

Resumen Ejecutivo

Computing Development Strategies es una empresa nueva que se basará en las habilidades comprobadas de su fundador para aprovechar la creciente necesidad de capacitación en informática. G. I. Netwell, quien aporta al negocio una experiencia de más de una década de capacitación en informática, dirigirá la empresa mientras ésta se establece como prestadora de servicios de alta calidad en capacitación en informática en el área metropolitana de Chicago. Inicialmente, Computing Development Strategies (CDS) limitará sus cursos de instrucción a Microsoft Windows 95, Excel y Word (o WordPerfect de Corel). En 2000, CDS comenzará a ofrecer cursos sobre la creación y mantenimiento de sitios Web, que se encuentran actualmente en desarrollo.

Las tecnologías y los programas de computación en constante evolución ofrecen a las pequeñas empresas la oportunidad de trabajar en forma más inteligente. Sin embargo, una mayor oportunidad implica una mayor complejidad. Exhaustivas Investigaciones de mercado han demostrado que la capacitación en informática es una de las industrias de servicios de más rápido crecimiento en el país. CDS está en condiciones de captar una parte significativa del mercado local para capacitación en informática. Además, CDS tiene proyectado producir utilidades desde su primer año de operaciones, debido en gran parte al tamaño del mercado y a la inversión relativamente baja que se requiere para iniciar las operaciones. Se ha proyectado que los ingresos para el primer año serán superiores a USD 350.000.

CDS se diferenciará de sus competidores (generalmente empresas más grandes) por sus precios más bajos y por el desarrollo de cuadernos electrónicos de ejercicios exclusivos, que servirán como ayuda para la capacitación. Al especializarse solamente en algunas de las aplicaciones de software más populares, CDS obtendrá acceso al segmento más grande de un mercado cada vez mayor. Este enfoque fuertemente focalizado le facilitará a CDS establecer y mantener una posición de liderazgo en la industria.

Historia del Negocio

La empresa

Computing Development Strategies es una sociedad anónima dinámica en el área de la tecnología que se encuentra preparada para captar una participación sustancial en el mercado de capacitación en informática, una de las industrias de servicios de mayor crecimiento en el país. CDS es una sociedad anónima constituida en Illinois en 1998, cuyo único propietario es G. I. Netwell. CDS establecerá su base de operaciones en Naperville, Illinois. CDS tiene el propósito de ofrecer cursos de capacitación en informática en varios paquetes de software que han sido aceptados mundialmente por casi todas las pequeñas y medianas empresas y por muchos particulares. Estos paquetes incluyen Microsoft Windows 95, Excel y Word y WordPerfect de Corel. Los cursos que están actualmente en desarrollo se lanzarán en el año 2000, y proveerán instrucciones sobre cómo crear y mantener sitios Web en Internet.

El propietario y principal empleado de la empresa, el Sr. G. I. Netwell, tiene una amplia

experiencia como gerente del departamento de capacitación y desarrollo informático de su actual empleador, Computerized Business Machines. Además, el señor Netwell ha desarrollado una estrategia de comercialización muy adecuada para construir una gran participación en el mercado de las pequeñas y medianas empresas. CDS tiene el potencial de lograr una buena reputación por ofrecer cursos de calidad de capacitación en informática, que seguirán teniendo gran valor aún después de terminadas las clases.

La Sra. Sue Howe será la asistente del señor Netwell. Sue Howe es una contratista independiente que contribuyó a la capacitación en ventas y servicio al cliente de los empleados de CBM. La señora Howe tiene considerable experiencia en capacitación y cumple con los altos estándares que CDS ha establecido para sus servicios de capacitación.

Los servicios

CDS fue creada con el único propósito de prestar servicios de capacitación en programas de computación en el área metropolitana de Chicago. Los cursos de Microsoft Windows, Excel y Word (o WordPerfect de Corel) están diseñados para brindar a los empleados y propietarios de pequeñas empresas las habilidades que necesitan para trabajar eficientemente en un entorno de negocios computarizado. La capacitación en desarrollo y mantenimiento de sitios Web, que se ofrecerá a partir de 2000 permitirá a las pequeñas empresas establecer su presencia en Internet con fines de comercialización y promoción.

Los cursos de capacitación generalmente se dictarán en instalaciones arrendadas ubicadas en Naperville, un suburbio al oeste de Chicago. Las instalaciones son de fácil acceso, con un parqueo amplio y servicio de transporte público. Sin embargo, CDS ofrecerá capacitación en las instalaciones del cliente cuando sea apropiado.

Un punto clave para las ventas será el precio que CDS cobra por sus servicios. Ya que CDS ha logrado negociar un arrendamiento favorable y tendrá costos relativamente bajos, podrá ofrecer a los clientes un descuento considerable comparado con compañías de capacitación más grandes.

Los cuadernos de ejercicios

Uno de los métodos que CDS utilizará para diferenciar sus cursos de capacitación de los cursos que ofrecen otras compañías será a través del uso de un conjunto de cuadernos electrónicos de ejercicios desarrollados por el señor Netwell. Estos cuadernos de ejercicios, uno para cada aplicación, servirán de apoyo durante las sesiones de capacitación, y como valiosa herramienta de referencia después de los cursos. Los cuadernos de ejercicios incorporan ideas y conceptos que demostraron ser exitosos durante el tiempo que el Sr. Netwell prestó sus servicios a CBM, junto con los nuevos conceptos innovadores desarrollados como resultado de sus conocimientos en las operaciones de capacitación de CBM.

Los cuadernos de ejercicios se entregarán en disquetes o CD-Rom a los estudiantes de CDS. Estos cuadernos de ejercicios dejan a un lado el enfoque por temas de las guías de usuario y ayudas en línea a favor de un enfoque de flujo de trabajo. Cada cuaderno de ejercicios aborda el software como lo haría un usuario, pero acelera el aprendizaje mucho más que cualquier programa didáctico. El material en cada cuaderno de ejercicios está presentado en un formato lógico y fácil de seguir e ilustra claramente las características

más utilizadas de cada aplicación, y presenta muchos ejemplos y atajos que se aplican a varios negocios y situaciones personales.

Personal clave

G. I. Netwell es el propietario y gerente de CDS. El Sr. Netwell tiene una experiencia importante en software de computación y habilidades gerenciales desarrolladas como gerente del grupo de Soporte Técnico y Capacitación (STC) para Computerized Business Machines. El señor Netwell planea utilizar esta experiencia para elaborar y presentar programas de capacitación en informática.

El señor Netwell fue técnico de soporte técnico e instructor interno de capacitación durante ocho años antes de convertirse en gerente de Soporte Técnico y Capacitación hace tres años. Tiene diplomas en educación y en ingeniería eléctrica. Además de instalar software y asistir en el montaje de redes, el Sr. Netwell supervisó el desarrollo de una serie de programas integrales de capacitación en informática, para usuarios principiantes, intermedios y avanzados de software de computación. Los programas de capacitación en informática de CDS adoptarán el proceso innovador de combinar la instrucción personal con la capacitación práctica.

Como gerente de STC, el Sr. Netwell coordinó el trabajo de cinco instructores que capacitaron a empleados de la compañía en diversos paquetes de software de Microsoft como Word, Excel, PowerPoint y Windows. El Sr. Netwell también dictó varios de estos cursos. El Sr. Netwell utilizará esta experiencia para coordinar los esfuerzos de capacitación de un instructor de tiempo parcial y un asistente de capacitación, con el fin de ofrecer a los estudiantes de CDS el mayor acceso posible al personal de capacitación.

El Sr. Netwell también dirigió un grupo de seis técnicos en computación, que efectuó todo tipo de reparaciones a computadoras e impresoras. Ya que el Sr. Netwell posee formación técnica, su personal le consultaba con frecuencia cuando se presentaban problemas complejos durante las reparaciones. Esta experiencia será especialmente valiosa en las operaciones cotidianas. El tiempo de inactividad de las computadoras se reducirá al máximo, ya que el Sr. Netwell podrá realizar al menos las reparaciones menores, en lugar de esperar que llegue un técnico en computación.

Planes de marketing

Análisis de mercado

El Sr. Netwell realizó investigaciones exhaustivas antes de crear CDS. Su investigación se enfocó en el crecimiento de la capacitación en informática en general y en el mercado geográfico que planea atender. Los resultados de su investigación fueron muy alentadores. Según las conclusiones publicadas en varias revistas muy reconocidas de la industria, la capacitación en informática está comenzando un período de gran expansión. Debido a las grandes innovaciones tecnológicas que se están efectuando en software de aplicación personal y comercial y al efecto esperado de Internet en la vida cotidiana, muchas personas y empresas están abrumadas con las posibilidades que ofrecen estas nuevas herramientas comerciales.

El Instituto de Sistemas de Información de Gestión y Decisión (MDISI) realizó recientemente un estudio nacional sobre las necesidades de capacitación de las empresas

pequeñas. El estudio indica que el 85% de 1.500 propietarios de negocios encuestados anticipó la necesidad inmediata de capacitación para uno o más de sus empleados en el uso de hojas de cálculo y paquetes de software de procesamiento de textos desarrollados por Microsoft. Las cifras de la industria de la computación sugieren que el uso de computadoras en la región central de los Estados Unidos no se desvía significativamente del promedio nacional. Por consiguiente, las conclusiones del estudio del MDISI resultan útiles para determinar el número de estudiantes potenciales que CDS podrá atender.

En el conurbano de Chicago, la información recopilada por la Cámara de Comercio del Norte de Illinois revela que existen 20.000 empresas clasificadas como pequeñas y medianas (de 1 a 50 empleados). El número promedio de empleados es de 15. Esto significa que el mercado objetivo que CDS espera atender tiene aproximadamente 300.000 estudiantes potenciales. Debido a que CDS está implementando una estrategia de comercialización que pone el énfasis en la capacitación de calidad a un costo económico, la empresa capturará una parte sustancial del mercado objetivo de las empresas más grandes de capacitación regionales y nacionales que ofrecen servicios más costosos. Al ofrecer una capacitación de igual o mejor calidad a un costo un 25% inferior al de las cadenas más grandes, se considerará que CDS está al tanto de la información, el tiempo y las necesidades presupuestarias de pequeñas y medianas empresas y de los particulares.

De acuerdo con un artículo publicado recientemente en la revista PC World, “debido a la creciente necesidad de cursos de introducción a la informática, la demanda de capacitación y educación sobre el uso de computadoras personales también está creciendo. Ya sea que contraten centros de capacitación en informática o tengan su propio programa de capacitación en la empresa, las empresas locales se están dando cuenta que invertir en hardware no es suficiente. Para que una empresa se encuentre verdaderamente en la corriente dominante de la tecnología de la información, debe invertir en su recurso más valioso, su gente”.

Estrategia de marketing

Esencialmente, CDS comercializará sus servicios ofreciendo capacitación en informática con la misma o mejor calidad que la de sus competidores más grandes, pero a un precio más razonable. CDS prescindirá de muchos de los símbolos de competidores que tienen precios más altos, tales como carpetas con impresiones de lujo, almohadillas de ratón gratuitas para computadora, etc. En lugar de esto, CDS venderá su servicio al mercado de las pequeñas empresas poniendo énfasis en el valor e identificándose con sus necesidades de información, tiempo y presupuesto.

Como parte de esta estrategia, CDS hará publicidad en varias revistas de pequeñas empresas y de casas matrices. El Sr. Netwell ha conseguido presupuestos razonables de publicidad en “Chicago Small Business Monthly”, revista que publicará un aviso de media página por USD 250 mensuales. Después de un período inicial de seis meses, CDS está considerando publicar un aviso de página completa por USD 350 al mes en la revista DuPage Home Computing Journal.

El tipo preferido de publicidad es el de boca a boca. CDS piensa dictar seminarios sobre consejos prácticos para el uso de computadoras en todos los almuerzos de la cámara de comercio en un radio de 50 kilómetros de la empresa. Además, el Sr. Netwell ha comenzado a escribir varios artículos para publicaciones de pequeñas empresas. Los

resultados de la investigación publicados en el informe del MDISI sugieren que este tipo de iniciativa de comercialización puede generar una cantidad significativa de negocios a través de recomendaciones.

CDS también espera utilizar los contactos de ventas que el Sr. Netwell desarrolló como gerente de soporte técnico de CBM para tener acceso a las pequeñas empresas que están adquiriendo computadoras. El Sr. Netwell también contactará personalmente a los propietarios de negocios con el fin de identificar sus necesidades de informática y de determinar cómo satisfacer esas necesidades. El Sr. Netwell utilizará su propia experiencia, capacitación y comprensión de las necesidades de los clientes para generar nuevos clientes y mantener los antiguos. El Sr. Netwell no dependerá de una fuerza de ventas para generar negocios.

Estrategia de fijación de precios

CDS cobrará un precio considerablemente menor que las grandes empresas por los servicios de capacitación ya que sus gastos generales serán más bajos y tendrá menos empleados que las grandes empresas. Un sondeo realizado entre empresas de capacitación en informática en Chicago y sus suburbios demostró que las empresas de capacitación cobran en promedio USD 220 por persona por una sesión de capacitación de seis horas en Microsoft Word o Excel. Por aproximadamente USD 450, un estudiante puede recibir tres sesiones de seis horas que incluyen conocimientos básicos en computación, Word y Excel.

Ya que CDS espera atraer a los propietarios de pequeñas empresas preocupados por los costos, espera ofrecer una sesión de seis horas de capacitación en Windows, Excel, y Word (o WordPerfect) por USD 155 para principiantes. Las clases avanzadas para estos paquetes de software se ofrecerán por USD 165 por estudiante. Se ofrecerá un paquete completo, que incluye capacitación básica o avanzada en Word o Word Perfect, Excel y Windows, por USD 380. Esto representa un descuento considerable respecto de la competencia, independientemente de si los clientes eligen capacitarse en una sola aplicación del software o en múltiples aplicaciones.

Planes de acción

Personal

CDS planea, al menos inicialmente, mantener costos bajos de sueldos y salarios. Para lograr este objetivo, CDS sólo contratará a dos empleados, G I. Netwell y June Kelvin. La Sra. Kelvin trabajará medio tiempo y desempeñará las funciones de asistente de capacitación y de oficina. En las épocas de mucha carga de trabajo, los ayudará la Sra. Sue Howe, contratista independiente, que se desempeñará como instructora de tiempo parcial. La Sra. Howe será además instructora de informática en las clases nocturnas y durante los fines de semana. Basados en el horario que el Sr. Netwell preparó, los servicios de la señora Howe no se requerirán durante los periodos “flojos” del negocio, en el verano y durante las fiestas de fin de año.

La señora Howe también ha recibido una amplia capacitación que le permitirá revisar y evaluar nuevo software y productos de red. Mientras trabajaba en CBM, se le otorgó un certificado como Ingeniera de Sistemas Certificada por Microsoft. Como resultado de esto, ha adquirido experiencia en planeación, implementación, mantenimiento y soporte

para sistemas de información, incluidos Microsoft Windows NT, BackOffice y otros tipos de software para servidores. Además, ha recibido certificados de capacitación otorgados por el Instituto de Capacitación Tecnológica (ITT) en Microsoft Word, Windows, Excel, PowerPoint y Windows.

CDS y la Sra. Howe han llegado al siguiente acuerdo de remuneración: La Sra. Howe recibirá USD 180 por cada clase de tres horas que dicte para “principiantes”. Este pago se incrementará a USD 200 para clases avanzadas de tres horas. Durante los meses de mayor movimiento, cuando la Sra. Howe dicte dos clases de tres horas y dos clases avanzadas por semana, recibirá USD 760 por semana.

June Kelvin, asistente administrativa y de capacitación, tiene cinco años de experiencia como gerente de oficina de una gran empresa de capacitación en informática, y amplia capacitación en los paquetes de software más comunes. Esta capacitación beneficiará a CDS cuando los instructores requieran ayuda adicional con grupos más grandes. CDS le ofreció a la Sra. Kelvin USD 8 por hora por sus labores generales de oficina y USD 12 por el tiempo que emplee en las clases de capacitación prestando asistencia a los instructores. El Sr. Netwell calcula que en una semana promedio la Sra. Kelvin trabajará 10 horas en labores generales de la oficina y seis horas como asistente de capacitación. Por consiguiente, su sueldo semanal sería en promedio USD 200.

Cobro de matrículas

CDS exigirá un depósito no reembolsable cuando el estudiante se inscribe en el curso. Se exigirá el pago total cuando el estudiante se presente a la clase. Los pagos de las clases podrán efectuarse en efectivo, con tarjeta de crédito, o con cheques personales. CDS ofrecerá pagos mensuales diferidos para clientes corporativos con 20 o más empleados. Ya que se espera que los ingresos generados por este segmento de clientes sean reducidos, y ya que el riesgo de falta de pago es bajo, las cuentas por cobrar y de cobro dudoso no deberían ser superiores al 3% del total de ventas netas mensuales.

Gastos

Después de los salarios, el costo de las computadoras y el costo de las instalaciones para capacitación serán los gastos más grandes que tendrá CDS.

Computadoras: Después de un análisis exhaustivo de las implicancias financieras y de otras implicancias de la compra, alquiler o arrendamiento con opción a compra, CDS ha decidido tomar en arrendamiento con opción a compra sus computadoras y su impresora. Un factor que jugó un papel importante en esta decisión fue la probabilidad de que los equipos comprados se volvieran obsoletos en un período de tiempo relativamente corto. CDS debe contar con computadoras que sean por lo menos igualmente sofisticadas que las que usan sus clientes. El desembolso inicial y sustancial en efectivo que se requiere para adquirir 15 computadoras también influyó en la decisión de tomar en arrendamiento con opción a compra o de alquilar.

CDS solicitó cotizaciones a varios distribuidores de computadoras para la compra de 15 computadoras Pentium III, 500 MHz con memoria RAM de 64 MB, discos duros de 10 gigabytes, y todo el software necesario. El precio más competitivo que consiguió CDS fue de USD 2.699 por máquina y USD 3.000 por la impresora. El precio de compra total sería de USD 46.855, incluido el impuesto a las ventas.

Sobre la base de los presupuestos de varias empresas líderes en alquiler de computadoras en Chicago, CDS espera pagar aproximadamente USD 140 por el alquiler de las mismas computadoras. CDS prevé que ofrecerá dos clases con un máximo de 15 estudiantes por semana. Por consiguiente, el costo mensual de alquiler de estas máquinas, incluida una impresora láser, será de USD 8.450.

Por último, para tomar en arrendamiento con opción a compra 15 computadoras similares y una impresora láser, el mejor precio cotizado por un distribuidor local fue de USD 33.500, incluido todo el mantenimiento de las máquinas. El contrato de arrendamiento con opción de compra tendría una duración de 36 meses, con un interés del 11% anual. El total de los 36 pagos mensuales ascendería a USD 37.855. El canon de arrendamiento de USD 3.154 mensuales es más de USD 5.000 menos que la alternativa del arrendamiento mensual.

Instalaciones para capacitación: CDS estudió varias opciones relacionadas con el tipo de servicio que ofrecerá a sus clientes. En primer lugar, CDS podría evitarse los gastos de pagar un alquiler por las instalaciones de capacitación y limitar sus esfuerzos de capacitación a las viviendas o sitios de negocios del cliente. Otra alternativa sería que CDS tomara en alquiler las instalaciones y realizara las sesiones de capacitación allí, además de ofrecer capacitación en el sitio de trabajo o vivienda del cliente. Debido a que el Sr. Netwell no desea comprometer fondos a largo plazo, no se consideró como opción viable la compra de instalaciones para capacitación.

Aunque con la primera opción se reducen costos, no es viable para CDS. La empresa espera generar la mayor parte de sus ingresos a través de sesiones de capacitación en salones grandes de clase. Esto es más ventajoso porque para el instructor implica casi la misma cantidad de trabajo enseñarle a un grupo que enseñarle a una sola persona. Sin embargo, un grupo genera muchos más ingresos por capacitación a la vez. Por ejemplo, aunque CDS duplicara su matrícula para una sola persona de USD 155 a USD 310 para ofrecer la capacitación en la vivienda del cliente, esto generaría menos ingresos que los USD 1.600 que CDS obtendría capacitando 10 estudiantes a USD 160 por estudiante durante el mismo período de tiempo. Sin embargo, con el fin de satisfacer a los clientes y establecer una buena reputación, CDS ocasionalmente ofrecerá capacitación en la vivienda del cliente, con recargos en los precios, cuando los clientes lo soliciten.

CDS negoció un arrendamiento favorable con la compañía administradora de propiedades que administra el pequeño centro comercial en donde están ubicadas las instalaciones de capacitación. La firma ofreció a CDS un arrendamiento de tres años con una opción de renovación por tres años más. El canon de arrendamiento mensual es de USD 1.500 para el primer año, USD 1.700 para el segundo año y USD 1.900 para el tercer año. Durante el período de renovación por tres años, el canon de arrendamiento tendrá un incremento del 5% por año. Este canon de arrendamiento incluye el pago de las cuentas de agua, recolección de basura y todos los costos de mantenimiento.

Proyecciones financieras

Un sondeo realizado entre 100 empresas de capacitación en informática en ciudades del Centro de los Estados Unidos, entre ellas Cincinnati, Indianápolis y Detroit, demostró que una instalación para capacitación en informática que tenga un empleado de tiempo completo y por lo menos dos empleados de medio tiempo puede capacitar a 30 estudiantes

nuevos cada semana. Se prevé que de este número de alumnos el 25% será clientes repetidos. Esto significa que CDS puede esperar generar 120 nuevos estudiantes y hacer consultorías con 30 estudiantes antiguos cada mes.

El desglose del porcentaje del número de estudiantes que elegirá un solo curso o todo el paquete se basa en las estadísticas presentadas en el estudio del MDISI y en un informe publicado en The Journal of Computer Training and Development, mayo de 1995, Vol. 12. Las conclusiones de estos dos informes reflejaron que es más probable que las personas que han tomado cursos de capacitación en informática anteriormente continúen con capacitación adicional para lograr más competencia y experiencia en las diferentes aplicaciones de software. Utilizando estas estadísticas, CDS estima que los ingresos brutos para el primer año serán de USD 351.840 o un promedio mensual de USD 29.340. Este cálculo mensual puede desglosarse de la siguiente manera:

50% de todos los estudiantes nuevos que toman una sesión	USD 7.335
50% de todos los estudiantes nuevos que toman un paquete de tres sesiones	USD 15.485
70% de todos los estudiantes antiguos que toman un paquete de tres sesiones	USD 5.420
30% de todos los estudiantes antiguos que toman una sesión adicional	USD 1.100

Debido a que se espera que la demanda de servicios de capacitación en informática de CDS aumente en el segundo año de operaciones, se espera que los ingresos brutos para el segundo año aumenten un 28% a USD 450.878.

Aunque estos cálculos se basan en un promedio de todas las utilidades o pérdidas brutas por mes, CDS, al igual que muchos negocios en la industria de capacitación en informática, estará sujeta a los ciclos comerciales comunes. Basados en el estudio mencionado anteriormente realizado por The Journal of Computer Training and Development, la investigación de mercado muestra que el número de estudiantes que participa en cursos de capacitación entre enero y marzo aumentará de un 10% a un 25%. Durante los meses de primavera y verano, de mayo a agosto, el número de estudiantes disminuye aproximadamente un 20%.

Las empresas de capacitación en informática pueden esperar un aumento del 20 al 30% en el número de estudiantes durante los meses de otoño, de septiembre a noviembre. Al igual que en otros negocios no minoristas, las sesiones de diciembre generalmente disminuyen un 25%. Una de las maneras en las que CDS tratará de contrarrestar “el bajón navideño” será ofreciendo certificados de regalo para capacitación que podrán ser entregados como regalos navideños. CDS ofrecería el empaque del regalo y la entrega en cualquier sitio dentro del área de Chicago. Se espera que esta promoción de ventas compense la reducción de diciembre en un 10%.

En el segundo año de operaciones, CDS planea ofrecer una clase sobre desarrollo y

mantenimiento de una página en Internet. La clase también se concentrará en cómo las pequeñas empresas pueden utilizar Internet de manera rentable para comercializar sus productos. G. I. Netwell está actualmente muy comprometido en el desarrollo de páginas Web en su empleo actual con CBM. El Sr. Netwell piensa que CDS podría cobrarles a los estudiantes el costo de conexión a Internet como parte de su matrícula. De esta manera, CDS incurriría en reducidos gastos adicionales al ofrecer este nuevo curso y generaría un 20% adicional de ingresos mensuales.

Basados en las conversaciones con varios vendedores que suministran programas a empresas de capacitación en informática, un negocio de capacitación en informática que apenas comienza puede esperar por lo menos entre un 15 y 20% de incremento mensual en inscripciones de estudiantes el segundo año con respecto al primer año. Por consiguiente, CDS planea un incremento del 15% en inscripciones de estudiantes para el segundo año. Para un análisis detallado de los ingresos brutos mensuales para los primeros dos años de operación, vea los estados de pérdidas y ganancias que se presentan en la sección de proyección financiera.