Área de Coordinadores de proyectos
- Más de mil lingüistas externos que cubren ochenta combinaciones de idiomas.



Gráfico 5: Red de Proveedores que la empresa NN posee en todo el mundo.

Fuente: Elaboración propia



### 3.4.6 Posicionamiento actual

En este momento la empresa es líder en la región, siendo la única empresa de traducción multilingüe de Latinoamérica certificada con la norma ISO 9001:2008. Además, se puede considerar como la empresa de mayor estructura y con mayor facturación de la industria en Latinoamérica y en la actualidad comienza a competir con los líderes mundiales del sector. Estos líderes son empresas con sede en EEUU y Europa, de esta manera la empresa “NN” presenta como ventaja competitiva el precio, debido a que es mucho más barato mantener una oficina en Córdoba Capital que en Nueva York, Londres o Berlín.

### 3.4.7 Definición de Misión y Objetivos desde la perspectiva de Henry Mintzberg (M.I.T.)<sup>13</sup>

Cadena de Valor:

Marketing	Gestión Proyectos	Lingüística	Proveedores	Administración y Finanzas	RRHH	Sistemas
_____ PRIMARIAS _____				_____ SECUNDARIAS _____		

A continuación se detalla la visión, misión y objetivos de la empresa:

#### VISIÓN:

Lograr un mundo mejor comunicado, siendo la empresa líder en la región mediante una estructura dinámica, innovadora y sustentable. Brindando soluciones simples a problemas tecnológicos y lingüísticos complejos, que excedan las expectativas de nuestros clientes; fomentando un ambiente laboral agradable, productivo y flexible

<sup>13</sup> Henry Mintzberg: Profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. Toma la cadena de valor propuesta por Michael Porter (La ventaja competitiva - 1998) y le realiza algunas modificaciones.

## MISIÓN:

Facilitar la comunicación global, achicando la brecha entre pueblos y culturas

## Objetivos por área:

### Marketing:

- Incrementar el nivel de ventas en un 30%.
- Identificar mercados aún no explorados (por ejemplo: Perú).
- Conseguir mejor calidad de clientes (Que paguen mejor y mas rápido).

### Gestión de Proyectos:

- Tener una Oficina de Gestión de Proyectos sumamente flexible, preparada para afrontar cualquier tipo de requerimiento del cliente, haciendo hincapié en optimizar la relación con el mismo.
- Aumentar la facturación por Coordinador de Proyectos.
- Reducir los costos de operaciones, a través de la asignación de proyectos a recursos más económicos.

### Lingüística:

- Capacitar mediante webminar y cursos dentro de la empresa, a la mayoría de los proveedores externos, para asegurar que produzcan el nivel de calidad que la empresa ofrece a los clientes.
- Realizar el control de calidad de todos los proyectos que se hagan con proveedores externos antes del que el cliente reciba el producto terminado.
- Evaluar periódicamente a proveedores.

### Proveedores:

- Tener una base de proveedores de excelencia, se busca tres proveedores confiables por cada combinación de idiomas.

- Aumentar el ciclo de pago a proveedores (financiarnos en nuestros proveedores).

Administración y Finanzas:

- Aumentar la rentabilidad en un 30%.
- Disminuir los gastos fijos en un 20%.
- Reducir los días de pago de clientes a 45 días.

RRHH:

- Contar con personal motivado y alineado con la visión de la empresa.
- Invertir en capacitación para todo el personal.
- Generar un clima laboral que permita el óptimo rendimiento de los colaboradores.

Sistemas:

- Seguir a la vanguardia a la hora de automatizar los procesos.
- Crear módulos en el sistema de trabajo que facilite las tareas y optimice los tiempos del Coordinador de proyectos.
- Fomentar el trabajo remoto, creando máquinas virtuales.

#### **IV. PROPUESTA DE TRABAJO**

Finalizada la presentación del Marco Teórico, en el cual se mostró un esquema de los componentes que debe tener un plan de negocios, y luego de analizar el contexto y entorno en el cual está inmersa la empresa “NN”, queda implícita la necesidad de ejecutar algún tipo de plan estratégico para que la empresa no pierda competitividad. Si bien en sus comienzos, tenía una gran rentabilidad y parecía ser un negocio redondo, con el paso del tiempo, un dólar estable, el constante aumento de la masa salarial y la inestabilidad política y económica del lugar donde opera, ha dejado al negocio en jaque.

Al estar hablando de una compañía de servicios, donde la atención al cliente y la comunicación es clave, es elemental enfocarse en el área de operaciones. Dicha área representa el mayor porcentaje de los sueldos de la empresa y también genera la mayor parte de la facturación. El área de operaciones, principalmente la oficina de gestión de proyectos se considera la columna vertebral de la empresa, y se ha llegado a un punto de inflexión en donde hay que cambiar la estrategia para que el negocio siga siendo sustentable.

La problemática que se va a abarcar en este estudio es básicamente analizar la viabilidad de poder migrar parte de las operaciones de la empresa “NN” a otro país, con todas las variables que esto implica (aspectos legales, aspectos económicos, trabajo remoto, selección del personal, capacitación, manejo de personal, entre otras cosas.). De esta manera y a través de una serie de indicadores, se va a investigar si este plan es posible y el principal objetivo que se persigue es que la empresa, en lugar de detener su crecimiento por el incremento de los costos fijos, siga creciendo de manera sostenida, además de ingresar en un terreno inexplorado hasta el momento como es Lima, con costos de operaciones, laborales y administrativos mucho menores. También se va a analizar, aprovechando la presencia de la empresa “NN” en Lima, la viabilidad de insertarse en un nuevo mercado muy poco explorado hasta el momento y en donde parece no haber una competencia sólida.

A continuación se comienza a desarrollar cada sección que compone un plan de negocios, anteriormente expuestas en el desarrollo del marco teórico.

#### **4.1 Naturaleza del Proyecto**

La oportunidad de trasladar parte de las operaciones de la empresa “NN” a Lima, Perú; surge por la necesidad de encontrar una alternativa que permita a la empresa seguir creciendo, en lugar de estancarse o disminuir su estructura como la mayoría de las empresas de Córdoba exportadoras de servicios. Se eligió como destino Lima, por ser la ciudad principal de uno de los países, política y económicamente, más estable de Latinoamérica. Si bien va a ser necesaria la apertura de una nueva empresa en Lima, la idea es que funcione como sucursal de la empresa “NN”, por lo tanto el proceso de creación de una empresa va a ser bastante más sencillo debido a que adoptaría la identidad de la empresa ya conformada en Córdoba, Argentina.

##### **4.1.1 Nombre de la Empresa**

Como se mencionó anteriormente, si bien hay que fundar una nueva empresa en Lima, la idea es que mantenga el mismo nombre que su oficina central, ubicada en Córdoba Argentina. Por lo tanto, se llamará: “NN” Perú SAC (Sociedad Anónima Cerrada).

Esto se define así, con el objetivo de si se da el caso que en Lima hay que manejar algún cliente que era manejado por Córdoba, al llamarse de la misma manera, no represente motivo de preocupación o confusión para los clientes.

##### **4.1.2 Giro de la Empresa**

Una vez determinado el nombre de la empresa, hay que enfocarse en el giro de la misma. En este caso y teniendo en cuenta que la empresa fue creada con el objetivo de pasar parte de las operaciones de Córdoba, principalmente la oficina de gestión de proyectos, la empresa va a ser claramente considerada de servicios, debido a que se va a ofrecer un producto intangible al consumidor. Si bien el entregable en la mayoría de los casos va a ser una traducción digital, un sitio web traducido o localizado, un video transcrito, entre otras cosas; el

producto no se va producir en Lima. Lo que se va realizar en la nueva oficina, es lo relacionado al “Project Management”. Esto es, atención al cliente, recepción del pedido, organización del proyecto, asignación de recursos, seguimiento y control del proyecto y entrega al cliente.

#### 4.1.3 Ubicación Geográfica

Determinar la ubicación geográfica de la empresa también va a resultar esencial dentro de este plan de negocio, debido a que la selección del país y ciudad de residencia de la empresa, es clave para conseguir los objetivos del proyecto. El lugar donde va a operar la empresa, como ya se mencionó anteriormente, es Lima, Perú. Se elige Lima, por las razones que se enumeran a continuación:

- 1- Condiciones del país (estabilidad a nivel político y económico).
- 2- Franja Horaria (similar a la costa oeste de los Estados Unidos).
- 3- Mercado poco explorado hasta el momento (con presencia en el país, se pueden conseguir nuevos clientes).
- 4- Ciudad tecnológicamente apta para las necesidades de la empresa.
- 5- Posibilidad de arribar mediante un viaje directo (vuelos directo desde Córdoba a Lima/ Lima a Córdoba).
- 6- Disminución en el costo de las operaciones.

#### 4.1.4 Misión y Visión

A la hora de definir tanto la misión como la visión, se pudo haber encarado de dos maneras. En primera instancia se podría haber optado por definir una nueva misión y visión de la nueva empresa en Lima, pero en este caso se decide conservar la misión y visión de la organización ya existente, debido a que la sucursal Lima va a ser parte de la empresa “NN” y sería inconsistente y confuso que existan misiones y visiones distintas dentro de la misma empresa.

Misión: “Lograr un mundo mejor comunicado, siendo la empresa líder en la región mediante una estructura dinámica, innovadora y sustentable. Brindando soluciones simples a problemas tecnológicos y lingüísticos complejos, que excedan las expectativas de nuestros clientes; fomentando un ambiente laboral agradable, productivo y flexible”.

Visión: “Facilitar la comunicación global, achicando la brecha entre pueblos y culturas”.

#### 4.1.5 Objetivos

Los objetivos de la nueva empresa van a variar con respecto a la oficina central en Córdoba, debido a que esta sucursal fue creada con un fin particular y desde ahí se definen:

- Reducir los costos fijos de la empresa “NN”.
- Facilitar el alcance del punto equilibrio.
- Cubrir una mayor franja horaria (8am hasta 10pm, horario Argentina).
- Ingresar en el mercado peruano.
- Posibilitar el crecimiento de la compañía.

#### 4.1.6 Ventajas Competitivas

A nivel organización estas son algunas de las ventajas competitivas:

- Única empresa de traducción multilingüe de Latinoamérica certificada con la norma ISO 9001:2008.
- Amplia variedad de combinaciones de idiomas.
- Oferta de servicios lingüísticos combinado con tecnológicos.
- Precios altamente competitivos.
- Tecnología de vanguardia.
- Valor intrínseco de ser aliado directo del cliente y no subcontratista.

- Posee una red de proveedores testeada en todas partes del mundo.
- Capacidad de gestionar grandes proyectos de traducción en tiempos acotados.

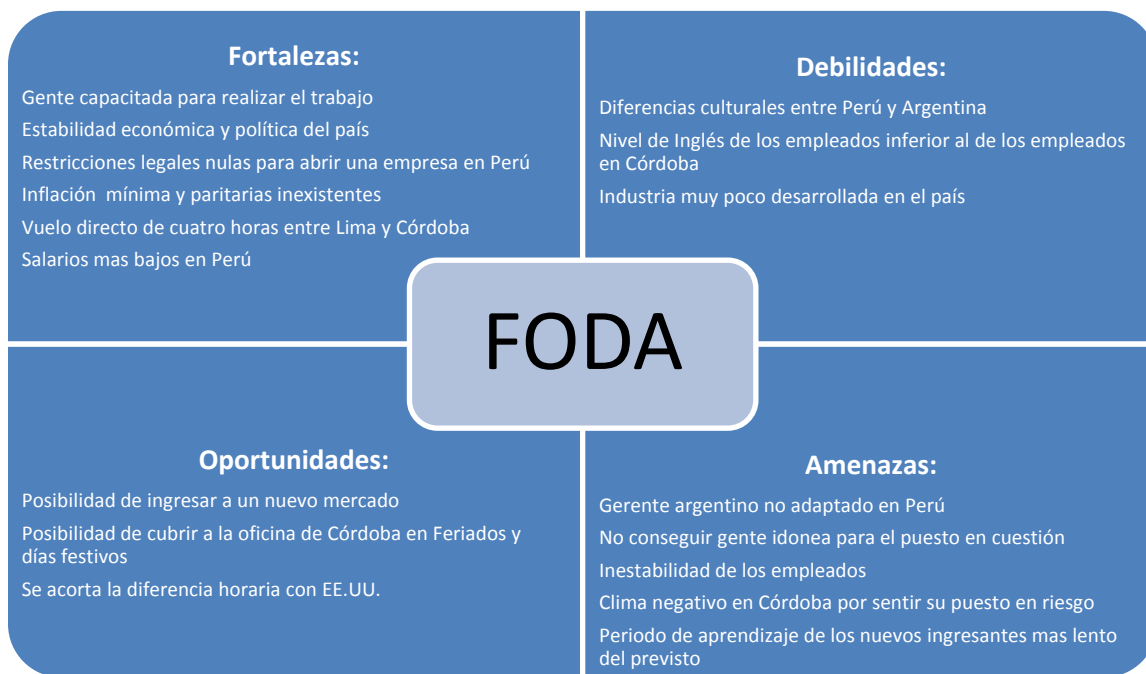
Sumándole la oficina de Gestión de proyectos en Perú:

- Capacidad de cubrir una mayor franja horaria (se hace extensiva la jornada laboral).
- Posibilidad de cubrir la oficina de Córdoba en todos los feriados nacionales.
- Posibilidad de operar con la misma eficiencia de la oficina de Córdoba a un menor costo.
- Proceso de contratación de personal, muy poco burocrático, lo que hace al negocio altamente escalable.
- Primera empresa de traducciones multilingüe con semejante estructura en el país.

#### 4.1.7 Análisis FODA

Si bien esta herramienta se va a utilizar en varias ocasiones a lo largo de este trabajo, se presenta en el gráfico 6 un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que persigue como objetivo la valoración de la viabilidad actual y futura de trasladar parte de las operaciones a Lima, Perú:





**Gráfico 6: Análisis FODA.**

**Fuente: Elaboración propia**

## 4.2 Mercado

Como se mencionó anteriormente, la parte de mercadotecnia no es un eje principal de este trabajo, debido a que lo que respecta a precio, promoción, distribución, venta de servicios y definición del servicio se va a llevar a cabo desde el departamento de Marketing en la ciudad de Córdoba. Este plan de negocios se enfoca pura y exclusivamente en las operaciones ya que la urgencia que atraviesa la empresa está identificada mayoritariamente en esa área. Sin embargo, no se quiere dejar de aprovechar la presencia en un país con un mercado tan poco explorado en el sector de la traducción y localización, como es el peruano. Se decide realizar un estudio de mercado para analizar la posibilidad de seguir incorporando contactos a la cartera de clientes que hoy tiene la empresa “NN”.

Primero se presenta un Análisis FODA del mercado peruano y luego los puntos más importantes del Estudio de Mercado:

#### 4.2.1 Análisis FODA del mercado peruano

A fin de satisfacer rentablemente las necesidades del cliente, la empresa debe entender primero su situación externa e interna, incluyendo el cliente, el entorno del mercado y las capacidades propias de la empresa. Por otra parte, es necesario prever la evolución en el entorno dinámico en el que opera. Un marco útil para llevar a cabo un análisis de situación es el análisis de las “5 C”, el cuál es una exploración del entorno en cinco áreas clave: Compañía, Clientes, Colaboradores, Competencia, Clima.

A continuación se evalúa a través de una matriz FODA cada una de las áreas previamente mencionadas en el inciso 2.1.2.2 (5 Cs).

##### 4.2.1.1 Compañía

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Variedad de servicios</li> <li>• Multiplicidad de Idiomas</li> <li>• Precio en proyectos multilingües: alrededor del 30% más económico que la competencia<sup>14</sup></li> <li>• Relaciones con los mejores proveedores en los países adecuados (seleccionados por sus sistemas de calidad, sofisticación, ISO 9000)</li> <li>• Personal altamente capacitado</li> <li>• Capacidad de trabajo</li> <li>• Escalabilidad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Experiencia en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución sustancial de costos en gestión de proyectos</li> <li>• Conseguir clientes multinacionales con sucursal en Perú que luego nos faciliten el acceso a sus casas matrices</li> <li>• Posicionarnos a nivel local como la mayor empresa multilingüe certificada con ISO9001 del mercado</li> <li>• Facilitar la regionalización de la empresa en Latinoamérica</li> </ul>

<sup>14</sup> Esta afirmación se realiza en función de los precios que se conocen de la competencia, es importante destacar que no estamos al tanto de las tarifas de la totalidad de nuestros competidores.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes multinacionales</li> <li>• Membrecías y Certificaciones</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos pares de idiomas que se ofrecen no están tan desarrollados</li> <li>• Tarifas costosas para algunos pares de idiomas (Por ejemplo: Japonés, Francés)</li> <li>• Capacidad limitada en el área de diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No alcanzar el nivel de demanda esperado en pares de idiomas ofrecidos</li> <li>• La competencia podría tener mejores precios<sup>15</sup></li> </ul>

## 4.2.1.2 Posibles Clientes:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Perú operan empresas que facturan millones de USD anuales</li> <li>• Las mayores empresas de Perú exportan/ importan al mundo, por lo tanto tienen necesidades de traducción</li> <li>• Al menos el 50% de las 200 empresas mejor posicionadas del mundo, tienen presencia en Perú y se destacan entre las corporaciones globales que estuvieron mejor preparadas para lidiar con la crisis económica que abarcó el período 2008-2009</li> <li>• Entre las 10 empresas mejor posicionadas del mundo se ubican, asimismo, corporaciones con significativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en el nivel de exportaciones/ importaciones (necesidad de traducción)</li> <li>• Mercado de las traducciones poco desarrollado</li> <li>• El número de empresas exportadoras llegará a 7,600 en 2011/2012</li> <li>• En 2010 la exportaciones peruanas superaron la cifra récord de exportaciones de 33,000 millones de dólares</li> <li>• Las exportaciones peruanas en el primer cuatrimestre del año habrían sumado 13,002.2 millones de dólares, 23 por ciento más respecto al mismo período del 2010</li> </ul>

<sup>15</sup> Esta amenaza se refiere exclusivamente a los competidores cuyas tarifas desconocemos.

<p>presencia en el Perú, como es el caso de IBM (6), Hewlett Packard (8), Procter &amp; Gamble (9) y Siemens (10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas de las mayores empresas de Perú tienen su proveedor de traducciones radicado en el exterior</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas de las empresas más importantes de Perú tienen base en otros países</li> <li>• Muchas de las mayores empresas de Perú ya tienen su proveedor de traducciones radicado en el exterior</li> <li>• Una de las mayores mineras tiene como mercado meta a Brasil. La capacidad para traducir español-portugués debe ser fortalecida</li> <li>• El segundo mercado destino de las exportaciones Peruanas y segundo país de origen de las importaciones es China. Se debería desarrollar más proveedores que traduzcan del español al chino y del chino al español</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas más importantes podrían realizar sus traducciones desde otras filiales en otros países del mundo</li> <li>• Escenario incierto frente a la capacidad de cobro y plazos al trabajar con dichas empresas</li> </ul>

#### 4.2.1.3 Competidores:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multilingüe</li> <li>• Clientes multinacionales</li> <li>• Membrecías y Certificaciones</li> <li>• Experiencia en la industria</li> <li>• Especialización en traducciones y localización</li> <li>• Variedad de servicios que “NN” ofrece</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado poco desarrollado</li> <li>• Las empresas de traducción localizadas en Perú son pequeñas</li> <li>• Muy pocas empresas de traducción en Perú ofrecen servicios de traducción a múltiples idiomas</li> <li>• La competencia en Perú no tiene</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran estructura y escalabilidad</li> <li>• Soporte tanto para el área de gestión de proyectos como para el área lingüística</li> </ul>	<p>sitios web desarrollados ni buen posicionamiento en la red. (se puede trabajar en optimización de posicionamiento del sitio de “NN”)</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferencia de la mayoría de las empresas de traducción en Perú, “NN” no ofrece servicios de Interpretación</li> <li>• Pocos contactos (recomendación por parte de conocidos locales)</li> <li>• Poca experiencia en el sector de minería</li> <li>• Algunos competidores están certificados por el Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de Educación; Ministerio de Salud y Colegio de Traductores. Autorización del CONSUCODE<sup>16</sup></li> <li>• Algunos competidores ofrecen trámites de Documentación Nacional y/o Extranjera: Para obtener residencias/ nacionalizaciones</li> <li>• La competencia en Perú se presenta con sitios web en múltiples idiomas</li> <li>• Algunos competidores ofrecen Doblaje y Subtitulado de Películas (Estudio Propio)- servicio que la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre frente a los precios ofrecidos por la competencia</li> <li>• Competir contra empresas de traducción afianzadas en el mercado peruano</li> </ul>

<sup>16</sup> El Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE- es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público, adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, creado por Ley N° 26850.

<p>empresa “NN” podría llevar a cabo tranquilamente, pero no lo ofrece en su propuesta de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de locución</li> <li>• Otro servicio que NN está dispuesto a dar y no se anuncia (a diferencia de los competidores que sí lo hacen) es la Transcripción de textos</li> <li>• Algunas agencias ya tienen como clientes a empresas que podrían interesar a “NN”</li> </ul>	
---	--

#### 4.2.1.4 Colaboradores:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros colaboradores son elegidos con exigentes parámetros de calidad</li> <li>• Gracias a nuestros colaboradores podemos ofrecer servicios de traducción en múltiples combinaciones de idiomas</li> <li>• Ofrecemos servicios de maquetación (DTP) del idioma target</li> <li>• Beneficios económicos que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ofrecer servicios de interpretación y subtitulado</li> <li>• Ofrecer servicios de Software UserTesting<sup>17</sup></li> <li>• Ofrecer servicios de on-line Testing<sup>18</sup></li> <li>• Posibilidad de financiarnos a través de los proveedores</li> </ul>

<sup>17</sup> Una vez traducido una interfaz de software de un cliente, y luego que los programadores del cliente hayan adaptado al software dicha interfaz, envían a la empresa “NN” un nombre de usuario y contraseña para probar que todo funcione bien y que en pantalla aparezca correctamente todo lo traducido

<sup>18</sup> Una vez traducido el sitio web de un cliente, en la mayoría de los casos son los ingenieros del mismo cliente quienes montan este sitio en la web. Cuando ya está montado, se envía a la empresa “NN” el URL del sitio, para que pueda navegarlo y verificar que quedo todo en orden (que el texto traducido, no queda fuera de los botones diseñados, que el texto no queda fuera de las cajas, etc.)

<p>representa el hecho de que buena parte de los colaboradores sean externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la capacidad de trabajo</li> <li>• Aumenta la eficiencia</li> <li>• Reducción de tiempos administrativos</li> <li>• Optimización de la calidad</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos pares de idiomas no están tan desarrollados</li> <li>• Tarifas costosas para algunos pares de idiomas</li> <li>• Capacidad reducida en el área de diseño</li> <li>• Diferencia horaria con algunos proveedores</li> <li>• Proceso de control de calidad de proveedores, no es eficiente.</li> <li>• Una vez que “NN” se compromete a hacer un trabajo, depende de la flexibilidad y responsabilidad de los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poder abastecer a nuestros proveedores con el flujo de trabajo esperado</li> <li>• Que el proveedor no cumpla con los parámetro de calidad exigidos</li> <li>• Los márgenes de ganancia entre lo que paga el cliente y lo que cobran algunos proveedores se reducen</li> <li>• Que el proveedor no respete las políticas de confidencialidad</li> <li>• Que con el tiempo nuestros proveedores se vuelva nuestro competidor</li> <li>• No poder pagarle al proveedor dentro del plazo establecido por problemas financieros</li> </ul>

## 4.2.1.5 Clima:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica</li> <li>• Firma de pactos de libre comercio con grandes economías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los últimos años sus exportaciones, reservas y producto bruto interno se multiplicaron</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perú tuvo el menor riesgo país en Latinoamérica en 2009</li> <li>• Promedio de crecimiento anual de un 7 por ciento</li> <li>• La economía peruana aumentó un 8,7 por ciento, la décima tasa más alta del mundo</li> <li>• País altamente atractivo para las inversiones privadas internacionales</li> <li>• Al menos el 50 por ciento de las doscientas empresas mejor posicionadas del mundo, tienen presencia en el Perú y se destacan entre las corporaciones globales que estuvieron mejor preparadas para lidiar con la crisis económica mundial que abarcó el período 2008-2009</li> <li>• Entre las diez empresas mejor posicionadas del mundo se ubican, asimismo, corporaciones con significativa presencia en el Perú, como es el caso de IBM (6), Hewlett Packard (8), Procter &amp; Gamble (9) y Siemens (10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado está en constante expansión</li> <li>• Perú se está convirtiendo en un imán para las inversiones en los sectores minero y energético</li> <li>• En los últimos años, los grupos peruanos se han estado consolidando en el mercado local y ahora están en una etapa de expansión global para competir con los grupos que vienen de fuera</li> <li>• Exportaciones millonarias por parte de los sectores: minería, petróleo y derivados, industria pesquera, agropecuario, químico y textil</li> <li>• Importaciones millonarias de los sectores: bienes de consumo, materiales de construcción, materia prima y bienes de capital</li> <li>• Marco Legal promotor de las inversiones para que la explotación de recursos energéticos sea palanca del desarrollo sustentable del país</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas de las empresas más importantes de Perú tienen base en otros países. (quizás las decisiones se toman afuera)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre frente al nuevo presidente de Perú y el impacto que puede causar a</li> </ul>



#### 4.2.2 Resumen del estudio de Mercado Realizado

Investigación de mercado: Traducciones en Perú.

Ubicación: Perú.

Empresa: “NN”SAC.

Rubro: Traducciones y Localización.

Mercado meta: Sectores exportadores/importadores de mayor relevancia en Perú (Minería, Energía, Petróleo, Alimentos).

Objetivo General: Analizar el mercado de las traducciones en Perú para evaluar las posibilidades de vender los servicios que la empresa “NN” ofrece.

Objetivos específicos:

1. Definir las necesidades de traducción en Perú.
2. Identificar la competencia de la empresa “NN” en Perú.

Alcance:

Este estudio de mercado está basado exclusivamente en información disponible en Internet. Asimismo se tomaron especialmente en cuenta los requerimientos solicitados: Análisis de las 5 “C” del Marketing: Competidores, Clientes, Clima, Compañía y Colaboradores.

El estudio de la demanda (Clientes) estuvo limitado a un relevamiento del sector exportador/importador ya que se lo considera potencial consumidor de traducciones.

El estudio de la competencia se limitó a una vista general de las empresas de traducciones en Perú (que aparecen en la web) y se centró en el análisis de empresas con perfil similar al de la empresa “NN”.

El estudio de la situación Político-económica (Clima) no tuvo en cuenta regulaciones específicas para la actividad (marco legal).

El análisis de la compañía y los colaboradores consistió en hacer un análisis introspectivo de la empresa y sus colaboradores, y luego se contrastó esta información con la realidad que conocemos del mercado meta.

#### Metodología:

Se consultó información preferentemente de fuentes oficiales que se combinó con otros recursos. Cabe destacar que ante la falta de datos oficiales sobre el sector de traducciones en Perú, se intentó elaborar un informe lo más cercano posible a lo que puede llegar a ser este mercado.

#### Estrategia de penetración en el mercado peruano de traducciones:

Se utilizará la siguiente estrategia comercial:

Las cuatros "p" del mercado, como se mencionó en el inciso 2.1.2.3.

- **Oferta de servicios (Producto):** Se ofrecerán los mismos servicios actualmente ofrecidos por la empresa en Argentina, que son: Traducción y localización de documentos en múltiples idiomas, Localización de sitios Web y Software, Gestión de proyectos (Project Management), Edición y revisión final, Control de calidad lingüística, Creación de glosarios, memorias de traducción y guías de estilo, Diseño gráfico e Ingeniería (Desktop Publishing/DTP), Consultoría en idiomas, Transcripción, Recreación de textos publicitarios (Transcreación).
- **Precio:** Se adecuarán al mercado, pero se pretende mantener los mismos precios que se ofrecen al resto de los clientes, debido a que se utilizarán los mismos proveedores e infraestructura para llevar a cabo los proyectos.
- **Plaza:** Los medios que se van a utilizar para llegar al mercado de Perú son los siguientes: FTP (servidores), emails, correo, sitios web (internet).

- Promoción: Visitas in-situ, publicidad online e impresa, comunicaciones a través de redes sociales e internet.

#### 4.2.3 Comercio Internacional en Perú

La necesidad por los servicios de traducción es inevitable en el comercio internacional, ya que estos servicios están vinculados muy de cerca a las actividades principales de las compañías especialmente en lo que respecta a empaques, etiquetas, manuales, documentos legales, documentos médicos, folletos promocionales, material de marketing, etc. Por lo tanto es vital hacer un análisis exhaustivo tanto de las importaciones como de las exportaciones que opera Perú, para entender si existen clientes potenciales en la región. Luego se analiza los sectores e industrias a los cuales pertenecen estas empresas involucradas y cuáles serían los pares de idiomas que se necesitarían.

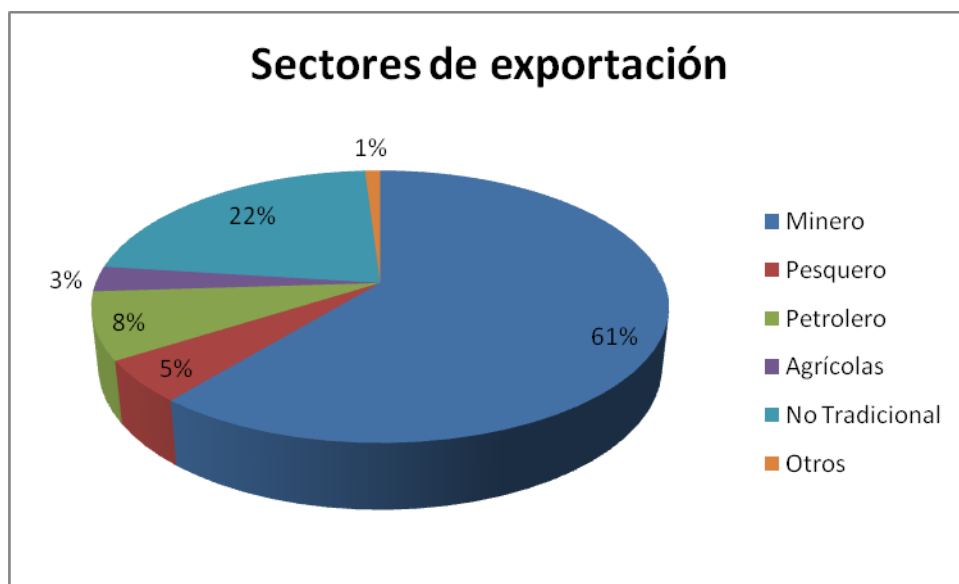
A continuación se observa una breve tabla con los datos del intercambio comercial en Perú durante el 2010 expresado en millones de dólares:

<b>Intercambio comercial</b>	<b>Enero-Agosto 2010</b>
Importaciones	21.665
Exportaciones	18.742
<b>Total</b>	<b>40.407</b>

**Facturación total: USD 40.407.000**

##### 4.2.3.1 Análisis de Exportaciones

A continuación se observan los sectores más importantes donde se producen las exportaciones del Perú:



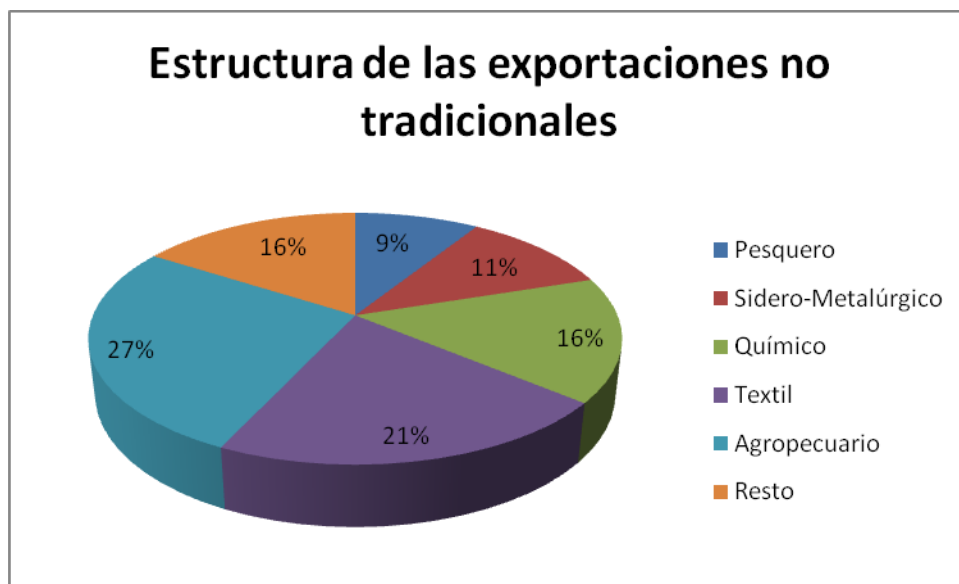
**Gráfico 7: Sectores de exportación.**

**Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010**

Dentro de las exportaciones peruanas hay una clara división en tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones tradicionales incluyen básicamente productos mineros, agrícolas, hidrocarburos y harina de pescado, mientras que las consideradas como exportaciones no tradicionales son productos que tienden a tener un mayor valor agregado, como por ejemplo: textiles, pesqueros, maderas y papeles, químicos, metal-mecánicos, sidero-metalúrgicos y joyería, minería no metálica, entre otros. A continuación se observan los gráficos que representan dicha división:



**Gráfico 8: Estructura de exportaciones tradicionales.**  
Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010



**Gráfico 9: Estructura de exportaciones no tradicionales.**  
Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010

Dentro de las 200 empresas exportadoras relevadas, los siguientes sectores presentan mejor potencial como posibles compradores de servicios de traducción, estos sectores pertenecen principalmente a las exportaciones tradicionales:

- Sector Minería
- Sector Energía
- Sector Petrolero
- Sector Alimenticio

De las áreas arriba mencionadas, las 16 empresas con mayor potencial para comprar los servicios de la empresa “NN” se presentan en la tabla 10:

Empresa	Sector	Exportaciones (Valor FOB <sup>19</sup> 2010)	Mercados Destino
SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUCURSA	Petróleo	2870,31 US\$ MILL	China (20.7%), Estados Unidos (17.9%), Italia (15.6%), Brasil (14.6%), Otros (31.1%).
COMPANIA MINERA ANTAMINA S.A	Minería	2613,97 US\$ MILL	China (27.3%), Alemania (15%), Japón (14.3%), Chile (12.3%), Otros (31%).
COMPANIA MINERA YANACOCHA S.A.A.	Minería	1858,86 US\$ MILL	Estados Unidos (56.6%), Suiza (41.1%), Bélgica (1.6%), México (0.7%)
CIA MINERA CERRO VERDE	Minería	1848,38 US\$ MILL	Japón (35.6%), China (23.1%), España (17.1%), Estados Unidos

<sup>19</sup> Valor FOB: Es el Valor de Mercado en las fronteras aduaneras de un país de las Exportaciones de mercaderías y otros Bienes, incluidos todos los Costos de transporte de los Bienes a la frontera aduanera, los derechos de exportación y el Costo de cargar los Bienes, en el medio de transporte utilizado, a menos que este último costo sea a cargo del transportista.

			(11.7%), Otros (12.4%).
CONSORCIO MINERO S A CORMIN	Minería	1690,64 US\$ MILL	China (41.8%), Alemania (14.2%), Bulgaria (10.5%), Suecia (4.5%), Otros (28.9%).
MINERA BARRICK MISQUICHILCA SA	Minería	1231,37 US\$ MILL	Suiza, Canadá.
PLUS PETROL NORTE	Petróleo	1125,19 US\$ MILL	Estados Unidos (35.7%), Canadá (30.7%), Ecuador (20.6%), China (6.7%), Otros (6.4%).
REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A (REPSOL YPF PERU)	Minería	786,16 US\$ MILL	Estados Unidos (45.9%) Mercados No Definidos (22.5%), Panamá (7.9%), México (7.6%), Otros (16%).
AYS S.A.C	Minería	738,01 US\$ MILL	China (58.7%), Canadá (10.8%), Corea Del Sur (6.7%), Estados Unidos (3.8%), Otros (20%).
UNIVERSAL METAL TRADING S.A.C.	Minería	709,64 US\$ MILL	Europa Oriental y occidental, Medio y lejano oriente Asiático, China, África.
GLENCORE PERU S.A.C.	Minería	622,92 US\$ MILL	Rusia, Ucrania and Australia.
COMPANIA DE MINAS BUENAVENTURA SAA	Minería	527,34 US\$ MILL	14 mercados entre los que destacan Suiza (57%), Canadá (25%) y Estados Unidos (14%)
SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	Minería	519,41 US\$ MILL	China (93.2 por ciento de participación), Japón (5.3 por ciento) y México (1.2 por ciento).
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	Alimentos	444,22 US\$ MILL	China, Canadá, Japón, Chile, Italia, Alemania,

			Taiwán, Australia, Reino Unido, Turquía, Nigeria, Ghana, Sudáfrica, Benín, Congo.
PETROLEOS DEL PERU PETROPERU SA	Energía y Minas	428,37 US\$ MILL	Estados Unidos, Ecuador, Panamá, México, Colombia, Argentina.
ALICORP SAA	Alimentos	161,93 US\$ MILL	Canadá (31%) Ecuador (27%), Estados Unidos (19%) China (10%) Chile (7%) y Honduras (6%).

**Tabla 10: Principales exportadoras peruanas.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010

Va a ser clave para el análisis, comprender el destino de estas exportaciones. Con estos datos es más simple determinar las características del servicio o producto que se pretende ofrecer.

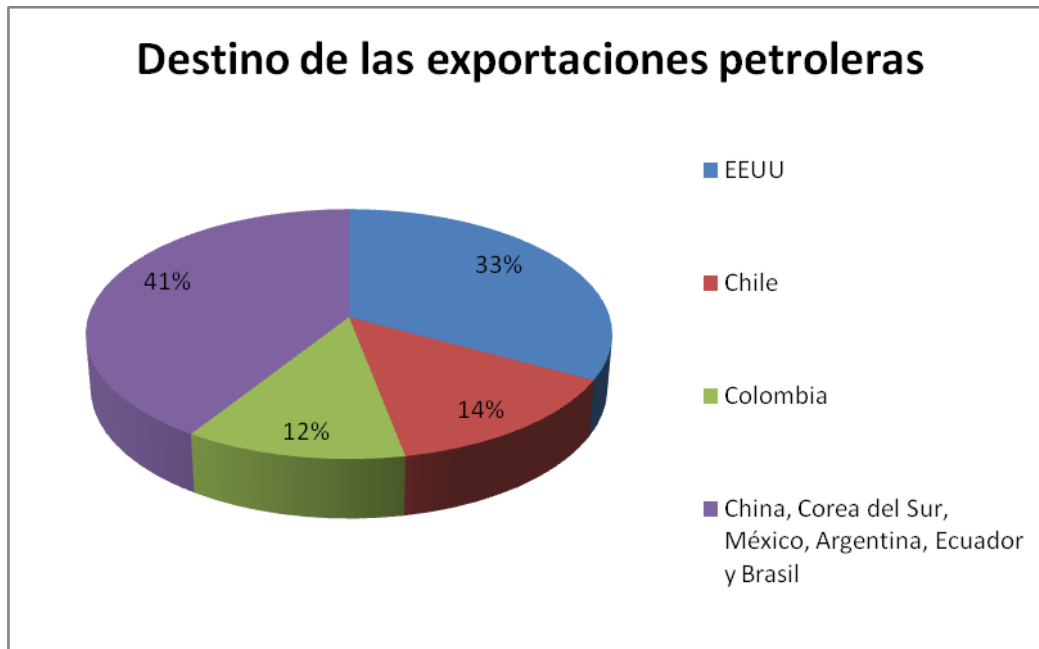
A continuación se muestra en los siguientes gráficos los destinos de las exportaciones más importantes:



**Gráfico 11: Destino de las exportaciones mineras.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010





**Gráfico 12: Destino de las exportaciones petroleras.**  
**Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010**



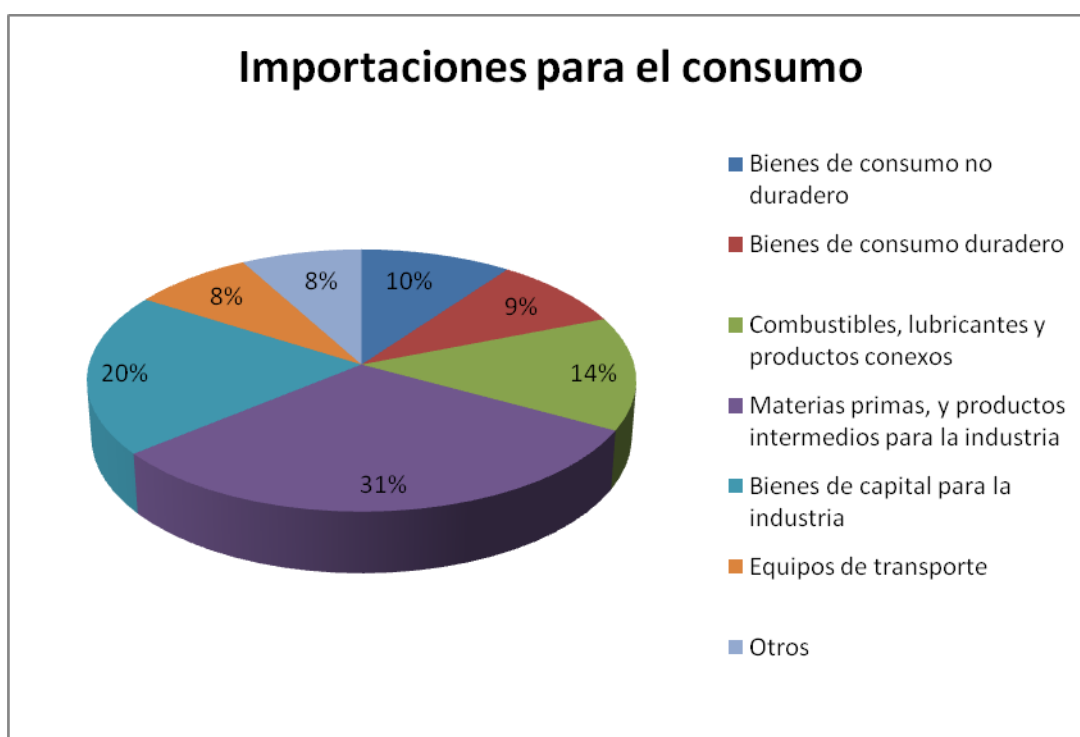
**Gráfico 13: Exportaciones FOB por países destino.**  
**Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010**

El criterio de selección se basó en el volumen del negocio y crecimiento de exportaciones por año. (Por ejemplo: La Compañía Minera Antamina encabezó

entre enero y febrero del 2011 las exportaciones mineras con 631.02 millones de dólares, 74.70 por ciento más de lo que exportó en el mismo período del año 2010).

Es importante señalar que si bien estas empresas pueden tener un potencial interesante, es necesario conocer si las decisiones de compra de traducción se toman a nivel local.

#### 4.2.3.2 Análisis de Importaciones



**Gráfico 14: Importaciones para el consumo.**

**Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010**

Dentro de las 2004 empresas exportadoras-importadoras, los siguientes sectores presentan mejor potencial como posibles compradores de servicios de traducción:

- Sector Minería
- Sector Energía

- Sector Petrolero
- Sector Alimenticio

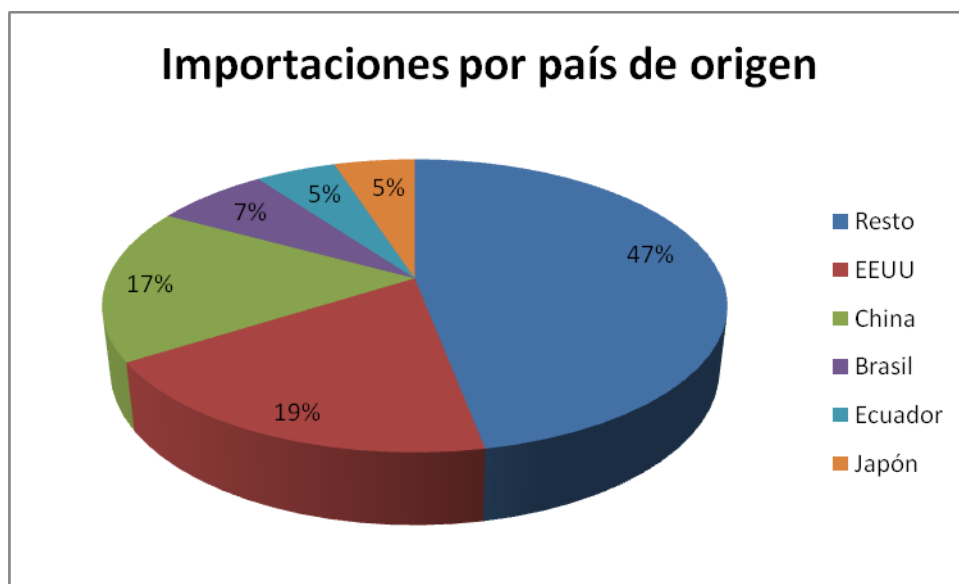
De las áreas arriba mencionadas, las empresas con mayor potencial son las que se observan en la tabla 15:

Empresa	Sector	Importaciones entre enero y marzo 2011	Importación (Valor FOB 2010)	Mercados Destino
REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A – (REPSOL YPF PERÚ) 420259829594	Minería	736.26 millones de dólares	2408,26 millones de dólares	Angola, Argentina, Aruba, Bahamas, Brasil, Colombia, Corea del Sur, Croacia, Ecuador, Estados Unidos, Japón, Nigeria
PETROLEOS DEL PERU PETROPERU SA - 420100128218	Energía y Minas	366.56 millones de dólares	1244,3 millones de dólares	Canadá, Corea del Sur, Ecuador, Estados Unidos, Japón, Panamá, Santa Lucía, Islas Vírgenes (EEUU)
ALICORP SAA – 420100055237	Alimentos	111.98 millones de dólares	397,97 millones de dólares	Ecuador, Estados Unidos, Indonesia, Malasia, Paraguay, Rusia, Suiza
MANU PERU HOLDING	Petróleo	67.05 millones de dólares	205,89 millones de dólares	Venezuela, Chile, Corea del Sur,
MOLINOS PERÚ	Alimentos	57.88 millones de dólares	90,09 millones de dólares	Bélgica, Canadá, Indonesia, Israel, Letonia, Rusia, Ucrania
SAN	Minería	52.59 millones	164,02	Estados

FERNANDO		de dólares	millones de dólares	Unidos, Paraguay, Argentina
CORPORACION MISTI	Agrícola	44.12 millones De dólares	103,00 millones de dólares	Indonesia, Letonia, Rusia, Ucrania, Canadá
EMPRESA SIDERURGICA DEL PERÚ	Minería, Petróleo, Energía	42.84 millones de dólares	311,17 millones de dólares	Polonia, Bélgica, Brasil, Chile, Corea del Sur, El Salvador, Estados Unidos, Turquía, Ucrania, Zimbabue
ADM Andina Perú	Alimentos	35.39 millones de dólares	117,70 millones de dólares	Paraguay, Ucrania, Argentina, Bolivia
GLORIA	Alimentos		200,58 millones de dólares	España, Francia, Irlanda, Japón, Nueva Zelanda, Bélgica, Bolivia
FERREYROS S.A.A. (CAT)	Minería		606,35 millones de dólares	Australia, Bélgica, Brasil, Corea del Norte, Estados Unidos, Finlandia, Italia, México, Reino Unido, Suiza, Tunes, Ucrania.

Tabla 15: Principales importaciones peruanas.

Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010



**Gráfico 16: Importaciones por país de origen.**  
Fuente: Elaboración propia con datos del SUNAT, 2010

#### 4.2.3.3 Proyección

Dado que el mercado meta tiene una facturación anual de alrededor de 150.000 millones de dólares anuales, con un volumen de negocios total de 14.837 millones de dólares entre exportaciones e importaciones, y teniendo en cuenta la cantidad de diferenciadores que la empresa “NN” presenta en relación con la competencia, se espera percibir 185 mil dólares en un año desde el comienzo de la ejecución del plan.

#### 4.2.3.4 Conclusión

Perú tiene un potencial de crecimiento de entre 6.5 y 7 por ciento anual e incluso puede mantener crecimientos arriba del 7.5 y cercanos a 8 por ciento más allá del 2013.

El Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>20</sup> proyecta que la economía peruana crecerá a un ritmo destacable y coloca al Perú dentro del selecto grupo de países que crecerán por encima del 6 por ciento para el período 2011 y 2013, de ser así Perú será el único en la región que va a crecer a estas tasas.

Por otro lado es importante destacar el crecimiento del comercio internacional: En los últimos 13 años, las exportaciones totales peruanas han mantenido un importante crecimiento anual de 13.7 por ciento, debido a la política de apertura comercial y libre comercio, que viene sosteniendo el estado. Perú cerrará este año con exportaciones a más de 185 mercados y colocando una gama de 4.500 productos.

Teniendo en cuenta la diversidad de países meta y países de origen de las exportaciones e importaciones peruanas, se puede deducir que hay necesidad de traducción a múltiples idiomas.

Si se considera que de las empresas de traducción Peruanas, sólo una es multilingüe, podemos asumir que la empresa “NN”, por la variedad de servicios e idiomas que ofrece, por su experiencia y trayectoria, por ocupar el primer puesto en el ranking de proveedores de traducciones en la región y por ser la única en la región certificada por las normas ISO 9001, tiene grandes probabilidades de penetrar en el mercado meta.

### **4.3 Operaciones**

Nos adentramos en una de las secciones más importantes para este proyecto, recordando que el objetivo principal de este trabajo es reducir los costos fijos de la empresa, sin detener el crecimiento de la misma. Como ya se mencionó la estrategia para lograrlo es migrar parte de las operaciones de la empresa “NN” que residen en Córdoba, Argentina; a una empresa creada especialmente para este fin en Lima, Perú.

---

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=PDhcHGB+8L8=> [Fecha de consulta: 25 de Junio del 2011]

En nuestro caso las operaciones corresponden a la prestación de un servicio. Si bien existe un entregable, según el alcance del proyecto, puede ser un manual en formato digital, un sitio web traducido, un software localizado, un folleto para imprimir, entre otros; el valor agregado que ofrece la empresa “NN” es la atención al cliente. Existe una oficina de gestión de proyectos, que es básicamente lo que diferencia a la empresa “NN” de sus competidores. Conocida internamente como “PMO” Project Management Office. Está compuesta por quince profesionales de distintos rubros, la mayoría comunicadores sociales, con un alto nivel de inglés y gran manejo de computación y tecnología en general. El objetivo principal de esta oficina es ser el nexo/interfaz entre clientes y equipo lingüístico/revisores/diseñadores.

Desde los orígenes de la organización se promovió el mensaje entre los empleados, de que la empresa “NN” es lo que es, gracias a su cartera de clientes. Por lo tanto el objetivo principal de las operaciones es agregar valor y gestionar las necesidades que el cliente pueda tener, en pocas palabras: “se intenta darle más al cliente de lo que realmente espera”.

Como ya se mencionó en las distintas secciones de este trabajo, la crisis económica mundial, las incertidumbres salariales locales, las paritarias del sector y los bajos márgenes que el negocio viene dejando en el último año, obliga a la gerencia a seguir muy de cerca la estrategia para las operaciones de la empresa. De ahí surge la necesidad de recortar los gastos fijos y comienza este proyecto de migrar parte de las operaciones a Lima, Perú. Un lugar donde los costos laborales representan la mitad de lo que es en Córdoba y se considera que se puede conseguir la calidad profesional acorde con el puesto.

#### 4.3.1 Objetivos del área

Como objetivo principal del área se plantea:

Conformar una oficina de gestión de proyectos en Lima, Perú compuesta por doce personas calificadas bajo la supervisión de un gerente enviado desde

Córdoba. Dejando en Córdoba un grupo de coordinadores de proyectos sénior que manejan las cuentas claves que requieren de mayor experiencia.

Mientras que los objetivos específicos son los siguientes:

- Ir sustituyendo gradualmente (aprovechando renunciaciones o cambio de puestos) los coordinadores de proyectos en Córdoba por coordinadores de proyectos en Lima.
- Comenzar con la transición de clientes desde Córdoba a Lima, empezando por aquellos que agregan menos valor al negocio. (Teniendo en cuenta que se está en etapa de capacitación).
- Incorporar gente de manera trimestral, dos personas por trimestre para que puedan recibir su respectiva capacitación e inducción.
- Lograr que cada Coordinador de proyectos en Lima este preparado para manejar un flujo de trabajo equivalente a 50.000 pesos mensuales de facturación.
- Atender los posibles nuevos negocios que pueden llegar, generados por las acciones comerciales iniciadas en el mercado peruano.
- Lograr en Lima la misma eficiencia, efectividad y atención al cliente que existe en la oficina de gestión de proyectos de Córdoba.
- Brindar atención al cliente en una franja horaria más amplia.

#### 4.3.2 Producto

Como se mencionó anteriormente el servicio/producto que se va a ofrecer, no va a sufrir ningún tipo de modificación, lo única variante será que la gestión de proyectos se va a realizar desde Lima, pero los clientes en un principio serán los mismos (luego se intentará incorporar nuevos clientes en Perú), los procesos van a ser muy similares a los que se utilizan en Córdoba y la red de proveedores para

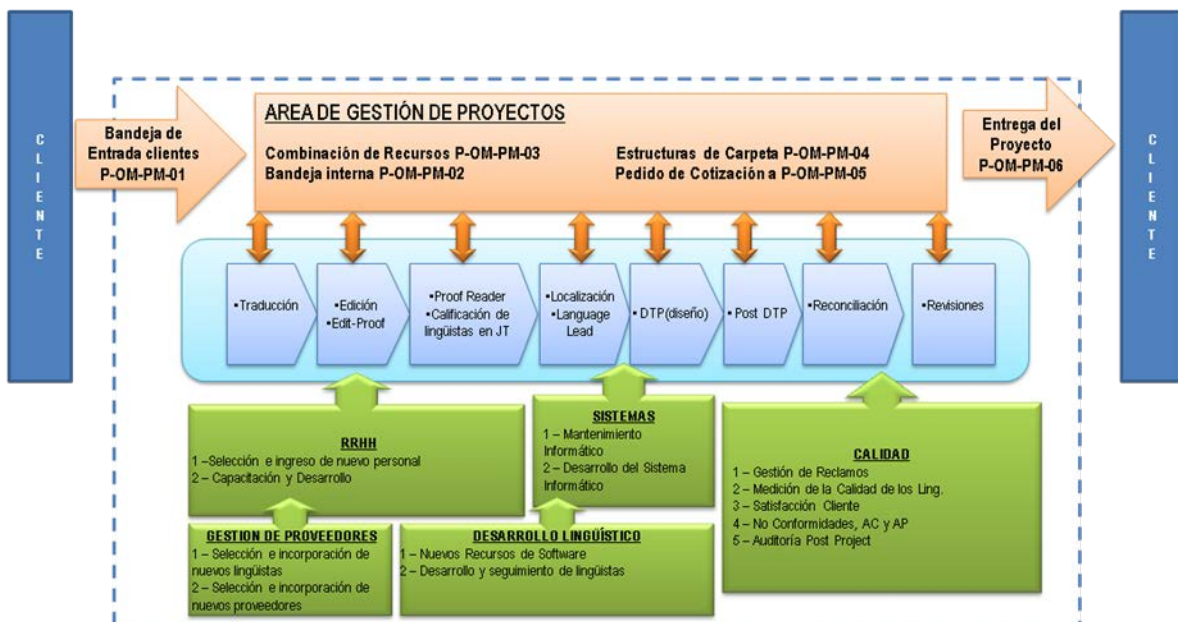


realizar los trabajos es idéntica y está disponible tanto para la oficina de Córdoba como para la oficina de Lima.

El servicio producto que se ofrece, esta descrito en la seccion 3.4.5 de este trabajo.

#### 4.3.3 Diagrama de flujo

En el gráfico 17 se observa el diagrama de flujo de las operaciones completa de la empresa “NN”, como se mencionó la nueva oficina de gestión de proyecto sigue las operaciones tal cual las indica este diagrama:



**Gráfico 17: Mapa general de procesos.**

Fuente: Elaboración propia junto al área de Recursos Humanos de la empresa “NN”

Si se quiere observar el proceso con mayor claridad ver ANEXO 2.

Como se ve en el diagrama, el rectángulo superior es el que representa las operaciones del área de gestión de proyectos, es la única área que está en contacto directo con el cliente, por eso mismo es considerada como una de las más claves.

Dentro del área de Gestión de proyectos son seis los procedimientos que completan las operaciones, como se puede observar en el diagrama, es el coordinador de proyectos quien inicia las operaciones de toda la empresa recibiendo los requerimientos del cliente y da inicio a todas las operaciones dependiendo de las especificidades del pedido. Una vez finalizada todas las operaciones de la empresa necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, es otra vez el coordinador de proyectos quien cierra el diagrama de flujo entregando el trabajo al cliente. Es clave el apoyo de las demás áreas para el cumplimiento de este diagrama. Cada área tiene sus objetivos y procesos específicos y de manera interdisciplinaria se trabaja como lo indica el diagrama para poder cumplir con lo que el cliente necesita.

Este estudio es enfocado en el Área de Coordinación de Proyectos, por lo tanto nos adentraremos a los procedimientos que la constituyen.

Cada una de las acciones llevadas a cabo por cualquier coordinador de proyectos esta codificada, y tiene un documento propio bajo dicha "codificación" donde se especifica el procedimiento en cuestión. La codificación de cada procedimiento responde a la lógica expuesta en la tabla 18:

<b>P-OM-PM-01</b>			
<b>P-Procedimiento</b>	<b>OM-Responde a la gerencia de Operaciones</b>	<b>PM- Procedimiento correspondiente al Área de Gestión de proyectos</b>	<b>01-Número de Procedimiento</b>

**Tabla 18: Codificación de Procedimientos.**

**Fuente: Elaboración propia**

A continuación se mencionan todos los procedimientos que deben seguirse dentro del área de Gestión de Proyectos:

#### 4.3.1.1 Bandeja de entrada Clientes (P-OM-PM-01)

Este procedimiento es el primer contacto con el cliente y el objetivo principal es gestionar los pedidos y ponerse de acuerdo en cuanto a fecha de entrega,

tipos de entregables, condiciones del trabajo. Es clave para el éxito del proyecto, porque a partir de aquí se desglosa el resto de los procedimientos. Véase ANEXO 3.

#### 4.3.1.2 Bandeja Interna (P-OM-PM-02)

Este procedimiento es el contacto directo con los proveedores, va a servir para asignar formalmente los proyectos, para hacer un seguimiento del trabajo de los proveedores y para que estos puedan evacuar cualquier tipo de duda con respecto al trabajo asignado. Véase ANEXO 4.

#### 4.3.1.3 Combinación de recursos (P-OM-PM-03)

Si bien en este trabajo se trata a este documento como un procedimiento, es más bien un instructivo que utilizará el Coordinador de Proyecto para una asignación efectiva de los trabajos en cuestión. Va a depender, exclusivamente del tipo de proyecto, cuenta y cliente. Véase ANEXO 5.

#### 4.3.1.4 Estructura de Carpetas (P-OM-PM-04)

Otro documento que se asemeja a un instructivo y no tanto a un procedimiento, debido a que proporciona la información necesaria, para armar el “pack” de trabajo que se va a enviar a un proveedor. Explicando el contenido de cada carpeta y las diferentes variables. Es de suma importancia dar esta uniformidad en la manera de trabajar, para que todos los Coordinadores de Proyectos puedan seguir el trabajo de sus colegas. Véase ANEXO 6.

#### 4.3.1.5 Pedido de Cotización (P-OM-PM-05)

A través de este procedimiento el Equipo de ventas, envía solicitud de cotización a la oficina de Gestión de proyectos, el entregable es un análisis del requerimiento del cliente, con el mejor tiempo de entrega que se podría lograr y algún detalle adicional dependiendo del proyecto en cuestión. En esta situación el contacto con el cliente, es exclusivo del equipo de ventas. Véase ANEXO 7.

#### 4.3.1.6 Entrega del Proyecto (P-OM-PM-06)

Este es el último procedimiento, con el cual se cierra el ciclo de las operaciones de la empresa, se entrega el proyecto en tiempo y forma acordada previamente con el cliente. Cualquier tipo de incumplimiento con el cliente en esta etapa, puede traer graves inconvenientes para la empresa. Véase ANEXO 8.

#### 4.3.4 Características de tecnología

Otro de los desafíos de esta propuesta es a nivel tecnológico, como lograr integrar las dos oficinas de gestión de proyectos: Lima y Córdoba. Los miembros de la empresa que van a tener sede en Lima se van a conectar a máquinas virtuales que se montarán sobre un servidor de máquinas virtuales en la sede central de Córdoba.

Por cuestiones de seguridad se va a crear una red privada virtual (VPN) a la cual se conectarán los usuarios en Lima. De esa forma los nuevos Coordinadores de Proyectos de Lima podrán acceder a los archivos en los servidores ubicados en Córdoba.

La tecnología de virtualización es de una empresa llamada Citrix<sup>21</sup>, y el producto se denomina Xen Server<sup>22</sup>, herramienta de carácter “open source” o código abierto. Se optó por esta arquitectura de red para evitar pasajes de archivos permanentes entre servidores ubicados en Lima y los ubicados en Córdoba. Además de esta forma queda centralizado todo el servicio técnico necesario para lograr continuidad en la red y especialmente en los servidores.

Por último se utiliza telefonía IP para poder tener internos de ambos lados y lograr una comunicación telefónica de muy bajo costo.

---

<sup>21</sup> Citrix Systems, Inc. es una corporación multinacional fundada en 1989, que suministra tecnologías de virtualización de servidores, conexión en red, software-como-servicio (SaaS) e informática en la nube, entre las que se cuentan los productos Xen de código abierto. En la actualidad, Citrix atiende a unas 230.000 organizaciones de todo el mundo.

<sup>22</sup> Xen es un monitor de máquina virtual de código abierto desarrollado por la Universidad de Cambridge. La meta del diseño es poder ejecutar instancias de sistemas operativos con todas sus características, de forma completamente funcional en un equipo sencillo.

En resumen, la principal diferencia con la oficina de Córdoba es que la nueva oficina de Lima no tendrá servidores de ningún tipo, todos los servidores seguirán ubicados en Córdoba. Además los usuarios no trabajan directamente en sus computadoras sino que las usan como medio de conexión con estaciones virtuales desarrolladas en Córdoba.

En el gráfico 19 se puede apreciar la arquitectura descrita:

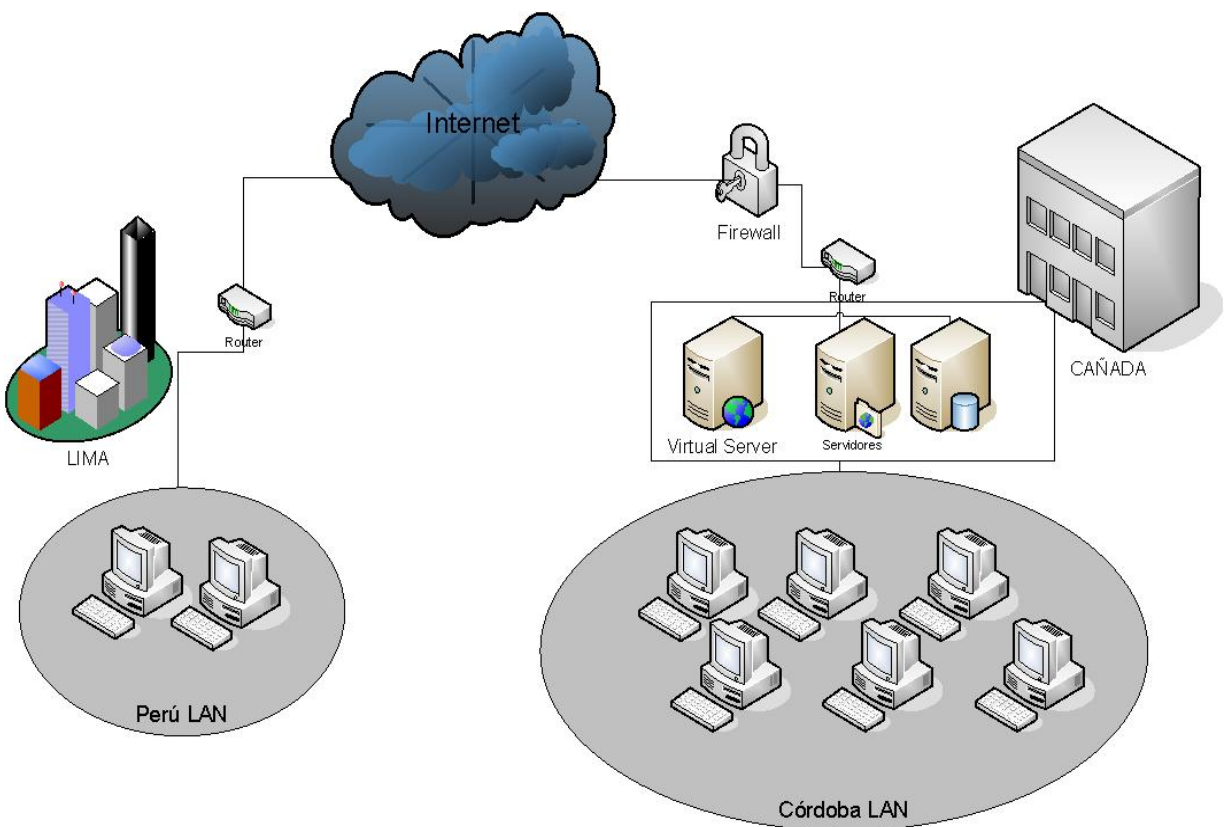


Gráfico 19: Diagrama de conexión entre oficinas.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5 Gestión de Proveedores

En cuanto a la gestión de proveedores, existe un puesto denominado Vendor Manager (Administrador de proveedores), que se encarga de que tanto la oficina de Córdoba como la oficina de Lima dispongan de distintas alternativas para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Si bien el puesto está físicamente en Córdoba, la base de datos que se conforma es compartida para ambas oficinas. El objetivo fundamental de este puesto es proveer al menos tres distintas alternativas para cada combinación de idiomas. Por ejemplo: tres proveedores de Árabe al Inglés, tres proveedores de Alemán al Español, tres Proveedores de Portugués al Ruso, etc. De esta manera cuando llega una solicitud de trabajo de algún cliente, no se depende exclusivamente de la disponibilidad y flexibilidad de un solo proveedor. Por supuesto que hay un proceso de testeo y seguimiento de cada proveedor, pero eso no hace al objetivo principal de este trabajo por lo tanto no ahondaremos más sobre este tema.

También existe la posibilidad de necesitar otro tipo de recursos que no estén disponibles en la base de datos, debido a que una de las ventajas competitivas de la empresa "NN" es la flexibilidad y el compromiso con el cliente. En esa situación, se puede realizar un pedido al administrador de proveedores completando formulario anexo al final de este trabajo. Véase ANEXO 9.

#### 4.3.6 Forma de contacto con el cliente

Teniendo en cuenta que se está hablando de una empresa de servicios, a la hora de definir el tipo y la forma de servicio que se pretende brindar, se acude a la matriz servicio-sistema desarrollada en el marco teórico en la sección 2.1.3.6.

En el caso de la oficina de Lima, el contacto con el cliente va a ser por correo en la mayoría de los casos y por teléfono en menor medida. Si es que se consiguen clientes de la región, probablemente haya posibilidades de reuniones cara a cara, pero en un principio se descarta esa situación. De esta manera se busca un grado de eficiencia alto y un nivel de personalización medio. A estas dos

formas de contactos, se le suma el adicional de conferencias on-line, y siempre dejar abierta la posibilidad que cuando el cliente guste pueda visitar las oficinas o de que algún miembro del equipo visite las oficinas del cliente. Algo muy común en las oficinas de Córdoba.

#### 4.3.7 Ubicación de la empresa

Al estar hablando de una empresa de servicios y teniendo en cuenta que los principales medios de comunicación que utiliza con sus clientes, proveedores y empleados son teléfonos, servidores e internet, la ubicación de la misma podría haber sido en cualquier ciudad del mundo con las necesidades tecnológicas necesarias. Sin embargo, como ya se mencionó en el comienzo de este trabajo, este punto es clave para el éxito del proyecto. El objetivo fundamental del proyecto, es disminuir costos fijos y continuar con el crecimiento de la empresa, por lo tanto con esto en mente más la importancia de los aspectos políticos, económicos y legales que van a influir de manera determinante; se elige Lima, Perú. Hay que aclarar que ésta decisión nada tiene que ver con las operaciones de la empresa. Lo único que se verificó antes de elegir el lugar es la existencia de mano de obra calificada para el puesto y el nivel tecnológico de la ciudad.

#### 4.3.8 Recursos humanos del proceso productivo

En esta sección simplemente se menciona que se pretende contar con doce Coordinadores de Proyectos y un líder de equipo enviado desde Córdoba, en la oficina de Lima, Perú. El objetivo principal de este grupo será hacerse cargo de los múltiples requerimientos de la cartera de clientes que se les deriven desde Córdoba.

El Cronograma de contratación se observa en la tabla 20, en la primera etapa del proyecto, se enviaría a lima al Gerente a cargo de la oficina y se contratarían cuatro coordinadores de proyectos, a partir de ahí se irían incorporando dos coordinadores de proyectos cada tres meses, para llegar al total de doce coordinadores de proyectos y un gerente en el periodo de doce meses.

N° de Mes	Mes 0	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Contrataciones	Gerente+ 4 PCs	2 PCs	2 PCs	2 PCs	2 PCs
Cantidad de empleados	Gerente + 4 PCs	Gerente + 6 PCs	Gerente + 8 PCs	Gerente + 10 PCs	Gerente +12 PCs

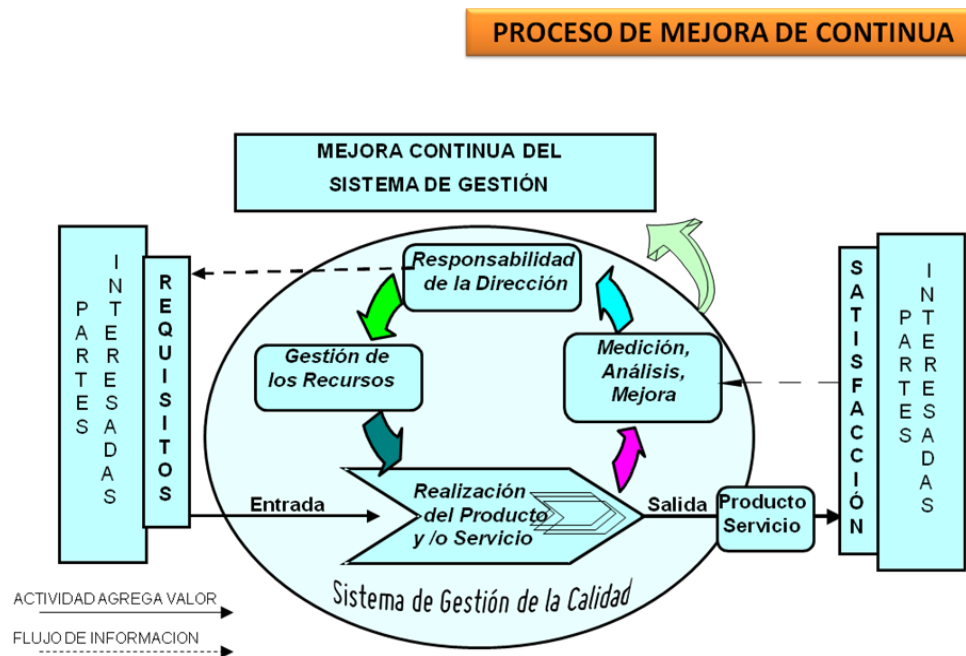
**Tabla 20: Cronograma de contratación en Lima.**

Fuente: Elaboración propia

El resto de detalles como perfil de los contratados, métodos de búsqueda, período de inducción, entre otros, será tratado con mayor detenimiento en la sección de Organización y Recursos Humanos.

#### 4.3.9 Mejora continua

Otro de los aspectos claves de esta sección es la diferenciación de la competencia, una de las herramientas que se vuelve fundamental para esto y constituye una ventaja competitiva para la empresa, es el procedimiento de mejora continua. A continuación se muestra el gráfico 21 el sistema de mejora continua que se utilizaría, en el cual se observa un rol clave de la oficina de gestión de proyectos:



**Gráfico 21: Proceso de Mejora Continua.**

Fuente: Elaboración propia junto con las áreas de Recursos humanos y Calidad de la empresa "NN"



Como se observa en el gráfico, la participación de la parte de operaciones dentro del proceso de mejora continua es clave, porque no sólo se va a encargar de llevar a cabo el proceso productivo y brindar un servicio de excelencia a los clientes, sino también deberá registrar y reportar cualquier retroalimentación recibida por parte de clientes, tanto externos como internos.

Luego de este reporte, ya entran en acción otros puestos claves de la empresa que se encargarán de medir los errores, y de tomar las medidas correspondientes.

#### **4.4 Organización y Recursos Humanos**

##### **4.4.1 Objetivos del área**

El objetivo general de esta sección es el siguiente:

Reclutar doce personas idóneas para el puesto de Coordinador de Proyectos en Lima, Perú y lograr que en el corto plazo trabajen con la misma eficiencia que los Coordinadores de Proyectos en Córdoba.

Mientras que los hitos a cumplir para lograr el objetivo principal son los siguientes:

- Definir con exactitud el perfil del puesto que se pretende en Lima.
- Definir los procesos para encontrar las personas idóneas para el puesto.
- Contratar cuatro personas para el inicio del proyecto.
- Continuar con la incorporación de personal de manera trimestral, dos por trimestre, para llegar a conformar una oficina con doce personas más el gerente enviado desde Córdoba.
- Realizar los procesos de inducción y capacitación correspondientes a cada empleado.
- Proponer un plan de carrera para el nuevo personal en Lima, y de esta manera retenerlos.
- Diseñar un breve proceso de evaluación de desempeño.

#### 4.4.2 Perfil del Puesto

##### 1. Identificación y Ubicación

<b>Puesto:</b> Coordinador de Proyectos	
<b>Gerencia:</b> Operaciones	<b>Departamento:</b> Gestión de Proyecto
<b>Ubicación física:</b> Lima, Perú	<b>Depende de:</b> Gerente del Área
<b>Misión del puesto:</b> Garantizar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de cada proyecto. Contribuir con la rentabilidad, imagen y generación de valor de la empresa a través de la gestión de cada proyecto.	
<b>Síntesis del puesto:</b> Analizar la viabilidad de los proyectos y en función de ello decidir su aceptación o no. Estimar costos, tiempos y necesidades de recursos. Negociar con clientes externos e internos las condiciones de los proyectos. Asignar y coordinar el trabajo en las distintas instancias del proceso de traducción. Efectuar el seguimiento y entrega de los trabajos. Realizar actualización y copia de seguridad de toda la información contenida en el servidor y en el sistema. Solucionar conflictos emergentes. Traducir los requerimientos del cliente en especificaciones para los recursos internos. Preparar presupuestos con autorización de la Gerencia.	
<b>Responsabilidades fundamentales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de los proyectos en tiempo y forma.</li> <li>• Interpretación y cumplimiento de los requerimientos y especificaciones del cliente y su correcta transmisión a los recursos internos.</li> <li>• Cordialidad en las relaciones tanto con el cliente como con los lingüistas.</li> <li>• Coordinación de los recursos y personas involucradas en cada Proyecto.</li> <li>• Aceptación de proyectos viables y rentables.</li> <li>• Distribución equitativa del trabajo entre las personas involucradas.</li> <li>• Actualización y resguardo de la información relativa a los proyectos.</li> <li>• Interacción con otros Coordinadores de Proyectos.</li> <li>• Preparación de información y datos relevantes para la facturación y pago de proyectos.</li> </ul>	

##### 2. Condiciones del Puesto

<b>a) Ambiente de trabajo:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Físico:</i> Cómodo, bien equipado, luminoso, espacioso, con aire acondicionado.</li> <li>• <i>Riesgos:</i> Estrés</li> </ul>
<b>b) Relaciones del Puesto:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Internas:</i> otros Coordinadores de proyectos, Traductores, personal de RRHH y de Calidad, Jefe de Administración, Gerente de Operaciones y Gerentes de Proyectos.</li> <li>• <i>Externas:</i> Traductores independientes, otras Agencias de traducción, Clientes, Proveedores de servicios y Localizadores.</li> </ul>

<b>Elementos de trabajo:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Equipos: Hardware: PC, teléfono, celular, auriculares, servidor, ftp. Software: MSN Messenger, Outlook, Trados, SDLX, Idiomatic, Logoport, TagEditor, MS Office, Internet, Job Tracker, Skype, Practicount, Abby.</i></li> <li>• <i>Archivos: Bases terminológicas, glosarios, memorias de traducción, guías de estilo, notas con resúmenes del día, bases de datos SBO, check list y otros formularios para responder preguntas enviadas por los clientes.</i></li> </ul>

### 3. Descripción de Funciones/Tareas

<b>c) Funciones / Tareas</b>	
<b>1.</b> Conectar el Messenger.	Diaria
<b>2.</b> Verificar correo electrónico y seleccionar la información relativa a los proyectos del equipo.	Diaria
<b>3.</b> Leer notas con el resumen de lo acontecido en la jornada anterior de trabajo.	Diaria
<b>4.</b> Abrir el sistema para ver entregas pendientes y trabajos por asignar.	Diaria
<b>5.</b> Recibir y analizar los nuevos proyectos, lo cual abarca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que los archivos abran bien y que no falte nada.</li> <li>• Calcular tiempos de entrega y recursos necesarios. Elaborar presupuesto.</li> <li>• Analizar especificaciones del cliente.</li> <li>• Seleccionar el programa a emplear para la traducción.</li> <li>• Buscar memorias de traducción existentes.</li> <li>• Convertir los archivos en formatos más simples y prevenir problemas.</li> <li>• Negociar aceptar o rechazar Proyectos.</li> </ul>	Diaria
<b>6.</b> Recibir la orden de compra y otros documentos como traducciones adicionales al proyecto, etc.	Diaria
<b>7.</b> Controlar novedades informadas por RRHH relativas a ausencias, cambios, nuevas políticas y procedimientos, etc.	Diaria
<b>8.</b> Asignar el trabajo a los proveedores necesarios.	Diaria
<b>9.</b> Preparar el paquete de trabajo y enviarlo por mail a la instancia que corresponda. En él se incluye: archivos, memorias de traducción si las hay, indicaciones del cliente, glosarios y guías de estilo.	Diaria
<b>10.</b> Efectuar seguimiento de los proyectos en curso y solucionar problemas.	Diaria
<b>11.</b> Responder dudas a lingüistas sobre procesos, instrucciones, información faltante, problemas con programas, etc.	Diaria
<b>12.</b> Pasar el paquete de trabajo de una instancia a la otra, es decir del Traductor al Editor y de éste al Revisor final.	Diaria

<b>13.</b> Responder dudas al cliente sobre proyectos en curso o aquellos traducidos por la empresa y enviados a un revisor externo, los cuales son recibidos con observaciones o correcciones a realizar.	Diaria
<b>14.</b> Entregar los proyectos al cliente.	Diaria
<b>15.</b> Dar cierre al proyecto verificando que todos los datos estén cargados correctamente en el sistema, que esté la orden de compra y subir todo al servidor.	Diaria
<b>16.</b> Elaborar notas con el resumen de la jornada y los trabajos pendientes.	Diaria
<b>17.</b> Solicitar al cliente el envío de archivos, imágenes o información faltante para la ejecución del proyecto.	Semanal
<b>18.</b> Controlar que las memorias de traducción estén actualizadas y que todos los mails e información de los proyectos estén en el servidor.	Semanal
<b>19.</b> Participar de las reuniones con los otros Coordinadores de proyecto para implementar mejoras.	Mensual
<b>20.</b> Efectuar reuniones con el equipo para replantear objetivos, formas de trabajo, etc.	Mensual
<b>21.</b> Buscar herramientas para mejorar la productividad.	Mensual
<b>22.</b> Colaborar en la capacitación de los nuevos miembros del equipo.	Trimestral

#### 4. Especificación del Puesto

<b>Conocimientos:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Educación formal mínima: título terciario o universitario avanzado en Administración de empresas, Analista de sistemas, Ingenierías o Comunicación.</i></li> <li>• <i>Conocimientos específicos: sólido conocimiento de inglés, manejo de PC (MS Office, Internet).</i></li> </ul>							
<b>Habilidades:</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Manuales:</i> Dactilografía.</li> <li>• <i>Sociales:</i> Expresión oral y escrita.</li> <li>• <i>Intelectuales:</i> <table border="0" style="width: 100%; margin-left: 40px;"> <tr> <td style="width: 50%;">Iniciativa</td> <td style="width: 50%;">Alta</td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td>Media</td> </tr> <tr> <td>Análisis</td> <td>Alta</td> </tr> </table> </li> </ul>		Iniciativa	Alta	Creatividad	Media	Análisis	Alta
Iniciativa	Alta						
Creatividad	Media						
Análisis	Alta						

Juicio	Alta
Trabajo en Equipo	Alta
Comunicación	Alta
Negociación	Alta
Solución de Conflictos	Alta
<b>Experiencia:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Puesto o Actividad:</i> Haber vivido en el Exterior. Trabajado en empresas de servicios de software, telecomunicaciones, traducción o similares.</li> <li>• <i>Tiempo mínimo:</i> seis meses.</li> </ul>	
<b>Condiciones Psicológicas / Mentales</b>	
<i>Concentración</i>	Alta
<i>Presión</i>	Alta
<i>Paciencia</i>	Alta
<i>Coordinación</i>	Alta
<i>Tolerancia</i>	Alta
<b>Características de Personalidad</b>	
<i>Perceptivo</i>	Alta
<i>Estabilidad emocional</i>	Alta
<i>Sociable</i>	Media
<i>Proactivo</i>	Alta
<i>Tenaz</i>	Alta
<i>Detallista</i>	Alta
<i>Enérgico</i>	Media
<i>Metódico</i>	Alta
<i>Multifacético</i>	Alta
<i>Organizado</i>	Alta
<i>Decidido</i>	Alta
<i>Orientación al Cliente</i>	Alta

#### 4.4.3 Reclutamiento del Personal

Esta etapa constituye uno de los desafíos más grandes en cuanto a recursos humanos del proyecto, debido a que es considerada como una de las amenazas, el no poder conseguir trabajadores con el perfil anteriormente descrito y que estén preparados para afrontar la presión que significa un trabajo de dicha naturaleza.

El proceso de reclutamiento se basa fundamentalmente en publicar una oferta de trabajo en los portales de trabajo: “Zona jobs” y “Boomerang”. Estas dos empresas son líderes en ofertas de empleo y oportunidades de trabajo en Latinoamérica. Se encargan de brindar soluciones para que las empresas puedan llevar adelante sus procesos de reclutamiento y selección de personal de manera fácil, rápida y eficiente.

A continuación se muestra un ejemplo de anuncio que se podría utilizar para llamar la atención de trabajadores:

#### Oferta de trabajo para: Coordinador de Proyectos de Traducción

Empresa de traducciones con sede en Córdoba, Argentina, necesita egresados o estudiantes avanzados de carreras universitarias o terciarias afines a Administración de Empresas, Analista de Sistemas, Ingeniería en Sistemas o Comunicación Social para desempeñarse como coordinadores de proyectos de traducción en su oficina en Lima. Los postulantes deberán tener sólido conocimiento de inglés (nivel First Certificate<sup>23</sup> o TOEFL<sup>24</sup>) y experiencia en el manejo de computadora. También se requiere que tengan buena expresión oral y escrita, predisposición para el trabajo en equipo y destreza para la negociación

---

<sup>23</sup> El First Certificate in English (FCE) es uno de los exámenes ESOL de nivel de inglés, ofrecido por la Universidad de Cambridge, que equivale al nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas. Su aprobación prueba la capacidad de hablar el idioma inglés de manera eficiente en sociedad. Una vez obtenido, el examen es válido de por vida

<sup>24</sup> El TOEFL (Test Of English as a Foreign Language) es un examen que mide fluidez y conocimientos en el idioma inglés. Basado en el inglés estadounidense, es desarrollado por la empresa ETS, al igual que otros exámenes tales como el GRE. Los certificados proporcionados por este examen son reconocidos internacionalmente, en especial por las instituciones educativas, que son aquellas para las cuales está principalmente dirigido.

con clientes. Habilidad en dactilografía deseable, pero no imprescindible. Los interesados deberán comunicarse al siguiente correo electrónico y solicitar turno para la realización de un test online. Adjuntar su CV con pretensión salarial al mensaje. La fecha límite para la solicitud de turnos es 1-1-2012. Ante cualquier consulta, enviar mensaje a la dirección de e-mail arriba mencionada.

Requisitos que deben cumplir los postulantes:

- Indicar remuneración pretendida
- Lugar de residencia: Lima
- Educación: Graduado / Titulado, Egresado, En curso
- Área de estudio: Comunicación Social, Administración de Empresas, Analista de sistemas, Ingeniería Informática / Sistemas
- Idioma: Inglés, Español

Empleo ofrecido por: “NN” PERU S.A.C.

“NN” es una empresa líder en Latinoamérica en exportación de servicios lingüísticos.

Ramo o actividad: Servicios

Lugar de trabajo: Lima

Jerarquía: Junior

Sector: Comunicación Social

A partir del aviso, se analizan los currículos recibidos y se seleccionan los más interesantes. Aquellos que se acerquen más al perfil del puesto, van a ser seleccionados para realizar el primer contacto por correo.

#### 4.4.4 Selección del Personal

Una vez reclutado los posibles candidatos al puesto, se van a realizar diferentes tipos de pruebas para poder seleccionar los más aptos para la función. Quien supere las pruebas/exámenes con éxitos, serán aquellos que podrán ser contratados según la necesidad de la empresa. En el caso de que varios

reclutados terminen aprobando las diferentes etapas de pruebas, sólo se tomarán los trabajadores que mejor impresión causaron, dejando a los demás aprobados para la próxima instancia de toma de personal. A continuación se explican las diferentes etapas a superar por los candidatos:

1. Se miran todos los currículos recibidos, y se analiza quien se acerca más al perfil del puesto y se realiza el primer contacto por mails.
2. Se cita a una entrevista personal, con aquellos que hayan respondido el mail en tiempo y forma.
3. Se realiza un test de inglés por escrito, para saber si tiene el nivel necesario para el puesto de trabajo en cuestión. Véase ANEXO 10.
4. Se realiza un test técnico online de manejo de herramientas, que simplemente sirve para ver la capacidad del interesado para seguir instrucciones y manejo de PC/INTERNET.
5. Si aprobó 3 y 4, se vuelve a citar al interesado a una última entrevista, para avisarle que la empresa pretende contratarlos y se acuerda el proceso de inducción y training.

#### 4.4.5 Proceso de Inducción y capacitación del Personal

El proceso de inducción y capacitación durará dos semanas completas. El objetivo principal de esta etapa, es que la persona contratada entienda de qué se trata la industria, en la que acaba de ingresar, se familiarice con la cultura de la empresa y de manera gradual, aprenda la forma de trabajar en la empresa “NN”.

Para que el proceso de inducción y capacitación sea exitoso el Gerente de la oficina de Lima, va a contar con el apoyo del gerente de capacitación de la empresa NN, que reside en Córdoba. Está contemplado dentro del presupuesto, que esta persona viaje a Lima, durante la inducción y capacitación de nuevos ingresantes, debido que el gerente de Lima, debe asegurar el éxito de las operaciones.



El cronograma de inducción y capacitación de los nuevos ingresantes, tiene la siguiente lógica:

Día 1: Descripción de la industria, empresa y política de calidad.

Día 2,3,4,5: Comienzan a recibir los distintos módulos de capacitación (ocho módulos, dos módulos por día). A continuación se menciona el contenido:

- Módulo 1: Pasos iniciales de un proyecto (alcance, análisis, herramientas de traducción básicas)
- Módulo 2: Set up de proyecto (sistema de gestión (JT), margen operativo, estructura de carpetas)
- Módulo 3: Asignación del proyecto (pasos para asignar, combinación de recursos, comunicación)
- Módulo 4: Monitoreo del proyecto (pase de archivos, resolución de problemas frecuentes)
- Módulo 5: Cierre del proyecto (entrega al cliente, servidores, back up de información)
- Módulo 6: Proyectos con necesidad de diseño, DTP (métricas, pasos a seguir, conceptos básicos, herramientas necesarias)
- Módulo 7: Requerimientos especiales (Revisiones, localizaciones, test de sitios web, actualizaciones, cotizaciones)
- Módulo 8: Comenzando a trabajar (correo electrónico, medios de comunicación con proveedores y clientes, escritorio estandarizado)

Día 6: Comienzan observación en vivo de cómo se trabaja en proyectos reales.

Día 7,8: Comienzan a trabajar en proyectos no reales (proyectos viejos ya realizados y entregados por la empresa).

Día 9,10: Comienzan a trabajar en proyectos reales pequeños monitoreado muy de cerca por el capacitador.

Una vez concluido el proceso de capacitación, el Gerente de capacitación estará observando muy de cerca al nuevo ingresante por una semana más, para que este evacúe todo tipo de dudas acerca del trabajo.

#### 4.4.6 Administración de salarios

Esta parte del proyecto es clave para el éxito del mismo, debido a que uno de los objetivos generales de todo este trabajo es reducir los costos fijos. Los salarios del Área de Coordinación de Proyectos representa la mayor parte de los costos fijos de la empresa, por lo tanto la intención de reemplazar gradualmente algunos Coordinadores de Proyectos en Córdoba por Coordinadores de Proyectos en Lima, es la estrategia utilizada para cumplir con el propósito de este trabajo.

En un principio la idea es contratar al personal por el sueldo mínimo que está estipulado en Perú. A medida que vayan capacitándose y subiendo dentro de la escala este salario iría aumentando, pero esto sería recién a partir del segundo año del proyecto.

Hay que tener en cuenta que se comenzaría con personas junior bajo la modalidad "prácticas profesionales". En Perú es posible trabajar hasta con cinco empleados bajo dicha denominación. Luego para que el negocio sea escalable se comienza a jerarquizar a algunas personas con mayor proyección bajo la modalidad "empleado en relación de dependencia". En el ANEXO 11 se puede observar un fragmento de la ley N° 28518 "Ley sobre modalidades formativas laborales".

En la tabla 22 se detallan los costos de salario que representa cada Coordinador de Proyectos junior en Lima, incluyendo impuestos y salud, en el comienzo del proyecto:

Moneda: Soles Peruanos

<b>COSTO LABORAL POR PLANILLA PC "Junior"</b>		
<b>REMUNERACIÓN BÁSICA</b>		<b>750,00</b>
<b>COSTOS LABORALES INDIRECTOS</b>		
Aportación a ESSALUD <sup>25</sup>	9%	67,50
Vacaciones - Un mes	1/12	62,50
CTS <sup>26</sup> - Un mes	1/12	62,50
AFP/SNP <sup>27</sup>	13%	97,50
		<b>290,00</b>
<b>REMUNERACIÓN TOTAL</b>		<b>1.040,00</b>

Tabla 22: Planilla para el cálculo de la remuneración total.

Fuente: Elaboración propia

El sueldo bruto más los gastos de salud equivalente en pesos argentinos en el momento de análisis FEBRERO 2011 (1.00 PEN = 1.45089 ARS) es de \$ 1.508. Para simplificar el análisis, se decide dejar como el salario completo que le cuesta a la empresa "NN" contratar un Coordinador de Proyectos junior bajo la denominación de "prácticas profesionales" **\$1.500**.

Ahora hay que analizar el caso para la contratación de un trabajador bajo la denominación "relación de dependencia". Es imprescindible tener muy en cuenta que se comienza con personas muy junior bajo la modalidad "prácticas profesionales" (seis horas de trabajo). Pero según la normativa laboral se puede trabajar hasta con cinco personas bajo esta denominación. Luego para ser escalable se tiene que empezar a jerarquizar a algunas personas bajo la modalidad de empleado en "relación de dependencia":

---

<sup>25</sup> ESSALUD, sistema de salud de Perú, se explica con mayor detalle en el análisis del aspecto Legal.

<sup>26</sup> CTS, seguro de desempleo, se explica con mayor detalle en el análisis del aspecto Legal.

<sup>27</sup> ONP y AFP pensiones de jubilación, se explica con mayor detalle en el análisis del aspecto Legal.

Moneda: Soles Peruanos

<b>COSTO LABORAL POR PLANILLA PC "Estandar"</b>		
<b>REMUNERACIÓN BÁSICA</b>		<b>1.590,00</b>
<b>COSTOS LABORALES INDIRECTOS</b>		
Aportación a ESSALUD	9%	143,10
Vacaciones - Un mes	1/12	132,50
CTS - Un mes	1/12	132,50
AFP/SNP	13%	206,70
		<b>614,80</b>
<b>REMUNERACIÓN TOTAL</b>		<b>2.204,80</b>

Un Coordinador de Proyectos bajo la denominación de “relación de dependencia” es de 2263,10 soles peruanos lo que representa en el momento de análisis FEBRERO 2011 (1.00 PEN = 1.45089 ARS) **\$3.200**.

Quedando la tabla de remuneración configurada de la siguiente manera:

<b>Coordinador de Proyecto</b>	<b>Modalidad de contratación</b>	<b>Costo Laboral total</b>
PC"Junior"	Práctica Profesional	\$ 1.500,00
PC"Standar"	Relación de Dependencia	\$ 3.200,00

**Tabla 23: Tabla final de remuneración.**

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.4.7 Planes de Carrera

La experiencia me ha demostrado, que nadie estudia para ser un Coordinador de Proyectos, que el porcentaje de renuncias es muy alto y en general los empleados no duran más de dos años en el mismo puesto, por lo tanto se considera clave que exista un plan de carrera dentro de la empresa, para motivar al personal y para que entiendan el camino a seguir.

Esto va a proporcionar una motivación extra para crecer y desarrollarse dentro de la empresa, y también le va servir a la empresa, porque va a ser el mismo

empleado el que solicite ciertas capacitaciones y se preocupará por llegar al nivel más alto dentro del plan.

Dentro de las categorías existentes en el área de Coordinación de proyectos se encuentra: Junior, Estándar, Semi-Senior, Senior.

En el ANEXO 12 se puede observar la escala completa y los requisitos que el Coordinador de Proyectos debe ir cumpliendo para crecer y desarrollarse dentro del área.

#### 4.4.8 Evaluación de Desempeño

Se desarrolla una breve grilla para evaluar el desempeño y para proponer un plan de mejora. La idea inicial es que el gerente pueda evaluar a sus colaboradores cada seis meses. La evaluación tiene tres instancias:

Primera instancia: El evaluado realiza su autoevaluación.

Segunda instancia: El evaluador evalúa a su colaborador.

Tercera instancia: Se reúnen ambos y el evaluador da la devolución, abriendo un espacio para la discusión y entre ambos se construye el plan de mejora.

Los aspectos a evaluar son en general los relacionados con atención al cliente, trabajo en equipo, habilidades técnicas, manejo de proveedores, proactividad, productividad y eficiencia.

En el ANEXO 13 se puede ver el formulario que se utilizará para evaluar el desempeño de los Coordinadores de proyectos en Lima.

#### 4.5 Aspecto Legal

Antes de iniciar cualquier tipo de operaciones en cualquier sitio del Perú, se debe tramitar el código RUC (Registro Único de Contribuyentes) en la SUNAT.

La SUNAT es una institución pública descentralizada del sector economía y finanzas, dotada de personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera. Su domicilio

legal y sede principal es la ciudad de Lima y puede establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional. Su función principal es administrar, fiscalizar y recaudar los tributos internos, con excepción de los municipales, y desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP). Su relación con las empresas se basa en proveerles servicios, con el fin de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

El RUC es el padrón donde se encuentran registrados todos los contribuyentes. Contiene datos tales como el nombre o razón social, domicilio fiscal, actividad económica, teléfonos, tributos afectos, fecha de inicio de actividades, responsables del cumplimiento de obligaciones tributarias, entre otros. Cada contribuyente se identifica con un número de once dígitos. Este número es de carácter permanente y debe utilizarse en todo trámite que se realiza ante la SUNAT.

El trámite es gratuito y es necesario tanto si vas a crear una empresa como persona natural o como persona jurídica. En esta etapa debes elegir uno de los tres regímenes tributaros.

Los regímenes tributarios son categorías para el pago de IGV e impuesto a la renta en la SUNAT. Se puede elegir entre estos tres regímenes: Régimen Único Simplificado (RUS), Régimen Especial (RE) y Régimen General (RG).

Teniendo en cuenta la actividad, sector, rubro y composición de la empresa "NN", se detalla a continuación las obligaciones legales y las formas jurídicas que la empresa debe adoptar en Lima.

#### 4.5.1 Obligaciones Legales

##### 4.5.1.1 Normativa fiscal

Los impuestos que van a afectar a la empresa "NN" ni bien comience a operar en Lima son de dos tipos:

Impuestos Directos: Graban la generación de la renta o el patrimonio de los contribuyentes.

Corresponde la denominada renta de tercera categoría. El Impuesto a la Renta de Tercera Categoría<sup>28</sup> grava la renta obtenida por la realización de actividades empresariales que desarrollan las personas naturales y jurídicas. Generalmente estas rentas se producen por la participación conjunta de la inversión del capital y el trabajo.

Impuestos Indirectos: Graban el consumo de bienes y servicios.

Se denomina con la sigla IGV (equivalente al IVA en la Argentina). Es el régimen tributario por el cual, los sujetos designados por la SUNAT como agentes de retención deberán retener parte del Impuesto General a las Ventas que le es trasladado por algunos de sus proveedores, para su posterior entrega al Fisco, según la fecha de vencimiento de sus obligaciones tributarias que les corresponda. Los proveedores podrán deducir los montos que se les hubieran retenido, contra su IGV que le corresponda pagar.

#### 4.5.1.2 Normativa socio-laboral:

Con respecto a los trabajadores y su seguridad social y salud laboral, la empresa deberá cumplir con los siguientes cuatro ítems:

1. Renta de quinta categoría<sup>29</sup> (Equivale en la Argentina al impuesto a las ganancias)

Constituye remuneración para todo efecto legal, el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios (retribución a su trabajo), en dinero o en especie, sin interesar la forma o la denominación, siempre que sea de su libre disposición. Para efectos tributarios, la Ley del Impuesto a la Renta establece

---

<sup>28</sup> Fuente:[http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162:03-contribuyentes-rentas-de-3ra-categoria&catid=45:3era-categoria-impuesto-a-la-renta&Itemid=73](http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=162:03-contribuyentes-rentas-de-3ra-categoria&catid=45:3era-categoria-impuesto-a-la-renta&Itemid=73) [Fecha de consulta: 8 de Julio 2011]

<sup>29</sup> Fuente:[http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=40&Itemid=65](http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=40&Itemid=65) [Fecha de consulta: 18 de Septiembre 2011]

cuáles son los ingresos que constituyen Rentas de Quinta Categoría y, por tanto, están afectos a dicho tributo.

## 2. AFP/S.N.P. (aportes de Jubilación y Pensiones)

El empleado es el que va a optar por el sistema de aportes y jubilación a la hora de ser contratado. Los más comunes son el AFP (Sistema Privado de Pensiones) y S.N.P. (Sistema Nacional de Pensiones).

AFP (Administradoras de fondos de pensiones): son instituciones que se encargan de la administración de los fondos de pensiones y se sustentan en cuentas individuales, las que se encuentran conformadas por los aportes que realiza el trabajador activo, estos se registran en una cuenta personal denominada cuenta individual de capitalización (CIC), tanto para aportes obligatorios como voluntarios, así como otorgar las prestaciones a los trabajadores que aporten a su cuenta individual de capitalización.

S.N.P. (El Sistema Nacional de Pensiones del Perú): tiene como uno de sus objetivos principales, el pago mensual de las pensiones de los regímenes y/o entidades a su cargo. Para realizar dicha labor, la División de Pensiones de la Gerencia de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos de cálculo de las planillas de pensiones, así como realizar las coordinaciones con las entidades pagadoras. La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT, efectúa la recaudación de los pagos al Sistema Nacional de Pensiones, a partir del período tributario de julio de 1999.

## 3. EsSALUD (Sistema de salud de Perú)

Todo empleador tendrá la obligación de pagar los aportes de los trabajadores a este organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social, con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable.

Tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechos habientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción,



recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

Además de la remuneración básica el trabajador puede recibir otros pagos que tienen carácter remunerativo, por lo que pasan a formar parte de la base imponible del EsSalud, tales como: horas extras, prestaciones alimentarias vía suministro directo, asignación familiar, asignación vacacional, bonificación por riesgo de caja, bonificaciones por tiempo de servicios, gratificaciones ordinarias, entre otros conceptos.

#### 4. CTS

La compensación por tiempo de servicio, es un derecho laboral y un beneficio social que les corresponde a los trabajadores peruanos del sector público y privado. Es un seguro de desempleo y se calcula dividiendo un sueldo por doce meses. Se explica con mayor detalle en el análisis del aspecto Legal.

##### 4.5.2 Formas jurídicas

##### Sociedades: SAC (Sociedad Anónima Cerrada)

Se elige una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza comercial. No puede tener más de veinte accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Debe contar con los siguientes órganos dentro de la empresa:

- Junta General de Accionistas
- La Gerencia
- Sub Gerente

#### 4.5.3 Requisitos para la constitución de una empresa

1. Se debe tramitar en la Oficina de los Registros Públicos, la búsqueda mercantil y la reserva de preferencia registral de la empresa, las mismas que serán presentadas a PRODAME<sup>30</sup>, en original y copia.

2. Adjuntar los documentos personales del titular y cada uno de los socios de la empresa: copia simple DNI con el sello de la última votación, carnet de identidad personal, carnet de extranjería (según sea el caso) y RUC (si tuviera como persona natural). Las personas casadas, adjuntarán copia del documento de identidad del cónyuge.

3. Descripción de la actividad económica. Será presentada en una hoja suelta y firmada, en el que consignará las actividades que va a desarrollar la empresa. Estas actividades pueden ser: de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios.

4. Capital Social: deberá indicar el aporte por cada socio. Este aporte será por separado y puede ser en:

- Bienes dinerarios: el aporte del capital se hace en efectivo; una vez elaborada la minuta con una copia deberá efectuar el depósito bancario a nombre de la empresa y adjuntará la “Constancia de Depósito” (original y copia).
- Bienes no dinerarios: el aporte del capital puede ser en máquinas, equipos, muebles o enseres, deberá presentar una declaración jurada simple de aporte de bienes (según formato entregado por el PRODAME). En caso de aportar vehículos, deberá adjuntar fotocopia de Tarjeta de Propiedad a nombre del otorgante.

---

<sup>30</sup> PRODAME: Programa orientado a fomentar la generación de fuentes de trabajo a través de la constitución de micro y pequeñas empresas

- Bienes dinerarios y bienes no dinerarios: es la combinación de ambos aportes.

En el ANEXO 14, se observa un resumen de los pasos a seguir para la constitución de una empresa.

#### **4.6 Finanzas**

Como se mencionó en el marco teórico, el nivel de detalle de información de esta sección, va a depender exclusivamente del tamaño y la complejidad del proyecto, del objetivo principal del plan y de la audiencia destinataria del plan.

La idea en este plan de negocios es adaptar esta sección a las necesidades del proyecto en cuestión. Esto nos conduce a una simplificación de la información y cálculos financieros con el único fin de mostrar los beneficios que se pueden obtener comenzando a operar en Perú y reduciendo las operaciones en Argentina. Por lo tanto se abarcaran los objetivos de área, las entradas y salidas de dinero, el análisis de tres posibles escenarios y la conveniencia de llevar el proyecto a cabo.

##### **4.6.1 Objetivos del área**

###### **Objetivo general**

- Reducir los costos fijos de la empresa “NN”.

###### **Objetivos específicos**

- Reducir la masa salarial del área de gestión de proyectos.
- Demostrar la conveniencia económica del proyecto.
- Evaluar la rentabilidad del proyecto.
- Demostrar que el costo salarial de un coordinador de proyectos en Lima se reduce prácticamente a la mitad del valor que representa en Córdoba.
- Preparar los diversos flujos de efectivos que faciliten la toma de decisiones.
- Determinar la inversión inicial para llevar el proyecto a cabo.

#### 4.6.2 Supuestos

Antes de realizar el análisis, hay que dejar en claro una serie de supuestos que van a ser determinantes en el análisis y se utilizarán a lo largo de toda la sección:

1. Todo el análisis financiero se realizó en Febrero de 2011 cuando 1.00 PEN = 1,45089 ARS.
2. Con el trabajo que existe actualmente en la oficina de Córdoba cada coordinador de proyectos de Lima puede facturar por mes un flujo de trabajo equivalente a 15.000 pesos. Quedando gran porcentaje de ociosidad para crecer.
3. No se necesitan de nuevos clientes para que la oficina de Lima trabaje, actualmente ya están los clientes que van a ser atendidos, pero se van a considerar escenarios donde se capturen nuevos clientes del mercado de Perú.
4. Teniendo en cuenta datos históricos de la empresa "NN", se puede afirmar que el margen operativo de la facturación por Coordinador de Proyecto alcanza en promedio un 55%, esto quiere decir que los costos para llevar a cabo las operaciones alcanzan un valor equivalente al 45% de la facturación.
5. Se comienza con personas muy junior bajo la modalidad "prácticas profesionales". Según la normativa entendemos que se puede trabajar hasta con cinco personas, bajo esta denominación. Luego para ser escalable se comienza a jerarquizar a algunas personas bajo la modalidad de "empleado en relación de dependencia."
6. La tasa de que se elige para el cálculo de VAN y TIR es de 20%.
7. El análisis se realizará en pesos argentinos para simplificar los cálculos.

#### 4.6.3 Análisis de Costos por Coordinador de Proyectos

A través del siguiente análisis detallado de costos se pretende:

- Demostrar que cada coordinador de proyecto en Lima, Perú; representa casi la mitad de los costos que uno en Córdoba.
- Analizar con cuantas personas conviene empezar el proyecto.
- Mensualizar todo tipo de costos y gastos del proyecto para asignárselos a los trabajadores y poder hacer una comparación más realista.

Se comienza este análisis dejando en claro los costos que representa tener un Coordinador de Proyecto junior trabajando en la ciudad de Córdoba:

Córdoba	1 Persona
Salario mensualizado	\$ 6.220,50
Costos fijos	\$ 700,00
Contabilidad	\$ 150,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.070,50</b>

Salario mensualizado: Incluye sueldo, cargas sociales, aguinaldo, paritarias del 30%. No incluye feriados trabajados, licencias, ni riesgo laboral argentino (difícil de cuantificar).

Costos fijos: Este número representa alquiler, mantenimiento, otros costos para mantener un puesto de trabajo en Córdoba (por ejemplo: telefonía).

Contabilidad: Este número representa el costo administrativo por puesto.

A continuación se analiza el costo mensualizado de cada coordinador de proyecto en Lima, Perú. Se le adjudican todos los costos fijos, y se analiza a partir de cuantos coordinadores de proyecto es conveniente comenzar el proyecto.

LIMA	1 Persona
Sueldo junior	\$ 1.500,00
Costos fijos (alquiler)	\$ 2.800,00
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 1.600,00
Departamento gerente argentino	\$ 1.400,00
Sueldo gerente argentino	\$ 2.600,00
Mensualización de costo arranque	\$ 2.000,00
Costo llevar contabilidad	\$ 3.618,00
Internet	\$ 1.200,00
Limpieza	\$ 250,00
Costo mensual por coordinador de proyectos	\$ 15.518,00

LIMA	2 Personas
Sueldo junior	\$ 1.500,00
Costos Fijos (Alquiler)	\$ 1.400,00
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 800,00
Departamento gerente argentino	\$ 500,00
Sueldo gerente argentino	\$ 1.600,00
Mensualización de costo arranque	\$ 1.000,00
Costo llevar contabilidad	\$ 1.809,00
Internet	\$ 600,00
Limpieza	\$ 125,00
Costo mensual por coordinador de proyectos	\$ 8.609,00

LIMA	3 Personas
Sueldo junior	\$ 1.500,00
Costos Fijos (Alquiler)	\$ 933,33
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 533,33
Departamento gerente argentino	\$ 466,67
Sueldo gerente argentino	\$ 1.266,67
Mensualización de costo arranque	\$ 666,67
Costo llevar contabilidad	\$ 1.206,00
Internet	\$ 166,67
Limpieza	\$ 83,33
Costo mensual por coordinador de proyectos	\$ 6.572,67

LIMA	4 Personas
Sueldo junior	\$ 1.500,00
Costos fijos (alquiler)	\$ 700,00
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 400,00
Departamento gerente argentino	\$ 350,00
Sueldo gerente argentino	\$ 1.100,00
Mensualización de costo arranque	\$ 500,00
Costo llevar contabilidad	\$ 904,50
Internet	\$ 300,00
Limpieza	\$ 62,50
Costo mensual por coordinador de proyectos	\$ 5.454,50

LIMA	5 Personas
Sueldo junior	\$ 1.500,00
Costos Fijos (alquiler)	\$ 560,00
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 320,00
Departamento gerente argentino	\$ 280,00
Sueldo gerente argentino	\$ 1.000,00
Mensualización de costo arranque	\$ 400,00
Costo llevar contabilidad	\$ 723,60
Internet	\$ 100,00
Limpieza	\$ 50,00
Costo mensual por coordinador de proyectos	\$ 4.783,60

A partir de aquí hay que jerarquizar algunos coordinadores de proyectos, porque la normativa permite hasta cinco personas bajo la denominación prácticas profesionales.

LIMA	6 Personas
Sueldo junior (6 horas)	\$ 1.500,00
Sueldo empleado "relación de dependencia"	\$ 3.200,00
Promedio salarial 4 pasantes/2 empleados	\$ 2.066,67
Costos fijos (alquiler)	\$ 466,67
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 266,67
Departamento gerente argentino	\$ 233,33
Sueldo gerente argentino	\$ 933,33
Mensualización de costo arranque	\$ 333,33
Costo llevar contabilidad	\$ 703,50
Internet	\$ 200,00
Limpieza	\$ 41,67
Costo mensual por coordinador de proyecto	\$ 5.528,50

LIMA	10 personas
Sueldo junior (6 horas)	\$ 1.500,00
Sueldo empleado "relación de dependencia"	\$ 3.200,00
Promedio salarial 5 pasantes/5 empleados	\$ 2.350,00
Costos fijos (Alquiler)	\$ 280,00
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 160,00
Departamento gerente argentino	\$ 140,00
Sueldo gerente argentino	\$ 800,00
Mensualización de costo arranque	\$ 0,00
Costo llevar contabilidad	\$ 422,10
Internet	\$ 120,00
Limpieza	\$ 25,00
Costo mensual por coordinador de proyecto	\$ 4.297,10

LIMA	12 personas
Sueldo junior (6 horas)	\$ 1.500,00
Sueldo empleado "relación de dependencia"	\$ 3.200,00
Promedio salarial 5 pasantes/7 empleados	\$ 2.300,00
Costos fijos (Alquiler)	\$ 233,33
12 vuelos anuales mensualizado	\$ 133,33
Departamento gerente argentino	\$ 116,67
Sueldo gerente argentino	\$ 766,67
Mensualización de costo arranque	\$ 0,00
Costo llevar contabilidad	\$ 351,75
Internet	\$ 100,00
Limpieza	\$ 20,83
Costo mensual por coordinador de proyectos	\$ 4.022,58

### Conclusión:

En los cuadros anteriores se observa que el negocio comienza a ser conveniente cuando se tiene en Lima operando cuatro coordinadores de proyectos más el gerente. Teniendo cuatro personas en Lima más el gerente, el costo promedio mensual por coordinador de proyecto equivale a \$ 5.454,50. Si se compara ese valor con los \$ 7.070,50 que es lo que le cuesta a la empresa "NN" un Coordinador de Proyecto en Córdoba, se determina que el proyecto comienza a ser favorable. A partir de lo demostrado se decide comenzar el proyecto contratando directamente a cuatro personas.

Otra observación a tener en cuenta es que en un principio el costo por Coordinador de Proyectos es muy alto, y va disminuyendo a medida que se incorpora más gente debido a la amortización de los costos fijos. Una vez cumplido el objetivo de incorporar doce personas, se observa una diferencia considerable entre el costo mensual promedio de un coordinador de proyectos en Lima y uno en Córdoba.

En la tabla 24 se puede apreciar el ahorro en pesos a medida que se va tomando gente:



Ahorro Mensual de mudar las operaciones a Lima	Ahorro en Pesos
Ahorro con 1 pasante en Perú	<b>-\$ 8.447,50</b>
Ahorro con 2 pasantes en Perú	<b>-\$ 3.077,00</b>
Ahorro con 3 pasantes en Perú	\$ 1.493,50
Ahorro con 4 pasantes en Perú	\$ 6.464,00
Ahorro con 5 pasantes en Perú	\$ 11.434,50
Ahorro con 5 pasantes y 2 empleados	\$ 19.413,80
Ahorro con 5 pasantes y 5 empleados	\$ 27.734,00

**Tabla 24: Ahorro mensual por mudar las operaciones a Lima.**

**Fuente: Elaboración propia**

### Plan de contrataciones para que el proyecto sea conveniente

Al igual que en la sección de recursos humanos se muestra la tabla para el plan de contratación:

N° de Mes	Mes 0	Mes 3	Mes 6	Mes 9	Mes 12
Contrataciones	Gerente+ 4 PCs	2 PCs	2 PCs	2 PCs	2 PCs
Cantidad de empleados	Gerente + 4 PCs	Gerente + 6 PCs	Gerente + 8 PCs	Gerente + 10 PCs	Gerente +12 PCs

#### 4.6.4 Análisis de escenarios

Para enriquecer el análisis, se van a suponer tres escenarios condicionados por el ingreso de la empresa “NN” al mercado peruano: pesimista, medio y optimista.

##### 1. Escenario pesimista.

Para este escenario, se va a suponer que no se consigue ningún cliente nuevo del mercado peruano, por lo tanto el equipo de Lima gestionaría el trabajo de los clientes ya existentes que se manejaban en Córdoba. Esta derivación de trabajo será gradual, de acuerdo con el ritmo de las contrataciones.

Esto significa que cada Coordinador de Proyectos en Lima, luego de un tiempo lógico de capacitación y adaptación, gestionará proyectos equivalentes a una facturación mensual de \$15.000. En este escenario quedará un nivel importante de ociosidad en la oficina de gestión de proyectos que permitirá recibir

nuevos clientes en el futuro. Además se considera un aumento de los costos de 7%.

## 2. Escenario medio.

En este escenario, se va a considerar que se logró conseguir alguno de los clientes peruanos analizados en el estudio de mercado, posibilitando así incrementar la facturación por Coordinador de Proyectos. Lo que significa que cada Coordinador de Proyectos en Lima manejarían el trabajo derivado de Córdoba y se le sumaría un trabajo proveniente de los nuevos clientes, equivalente a \$4.000 mensuales por persona.

En conclusión cada Coordinador de Proyectos de Lima, gestionará proyectos equivalentes a una facturación mensual de \$19.000. En este escenario quedará un nivel de ociosidad aceptable, dejando un margen acotado para seguir creciendo. El aumento de los costos para este escenario será del 5% anual.

## 3. Escenario optimista.

En este escenario, se va a considerar que se logró conseguir un porcentaje considerable de los clientes analizados en el mercado peruano, posibilitando así incrementar la facturación por Coordinador de Proyectos. Esta situación permite que cada Coordinador de Proyectos en Lima maneje el trabajo derivado de Córdoba y un adicional proveniente de los nuevos clientes, equivalente a \$5.000 mensuales por persona.

En conclusión cada Coordinador de Proyectos de Lima, gestionará proyectos equivalentes a una facturación mensual de \$24.000. En este escenario la capacidad de la oficina de Lima, estará prácticamente sin ociosidad, por lo tanto si se pretende seguir creciendo habrá que planificar un plan de contratación más agresivo del propuesto. El porcentaje de aumento de costos para un escenario optimista alcanzará solo el 3% anual.

#### 4.6.5 Entradas

Lo que representa entradas para este proyecto se sintetiza a la facturación de cada coordinador de proyectos por mes.

Escenario pesimista: \$15.000 de facturación por Coordinador de proyectos.

Escenario medio: \$19.000 de facturación por Coordinador de proyectos.

Escenario optimista: \$24.000 de facturación por Coordinador de proyectos.

Vale la pena aclarar lo siguiente:

Un Coordinador de proyecto comienza a resultar 100% productivo para la empresa, a partir del cuarto mes de su contratación. Lo que quiere decir que “no” comienza a facturar \$15.000/\$19.000/\$24.000 desde el primer mes de trabajo. Mediante un análisis interno se puede asegurar lo siguiente:

- Durante el primer mes de trabajo la facturación por coordinador de proyectos es prácticamente nula, debido a que está en pleno proceso de capacitación, adaptación e inducción.
- El segundo mes el coordinador de proyectos factura un 25% del total establecido, ya empieza a recibir y trabajos pero por lo general chicos y simples.
- Durante el tercer mes de trabajo, el coordinador de proyecto ya factura un 60% del total establecido.
- Recién en el cuarto mes de trabajo se encuentra en el 100% de su capacidad.

Estos datos son muy importantes, porque van a ser utilizados a la hora de hacer los flujos de fondos.

#### 4.6.6 Salidas

En cuanto a todo lo que representa una salida o egreso de dinero, se tienen los siguientes conceptos:

✓ Costos de Producción

Como se aclaró en los supuestos al comienzo de esta sección, el margen operativo de la facturación por Coordinador de Proyecto alcanza en promedio un **55%**. Pero teniendo en cuenta que se analizarán tres escenarios diferentes, es lógico pensar que el margen operativo no será constante, por lo tanto va ir variando según el escenario analizado. A continuación se definen los valores seleccionados:

En un escenario pesimista, el margen operativo será un **50%** por lo tanto los costos de producción mensuales por coordinador de proyectos alcanzaran la suma de: **\$7.500**.

En un escenario medio, el margen operativo será un **55%** por lo tanto los costos de producción mensuales por coordinador de proyectos alcanzaran la suma de: **\$8.550**.

En un escenario optimista, el margen operativo será un **60%** por lo tanto los costos de producción mensuales por coordinador de proyectos alcanzaran la suma de: **\$9.600**.

✓ Costos de Arranque

Creación de sociedad anónima: El costo de creación de una sociedad anónima cerrada en Lima es de **\$8.000**.

Reestructuración de la oficina: En el arranque del proyecto se comparte oficina con una empresa cordobesa ya instalada en Lima, por lo tanto los gastos se van a ver disminuidos. La oficina ya está pintada, tiene cielorraso y pisos y sólo necesita algunos detalles, y los puestos de trabajo.

El costo inicial para dejar la oficina en condiciones de arrancar es de: \$16.000.

Puestos de Trabajo: Se irán agregando puestos de trabajos a la oficina de Lima, de manera sincronizada con el plan de contratación. Cada puesto de trabajo está compuesto de la siguiente manera:

- Computadora: \$2.500
- Escritorio: \$500
- Silla: \$500
- Impresora: Habrá disponible dos impresoras para el equipo de Lima, que tienen un valor de \$400 cada una.

Contrato para el alquiler de departamento del gerente: Este monto es por seguridad de la persona que alquila el departamento y es equivalente a dos alquileres.

✓ Salarios

El sueldo del gerente argentino arranca en \$2.000 por mes y luego se le sumaran \$600 por cada persona que se sume a su equipo.

El sueldo de un coordinador de proyecto bajo la denominación “práctica profesionales” incluyendo todos los impuestos es de \$1.500.

El sueldo de un coordinador de proyecto bajo la denominación “relación de dependencia” incluyendo todos los impuestos es de \$3.200.

✓ Costos Mensuales

Alquiler de la Oficina: No se necesita un gran espacio físico para desempeñar las operaciones en Lima, debido a que el proyecto en un principio está pensado solamente para doce personas más el gerente. Teniendo esto en cuenta, se comparte oficina (para compartir costos), con otra empresa Cordobesa, radicada en Lima. El costo mensual de alquiler alcanza los \$2.800.

Servicio de Internet: El costo de tener un servicio de internet de calidad y capacidad para poder operar sin interrupciones ni caída del servicio es de \$1.200 mensual.

Servicio de Limpieza de la Oficina: Para mantener un ambiente de trabajo agradable se contrata un servicio de limpieza que representa \$250 mensuales.

Costos administrativos: Se pretende llevar la contabilidad de la oficina de Lima independientemente de la oficina de Córdoba, esto tiene un costo mensual de \$3.618.

Departamento del gerente: Dentro del paquete salarial del gerente se incluye un departamento, ubicado cerca de la oficina, lo cual representa un egreso de dinero mensual de \$1.400.

✓ Costos Adicionales

Se considera dentro de esta categoría los vuelos desde Córdoba a Lima y de Lima a Córdoba, que hará el Gerente y también el encargado de la capacitación. Se estiman doce vuelos anuales a un costo total anual de \$ 19.200. Para no impactar todo el costo en un mes en particular, se mensualiza quedando \$1.600 por mes.

Para resumir la totalidad de entradas y salidas mencionadas anteriormente, se realiza un análisis mensual para cada escenario que posteriormente se utilizará para los cálculos de los flujos de fondos:

1. Ingresos y egresos mensuales para un escenario pesimista, ver ANEXO 15
2. Ingresos y egresos mensuales para un escenario medio, ver ANEXO 16
3. Ingresos y egresos mensuales para un escenario optimista, ver ANEXO 17

#### 4.6.7 Capital Social

La cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa necesaria para el inicio de las operaciones es equivalente a:

Remodelación oficina	\$ 16.000,00
Creación sociedad anónima cerrada	\$ 8.000,00
Computadoras	\$ 10.000,00
Escritorios y Sillas	\$ 4.000,00
Impresora	\$ 800,00
Contrato para el alquiler de departamento del gerente	\$ 2.800,00
<b>Total de inversión inicial</b>	<b>\$ 41.600,00</b>

#### 4.6.8 Créditos

Dada la inversión inicial, por el momento no es necesario ningún tipo de crédito, ni financiación. En el futuro si se decide acelerar el crecimiento o bien se consigue un mayor porcentaje del mercado peruano se va a volver a analizar este ítem.

#### 4.6.9 Flujos de Fondos

En base a toda la información anteriormente expuesta y al análisis de ingresos y egresos mensuales previamente calculado, se está en condiciones de construir el flujo de fondos anual del proyecto.

Si bien el trabajo en cuestión se basa fundamentalmente en analizar la conveniencia de mudar las operaciones a Lima, para enriquecer el análisis, también se pretende evaluar el proyecto como un negocio nuevo, que se verá beneficiado por una porción de la cartera de clientes existente en la oficina de Córdoba. Se considera como si se empezará un negocio desde cero, debido a que se forma una sociedad anónima en un país poco explorado hasta el momento, en donde las contrataciones, costos, gastos, facturación, entre otras cosas serán independientes de la oficina de Córdoba. Para este análisis se va a seguir una estructura simple para los distintos escenarios. El horizonte de evaluación va a ser de 5 años.

✓ Escenario pesimista

Ver ANEXO 18

✓ Escenario medio

Ver ANEXO 19

✓ Escenario optimista

Ver ANEXO 20

#### 4.6.10 Indicadores de rentabilidad del proyecto

Luego de la construcción del flujo de fondos estamos en condiciones de analizar la rentabilidad del proyecto para los distintos escenarios:

##### **Escenario Pesimista**

VNA	\$ 596,614
VAN	\$ 534,014
TIR	190%
IVP	9.5306

##### **Escenario Medio**

VNA	\$ 1,669,167
VAN	\$ 1,606,567
TIR	475%
IVP	26.6640

##### **Escenario Optimista**

VNA	\$ 2,503,682
VAN	\$ 2,441,082
TIR	693%
IVP	39.9949

A estos indicadores de rentabilidad le sumamos el PR (periodo de recupero) que va a ser distinto para cada escenario:



PR(Pesimista): 14to mes

PR(Medio): 9no mes

PR(Optimista): 6to mes

#### 4.6.11 Conclusiones para cada escenario

##### 1. Escenario pesimista

Pese a no conseguir ningún cliente adicional a los ya existentes, el proyecto es viable, porque el VAN es positivo, recuperando la inversión. Se obtiene la tasa de 20% anhelada y además un excedente monetario a "pesos de hoy" del valor del **\$534.014**.

También hay que mencionar que mientras el dinero estuvo en ese proyecto, rindió a una tasa efectiva anual del valor de 190%, y por cada peso invertido se obtiene un adicional del valor de **\$9,5306**.

##### 2. Escenario medio

Consiguiendo un porcentaje moderado de clientes en el mercado peruano el proyecto se torna interesante porque el VAN sigue siendo positivo, se sigue obteniendo la tasa de 20% anhelada, pero el excedente monetario alcanza el valor **\$1.606.567**.

Durante el periodo en que el dinero estuvo invertido en este proyecto, rindió a una tasa efectiva anual del valor de 475%, y por cada peso invertido se obtiene un adicional del valor de **\$26,6640**.

##### 3. Escenario optimista

Teniendo en cuenta el estudio de mercado y con una política de Marketing adecuada y coordinada desde Córdoba se puede conseguir un porcentaje de clientes interesantes en Lima de esta manera habrá mucho más trabajo para el equipo y el proyecto será considerablemente más rentable. Evidentemente el VAN es positivo y se recupera la inversión de inmediato. También está claro que se

obtiene la tasa de 20% anhelada y además un excedente monetario del valor de **\$2.441.082**.

Por último, se menciona que la inversión inicial de este proyecto rindió a una tasa efectiva anual del valor de 693%, y por cada peso invertido se obtiene un adicional del valor de **\$39,9949**.

Del análisis relacionado con las finanzas del proyecto, luego de haber determinados las entradas y las salidas, el análisis de costos y de la inversión inicial, se calculó la rentabilidad del proyecto para distintos escenarios llegando a la conclusión que aún en el escenario pesimista se obtiene la tasa anhelada con un VAN positivo.

## **V. CONCLUSIONES**

Como ya se mencionó en el marco teórico a la hora de evaluar y concluir en la viabilidad general de todo el proyecto, se debe revisar el plan de negocios propuesto analizando los siguientes aspectos claves en el desarrollo de este trabajo:

- ✓ **Viabilidad Técnica**
- ✓ **Viabilidad Comercial**
- ✓ **Viabilidad Organizacional**
- ✓ **Viabilidad Legal**
- ✓ **Viabilidad Económica/Financiera**

Es importante aclarar que para que el proyecto sea considerado viable en su totalidad, se deben superar positivamente los cinco aspectos anteriormente mencionados.

Desde el punto de vista técnico se demostró en el apartado 4.3 que las operaciones en Lima son viables, se describieron los procesos adecuados

mediante diagramas de flujo, también se detalló la tecnología a utilizar y como iba a quedar conectada la oficina de Lima con Córdoba. Además se especificó el tipo de contacto que se quiere lograr con el cliente y se definió la participación de las áreas en el proceso de mejora continua.

En cuanto a la viabilidad comercial, si bien se dejó en claro desde el comienzo de este proyecto que lo referido a ventas no iba a ser el objeto de estudio principal en este trabajo, se decidió no desaprovechar el ingreso de la organización a un país con un intercambio comercial muy interesante. Por lo tanto en el apartado 4.2 se realizó un estudio de mercado, que nos permitió en primer lugar analizar la competencia, la cual resultó muy poco amenazante para la envergadura de la empresa “NN” y en segundo lugar identificar a las empresas potenciales clientes, su facturación y sector en el que operan. Dejando así la posibilidad de incorporar nuevas empresas a la cartera de clientes ya existente.

Uno de los desafíos más grandes de este trabajo fue lo referido a la organización y recursos humanos, debido a que se trata de una empresa acostumbrada a operar en un solo lugar: Córdoba, Argentina. El hecho de abrir una dependencia en Lima, Perú; representaba una incertidumbre en cuanto a lo cultural y a lo organizacional. Se considera que se logró diseñar un perfil de puesto idóneo capaz de operar con la misma eficiencia que se realiza en Córdoba Argentina, confeccionando un período de inducción y de capacitación que respalde a los nuevos ingresantes. También se hizo hincapié en lo motivacional, diseñando planes de carreras y sistema de evaluación de desempeño que permitan no sólo el crecimiento del trabajador sino también que posibiliten un cercano seguimiento del rendimiento de los mismos.

En cuanto a lo legal, resultó sorprendente la facilidad y las pocas trabas que se presentan en Lima, para abrir una empresa. Quedó demostrado en el apartado 4.5 que en cuestión de semanas se puede estar operando de manera formal en el país. Se estudió y analizó los contratos de trabajo que la empresa NN está en

condiciones de ofrecer a sus empleados, contemplando el objetivo fundamental del trabajo que es la reducción de costos.

Por último, tanto desde el punto de vista contable como financiero el traslado de las operaciones a Lima, genera resultados positivos en los tres escenarios a lo largo de, prácticamente, todo el periodo de análisis y lo que resulta muy importante es que en ningún caso se requiere fondos adicionales teniendo en cuenta los supuestos efectuados en las proyecciones. También se llevó a cabo un estudio de costos detallado en el que se demuestra cómo se reduce ampliamente el costo laboral por cada persona contratada en Lima, con respecto a Córdoba.

Está evidenciado que el proyecto resulta atractivo y sencillo, además de ser una de las pocas posibilidades de seguir creciendo que tienen las empresas que operan en la actualidad en la Argentina. A través de este plan de negocios propuesto se consigue una diversificación de riesgos y de alguna manera se logra blindar las operaciones ante un escenario tan incierto como el que atraviesa nuestro país.

Se considera este trabajo como una solución creativa ante el escenario de incertidumbre que se vive en el país. El hecho de operar en Perú, no sólo traerá una disminución de los costos fijos y facilitará el crecimiento de la organización, sino también aportará a construir una ventaja competitiva para la empresa "NN", que se diferenciará de la competencia principalmente por la variable precio, teniendo en cuenta que la mayoría de sus principales competidores se ubican geográficamente en ciudades muy importantes del mundo y con un alto costo de vida, como por ejemplo: Nueva York, Los Ángeles, Londres, Barcelona, Atlanta, entre otras. Esto significa que el costo fijo que enfrentarán los competidores por mantener oficinas y empleados en relación de dependencia es sustancialmente mayor al que tendrá que afrontar la empresa "NN", la cual quedará posibilitada de ofrecer un servicio de características similares al de la competencia con un precio mucho más competitivo.

Es importante que quede claro que hoy en día se estudia el caso de Perú como destino, por la gran evolución de su economía, entre otras cuestiones importantes. Pero el proceso de crecimiento y el aprovechamiento del viento de cola está a la vista en algunos otros países latinoamericanos (Chile, Colombia, Ecuador, Bolivia, entre otros), por lo tanto hay que permanecer expectantes a la evolución de estos países (anteriormente considerados parte del “3er mundo”) como una nueva opción para hacer negocios o abrir sucursales de empresas que ayuden a diversificar riesgos, combatir inflación o bien posibilitar la planificación a largo plazo.

Si bien este trabajo ha sido orientado a una industria muy joven como es la de la localización y traducción, la alternativa de mudar una parte de una organización a un país tan estable y próspero como Perú, está vigente y debe ser aprovechada por el resto de los sectores. Es una oportunidad única que va a permitir una disminución significativa en los costos fijos de la empresa y la posibilidad de alcanzar el punto de equilibrio sin la necesidad de reducir la estructura, ni poner en riesgo la competitividad de la compañía, todo lo contrario, creciendo según lo planificado y alcanzando el máximo rendimiento de las acciones, que en resumen es el objetivo principal de la mayoría de las organizaciones.

Para concluir con este trabajo se citan dos frases que inspiraron a la realización del mismo:

Randy Pausch, profesor de ingeniería informática y de diseño en la Universidad Carnegie Mellon (CMU), Pensilvania; dijo:

***“No podemos cambiar las cartas que nos han sido dadas, pero si podemos jugar la partida”.***

Mientras que Albert Einstein, físico y científico de origen Alemán; afirmó:

***“Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias”.***

Se interpretaron ambas frase pensando en las dificultades, desafíos y condiciones adversas que existen hoy en día en la Argentina para mantener operando una pequeña o mediana empresa, y la posibilidad de, a través de una idea creativa, un análisis exhaustivo, y sin la necesidad de una suma ostentosa de dinero, lograr que un negocio continúe siendo saludable, rentable y sustentable a lo largo del tiempo.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 4ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2011.

CHASE, R.y AQUILANO, N. Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones. 5ª ed. México: Mc Graw-Hill, 1994.

DESSLER, Gary. Administración de los Recursos Humanos. 11ª ed. México: Pearson, 2009.

DUMRAUF, Guillermo. Finanzas Corporativas. 1ª ed. Argentina: Grupo Guía, 2003.

IRAZABAL, América. Tablero Integral de Comando. 3ª ed. Argentina: Aplicación Tributaria S.A: 2007.

KOTLER, P. y KELLER, K.L. Dirección de Marketing. 12ª ed. México: Pearson, 2006.

KOTLER, P. y ARMOSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. 6ª ed. México: Pearson, 2003.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Editorial Continental, México, 2002.

SAPAG CHAIN, Nassir. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. 2ª ed. Chile: Pearson, 2011.

WERTHER, W. Administración de personal y Recursos Humanos. 5ª ed. México: Mc Graw Hill, 1999.

### PAGINAS WEB CONSULTADAS:

FARINELLI, José María (2010, 10 de Enero). Argentina: incertidumbre e inflación, los desafíos del 2010. Revista electrónica lapolíticaonline. Observatorio Económico. Recuperado el 25 de Marzo del 2011, de <http://www.lapoliticaonline.com/columnas/val/360/argentina-incertidumbre-e-inflacion-los-desafios-del-2010.html>

SCHWEIMLER, Daniel (2011, 30 de Marzo). Argentina's inflation rate: High, but just how high?. BBC Mobile. Recuperado el 5 de Mayo de 2011 de <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-12822426>

Bolsa de trabajo (2011, 16 de Agosto). Aumento Remuneración Mínima Perú. Administración de la Bolsa de Trabajo. Recuperado el 9 de Septiembre de 2011 de <http://bolsatrabajo.pe/aumento-remuneracion-minima-peru.html>

Ministerio de Economía y Finanzas, República del Perú. (2010, 28 de Mayo). MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2011-2013. Recuperado el 5 de Agosto del 2011 de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2011\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2011_2013.pdf)

Diario Oficial el Peruano (2011, 10 de Enero). Informe de Gestión, Administración 2006-2011. Recuperado el 25 de Febrero del 2011 de <http://es.scribd.com/doc/66524285/Informe-gestion-2006-2011>

DIAZ, Leonardo (2011 10 de Agosto).Premiando a la excelencia. Perú Exporta, revista de la asociación de Exportadores. Número 372, Recuperada el 17 de Septiembre del 2011 de <http://www.peruexporta.com.pe>

<http://www.cerotec.net>

<http://www.mype.sunat.gob.pe>

<http://www.sunat.gob.pe>

<http://www.indec.mecon.com.ar>

<http://www.elperuano.com.pe>

<http://peru.com>

<http://peru21.pe>

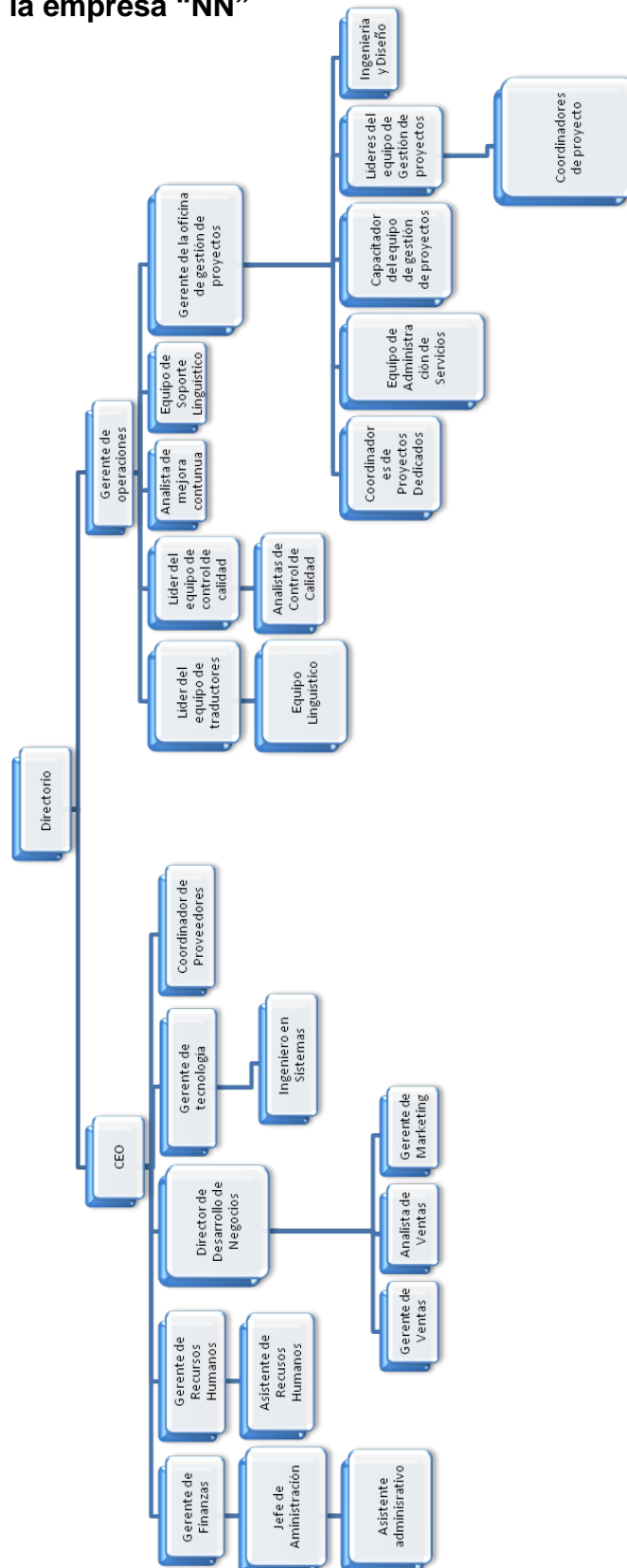
<http://elcomercio.pe/impres>

<http://www.mipropiaempresa.com>

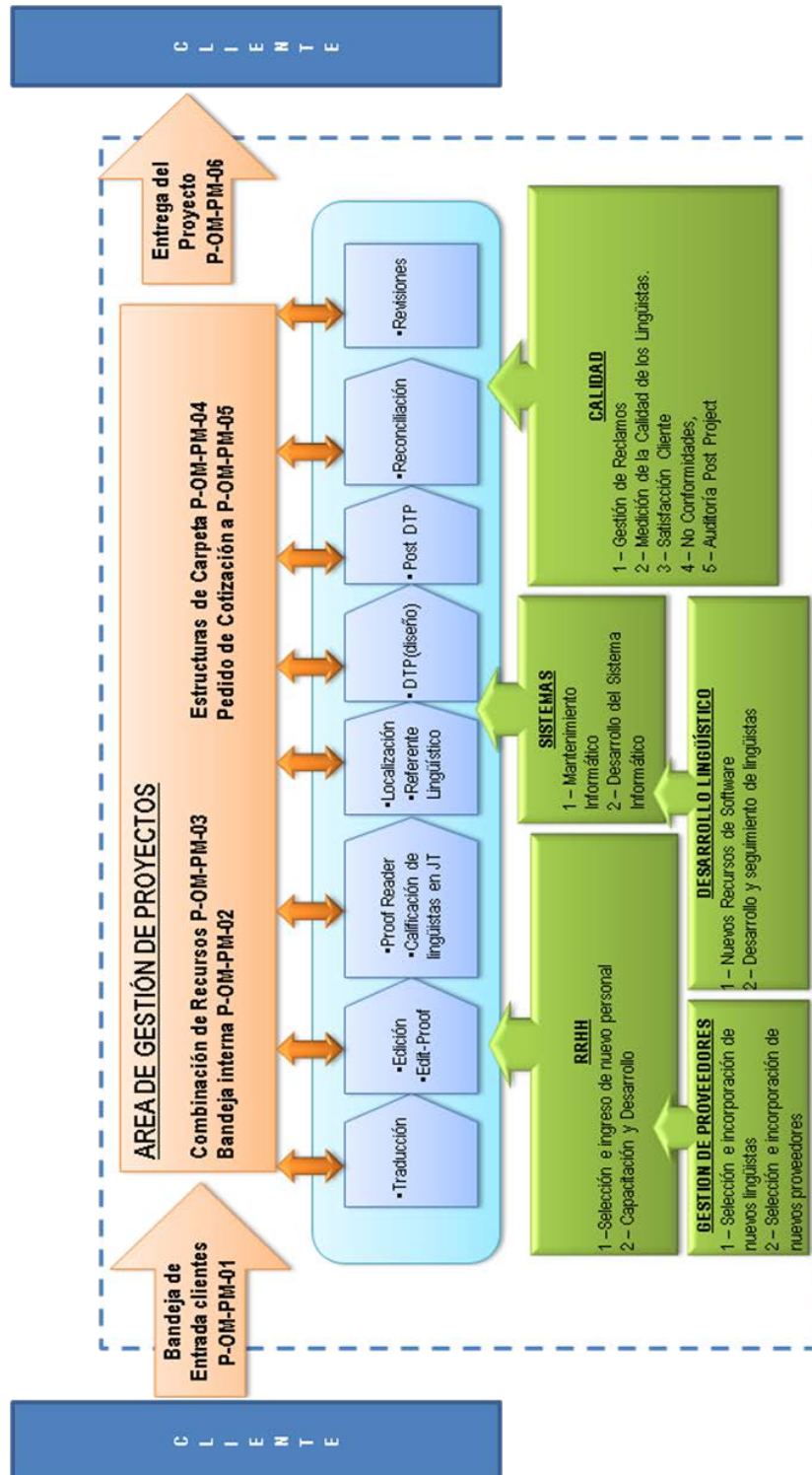


## VII. ANEXOS

## Anexo 1: Organigrama de la empresa “NN”



Anexo 2: Diagrama de flujo de procesos



**Anexo 3: Procedimiento bandeja de entrada clientes**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	P-OM-PM-01
		Fecha	01/01/2012
TÍTULO:	<b><i>Bandeja de Entrada Clientes</i></b>		
DIRECCIÓN / ÁREA	Operaciones– Área de Gestión de Proyectos		

**1. OBJETIVO**

Definir las pautas a seguir para la recepción y gestión del pedido del cliente con el objeto de brindar un servicio de excelente calidad.

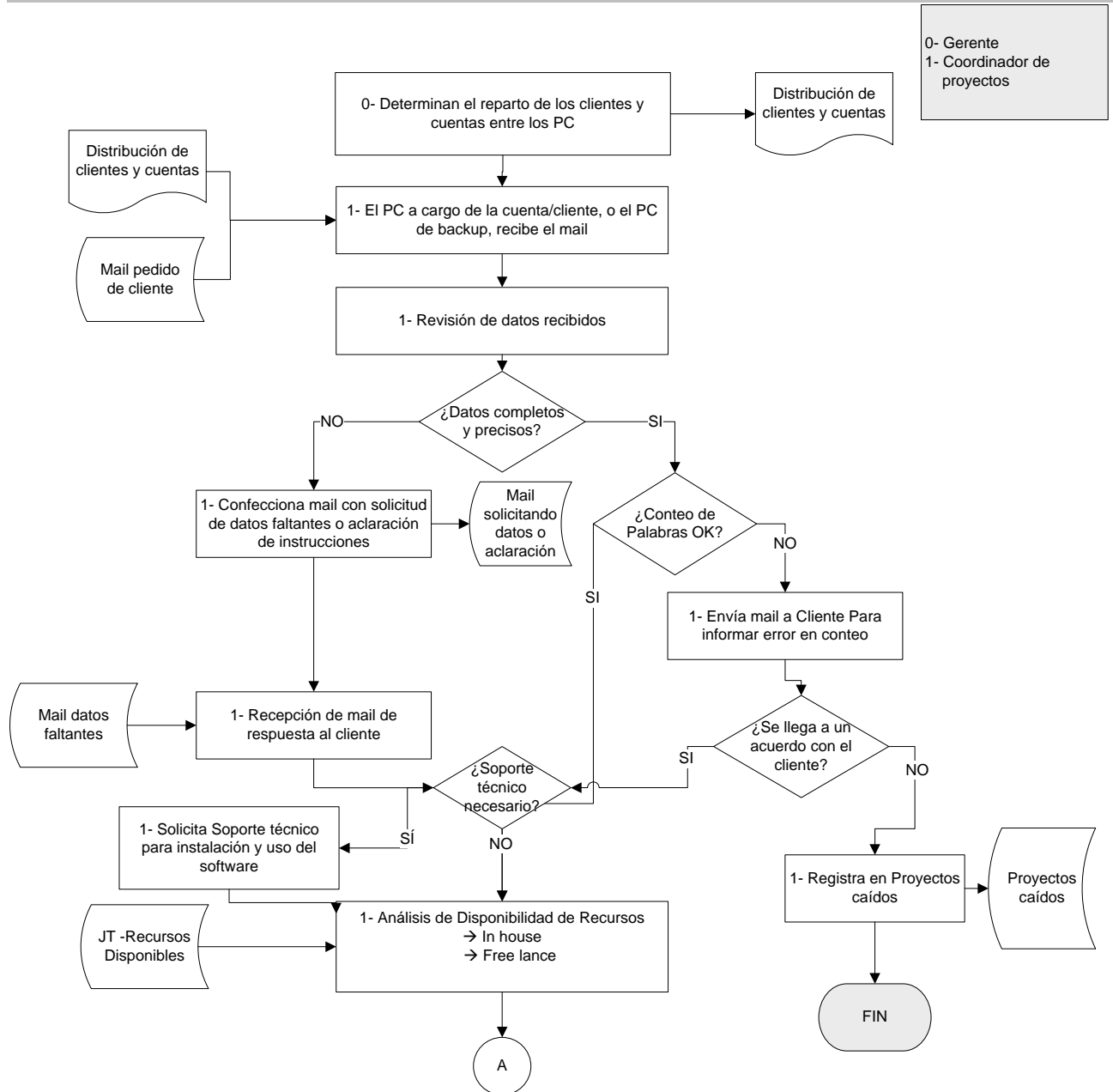
**2. LIMITES**

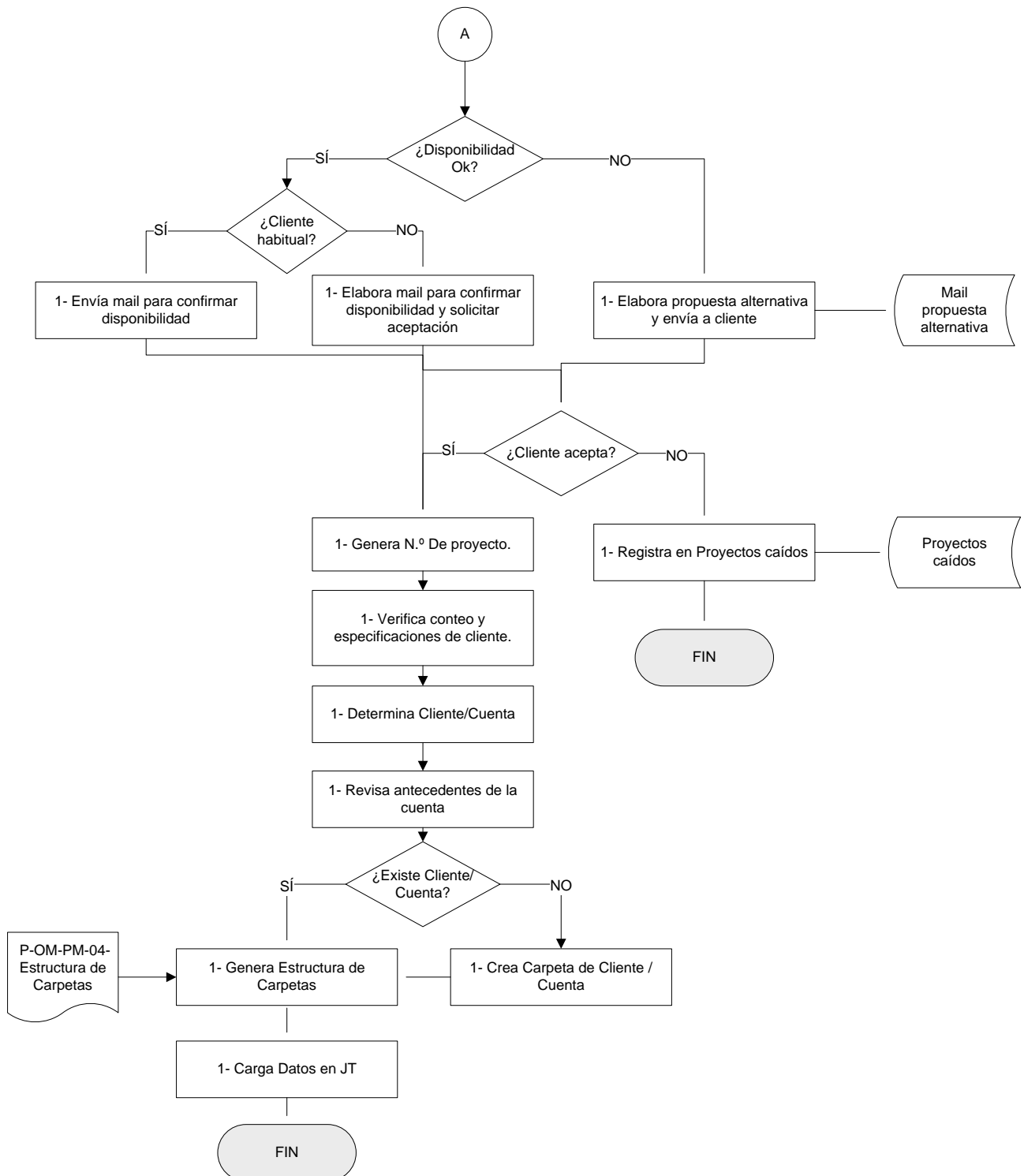
Comprende a las áreas involucradas en la gestión de pedido del cliente, desde su recepción hasta la asignación

**3. GLOSARIO**

- Nº XXX: Número de proyecto utilizado internamente.
- JT: *Job Tracker*. Sistema de Gestión de la empresa “NN”.
- Recursos Disponibles: Traductores (lingüistas) disponibles para realizar el proyecto.
- Lingüistas In House: Recursos/Traductores internos de de la empresa “NN”.
- Lingüistas Free Lance: Recursos/Traductores que trabajan de forma externa.
- PC: Coordinador de Proyectos

**4. PROCEDIMIENTO**





**Anexo 4: Procedimiento bandeja interna**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	P-OM-PM-02
		Fecha	01/01/2012
TÍTULO:	<i>Bandeja Interna</i>		
DIRECCIÓN / ÁREA	Operaciones – Área de Gestión e Proyectos		

**5. OBJETIVO**

Definir los pasos y consideraciones necesarias para la asignación de proyectos de traducción con el objeto de brindar al cliente un producto de calidad, cumpliendo con los requerimientos por él solicitado.

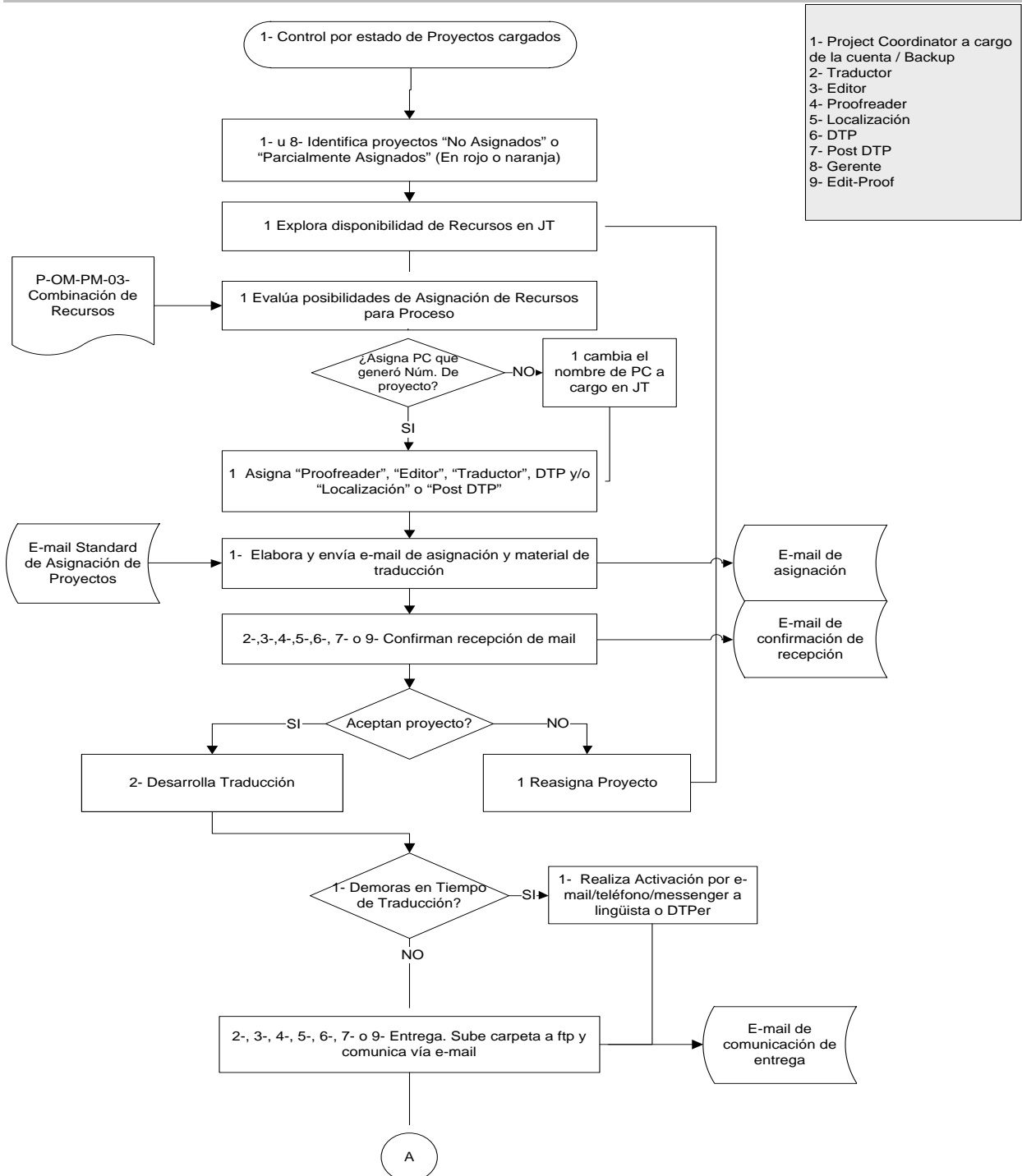
**6. LIMITES**

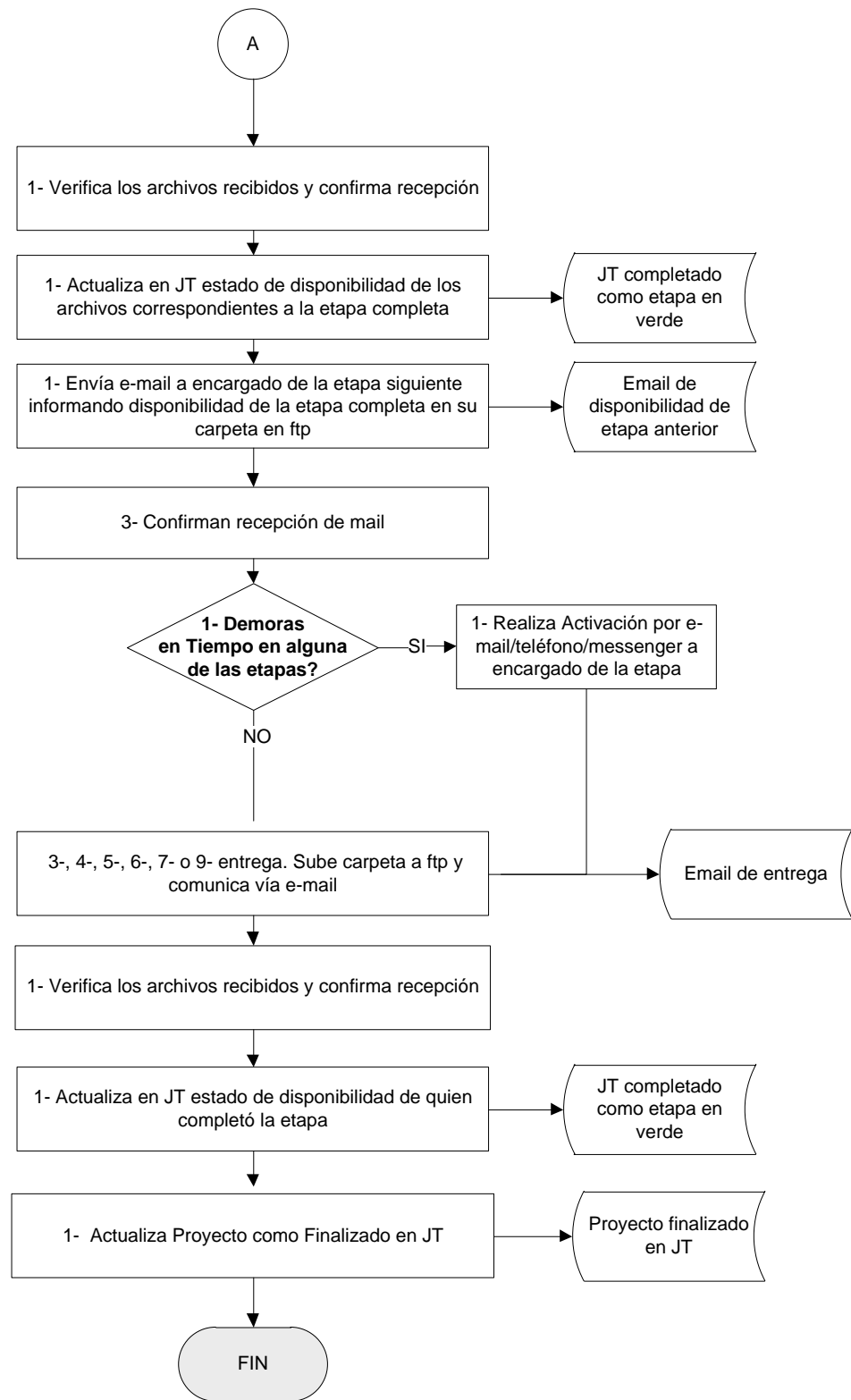
Se extiende desde la identificación de proyectos que ingresaron y aún no fueron asignados hasta su traducción, edición y corrección.

**7. GLOSARIO**

- *JT*: *Job Tracker*. Sistema de Gestión de la empresa “NN”.
- *Proofreader*: Corrección final de la calidad del documento.
- *Localización*: Adaptación de una traducción a una determinada área o región geográfica.
- *DTP*: Diseño Gráfico
- *Post DTP*: Comparación de un texto fuente (source) y un texto meta (target). El texto meta debe parecerse al texto fuente tanto como sea posible. Exceptuando el idioma, se pretende que sean idénticos.
- *FTP*: File Transfer Protocol. Es un espacio en la red al que se accede con un nombre de usuario y una contraseña y en el que se encuentran guardados los archivos con los que trabajan, es decir, los documentos source, las traducciones, ediciones, etc., y todo el material de referencia que envíe el cliente.
- *Project Coordinator*: Coordinador de Proyectos.

## 8. PROCEDIMIENTO







**Anexo 5: Procedimiento combinación de recursos**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	P-OM-PM-03
		Fecha	01/01/2012
TITULO:	<b>COMBINACIÓN DE RECURSOS</b>		
DIRECCIÓN / ÁREA	Operaciones – Área de Gestión de Proyectos		

Los Coordinadores de proyectos que estén realizando el procedimiento “bandeja interna”, también tienen bajo su responsabilidad la asignación de proyectos a lingüistas, usando siempre la mejor combinación de ellos según su nivel y trayectoria.

Los pasos a seguir para la asignación correcta son:

1. Verificar disponibilidad de Proveedores
2. En función de los recursos disponibles seleccionar la mejor combinación de lingüistas para llevar adelante el proyecto.

La traducción de un proyecto tendrá:

- **AGENCIA + REVISIÓN INTERNA**
- **TRADUCTOR + PROOFREADING**
- **TRADUCTOR + EDICIÓN**

La opción entre Traductor + Proofreading o Traductor + Edición dependerá de estas variables:

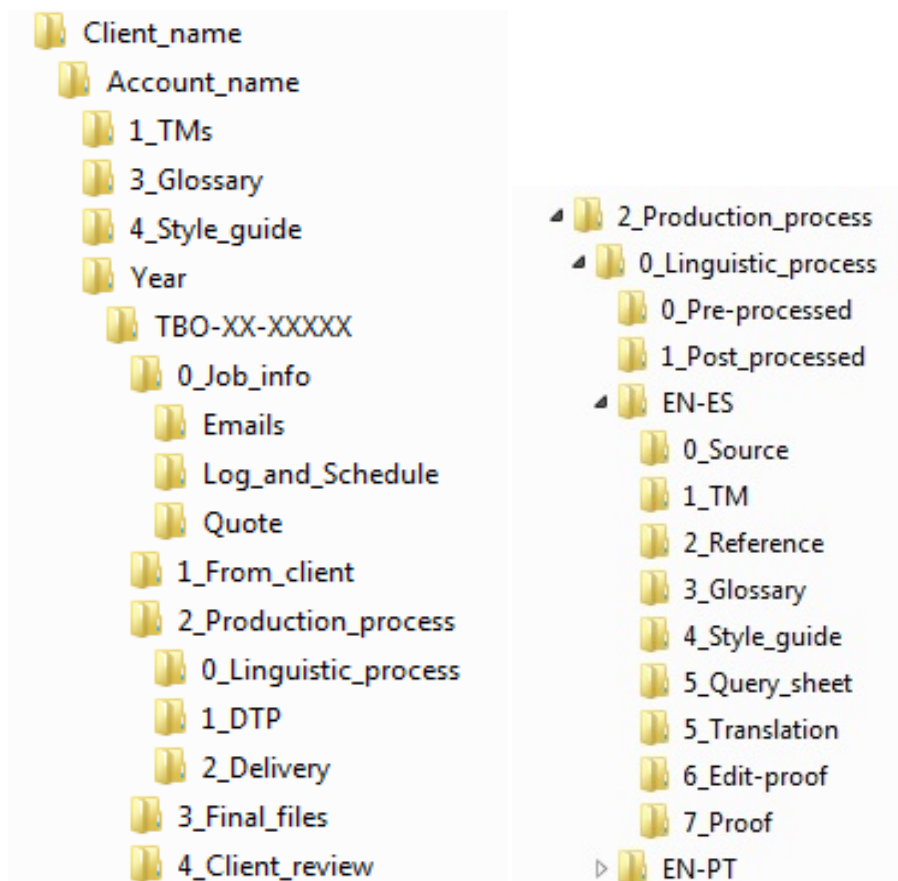
- Los requisitos del cliente o cuenta
- La disponibilidad de tiempo
- La rentabilidad del proyecto

**Anexo 6: Procedimiento estructura de carpetas**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>P-OM-PM-04</b>
		Fecha	01/01/2012
TÍTULO:	<b><i>ESTRUCTURA DE CARPETAS</i></b>		
DIRECCIÓN / ÁREA	Operaciones – Área de Gestión de Proyectos		

**ASIGNACIÓN DE PROYECTO: Estructura de carpetas**

Para una correcta asignación de un trabajo el coordinador de proyectos debe organizar el pack de trabajo antes de ser enviado. En todos los casos, la carpeta madre será la que porte el nombre del cliente, ésta se sub divide en diferentes carpetas identificadas por cuentas del cliente. A continuación se ejemplificará un caso regular de estructura de carpetas, con sus respectivos significados:



**1\_TM (Memoria de traducción):** Aquí se encuentra la MT de la cuenta, en esta carpeta se guarda únicamente la MT más actualizada. Según el cliente y las necesidades puede haber más de una MT (dependiendo del par de idiomas realizados para la misma cuenta). Los pares de idioma deben estar especificados en el nombre del archivo comprimido (.zip). Ejemplo: MT\_cuenta\_EN-SP.zip

**3\_Glossary (Glosario):** Aquí se encuentra el glosario de la cuenta, es una especie de diccionario con términos frecuentes utilizado para una cuenta/cliente en particular.

**4\_Style\_guide (Guía de estilo):** Es la guía estilística del cliente. Puede variar según el idioma. Todas se deben guardar en esta carpeta, especificando el idioma en el nombre de la misma. El equipo de trabajo debe respetar esta guía, por que fue redactada según la preferencia del cliente.

#### **0\_Job\_Info (Información del proyecto):**

**Emails (Correos electrónicos):** Aquí se suben los emails del proyecto (del cliente, de los recursos, etc.).

**Log and Schedule (Análisis y Cronograma):** Esta carpeta contiene el análisis de los archivos a traducir y el cronograma de trabajo (si es necesario).

**Quote (Presupuesto):** Si el cliente solicita un presupuesto antes de comenzar el proyecto, se guardará en ésta carpeta.

**1\_From\_Client (Del cliente):** En esta carpeta se colocan los archivos que envía el cliente (si manda un archivo comprimido, no se descomprime). De esta manera siempre tenemos una copia virgen del material del cliente. Esta carpeta sólo está disponible para la empresa, no se envía a los recursos.

#### **2\_Production\_Process (Proceso de producción): Esta carpeta incluye**

**0\_Linguistic\_Process (Proceso Lingüístico):** Se divide en las siguientes sub carpetas

**0\_Pre-processed (Pre procesado):** Si es necesario cambiar el formato de los archivos, dividirlos, resaltar alguna parte en ellos, quitarle imágenes, aplicarle una memoria de traducción, se debe hacer en esta carpeta. Esta carpeta no será utilizada sino se manipulan los archivos.

**1\_Post-processed (Post procesado):** Como el archivo de la carpeta “pre-processed” ha sido manipulado antes de ser enviado a traducir, una vez que la traducción está lista, debemos volver a

dejar el archivo tal como lo mandó el cliente pero en el idioma de destino. Es decir, se vuelve al formato original, Una vez hecho esto, el archivo se guarda en la carpeta “post\_processed”.

**EN-ES (par de idiomas requerido):** incluye:

**0\_Source (fuente):** Aquí se ubica el archivo manipulado generado en la carpeta “pre\_processed” o directamente el original que envió el cliente (en caso de que no necesite ser manipulado).

**1\_TM (MT):** Se copia aquí la memoria de traducción de la cuenta en el par de idiomas requerido.

**2\_Reference (Referencia):** Aquí se coloca todo el material de referencia que ayudará a contextualizar al traductor en el material que se traduce.

**3\_Glossary (Glosario):** En esta carpeta se encuentra el glosario de la cuenta.

**4\_Style\_guide (Guía de estilo):** En esta carpeta se encuentra la guía de estilo de la cuenta.

**5\_Query Sheet (Formulario de Inquietudes):** En esta carpeta se guarda un archivo excel pre diseñado en el que el lingüista puede plantear sus inquietudes.

**5\_Translation (Traducción):** La traducción se ubica aquí.

**6\_Edit-proof (Edición- Prueba lingüística):** Una vez que el editor entrega, ubicamos su archivo aquí.

**7\_Proof (Prueba lingüística):** El archivo que ya pasó por la prueba lingüística final, se coloca en esta carpeta.

**1\_DTP: Desktop\_Publishing (maquetación):** Esta carpeta sólo es necesaria cuando un proyecto lleva maquetación o diseño.

**2\_Delivery (Entrega):** Todos los archivos que se entregan, así se hagan varias entregas, deben ser guardados en esta carpeta. Si la entrega se realiza en varias oportunidades, se diferencia por fecha e idioma.

**3\_Final\_files (Archivos finales):** Así se realicen muchas entregas al cliente, en esta carpeta sólo se guarda la última versión entregada. Estos son los archivos que se utilizarán para actualizar la MT o para revisar (sólo en caso de que el cliente pida alguna revisión).

**4\_Client\_review (revisión del cliente):** Aquí se coloca la devolución del cliente y las sugerencias de mejora. Esta carpeta se subdivide en: Número y fecha de revisión (ej: Rev1\_03-02-11, Rev2\_06-02-11, etc.) y dentro de éstas se encuentran “from-client” (del cliente) y “to-client” (para el cliente). La carpeta “from-client” contiene el material que debe ser enviado al lingüista a cargo de la revisión, este material consiste en: comentarios del cliente, sugerencias de cambio, etc. La carpeta “to-client” contiene el material revisado y corregido por el lingüista a cargo de la traducción.

**Anexo 7: Procedimiento pedido de cotización**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	P-OM-PM-05
		Fecha	01/01/2012
TITULO:	<i>PEDIDO DE COTIZACIÓN</i>		
DIRECCIÓN / ÁREA	Operaciones– Área de Gestión de Proyectos		

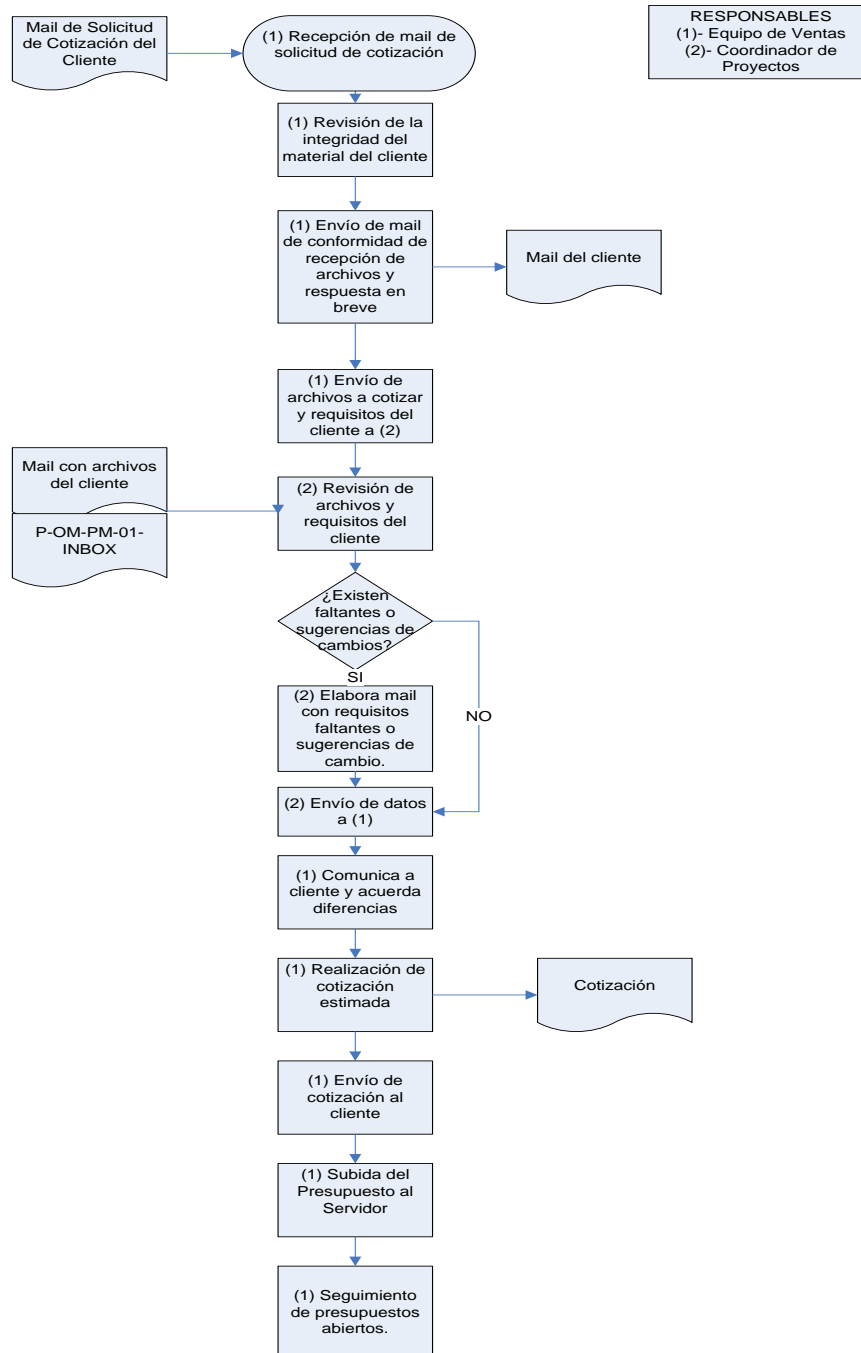
**1. OBJETIVO**

Permitir que el equipo de ventas responda pedidos de cotización por parte de los clientes que contacta, comunicando las cotizaciones fijadas por el área de operaciones.

**2. LIMITES**

Clientes en etapa de contacto a través de equipo de ventas.

### 3. PROCEDIMIENTO



**Anexo 8: Procedimiento entrega del proyecto**

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	P-OM-PM-06
		Fecha	01/01/2012
TÍTULO:	<i>Entrega del Proyecto</i>		
DIRECCIÓN / ÁREA	Operaciones – Área de Gestión de Proyectos		

**1. OBJETIVO**

Definir los pasos necesarios para el control y posterior envío de Proyectos finalizados, con el objeto de cumplir en tiempo y forma los pedidos/requerimientos del Cliente.

**2. LIMITES**

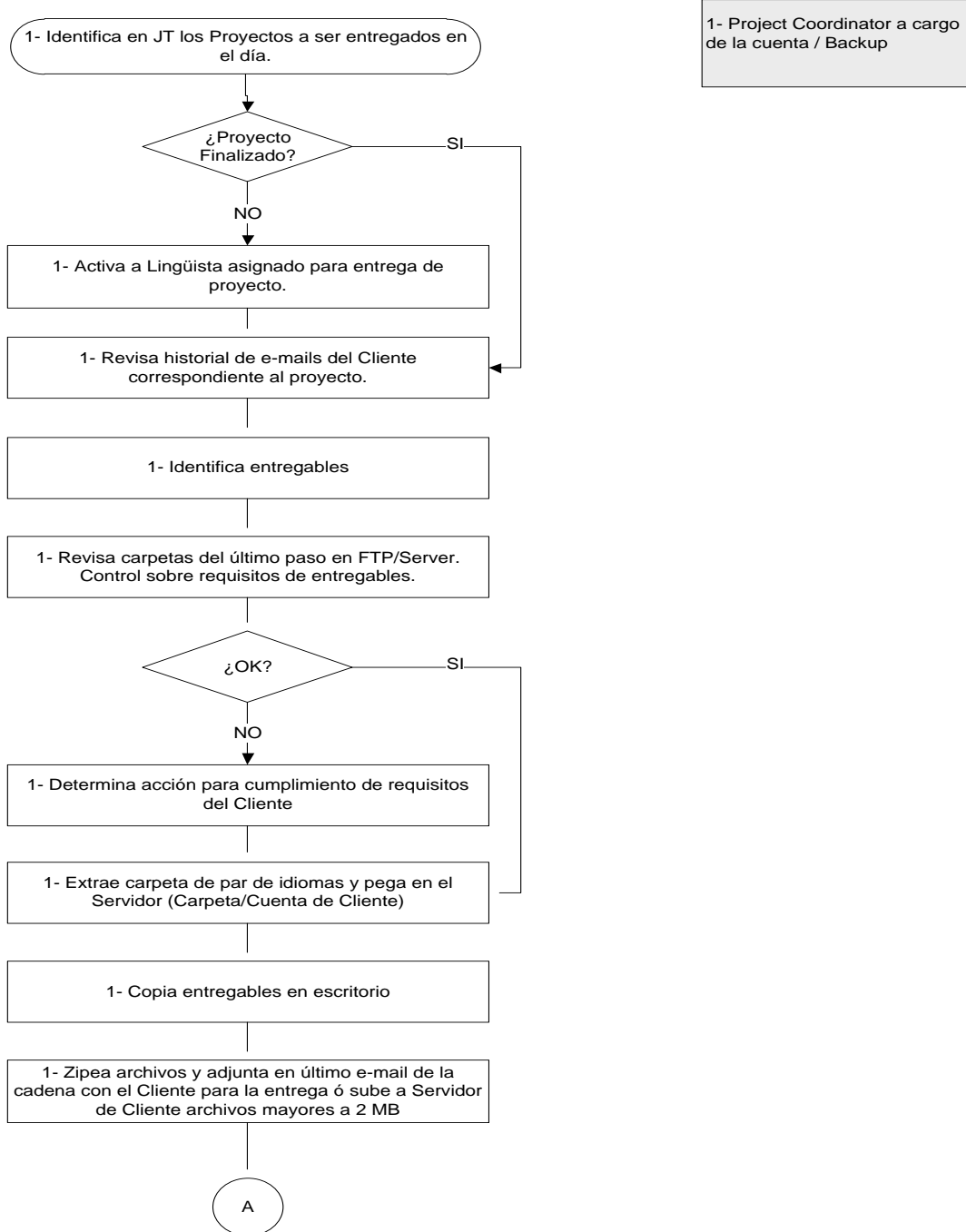
Se extiende desde la identificación de proyectos a entregar a diario, incluyendo controles para el cumplimiento de requisitos, hasta el envío al cliente.

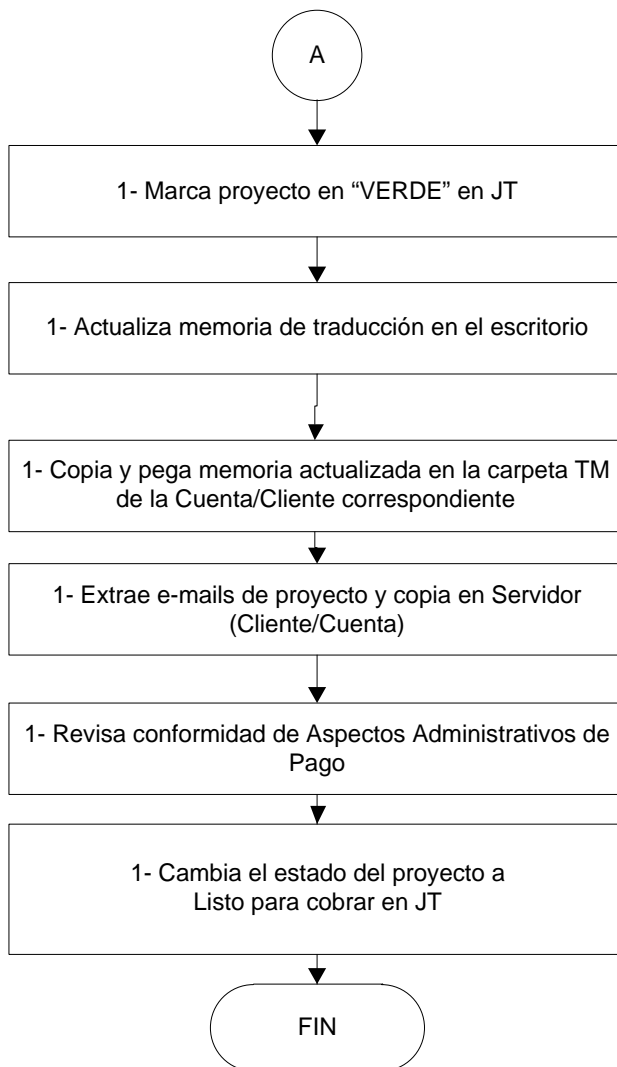
**3. GLOSARIO**

- JT: *Job Tracker*. Sistema de Gestión de la empresa “NN”.
- Entregables: Requisitos que solicita el cliente para el proyecto.
- Project Coordinator: Coordinador de proyectos.



## 4. PROCEDIMIENTO





**Anexo 9: Formulario para solicitar proveedores o recursos**

<b>Nombre de quien solicita</b>	
<b>Área a la que corresponde quien solicita</b>	
<b>Par de Idiomas del proyecto en cuestión</b>	
<b>Cuenta a la que corresponde el proyecto en cuestión</b>	
<b>Cantidad de palabras del proyecto en cuestión</b>	
<b>Tipo del proyecto</b>	
<b>Perfil del proveedor que se necesita</b>	
<b>Máximo precio que se estaría dispuesto a pagar</b>	
<b>Mínimo número de proveedores necesarios para el proyecto en cuestión</b>	
<b>Máximo número de proveedores necesarios para el proyecto en cuestión</b>	
<b>Para qué fecha se necesitan los proveedores</b>	
<b>Información Adicional</b>	

**Anexo 10: Examen de Inglés**

Candidate's name: .....

**PLACEMENT TEST: UPPER INTERMEDIATE**

1- Rewrite these sentences in another way using the words given. **Do not change the meaning of the original sentence.**

- a- I will never get accustomed to living in a block of flats. (GET USED TO)
- b- I'm sure this situation was very traumatic for you. (MUST HAVE)
- c- She's getting married to James but she doesn't love him. (ALTHOUGH)
- d- Perhaps I will not come to the party. (MIGHT)
- e- It is necessary for me to get up early tomorrow. (HAVE TO)
- f- Lots of trains regularly stopped here, but not many do now. (USED TO)

2- Put each verb in brackets into a suitable tense.

I was on time for my dentist's appointment, but the dentist was still busy with another patient, so I \_\_\_\_\_ (sit) in the waiting room and \_\_\_\_\_ (read) some of the old magazines there. While I \_\_\_\_\_ (wonder) whether to leave and come back another day, I \_\_\_\_\_ (notice) a magazine article about teeth. It \_\_\_\_\_ (begin): "How long is it since you last \_\_\_\_\_ (go) to the dentist? \_\_\_\_\_ (you go) regularly every six months? Or \_\_\_\_\_ (you put off) your visit for the last six years?" Next to the article was a cartoon of a man in a dentist's chair. The dentist \_\_\_\_\_ (say): "I'm afraid this \_\_\_\_\_ (hurt)". I suddenly \_\_\_\_\_ (realize) that my tooth \_\_\_\_\_ (stop) aching. But while I \_\_\_\_\_ (open) the door to leave, the dentist's door \_\_\_\_\_ (open). "Next, please", he \_\_\_\_\_ (call). "Actually, I'm not here to see you, I \_\_\_\_\_ (wait) for my friend," I \_\_\_\_\_ (shout), leaving as rapidly as I could. \_\_\_\_\_ (you ever do) this kind of thing? Surely I can't be the only person who \_\_\_\_\_ (hate) the dentist!

3- E-MAIL WRITING.

A) APOLOGIZING: Write an e-mail to a customer apologizing for a delay in sending the final word count. Consider the following ideas: why did the delay happen? will you give the customer the reason? When will you send the final word count? can the customer contact you for more information? Check your grammar, punctuation, spelling and style.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

B) ATTACHMENTS. Write two very short emails referring to attachments. Some ideas are given below but adapt them or change them as you wish. Check your grammar, punctuation, spelling and style.

- a) An email to a customer about a file you have attached as a Word document. Ask him/her for comments by a certain date.
- b) A second email to the same customer saying that you forgot to attach the file. Ask him/ her to confirm that he/ she has received it.

EMAIL

1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EMAIL

2

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Anexo 11: Fragmento de la ley sobre modalidades formativas laborales**

### Ley sobre modalidades formativas laborales

#### LEY N° 28518

CONCORDANCIAS: D.S. 007-2005-TR (REGLAMENTO)

R.M. N° 322-2005-TR (Aprueban modelos y formatos que se utilizarán en los procedimientos sobre Modalidades Formativas Laborales)

R.M. N° 014-2006-TR (Aprueban nuevo formato de "Información Estadística Trimestral - Empresas y Entidades que realizan actividades de intermediación laboral")

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República

Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

### LEY SOBRE MODALIDADES FORMATIVAS LABORALES

#### TÍTULO PRELIMINAR

#### DE LOS PRINCIPIOS, OBJETIVOS Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

##### Artículo I.- Principios

I.1 La persona es el centro fundamental de todo proceso formativo; en consecuencia, las modalidades formativas que se desarrollen deben fijarse como meta principal que la persona alcance a comprender su medio social en general y su medio de trabajo en particular, a fin de que esté en condiciones de incidir en estos de manera individual y colectiva.

I.2 Toda persona tiene derecho de acceder en igualdad y sin discriminación alguna a la formación profesional y que su participación en las diversas modalidades formativas aprobadas le permita mejorar su empleabilidad en el mercado laboral.

I.3 Resulta imprescindible que la formación recibida se complemente con una adecuada experiencia práctica en el seno de la empresa, debidamente programada por las partes intervinientes en las modalidades formativas aprobadas, confirmando así la necesidad del principio de Adecuación a la Realidad del proceso formativo para asegurar su calidad y pertinencia.

##### Artículo II.- Objetivos

Son objetivos de la presente Ley:

Coadyuvar a una adecuada y eficaz interconexión entre la oferta formativa y la demanda en el mercado de trabajo;

- a. Fomentar la formación y capacitación laboral vinculada a los procesos productivos y de servicios, como un mecanismo de mejoramiento de la empleabilidad y de la productividad laboral y,
- b. Proporcionar una formación que desarrolle capacidades para el trabajo, que permitan la flexibilidad y favorezcan la adaptación de los beneficiarios de la formación a diferentes situaciones laborales.

Artículo III.-Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación de la presente Ley comprende a todas las empresas sujetas al régimen laboral de la actividad privada.

## CAPÍTULO I

### DE LAS MODALIDADES FORMATIVAS

Artículo 1.- Modalidades formativas

Las modalidades formativas son tipos especiales de convenios que relacionan el aprendizaje teórico y práctico mediante el desempeño de tareas programadas de capacitación y formación profesional.

Artículo 2.- Tipos de modalidades formativas

Las modalidades formativas son:

1. Del aprendizaje:

- a. Con predominio en la Empresa.
- b. Con predominio en el Centro de Formación Profesional:

2. Práctica Profesional.

3. De la Capacitación Laboral Juvenil

4. De la Pasantía:

- a. De la Pasantía en la Empresa.
- b. De la Pasantía de Docentes y Catedráticos.

5. De la actualización para la Reinserción Laboral.

Artículo 3.- Derechos y beneficios

Las modalidades formativas no están sujetas a la normatividad laboral vigente, sino a la específica que la presente contiene.



#### Artículo 4.- Centros de Formación Profesional

Son entidades especializadas los Centros de Formación Profesional debidamente autorizados por el Ministerio de Educación; los Servicios Sectoriales de Formación Profesional, y otros que se creen con igual finalidad y a los que la Ley les otorgue tales atribuciones.

Asimismo, los Servicios de Formación Profesional debidamente autorizados por el sector de competencia, gestionados por organizaciones, empresas, gremios empresariales y organizaciones sindicales que reúnan los requisitos de calidad y pertinencia según los lineamientos de la Política Nacional de Formación Profesional. Dichas entidades se rigen por sus normas especiales y las que señala la presente Ley.

### CAPÍTULO II

#### DEL APRENDIZAJE

#### Artículo 5.- Definición del aprendizaje

El aprendizaje es una modalidad que se caracteriza por realizar parte del proceso formativo en las unidades productivas de las empresas, previa formación inicial y complementación en un Centro de Formación Profesional autorizado para desarrollar la actividad de formación profesional.

#### Artículo 6.- Finalidad

Mediante esta modalidad se busca complementar la formación específica adquirida en el Centro, así como consolidar el desarrollo de habilidades sociales y personales relacionadas al ámbito laboral.

#### Artículo 7.- Convenio de Aprendizaje

Es un acuerdo de voluntades, responsabilidades y obligaciones celebrado entre la empresa, el Centro de Formación Profesional y el aprendiz. Pueden celebrar Convenios de Aprendizaje las personas mayores de 14 años, siempre que acrediten como mínimo haber concluido sus estudios primarios.

#### Artículo 8.- La empresa

Corresponde a la empresa brindar facilidades al aprendiz para que realice su aprendizaje práctico, durante el tiempo que dure su formación profesional, mediante la ejecución de tareas productivas correspondientes a un Plan Específico de Aprendizaje previamente definido por el Centro de Formación Profesional, así como a permitirle asistir a las actividades formativas complementarias programadas por esta institución.

#### Artículo 9.- El aprendiz

El aprendiz se obliga a cumplir las tareas productivas en una empresa por tiempo

determinado, conforme a la reglamentación y normatividad de ésta y del Centro de Formación Profesional.

#### Artículo 10.- El Centro de Formación Profesional

Corresponde a las entidades especializadas en Formación Profesional, planificar, dirigir y conducir, a nivel nacional, las actividades de capacitación, perfeccionamiento y especialización de los aprendices en el ámbito de sus competencias, así como evaluar y certificar las actividades formativas.

#### Artículo 11.- Del aprendizaje con predominio en la empresa

Es la modalidad que se caracteriza por realizar mayoritariamente el proceso formativo en la empresa, con espacios definidos y programados de aprendizaje en el Centro de Formación Profesional.

Este aprendizaje con predominio en la empresa se realiza mediante un Convenio de Aprendizaje que se celebra entre:

1. Una empresa patrocinadora.
2. Un aprendiz, siempre que acredite como mínimo haber concluido sus estudios primarios y tener un mínimo de 14 años de edad y
3. Un Centro de Formación Profesional autorizado expresamente para realizar esta modalidad.

El tiempo de duración del convenio guarda relación directa con la extensión de todo el proceso formativo.

#### Artículo 12.- Del aprendizaje con predominio en el Centro de Formación Profesional: Prácticas Pre-profesionales

Es la modalidad que permite a la persona en formación durante su condición de estudiante aplicar sus conocimientos, habilidades y aptitudes mediante el desempeño en una situación real de trabajo.

Este aprendizaje con predominio en el Centro de Formación Profesional se realiza mediante un Convenio de Aprendizaje que se celebra entre:

1. Una empresa.
2. Una persona en formación y
3. Un Centro de Formación Profesional.

El tiempo de duración del convenio es proporcional a la duración de la formación y al nivel de la calificación de la ocupación.

#### Artículo 13.- Práctica Profesional

Es la modalidad que busca consolidar los aprendizajes adquiridos a lo largo de la formación profesional, así como ejercitar su desempeño en una situación real de trabajo.

Este aprendizaje denominado práctica profesional se realiza mediante un Convenio de Práctica Profesional que se celebra entre:

1. Una empresa
2. Una persona que egresa de un Centro de Formación Profesional o Universidad.

El tiempo de duración del convenio no es mayor a doce (12) meses salvo que el Centro de Formación Profesional o Universidad, por reglamento o norma similar, determine una extensión mayor. El egresado deberá ser presentado a una empresa por el Centro de Formación Profesional o Universidad, quien deberá llevar el registro del número de veces que se acoja a esta modalidad hasta que complete el período máximo de la práctica profesional.

### CAPÍTULO III

#### DE LA CAPACITACIÓN LABORAL JUVENIL

##### Artículo 14.- Definición

La capacitación laboral juvenil es una modalidad que se caracteriza por realizar el proceso formativo en las unidades productivas de las empresas, permitiendo a los beneficiarios ejercitar su desempeño en una situación real de trabajo.

##### Artículo 15.- Finalidad

Mediante esta modalidad se busca que el joven entre 16 y 23 años, que no haya culminado o ha interrumpido la educación básica, o que habiéndola culminado no sigue estudios de nivel superior sean técnicos o universitarios, adquiera los conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a fin de incorporarlos a la actividad económica en una ocupación específica.

##### Artículo 16.- Convenio de Capacitación Laboral Juvenil

Por el Convenio de Capacitación Laboral Juvenil, la empresa se obliga a brindar facilidades a la persona para que realice su aprendizaje práctico, durante el tiempo que dure el convenio, mediante la ejecución de tareas productivas correspondientes a un Programa Específico de Capacitación Laboral Juvenil, previamente definido por la empresa anualmente.

La empresa tiene la responsabilidad de planificar y diseñar los programas, así como de dirigir, administrar, evaluar y certificar las actividades formativas. El joven se obliga a cumplir las tareas productivas de la empresa, conforme a la reglamentación y normatividad de la empresa.

##### Artículo 17.- Número máximo de beneficiarios en Capacitación Laboral Juvenil

El número de beneficiarios en capacitación laboral juvenil no puede exceder al veinte por ciento (20%) del total de personal del área u ocupación específica ni del veinte por ciento

(20%) del total de trabajadores de la empresa con vinculación laboral directa.

Dicho límite puede incrementarse en un 10% adicional, siempre y cuando este último porcentaje esté compuesto exclusivamente por jóvenes con discapacidad así como por jóvenes madres con responsabilidades familiares.

En el caso de empresas que cuenten con más de tres trabajadores y menos de diez trabajadores, sólo se puede suscribir convenio con un joven beneficiario bajo esta modalidad.

CONCORDANCIAS: D.S. 007-2005-TR, Reglamento, Art. 16

#### Artículo 18.- Programa de Capacitación Laboral Juvenil

Durante el último trimestre del ejercicio fiscal de la empresa, ésta debe presentar a la Autoridad Administrativa de Trabajo su Programa Anual de Capacitación Laboral Juvenil, elaborado de acuerdo a esta Ley, para su registro.

Si por necesidades de ampliación de mercado o expansión de la empresa, ésta diseña un Programa Extraordinario de Capacitación Laboral Juvenil debe presentarlo a la Autoridad Administrativa de Trabajo, elaborado de acuerdo a esta Ley para su registro.

#### Artículo 19.- Contenido del Programa

El Programa de Capacitación Laboral Juvenil debe contemplar, como mínimo lo siguiente:

1. Determinación de las ocupaciones a ser cubiertas.
2. Plan de Capacitación, que debe contener un mínimo de cinco (5) horas semanales de formación específica, concentrada o alternada y evaluación periódica. Esta formación puede ser sustituida por estudios externos conducentes a la culminación de ciclos de la Formación Profesional patrocinados por la Empresa.
3. Plazos de duración de la capacitación, que deben ser adecuados a la naturaleza de las respectivas ocupaciones.
4. Requisitos para la obtención del Certificado de Capacitación Laboral Juvenil.
5. Capacidades adquiridas por el beneficiario y evidenciadas por la empresa.

El Programa de Capacitación Laboral Juvenil debe ajustarse a los lineamientos generales establecidos en el Plan Nacional de Formación Profesional.

#### Artículo 20.- Duración del Convenio

El Convenio de Capacitación Laboral Juvenil debe tener una duración adecuada a la naturaleza de las respectivas ocupaciones: no mayor a seis (6) meses en ocupaciones de poca calificación o de poca o ninguna complejidad y niveles menores de responsabilidad en el ejercicio de la ocupación, prorrogable hasta por un período similar; y no mayor a veinticuatro (24) meses, en ocupaciones que requieren mayor calificación y por ende

mayor complejidad y mayores niveles de responsabilidad en el ejercicio de la ocupación.

Los períodos de capacitación laboral intermitentes o prorrogados no pueden exceder en su conjunto de doce (12) meses o veinticuatro (24) meses, según corresponda, en la misma empresa.

#### Artículo 21.- Sede de la Capacitación

La Capacitación Laboral Juvenil debe impartirse preferentemente en el propio centro de trabajo o en Centros de Formación Profesional o en escuelas - taller o similares implementados en las empresas para los jóvenes que estén cursando sus estudios escolares con la cooperación y el apoyo técnico del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y de los centros educativos que así lo dispongan.

#### Artículo 22.- Certificado de Capacitación Laboral

El titular del Certificado de Capacitación Laboral puede obtener con el mismo su correspondiente habilitación laboral técnica, el que será reconocido por el Ministerio de Educación, previo cumplimiento de los requisitos que éste establezca.

### CAPÍTULO IV

#### DE LA PASANTÍA

##### SUBCAPÍTULO I

#### DE LA PASANTÍA EN LA EMPRESA

#### Artículo 23.- Definición

La Pasantía en la empresa es una modalidad formativa que se realiza en las unidades productivas de las empresas y que busca relacionar al beneficiario con el mundo del trabajo y la empresa, en la cual implementa, actualiza, contrasta lo aprendido en el Centro de Formación y se informa de las posibilidades de empleo existentes y de la dinámica de los procesos productivos de bienes y servicios.

En esta modalidad de formación se ubica tanto a los beneficiarios como a los estudiantes de los últimos grados del nivel de Educación Secundaria de los Centros Educativos que necesiten por razones formativas y curriculares realizar una pasantía en la empresa.

#### Artículo 24.- Finalidad

Mediante esta modalidad se busca que el beneficiario refuerce la capacitación laboral adquirida e inicie, desarrolle o mejore las habilidades sociales y personales relacionadas al ámbito laboral.

#### Artículo 25.- Del Convenio de Pasantía

La Pasantía en la empresa se realiza mediante un Convenio de Pasantía que se celebra

entre:

1. Una empresa.
2. Un beneficiario de 14 años a más.
3. Un Centro de Formación Profesional o Centro Educativo facultado para realizar esta modalidad. El tiempo de duración del Convenio no es mayor a tres (3) meses.

Por el Convenio de Pasantía, la empresa se obliga a brindar facilidades al beneficiario para que realice su pasantía, mediante la ejecución de tareas productivas correspondientes a un Plan Específico de Pasantía definido por el Centro de Formación Profesional y el Programa que respalde el proceso. El beneficiario se obliga a cumplir las tareas productivas de la empresa, conforme a la reglamentación y normatividad de ésta y al Plan Específico de Pasantía del Centro de Formación Profesional. El Centro de Formación Profesional tiene la responsabilidad de planificar y diseñar el Plan Específico de Pasantía, así como dirigir, administrar, evaluar y certificar las actividades formativas; asimismo, el Programa que respalda la Pasantía, tiene la responsabilidad del monitoreo y seguimiento del proceso.

CONCORDANCIAS: D.S. 007-2005-TR, Reglamento, Art. 20

## SUBCAPÍTULO II

### PASANTÍA DE DOCENTES Y CATEDRÁTICOS

#### Artículo 26.- Definición

La pasantía de docentes y catedráticos es una modalidad formativa que vincula a los docentes y catedráticos del Sistema de Formación Profesional con los cambios socio económicos, tecnológicos y organizacionales que se producen en el sector productivo a fin de que puedan introducir nuevos contenidos y procedimientos de enseñanza y aprendizaje en los Centros de Formación Profesional.

#### Artículo 27.- Finalidad

Mediante esta modalidad se busca la actualización, el perfeccionamiento y la especialización de los docentes y catedráticos en el ejercicio productivo para mejorar sus conocimientos tecnológicos de innovación y prospección que permitan construir vínculos entre la empresa y el Centro de Formación Profesional.

#### Artículo 28.- Del Convenio de Pasantía de Docentes y Catedráticos

La pasantía de docentes se realiza mediante un Convenio de Pasantía que se celebra entre:

1. Una empresa,
2. Un Docente o catedrático y
3. Un Centro de Formación Profesional.

El tiempo de duración del Convenio no debe superar los tres (3) meses.

Por el Convenio de Pasantía, la empresa se obliga a brindar facilidades al beneficiario para que realice su pasantía, mediante la ejecución de tareas productivas y de investigación científica tecnológica correspondientes al itinerario de pasantías.

El beneficiario se obliga a cumplir las tareas productivas de la empresa, conforme a la reglamentación y normatividad de la empresa y del Centro de Formación Profesional.

El Centro de Formación Profesional tiene a su cargo la planificación y el diseño del itinerario de pasantía, así como su monitoreo y seguimiento, asimismo, debe solventar la remuneración de los pasantes docentes durante el tiempo que dure dicha modalidad formativa.

## CAPÍTULO V DE LA ACTUALIZACIÓN PARA LA REINSERCIÓN LABORAL

### Artículo 29.- Definición

La actualización para la inserción laboral es una modalidad formativa que se caracteriza por realizar el proceso de actualización para la inserción en las unidades productivas de las empresas, permitiendo a los beneficiarios la recalificación, ejercitando su desempeño en una situación real de trabajo, complementada con el acceso a servicios de formación y de orientación para la inserción en el mercado laboral.

### Artículo 30.- Finalidad

Mediante esta modalidad se busca mejorar la empleabilidad así como las posibilidades de inserción de trabajadores no ocupados (desempleados del sector público o privado) entre 45 y 65 años, que se encuentren en situación de desempleo prolongado, mayor a doce (12) meses continuos, habiéndose desempeñado como trabajadores sean empleados y/u obreros.

### Artículo 31.- Convenio de Actualización para la Inserción Laboral

Por el Convenio de Actualización para la Inserción Laboral, la empresa se obliga a brindar facilidades al adulto para que realice su actualización práctica, durante el tiempo que dure el convenio, mediante la ejecución de tareas productivas correspondientes a un Plan de Entrenamiento y Actualización, previamente definido por la empresa y el beneficiario.

La empresa tiene la responsabilidad de planificar y diseñar los programas, así como de dirigir, administrar, evaluar y certificar las actividades formativas, asumiendo la empresa los costos que demande el Plan de Entrenamiento y Actualización.

El beneficiario se obliga a cumplir las tareas productivas de la empresa, conforme a la reglamentación y normatividad de ésta.

### Artículo 32.- Número máximo de beneficiarios en Actualización para la Inserción Laboral

El número de beneficiarios en Actualización para la Inserción Laboral no puede exceder al veinte por ciento (20%) del total de personal del área u ocupación específica ni del diez

por ciento (10%) del total de trabajadores de la empresa con vinculación laboral directa. Dicho límite puede incrementarse en un diez por ciento (10%) adicional, siempre y cuando este último porcentaje esté compuesto exclusivamente por beneficiarios con discapacidad. En el caso de empresas que cuenten con más de tres (3) trabajadores y menos de diez (10) trabajadores, sólo se puede suscribir convenio con un adulto bajo esta modalidad. Los beneficiarios deben acreditar su situación de desempleo presentando el último certificado de trabajo, boleta de pago o contrato. La Autoridad Administrativa de Trabajo verifica la información remitida.

CONCORDANCIAS: D.S. 007-2005-TR, Reglamento, Art. 25 y 2da Disp. Trans.

#### Artículo 33.- Límites de los servicios de complementación de formación y actualización

Los beneficiarios de los servicios de Complementación de Formación y Actualización deben observar las siguientes pautas:

1. No pueden ser personas que anteriormente tuvieron un vínculo laboral con la empresa, a menos que haya transcurrido como mínimo un (1) año del cese laboral y en ese lapso no los hubiera ligado relación alguna por servicios personales.
2. Los beneficiarios deben ser desempleados, en ese sentido no se permite el acceso de personas con negocios, sean formales o no, así hayan laborado anteriormente como trabajadores dependientes.
3. En ningún caso las empresas deben utilizar esta alternativa como medio de presión o coacción para que trabajadores en actividad accedan a ella.

#### Artículo 34.- Plan de Entrenamiento y Actualización

El Plan de Entrenamiento y Actualización para la Reinserción Laboral es definido en conjunto entre el beneficiario y la empresa. Este es un plan personalizado cuya elaboración deberá tomar como máximo quince (15) días calendario para su elaboración. Al término de este período, la empresa debe presentar y comunicar a la Autoridad Administrativa de Trabajo la ejecución del Plan para su registro. El Plan puede ser modificado, previo acuerdo entre beneficiario y empresa, como máximo una (1) vez y antes de los tres (3) meses de iniciado el proceso. Esta modificación debe ser comunicada a la Autoridad Administrativa de Trabajo.

La labor específica del beneficiario debe estar de preferencia relacionada con la experiencia y calificaciones del beneficiario.

#### Artículo 35.- Contenido del Plan de Entrenamiento y Actualización

El Plan de Entrenamiento y Actualización para la reinserción laboral debe contemplar, como mínimo, lo siguiente:

1. Determinación del puesto a ser ocupado para el entrenamiento y actualización.
2. Número de horas de entrenamiento en el puesto de trabajo no menor a mil setecientas (1700) horas.
3. Programa complementario de servicios de formación y actualización, que debe contener un mínimo de trescientas (300) horas de formación específica, concentrada o alternada, y evaluación periódica.



4. Plazos de duración del entrenamiento y la actualización.
5. Requisitos para la obtención del certificado de entrenamiento y actualización para la reinserción laboral.
6. Capacidades desarrolladas o fortalecidas por el beneficiario, y evidenciadas por la empresa.
7. Calificaciones a las cuales accederá el beneficiario una vez culminado el proceso.

El Plan de Entrenamiento y Actualización para la reinserción laboral debe ajustarse a los lineamientos generales establecidos en el Plan Nacional de Formación Profesional.

#### Artículo 36.- Servicios complementarios de formación y orientación para la inserción laboral

Los servicios complementarios de formación y orientación pueden ser brindados por la empresa o combinados con servicios brindados por terceros. En todo caso, deben acreditar la adquisición, actualización y/o mejoras de determinadas competencias y calificaciones.

Los servicios complementarios pueden ser de formación, específicos, certificación ocupacional, pasantías, orientación y asesoría para la búsqueda de empleo y colocación, entre otros. Asimismo, orientación para el trabajo independiente o creación de negocios propios, de preferencia si éstos pueden dar posibilidad de ser proveedores o subcontratistas de empresas.

#### Artículo 37.- Duración del Convenio

El Convenio de Actualización para la Reinserción Laboral tiene una duración no mayor a doce (12) meses, prorrogable por otro período no mayor a doce (12) meses cuando ello esté previsto y se justifique por el Plan de Entrenamiento y Actualización diseñado.

Los beneficiarios pueden acceder a esta modalidad por una sola vez.

#### Artículo 38.- Sede del entrenamiento y la actualización

El entrenamiento y actualización para la reinserción laboral debe impartirse en el propio centro de trabajo.

#### Artículo 39.- Sede del servicio complementario de formación y orientación para la inserción laboral

Los servicios de formación y orientación pueden ser brindados por la misma empresa o por los servicios de la oferta existente en el mercado, debidamente calificados y registrados en los diferentes Programas o Direcciones que dependen de la Autoridad Administrativa de Trabajo así como por los servicios de la oferta de los Centros de Formación Profesional Sectoriales.

#### Artículo 40.- Certificado de Entrenamiento y Actualización para la Reinserción Laboral

El titular del certificado de Entrenamiento y Actualización para la Reinserción Laboral puede obtener con el mismo su correspondiente habilitación ocupacional previo cumplimiento de los requisitos que fije la Autoridad Administrativa de Trabajo.

## CAPÍTULO VI

### NORMAS COMUNES A LAS MODALIDADES FORMATIVAS

Artículo 41.- De las obligaciones de las personas en formación

Son obligaciones de las personas en formación al suscribir el respectivo convenio con la empresa:

1. Obligarse a acatar las disposiciones formativas que le asigne la empresa.
2. Cumplir con diligencia las obligaciones convenidas.
3. Observar las normas y reglamentos que rijan en el centro de trabajo.
4. Cumplir con el desarrollo del programa que aplique la empresa.

Artículo 42.- De las obligaciones de la empresa

Son obligaciones de la empresa:

1. Adoptar y cumplir los planes y programas que rijan la formación respectiva.
2. Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral en la actividad materia del convenio.
3. Pagar puntualmente la subvención mensual convenida.
4. Otorgar el descanso semanal y feriados no laborables debidamente subvencionados.
5. Otorgar un descanso de quince (15) días debidamente subvencionado cuando la duración de la modalidad formativa sea superior a doce (12) meses.
6. Otorgar al beneficiario una subvención adicional equivalente a media subvención económica mensual cada seis meses de duración continua de la modalidad formativa.
7. No cobrar suma alguna por la formación.
8. Cubrir los riesgos de enfermedad y accidentes a través de EsSalud o de un seguro privado con una cobertura equivalente a catorce (14) subvenciones mensuales en caso de enfermedad y treinta (30) por accidente.
9. Brindar las facilidades para que la persona en formación que desee se afilie facultativamente a un sistema pensionario.
10. Emitir, cuando corresponda, los informes que requiera el Centro de Formación Profesional en que cursa estudios el aprendiz, practicante, pasante o beneficiario.
11. Otorgar el respectivo certificado al término del período de la formación que precise las capacidades adquiridas y verificadas en el desempeño efectivo de las labores dentro de la empresa.

Artículo 43.- De las obligaciones de los Centros de Formación Profesional

Son obligaciones del Centro de Formación Profesional:

1. Planificar y desarrollar los programas formativos que respondan a las necesidades del mercado

laboral con participación del Sector Productivo.

2. Dirigir y conducir las actividades de formación, capacitación, perfeccionamiento y especialización del beneficiario en coordinación con la empresa.

3. Supervisar, evaluar y certificar las actividades formativas.

4. Coordinar con la empresa el mecanismo de monitoreo y supervisión de las actividades que desarrolla el beneficiario.

CONCORDANCIAS: D.S. 007-2005-TR, Reglamento, 1ra. Disp. Trans.

#### Artículo 44.- Duración de la Jornada Formativa

La jornada formativa responde a las necesidades propias de la persona en formación y por ende dependerá del tipo de convenio suscrito, no pudiendo exceder de los siguientes límites:

1. En los Convenios de Aprendizaje:

a. Con Predominio en la Empresa: quedará establecida en el convenio y en ningún caso puede superar las ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales.

b. Con predominio en el Centro de Formación Profesional: Prácticas Preprofesionales: No mayor a seis (6) horas diarias o treinta (30) semanales.

2. En los Convenios de Prácticas Profesionales: No mayor a ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales.

3. En los Convenios de Capacitación Laboral Juvenil: No mayor a ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales.

4. En los Convenios de Pasantía: quedará establecida en el convenio y en ningún caso podrá superar las ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales.

La duración de la jornada formativa para los estudiantes de los últimos grados de nivel de educación secundaria, será la que determine el Ministerio de Educación.

5. En los Convenios de Actualización para la Reinserción Laboral: No mayor a ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales.

La duración de la jornada formativa de los adolescentes en la empresa no puede exceder los límites establecidos para la jornada de trabajo prevista en el Código del Niño y del Adolescente.

#### Artículo 45.- Monto de la subvención económica mensual

La subvención económica mensual no puede ser inferior a una Remuneración Mínima cuando la persona en formación cumpla la jornada máxima prevista para cada modalidad formativa. Para el caso de jornadas formativas de duración inferior, el pago de la subvención es proporcional.

Se exceptúan de lo dispuesto en el párrafo precedente las modalidades formativas siguientes:

a) De la Pasantía, cuya subvención aplicable a estudiantes de educación secundaria es no menor al cinco por ciento (5%) de la Remuneración Mínima. En los demás casos de Pasantías, la subvención

mensual no puede ser inferior al treinta por ciento (30%) de la Remuneración Mínima.

Sólo en el caso de que la pasantía se realice asociada a las necesidades propias de un curso obligatorio requerido por el Centro de Formación Profesional, el pasante no recibirá subvención alguna.

b) De la Actualización para la Reinserción Laboral, cuyos beneficiarios reciben una subvención mensual no menor a dos Remuneraciones Mínimas.

Artículo 46.- Contenido de los Convenios

El Convenio se celebra con carácter individual y por escrito y debe contener como mínimo los siguientes datos:

1. Nombre o denominación de la persona natural o jurídica que patrocine la modalidad formativa.
2. Nombre, edad y datos personales del participante que se acoge a la modalidad formativa y de su representante legal en el caso de los menores.
3. Ocupación materia de la capacitación específica.
4. Monto de la subvención económica mensual.
5. Duración del convenio.
6. Causales de modificación, suspensión y terminación del convenio.

El convenio es puesto en conocimiento de la dependencia correspondiente del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, dentro de los quince (15) días de su suscripción.

Artículo 47.- Gravámenes y descuentos

La subvención económica mensual no tiene carácter remunerativo, y no está afecta al pago del Impuesto a la Renta, otros impuestos, contribuciones ni aportaciones de ningún tipo a cargo de la empresa, salvo que ésta voluntariamente se acoja al régimen de prestaciones de EsSalud a favor del beneficiario, caso en el cual abonará la respectiva contribución.

Igualmente, la subvención económica mensual no está sujeta a ningún tipo de retención a cargo del beneficiario, salvo que éste voluntariamente se acoja como afiliado facultativo a algún sistema pensionario.

La subvención económica constituye gasto deducible para efectos del Impuesto a la Renta.

Artículo 48.- Registro

Los beneficiarios de las diferentes modalidades formativas deben ser inscritos en un libro especial a cargo de la empresa y autorizado por la dependencia competente de la Autoridad Administrativa de Trabajo.

Los respectivos convenios se inscriben en el Registro Especial correspondiente ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.

Artículo 49.- Supervisión de las modalidades formativas

La fiscalización de las modalidades formativas están a cargo de la Autoridad Administrativa de Trabajo para verificar su observancia.

Artículo 50.- Restricción a la suscripción de convenios de modalidades formativas

No es permitido incluir como beneficiario de ninguna de las modalidades formativas contempladas en esta Ley a personas que tengan relación laboral común con sus empleadores, o que empresas de intermediación laboral destaquen personal bajo estas modalidades.

Artículo 51.- Desnaturalización de las modalidades formativas

Se desnaturalizan las modalidades formativas y se entiende que existe una relación laboral común en los siguientes casos:

1. La inexistencia del convenio de modalidad formativa debidamente suscrito.
2. La falta de capacitación en la ocupación específica y/o el desarrollo de actividades del beneficiario ajenas a la de los estudios técnicos o profesionales establecidos en el convenio.
3. La continuación de la modalidad formativa después de la fecha de vencimiento estipulado en el respectivo convenio o de su prórroga o si excede el plazo máximo establecido por la Ley.
4. Incluir como beneficiario de alguna de las modalidades formativas a las personas que tengan relación laboral con la empresa contratante, en forma directa o a través de cualquier forma de intermediación laboral, salvo que se incorpore a una actividad diferente.
5. La presentación de documentación falsa ante la Autoridad Administrativa de Trabajo para acogerse al incremento porcentual adicional, a que se refieren los artículos 17 y 32 o para acogerse a otro tipo de beneficios que la Ley o su Reglamento estipule.
6. La existencia de simulación o fraude a la Ley que determine la desnaturalización de la modalidad formativa.
7. El exceso en los porcentajes limitativos correspondientes. CONCORDANCIAS:

D.S. 007-2005-TR, Reglamento, Art. 55

Artículo 52.- Otras infracciones

Las infracciones que se originen por el incumplimiento de disposiciones aplicables que pueden ser reparadas porque no ocasionan perjuicio grave al beneficiario son las siguientes:

1. El incumplimiento en el otorgamiento de la subvención económica del beneficiario.
2. No contar con el Libro de Registro de Convenio debidamente autorizado por la Autoridad Administrativa de Trabajo.
3. El incumplimiento en la presentación del convenio correspondiente ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.
4. El desarrollo del programa de las modalidades formativas en una jornada que exceda el horario habitual de la empresa, así como la jornada en el horario nocturno entre las 10:00 p.m. y las 06:00

a.m. sin autorización previa de la Autoridad Administrativa de Trabajo.

5. No contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o no asumir directamente el costo de estas contingencias.

6. No otorgar la certificación correspondiente.

CONCORDANCIAS: D.S. 007-2005-TR, Reglamento, Art. 55

Artículo 53.- Sanción a las infracciones

Las infracciones a que se refieren los artículos 51 y 52 son susceptibles de sanción pecuniaria conforme a la legislación vigente.

**Anexo 12: Plan de Carrera***Escala jerárquica de la PMO*

	Senior	Semi senior	Standard	Junior
Examen de PMI aprobado (CAPM)	<input type="checkbox"/>			
Título de postgrado (no excluyente)	<input type="checkbox"/>			
Inglés avanzado para poder dialogar con clientes exhaustivamente.	<input type="checkbox"/>			
Manejo de proyectos muy complejos	<input type="checkbox"/>			
Capacidad de resolver problemas complejos con el cliente via conference call		<input type="checkbox"/>		
Análisis detallado de los costos de proyectos complejos y maximización de MO		<input type="checkbox"/>		
Asistir a capacitaciones pertinentes adentro y afuera de la empresa		<input type="checkbox"/>		
Llevar adelante y planificar capacitaciones para otros		<input type="checkbox"/>		
Diplomatura de PMI de la UBP		<input type="checkbox"/>		
Inglés First Certificate o exámen equivalente		<input type="checkbox"/>		
Gestión de riesgo avanzado (hacer los números)		<input type="checkbox"/>		
Capacidad de resolver problemas con clientes mediante un informe conciso (hacer un "lecciones aprendidas" y también escribirlo)			<input type="checkbox"/>	
Capacidad de innovación / superación / trascendencia / aceptación de desafíos			<input type="checkbox"/>	
Capacidad de Multitarea			<input type="checkbox"/>	
Gestión de riesgo (prima facie)			<input type="checkbox"/>	
División de tareas			<input type="checkbox"/>	
Analizar el margen operativo de los proyectos			<input type="checkbox"/>	
Inglés funcional				<input type="checkbox"/>
Capacidad de manejar proyectos normales				<input type="checkbox"/>



**Anexo 13: Evaluación de desempeño****1-Evaluación de competencias**Período evaluado:Fecha:Nombre del evaluador:Nombre del evaluado:

COMPETENCIAS	Autoevaluación		Evaluación de Team Leader	
1. Orientación al cliente (interno y externo)				
2. Competencia técnica				
3. Comunicación				
4. Flexibilidad				
5. Iniciativa-autonomía				
6. Manejo de situaciones adversas				

Observaciones:**2-Fundamentación mediante análisis de fortalezas y debilidades**

COMPETENCIAS	Fortalezas	Debilidades
1. Orientación al cliente (interno y externo)		
2. Competencia técnica		
3. Comunicación		
4. Flexibilidad		
5. Iniciativa-Autonomía		
6. Manejo de situaciones adversas		

**3-Plan de mejora**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones a realizar para cumplirlos</b>	<b>Plazos fechas</b>	<b>y Persona responsable</b>

**Notas:**

--

**Anexo 14: Pasos a seguir para la constitución de una empresa en Lima****EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ( E.I.R.L.)**

Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su titular, tiene carácter mercantil

**El titular**, es el órgano máximo de la empresa.

**La Gerencia**, es designada por el titular, tiene a su cargo la administración de la empresa

**D.L. N° 21621 (14.09.76)**

**LEY GENERAL DE SOCIEDADES N° 26887 ( 09.12.97)****SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA  
(S.R.L.)**

Es una forma societaria cuyo origen y algunas de sus características son propias de las sociedades personalistas, la responsabilidad de los socios está limitada a su aporte

**Órganos de la Empresa**

**Junta General de Socios**, representa a todos los socios

**Gerente**, es el encargado de la dirección y administración de la sociedad.

**Sub – Gerente**, reemplaza al gerente en su ausencia

**SOCIEDAD ANÓNIMA  
(S.A.)**

Es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada. El número de socios no puede ser inferior a dos (02) personas naturales o jurídicas

**Órganos de la Empresa**

**Junta General de Accionistas**, es el órgano de la sociedad, la Junta General se reúne obligatoriamente por lo menos una vez al año.

**El Directorio**, es el órgano colegiado, elegido por la Junta General de Accionistas, en ningún caso el número de directores es menor de tres miembros ( art. 151 LGS).

**La Gerencia**, es nombrada por el Directorio, es el representante legal y administrador de la empresa, el cargo puede ser revocado en cualquier momento por el directorio o Junta

**Sub Gerente**.

## **SOCIEDAD ANONIMA CERRADA (S.A.C.)**

Es una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza comercial.

No puede tener más de 20 accionistas y sus acciones no pueden ser Inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

### **Órganos de la Empresa**

**Junta General de Accionistas**

**La Gerencia**

**Sub Gerente**

### **NO SE OLVIDE QUE PARA ACOGERSE A LOS BENEFICIOS DEL PRODAME**

- El aporte de capital, deberá estar suscrito y pagado totalmente.
- El capital mínimo aportado es de S/. 1,000 hasta un máximo de ocho (8) UIT.
- Para empresas societarias, el mínimo de socios es de 2 personas
- En toda empresa, los esposos no pueden ser socios, por que forman parte de una sociedad conyugal (Artículo 315 Código Civil).
- El trámite para la constitución de MYPE's es personal y gratuito.

### **REQUISITOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA**

1. Previamente tramitará en la Oficina de los Registros Públicos, la **BÚSQUEDA MERCANTIL Y LA RESERVA DE PREFERENCIA REGISTRAL DE LA EMPRESA**, las mismas que serán presentadas a PRODAME, en original y copia.
2. Adjuntar los **DOCUMENTOS PERSONALES**: del titular y cada uno de los socios de la empresa: copia simple DNI con el sello de la última votación, Carné de Identidad Personal, Carné de Extranjería (según sea el caso) y RUC (si tuviera como persona natural).

Las personas casadas, adjuntarán copia del documento de identidad del cónyuge.

3. Descripción de la **ACTIVIDAD ECONOMICA**: Será presentada en una hoja suelta y firmada, en el que consignará las actividades que va a desarrollar la empresa. Estas actividades pueden ser: de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios.
4. **CAPITAL SOCIAL**: deberá indicar el aporte por cada socio. Este aporte será por separado y puede ser en:
  - A. **Bienes dinerarios**: el aporte del capital se hace en efectivo; una vez elaborada la minuta con una copia deberá efectuar el depósito bancario a nombre de la empresa y adjuntará la "Constancia de Depósito" (original y copia).
  - B. **Bienes no dinerarios**: el aporte del capital puede ser en máquinas, equipos, muebles o enseres, deberá presentar una declaración jurada simple de aporte de bienes (según formato entregado por el PRODAME). En caso de aportar vehículos, deberá adjuntar fotocopia de Tarjeta de Propiedad a nombre del otorgante.
  - C. **Bienes dinerarios y bienes no dinerarios**: es la combinación de ambos aportes.

### **PASOS A SEGUIR**

1. ORIENTACION Y ASESORIA ELABORACION DE LA MINUTA FIRMA DEL ABOGADO (MINISTERIO DE TRABAJO)
2. NOTARIA  
ESCRITURA PUBLICA  
Tarifa social reducida Convenio con el Colegio de Notarios
3. SUNARP  
REGISTROS PUBLICOS INSCRIPCION EN EL REGISTRO MERCANTIL
4. SUNAT (Tramite gratuito)
  - RUC
  - **COMPROBANTES DE PAGO**
  - **INSCRIPCION EN ESSALUD**
5. MINISTERIOS  
PERMISOS, AUTORIZACION, O REGISTRO ESPECIAL
6. MINISTERIO DE TRABAJO  
AUTORIZACION DE LIBRO DE PLANILLA
7. MUNICIPALIDAD  
LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO
8. NOTARIA  
LEGALIZACION DE LIBROS

### **BENEFICIOS DE LA FORMALIZACION DE EMPRESAS CON PERSONERÍA JURIDICA.**

Participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedor de bienes y servicios.

No tener ninguna limitación para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado nacional e internacional.

Mayor facilidad para acceder al sistema financiero formal.

Participar en programas de apoyo a la micro y pequeña empresa promovidos y ejecutados por el Estado.

En casos fortuitos (perdidas), la empresa responde frente a obligaciones con terceros, sólo por el valor del capital aportado.

### **RENAMYPE**

#### REGISTRO NACIONAL DE ASOCIACIONES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Las asociaciones inscritas en RENAMYPE son consideradas interlocutoras validas y representativa de su sector, pudiendo:

- Participar activamente en las diferentes instancias locales, regionales y gubernamentales.
- Lograr que las propuestas planteadas puedan ser parte de la agenda pública.

Al inscribirse al RENAMYPE, la asociación puede participar con voz y/o con voto en diferentes instituciones como:

- CODEMYPE: Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
- COREMYPE : Consejo Regional de las Mype.
- PROMPEX: Comisión de Promoción de las Exportaciones.
- CAJA MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO.

## Anexo 15: Ingresos y egresos mensuales para escenario pesimista.

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Facturación	\$ 0	\$ 15.000	\$ 36.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 67.500	\$ 78.000	\$ 90.000	\$ 97.500	\$ 108.000	\$ 120.000	\$ 127.500	\$ 138.000	\$ 150.000	\$ 157.500	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 180.000
Coordinadores de Proyectos (pasantes + empleados)	0	4	4	4	6	6	6	8	8	8	10	10	10	12	12	12	12	12	12
Costos de producción		\$ 0	\$ -7.500	\$ -18.000	\$ -30.000	\$ -33.750	\$ -39.000	\$ -45.000	\$ -48.750	\$ -54.000	\$ -60.000	\$ -63.750	\$ -69.000	\$ -75.000	\$ -78.750	\$ -84.000	\$ -90.000	\$ -90.000	\$ -90.000
Remuneración coordinadores de proyectos		\$ -6.000	\$ -6.000	\$ -6.000	\$ -12.563	\$ -12.563	\$ -12.563	\$ -19.125	\$ -19.125	\$ -19.125	\$ -23.908	\$ -23.908	\$ -23.908	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469
Costos administrativos		\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618
Remuneración gerente		\$ -4.400	\$ -4.400	\$ -4.400	\$ -5.600	\$ -5.600	\$ -5.600	\$ -6.800	\$ -6.800	\$ -6.800	\$ -8.000	\$ -8.000	\$ -8.000	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200
Alquiler de Oficina		\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800
Internet		\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200
Limpieza oficina		\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250
Departamento Gerente		\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400
Costo vuelos mensualizados		\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600
Utilidades antes de impuesto		\$ -211.268	\$ -113.768	\$ -3.268	\$ 970	\$ 4.720	\$ 9.970	\$ 8.207	\$ 11.957	\$ 17.207	\$ 17.228	\$ 20.978	\$ 28.228	\$ 24.483	\$ 28.213	\$ 33.483	\$ 39.483	\$ 39.483	\$ 39.483
Impuesto (27%)					\$ -262	\$ -1.274	\$ -2.692	\$ -2.216	\$ -3.228	\$ -4.646	\$ -4.651	\$ -5.663	\$ -7.081	\$ -6.605	\$ -7.618	\$ -9.035	\$ -10.655	\$ -10.655	\$ -10.655
Utilidades despues de impuesto		\$ -211.268	\$ -113.768	\$ -3.268	\$ 708	\$ 3.445	\$ 7.278	\$ 5.991	\$ 8.729	\$ 12.561	\$ 12.575	\$ 15.312	\$ 19.145	\$ 17.868	\$ 20.596	\$ 24.428	\$ 28.808	\$ 28.808	\$ 28.808
Departamento Gerente	\$ -2.800																		
Remodelación oficina	\$ -16.000																		
Creación SAC	\$ -6.000																		
Computadoras	\$ -10.000																		
Escritorios y Sillas	\$ -4.000																		
Impresoras	\$ -800																		
Flujo neto Mensual	\$ -417.600	\$ -211.268	\$ -113.768	\$ -10.268	\$ 708	\$ 3.445	\$ 278	\$ 6.991	\$ 8.729	\$ 12.561	\$ 12.575	\$ 15.312	\$ 19.146	\$ 17.868	\$ 20.596	\$ 24.428	\$ 28.808	\$ 28.808	\$ 28.808

## Anexo 16: Ingresos y egresos mensuales para escenario medio.

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	8	9	10	10	11	12	12	13	14	15	16	17	18	
Facturación	0	\$ 0	\$ 19.000	\$ 45.600	\$ 76.000	\$ 85.000	\$ 98.800	\$ 114.000	\$ 123.500	\$ 136.800	\$ 152.000	\$ 161.500	\$ 174.800	\$ 190.000	\$ 199.500	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000
Coordinadores de Proyectos (pasantes + empleados)	0																						
Costos de producción		\$ 0	\$ -8.550	\$ -20.520	\$ -34.200	\$ -38.475	\$ -44.460	\$ -51.300	\$ -55.575	\$ -61.560	\$ -68.400	\$ -72.675	\$ -78.660	\$ -85.500	\$ -89.775	\$ -95.760	\$ -102.600	\$ -102.600	\$ -102.600	\$ -102.600	\$ -102.600	\$ -102.600	\$ -102.600
Remuneraciones coordinadores de proyectos		\$ -6.000	\$ -6.000	\$ -6.000	\$ -12.963	\$ -12.963	\$ -12.963	\$ -19.125	\$ -19.125	\$ -19.125	\$ -23.906	\$ -23.906	\$ -23.906	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469	\$ -30.469
Costos administrativos		\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618	\$ -3.618
Remuneración gerente		\$ -4.400	\$ -4.400	\$ -4.400	\$ -5.600	\$ -5.600	\$ -5.600	\$ -6.800	\$ -6.800	\$ -6.800	\$ -8.000	\$ -8.000	\$ -8.000	\$ -8.000	\$ -8.000	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200	\$ -9.200
Alquiler de Oficina		\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800
Internet		\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200
Limpieza oficina		\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250
Departamento Gerente		\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400
Costo de vuelos mensualizados		\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600
Utilidades antes de impuesto		\$ -21.268	\$ -10.818	\$ 3.812	\$ 12.770	\$ 17.995	\$ 25.310	\$ 25.907	\$ 31.132	\$ 38.447	\$ 40.626	\$ 46.051	\$ 53.366	\$ 53.963	\$ 59.188	\$ 66.503	\$ 74.863	\$ 74.863	\$ 74.863	\$ 74.863	\$ 74.863	\$ 74.863	\$ 74.863
Impuesto (27%)				\$ -1.029	\$ -3.448	\$ -4.859	\$ -6.834	\$ -6.995	\$ -8.406	\$ -10.381	\$ -11.023	\$ -12.434	\$ -14.409	\$ -14.570	\$ -15.981	\$ -17.956	\$ -20.213	\$ -20.213	\$ -20.213	\$ -20.213	\$ -20.213	\$ -20.213	\$ -20.213
Utilidades después de impuesto		\$ -21.268	\$ -10.818	\$ 2.783	\$ 9.322	\$ 13.136	\$ 18.476	\$ 18.912	\$ 22.726	\$ 28.066	\$ 29.603	\$ 33.617	\$ 38.957	\$ 39.393	\$ 43.207	\$ 48.547	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650
Departamento gerente																							
Remodelación oficina																							
Creación SAC																							
Computadoras																							
Escritorios y Sillas																							
Impresora																							
Flujo neto Mensual		\$ -41.600	\$ -21.268	\$ -10.818	\$ -4.217	\$ 9.322	\$ 13.136	\$ 18.912	\$ 22.726	\$ 28.066	\$ 29.603	\$ 33.617	\$ 38.957	\$ 39.393	\$ 43.207	\$ 48.547	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650	\$ 54.650



## Anexo 17: Ingresos y egresos mensuales para escenario optimista.

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Facturación	0	\$ 0	\$ 24.000	\$ 57.600	\$ 96.000	\$ 109.000	\$ 124.800	\$ 144.000	\$ 156.000	\$ 172.800	\$ 192.000	\$ 204.000	\$ 220.800	\$ 240.000	\$ 252.000	\$ 268.800	\$ 288.000	\$ 298.000	\$ 298.000	\$ 298.000
Coordinadores de Proyectos (pasantes + empleados)	0	4	4	4	6	6	6	8	8	8	10	10	10	12	12	12	12	12	12	12
Costos de producción		\$ 0	\$ 9.600	\$ 23.040	\$ 38.400	\$ 43.200	\$ 49.920	\$ 57.600	\$ 62.400	\$ 69.120	\$ 76.800	\$ 81.000	\$ 89.310	\$ 96.000	\$ 100.800	\$ 107.520	\$ 115.200	\$ 115.200	\$ 115.200	\$ 115.200
Remuneración coordinadores de proyectos		\$ -6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 12.583	\$ 19.125	\$ 19.125	\$ 19.125	\$ 23.906	\$ 23.906	\$ 23.906	\$ 29.906	\$ 30.489	\$ 30.489	\$ 30.489	\$ 30.489	\$ 30.489	\$ 30.489
Costos administrativos		\$ -3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618	\$ 3.618
Remuneración gerente		\$ -4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 4.400	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200	\$ 9.200
Alquiler de Oficina		\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800	\$ -2.800
Internet		\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200	\$ -1.200
Limpieza oficina		\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250	\$ -250
Departamento Gerente		\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400	\$ -1.400
Costo de vuelos mensualizados		\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600	\$ -1.600
Utilidades antes de impuesto		\$ -21.268	\$ -9.688	\$ -28.570	\$ 35.770	\$ 45.850	\$ 49.607	\$ 56.807	\$ 66.887	\$ 79.626	\$ 74.426	\$ 100.683	\$ 93.463	\$ 89.706	\$ 122.263	\$ 110.743	\$ 122.263	\$ 122.263	\$ 122.263	\$ 122.263
Impuesto (27%)			\$ -3.589	\$ -7.714	\$ -9.658	\$ -12.379	\$ -13.094	\$ -15.338	\$ -19.059	\$ -21.699	\$ -19.555	\$ -21.699	\$ -24.271	\$ -26.271	\$ -25.235	\$ -27.719	\$ -29.801	\$ -33.011	\$ -33.011	\$ -33.011
Utilidades después de impuesto		\$ -21.268	\$ -6.988	\$ -20.856	\$ 26.112	\$ 33.470	\$ 36.513	\$ 41.469	\$ 46.828	\$ 58.927	\$ 52.871	\$ 68.984	\$ 69.228	\$ 63.435	\$ 97.028	\$ 80.943	\$ 92.462	\$ 89.252	\$ 89.252	\$ 89.252
Departamento del gerente		\$ -2.800																		
Remodelación oficina		\$ -16.000																		
Creación SAC		\$ -8.000																		
Computadores		\$ -10.000					\$ -5.000		\$ -5.000											
Escritorios y Sillas		\$ -4.000					\$ -2.000		\$ -2.000											
Impresora		\$ -600																		
<b>Flujo neto Mensual</b>		<b>\$ -41.600</b>	<b>\$ -21.268</b>	<b>\$ -6.988</b>	<b>\$ 20.856</b>	<b>\$ 26.112</b>	<b>\$ 26.470</b>	<b>\$ 36.213</b>	<b>\$ 41.469</b>	<b>\$ 41.828</b>	<b>\$ 52.871</b>	<b>\$ 68.984</b>	<b>\$ 69.435</b>	<b>\$ 69.228</b>	<b>\$ 73.464</b>	<b>\$ 80.943</b>	<b>\$ 89.252</b>	<b>\$ 89.252</b>	<b>\$ 89.252</b>	<b>\$ 89.252</b>

**Anexo 18: Flujo de Fondos para escenario pesimista**

Año	0	1	2	3	4	5
Facturación	\$ 0	\$ 937,500	\$ 2,095,500	\$ 2,160,000	\$ 2,160,000	\$ 2,160,000
<b>Coordinadores de Proyectos (pasantes + empleados)</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Costos de producción		\$ -468,750	\$ -1,047,750	\$ -1,080,000	\$ -1,080,000	\$ -1,080,000
Remuneraciones coordinadores de proyectos		\$ -184,781	\$ -391,219	\$ -418,604	\$ -447,906	\$ -479,260
Costos administrativos		\$ -43,416	\$ -46,455	\$ -49,707	\$ -53,186	\$ -56,910
Sueldo gerente		\$ -96,000	\$ -118,128	\$ -126,397	\$ -135,245	\$ -144,712
Alquiler de oficina		\$ -33,600	\$ -35,952	\$ -38,469	\$ -41,161	\$ -44,043
Internet		\$ -14,400	\$ -15,408	\$ -16,487	\$ -17,641	\$ -18,875
Limpeza oficina		\$ -3,000	\$ -3,210	\$ -3,435	\$ -3,675	\$ -3,932
Departamento Gerente		\$ -16,800	\$ -17,976	\$ -19,234	\$ -20,581	\$ -22,021
Costo de vuelos mensualizados		\$ -19,200	\$ -20,544	\$ -21,982	\$ -23,521	\$ -25,167
Utilidades antes de impuesto		\$ 57,553	\$ 398,858	\$ 385,686	\$ 337,084	\$ 285,080
Impuesto (27%)		\$ -15,539	\$ -107,692	\$ -104,135	\$ -91,013	\$ -76,971
Utilidades despues de impuesto		\$ 42,014	\$ 291,166	\$ 281,551	\$ 246,071	\$ 208,108
Contrato departamento del gerente	\$ -2,800					
Remodelación oficina	\$ -16,000					
Creación sociedad anónima cerrada	\$ -8,000					
Computadoras	\$ -25,000	\$ -5,000				
Escritorios y Sillas	\$ -10,000	\$ -2,000				
Impresoras	\$ -800					
<b>Flujo neto</b>	<b>\$ -62,600</b>	<b>\$ 35,014</b>	<b>\$ 291,166</b>	<b>\$ 281,551</b>	<b>\$ 246,071</b>	<b>\$ 208,108</b>

**Anexo 19: Flujo de Fondos para escenario medio**

Año	0	1	2	3	4	5
Facturación	\$ 0	\$ 1,187,500	\$ 2,654,300	\$ 2,736,000	\$ 2,736,000	\$ 2,736,000
<b>Coordinadores de Proyectos (pasantes + empleados)</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Costos de producción		\$ -475,000	\$ -1,061,720	\$ -1,094,400	\$ -1,094,400	\$ -1,094,400
Remuneraciones coordinadores de proyectos		\$ -184,781	\$ -383,906	\$ -403,102	\$ -423,257	\$ -444,419
Costos administrativos		\$ -43,416	\$ -45,587	\$ -47,866	\$ -50,259	\$ -52,772
Sueldo gerente		\$ -96,000	\$ -115,920	\$ -121,716	\$ -127,802	\$ -134,192
Alquiler de Oficina		\$ -33,600	\$ -35,280	\$ -37,044	\$ -38,896	\$ -40,841
Internet		\$ -14,400	\$ -15,120	\$ -15,876	\$ -16,670	\$ -17,503
Limpieza oficina		\$ -3,000	\$ -3,150	\$ -3,308	\$ -3,473	\$ -3,647
Departamento Gerente		\$ -16,800	\$ -17,640	\$ -18,522	\$ -19,448	\$ -20,421
Costo de vuelos mensualizados		\$ -19,200	\$ -20,160	\$ -21,168	\$ -22,226	\$ -23,338
Utilidades antes de impuesto		\$ 301,303	\$ 955,817	\$ 972,999	\$ 939,569	\$ 904,467
Impuesto (27%)		\$ -81,352	\$ -258,071	\$ -262,710	\$ -253,684	\$ -244,206
Utilidades despues de impuesto		\$ 219,951	\$ 697,746	\$ 710,289	\$ 685,885	\$ 660,261
Contrato departamento del gerente	\$ -2,800					
Remodelación oficina	\$ -16,000					
Creación sociedad anónima cerrada	\$ -8,000					
Computadoras	\$ -25,000	\$ -5,000				
Escritorios y Sillas	\$ -10,000	\$ -2,000				
Impresoras	\$ -800					
<b>Flujo neto</b>	<b>\$ -62,600</b>	<b>\$ 212,951</b>	<b>\$ 697,746</b>	<b>\$ 710,289</b>	<b>\$ 685,885</b>	<b>\$ 660,261</b>

**Anexo 20: Flujo de Fondos para escenario optimista**

Año	0	1	2	3	4	5
Facturación	\$ 0	\$ 1,500,000	\$ 3,352,800	\$ 3,456,000	\$ 3,456,000	\$ 3,456,000
<b>Coordinadores de Proyectos (pasantes + empleados)</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Costos de producción		\$ -600,000	\$ -1,341,120	\$ -1,382,400	\$ -1,382,400	\$ -1,382,400
Remuneraciones coordinadores de proyectos		\$ -184,781	\$ -376,594	\$ -387,892	\$ -399,528	\$ -411,514
Costos administrativos		\$ -43,416	\$ -44,718	\$ -46,060	\$ -47,442	\$ -48,865
Sueldo gerente		\$ -96,000	\$ -113,712	\$ -117,123	\$ -120,637	\$ -124,256
Alquiler de oficina		\$ -33,600	\$ -34,608	\$ -35,646	\$ -36,716	\$ -37,817
Internet		\$ -14,400	\$ -14,832	\$ -15,277	\$ -15,735	\$ -16,207
Limpieza oficina		\$ -3,000	\$ -3,090	\$ -3,183	\$ -3,278	\$ -3,377
Departamento Gerente		\$ -16,800	\$ -17,304	\$ -17,823	\$ -18,358	\$ -18,909
Costo de vuelos mensualizados		\$ -19,200	\$ -19,776	\$ -20,369	\$ -20,980	\$ -21,610
Utilidades antes de impuesto		\$ 488,803	\$ 1,387,046	\$ 1,430,227	\$ 1,410,926	\$ 1,391,045
Impuesto (27%)		\$ -131,977	\$ -374,502	\$ -386,161	\$ -380,950	\$ -375,582
Utilidades despues de impuesto		\$ 356,826	\$ 1,012,543	\$ 1,044,066	\$ 1,029,976	\$ 1,015,463
Contrato departamento del gerente	\$ -2,800					
Remodelación oficina	\$ -16,000					
Creación sociedad anónima cerrada	\$ -8,000					
Computadoras	\$ -25,000	\$ -5,000				
Escritorios y Sillas	\$ -10,000	\$ -2,000				
Impresoras	\$ -800					
<b>Flujo neto</b>	<b>\$ -62,600</b>	<b>\$ 349,826</b>	<b>\$ 1,012,543</b>	<b>\$ 1,044,066</b>	<b>\$ 1,029,976</b>	<b>\$ 1,015,463</b>