



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y FUNCIONAMIENTO  
DEL NUEVO CAMPUS DEL COLEGIO CERVANTES

AUTOR

ANDRÉS OCTAVIO BARROS VILLOTA

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL  
NUEVO CAMPUS DEL COLEGIO CERVANTES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de  
Negocios, Mención Finanzas

Profesor Guía  
Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Autor  
Andrés Octavio Barros Villota

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL NUEVO CAMPUS DEL COLEGIO CERVANTES, a través de reuniones periódicas con el estudiante ANDRÉS OCTAVIO BARROS VILLOTA, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Ingeniero Industrial – Master en Administración de Empresas (MBA)

CI: 175788334-1

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL NUEVO CAMPUS DEL COLEGIO CERVANTES, a través de reuniones periódicas con el estudiante ANDRÉS OCTAVIO BARROS VILLOTA, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía

CI: 170371408-8

## **DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Andrés Octavio Barros Villota

CI: 171167625-2

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios por haberme dado esta oportunidad.

A mis padres por haberme dado la vida.

A la Dra. Beatriz Larrea por haberme incentivado a subirme en esta aventura que, gracias a ella, lo pude hacer con éxito.

A mis profesores y compañeros, por todas estas horas de estudio y risas.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo esta dedicado a mi esposa y a mis hijos, que son quienes han pagado con el “abandono” de su padre y esposo para cumplir con esta meta, gracias por su apoyo, por su amor, por creer en mi, solo por ustedes valió la pena este sacrificio.

## RESUMEN

El Colegio Cervantes es un proyecto educativo que brinda un servicio de educación diferente, donde los niños son tratados como seres humanos y no como una pensión más, esta filosofía ha hecho que tenga un crecimiento importante en los 15 años que está en el mercado. El colegio ha implementado muchas mejoras a nivel académico y tecnológico, tiene cerca del 70% de su capacidad operativa cubierta y ve como una alternativa brindar una mejor infraestructura a sus estudiantes para poder completar al 100% su capacidad operativa y ofrecer no solo una educación de calidad, sino una infraestructura adecuada para el aprendizaje.

Esta es la razón por la que se realizó el presente plan de negocios, para establecer la viabilidad de realizar una inversión en la compra del terreno donde se encuentra actualmente el colegio y empezar con la construcción del nuevo campus, donde se consideró los estudios de mercado, legal, organizacional, operacional y financiero. A través del estudio de mercado se pudo establecer que la infraestructura es un factor importante, después del nivel académico y del idioma inglés, que son servicios que ya presta el colegio.

Los flujos que presenta el colegio son positivos y a pesar de tener que realizar una inversión de 1'800.000 dólares que puede generar muchas dudas a la directiva, los resultados de realizarla son positivos e incrementarán la utilidad, los activos y el patrimonio del colegio. Además de esto, los estados financieros muestran que los flujos dan un VAN positivo de \$347.088 y una TIR del 22.15%, mostrando que el proyecto es viable, por lo que se recomienda a la directiva realizar la inversión a través de un crédito con el banco, ya que la tasa del banco (9.76% anual) es mejor que la tasa del WACC (13.11%) para realizar la mejora en la infraestructura del colegio y contar con un terreno propio.

A través de esta inversión, el colegio puede asegurar incrementar sus ventas y terminar de cumplir con su oferta educativa en un ambiente armónico y de paz.

## **ABSTRACT**

Cervantes School is an enlightening project that provides a different educational service, where children are the most important aspect in the school. The high-quality education is the most essential part of its mission statement as this project it is not perceived as a traditional business model. The school has had an important growth in the market space for last 15 years, where it has implemented many improvements at an academic and technological level, and its operational capabilities have been covered at about 70%, nevertheless it is on the way to offer an alternative to provide a better, safer and more suitable infrastructure to its students, personnel and the community; to fulfill its 100% operational capacity.

The present business plan was created for this reason, to establish the viability of making an investment in the purchase of the land and to begin with the construction of a new campus. Research studies on the market, legal, organizational, operational and financial aspects were considered before establishing that this infrastructure is a crucial factor towards a successful and profitable project, only after the academic level and the English language, which are benefits already provided.

The financial statements are positive and despite having to make an investment of \$ 1'800.000 that can generate many doubts to the board; the results of doing so are positive and will increase the functionality, the net income and school's assets. In addition to this, the financial statements also show that the cash flow is a positive NPV of \$ 347,088 and an IRR of 22.15%, showing that the project is viable, for which reason the board is recommended to make the investment through a loan with the bank. The bank's rate (9.76% per annum) is better than the WACC rate (13.11%) for the improvement of the school's infrastructure and the purchase of its own land.

Through this investment, the school can ensure its sales will increase and finish fulfilling its educational offer in a harmonious and peaceful environment.

# ÍNDICE

1.	CAPÍTULO 1: INTRODUCCION .....	1
1.1.	Antecedentes que permiten comprender este tema .....	1
1.2.	Razones por las cuales se escogió el tema.....	2
1.3.	Pertinencia del tema a desarrollar .....	3
1.4.	Diagnóstico del entorno actual .....	4
1.5.	Conclusiones del capítulo.....	4
2.	CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADEMICA DEL ÁREA .....	6
2.1.	Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	6
2.2.	Hallazgos de la revisión de la literatura académica .....	6
2.3.	Conclusiones del capítulo.....	9
3.	CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO .....	10
3.1.	Naturaleza y Filosofía del Negocio .....	10
3.2.	Estilo corporativo, imagen .....	11
3.3.	Enfoque social, impacto en la comunidad .....	11
3.4.	Misión y Visión .....	12
3.4.1.	Misión .....	12
3.4.2.	Visión.....	13
3.5.	Objetivos de crecimiento y financieros .....	13
3.6.	Información legal.....	15

3.6.1.	Constitución y Funcionamiento.....	15
3.6.2.	Construcción.....	17
3.7.	Estructura organizacional.....	19
3.8.	Ubicación.....	19
3.9.	¿Lugar donde se ubicará el proyecto y por qué?.....	19
3.10.	Subsidiarias.....	21
3.11.	Análisis de la Industria.....	21
3.11.1.	Entorno macroeconómico y político.....	21
3.11.2.	Análisis del sector.....	23
3.11.3.	Análisis del mercado.....	24
3.11.4.	Análisis de la competencia.....	32
3.11.5.	Análisis FODA.....	37
3.11.6.	Estrategias de Mercadeo.....	39
3.12.	Conclusiones.....	54
4.	<b>CAPÍTULO 4: OPERACIONES.....</b>	<b>55</b>
4.1.	Estado de desarrollo.....	55
4.2.	Descripción del proceso.....	56
4.3.	Necesidades y requerimientos.....	60
4.4.	Plan de producción.....	62
4.5.	Plan de compras.....	64
4.6.	KPI's de desempeño del proceso productivo.....	66
4.7.	Conclusiones.....	68
5.	<b>CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>70</b>
5.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	70

5.2. Estados Financieros Proyectados .....	70
5.2.1. Estado de Resultados.....	70
5.2.2. Estado de Situación o Balance General .....	74
5.2.3. Flujo de Caja.....	76
5.2.4. Análisis de relaciones financieras.....	78
5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental .....	82
5.3. Conclusiones.....	82
6. Conclusiones Generales .....	84
REFERENCIAS.....	86
ANEXOS .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Crecimiento histórico y proyectado estudiantes .....	14
Tabla 2 - Los estándares obedecen a normas técnicas de infraestructura educativa nacionales e internacionales .....	18
Tabla 3 – Organigrama funcional por niveles Colegio Cervantes.....	19
Tabla 5 – Estructura del gasto.....	30
Tabla 4 – Listado matrículas y pensiones de colegio particulares distrito 9 .....	32
Tabla 6 – Análisis FODA .....	37
Tabla 7 – Infraestructura .....	49
Tabla 8 – Presupuesto .....	51
Tabla 9 – Proyección de Ventas Colegio Cervantes. Considera un crecimiento del 5% anual de estudiantes y un 6% anual de incremento en las pensiones .....	53
Tabla 10 – Requerimientos y Necesidades .....	61
Tabla 11 – Plan de compras.....	65
Tabla 12 – KPI's .....	66
Tabla 13 – Estado de Resultados .....	71
Tabla 14 – Balance General 2015 - 2023.....	74
Tabla 15 – Flujo de Caja 2016 - 2023 .....	77
Tabla 16 – Flujo de Caja Libre 2018 - 2023 .....	76
Tabla 17 – VAN / TIR .....	79
Tabla 18 – Indicadores de Rentabilidad .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logotipo Colegio Cervantes. ....	11
<i>Figura 2.</i> Logotipo Kindergarten Quijotitos. ....	11
<i>Figura 3.</i> Esquema de Implantación de Unidad Educativa Tipo B.....	18
<i>Figura 4.</i> Tiempo de residencia. ....	20
<i>Figura 5.</i> Mapa de Ubicación.....	21
<i>Figura 6.</i> PIB per cápita Ecuador 2000 -2017. ....	22
<i>Figura 7.</i> Tasa de crecimiento, cambio anual 2016.....	29
<i>Figura 8.</i> Ingreso Promedio. ....	30
<i>Figura 9.</i> Top of Mind. ....	34
<i>Figura 10.</i> ¿En qué basan sus respuestas?.....	34
<i>Figura 11.</i> 5 Fuerzas de Porter.....	36
<i>Figura 12.</i> Actividades Complementarias de mayor interés. ....	41
<i>Figura 13.</i> Factores importantes para decidir un colegio.....	42
<i>Figura 14.</i> ¿Cuánto está usted dispuesta a pagar por la educación de sus hijos?. ....	43
<i>Figura 15.</i> Frecuencia de uso de medios. ....	45
<i>Figura 16.</i> Consumo de Medios. ....	46
<i>Figura 17.</i> Funciones de la demanda de Mercado. ....	52
<i>Figura 18.</i> Cadena de Valor Colegio Cervantes. ....	57
<i>Figura 19.</i> Diagrama de Flujo.....	60
<i>Figura 20.</i> Que ha oído usted del Colegio Cervantes.....	64
<i>Figura 21.</i> Margen Bruto / Ventas. ....	79
<i>Figura 22.</i> Activo Corriente / Pasivo Corriente. ....	80
<i>Figura 23.</i> Indicadores de Endeudamiento y Apalancamiento. ....	81

## 1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCION

### 1.1. Antecedentes que permiten comprender este tema

Actualmente la educación ha dejado de ser un privilegio y ha pasado a ser el pilar fundamental en la formación de las personas, por esta razón en el año 2005, Ecuador suscribió junto con 147 países la Declaración del Milenio, donde se estableció el conjunto de Metas de Desarrollo del Milenio (MDG), que tenía como objetivo desarrollarse hasta el 2015 y que como objetivo principal tiene “Brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura de la educación en sus zonas de influencia, y desarrollar un modelo educativo que responda a las necesidades locales y nacionales” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018). Asegurando que todos los niños y niñas a nivel nacional e internacional completen con la educación primaria y secundaria de manera igualitaria, (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018) a partir del año 2007 con el ingreso a la presidencia del Economista Rafael Correa Delgado, se le dio una gran importancia a la educación. De hecho, el Ministerio de Educación construyó, hasta febrero del 2018, 97 “Unidades Educativas del Milenio (UEM)” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018) y hasta la misma fecha están cerca de 38 UEM más en proceso de construcción.

Según el diario El Telégrafo, en un artículo publicado el 02 de noviembre del 2016, la UEM de Isidro Ayora, tuvo un costo de 3.7 millones de dólares (El Telégrafo, 2016), de lo cual podríamos inferir que el gobierno ecuatoriano en los últimos 13 años ha invertido cerca de 800 millones de dólares en UEM (La Conversación, 2017).

En el ámbito privado, esta mejora en la educación fiscal y fiscomisional, ha hecho que las instituciones educativas privadas se vean obligadas a mejorar sus niveles de enseñanza, a través de la búsqueda de nuevas metodologías y un mejor servicio en la educación.

La educación en el Ecuador, así como en muchos países de América Latina, sigue siendo la misma que hace más de 200 años, cuando en la revolución

industrial se educaba a las personas para manejar maquinaria. Hoy en día hay muchas cosas que han cambiado en el mundo y más aún en los estudiantes (Klaric, 2017).

El Colegio Cervantes nació hace 14 años en el sector de Tumbaco del cantón Quito, con 15 estudiantes en 3.500 m<sup>2</sup> de terreno, en el 2013 el colegio se cambió de campus a un terreno de 20.000 m<sup>2</sup> y tuvo un crecimiento del 100% en 4 años, de lo cual se puede inferir que para los padres de familia es muy importante el factor campus al momento de elegir una institución educativa y una tendencia importante de crecimiento del colegio.

### **Objetivo General**

Formular el plan de negocio para establecer la viabilidad del nuevo campus del Colegio Cervantes.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar una proyección financiera para establecer la viabilidad de la inversión.
- Desarrollar una investigación de mercado para analizar la factibilidad de cumplir con el crecimiento proyectado en el análisis financiero.
- Determinar un plan de mejoras para el colegio.

### **1.2. Razones por las cuales se escogió el tema**

Según una proyección realizada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en su documento "PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACIÓN A NIVEL CANTONAL-PARROQUIAL PERÍODO 2010 - 2020" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), las parroquias de Cumbayá, Tumbaco y Puembo tienen un crecimiento del 2% anual hasta el 2020, siendo la parroquia de Tumbaco la que más habitantes cuenta (60.000 al año 2018).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población ha crecido un 22% entre el 2001 y el 2010, el analfabetismo ha decrecido de un

7,3% en el 2001 a un 3,6% en el 2010 y el promedio de años de escolaridad está en 11,4 años (cuando son 13 los años de escolaridad) (INEC, 2017).

Por otro lado, el crecimiento arquitectónico de los valles de Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Pifo, ha sido considerable en los últimos años, ya que el precio por m<sup>2</sup> es más económico que el de Quito centro norte y norte. Esto y el hecho de que más colegios se están construyendo en el sector de Puembo (Colegio Highlands, por ejemplo) y en los próximos 5 años posiblemente el Colegio Americano de Quito, hace del sector de Tumbaco un lugar estratégico para el desarrollo educativo.

### **1.3. Pertinencia del tema a desarrollar**

Este proyecto tiene muchas oportunidades, primero se considera hacer del colegio actual un proyecto más rentable, para poder financiar la adquisición del terreno y la construcción del nuevo campus para que se pueda mantener en el tiempo, después de 14 años de observar el resultado de este modelo de educación, se considera que incluso se podría “franquiciar” tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.

Para el crecimiento proyectado que tiene el Colegio Cervantes de 450 estudiantes en toda la comunidad educativa, se debe realizar una inversión de aproximadamente 1'800.000 USD para poder realizar la compra del terreno que en este momento se encuentra arrendado y también la construcción del nuevo campus. El objetivo que tiene realizar estas inversiones es aumentar la cantidad de estudiantes que se puede recibir, actualmente cuenta con 300 estudiantes y se considera que existe la demanda suficiente como para obtener este crecimiento.

En relación al mercado, el Colegio está posicionado como un colegio de clase media-alta, con un costo más económico en relación a otros colegios en el mismo segmento, lo cual implica que los padres de familia pueden educar a sus hijos con un excelente nivel académico a un precio asequible. El Colegio tiene una

educación enfocada en el ser humano y no en el ser académico, a través del uso de todas las inteligencias y la inclusión, esto permite que estudiantes que no se adaptan a los sistemas educativos tradicionales tengan un espacio donde desarrollarse y aprender, sin pasar por procesos educativos traumáticos de la educación.

#### **1.4. Diagnóstico del entorno actual**

El Colegio es una Fundación sin fines de lucro, que está regido por el Ministerio de Educación, La fundación está compuesta por un directorio cuyo presidente es la Dra. Beatriz Larrea, quién también es la rectora actual del colegio, un Vicepresidente, un Director Ejecutivo y 2 Vocales, estos miembros de la fundación no son socios y/o accionistas.

En enero del 2018 el directorio de la Fundación estableció los planes de crecimiento para el colegio para los próximos 15 años, se estableció que el colegio no tendrá un 2do paralelo y que su crecimiento máximo será de 320 estudiantes que tiene actualmente hasta llegar a su capacidad máxima de 450 estudiantes, ya que con esta cantidad se puede seguir ofreciendo una educación individualizada y no masiva, ser un colegio exclusivo. También se estableció que el colegio ya debería contar con un campus propio, para poder mejorar la infraestructura, con espacios especialmente diseñados para fines educativos, ya que se considera que este puede ser un factor importante y que ayudará al crecimiento del colegio.

#### **1.5. Conclusiones del capítulo**

- Con base en la información encontrada, se puede establecer que puede existir una demanda para el desarrollo educativo en el sector de Tumbaco y sus alrededores.
- El sector público ha aumentado su inversión en Educación, y por esto ha hecho que se dé mucha importancia a este rubro, por eso las familias

invierten mucho en educar a sus hijos y tratar de que estos culminen satisfactoriamente con su educación formal.

- La infraestructura parece ser un decisor importante al momento de educar a los hijos y por esta razón el Estado ha invertido tanto dinero en la construcción de instituciones educativas.

## **2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADEMICA DEL ÁREA**

### **2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente**

En el mes de septiembre de 2017, el colegio Highlands abrió sus puertas en la ciudad de Quito, en la parroquia de Tumbaco, este colegio pertenece a Priscila Wright y es una franquicia de colegios que pertenecen a la red Regnum Christi, no se ha podido conseguir datos exactos, pero se estima que la inversión en el terreno es de 3 millones de dólares y con una proyección de que todo el colegio, una vez que esté terminado, podría alcanzar una cifra de 8 millones de dólares. Esta es la inversión más reciente que se ha realizado en el sector de Cumbayá y Tumbaco.

El colegio Engling, que nació en el año 2001, también está en la búsqueda de comprar un terreno para invertir en una infraestructura nueva, tampoco se ha conseguido datos específicos, pero se estima una inversión de cerca de 4 millones de dólares.

Lamentablemente, en el sector privado es más difícil encontrar información sobre las inversiones que hacen los colegios particulares, pero si en el sector público, como ya se mencionó en el capítulo anterior y según la página web del ministerio de educación, a pesar de que el presupuesto general del estado se redujo en este año 2018, al Ministerio de Educación se le aumentó el presupuesto en un 16% (3.234 millones de dólares) (Ministerio de Educación, 2017), valor que servirá entre otros para culminar las 38 UEM que están en construcción.

### **2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica**

El grupo telefónica a través del señor Alfredo Hernando Calvo, realizó una investigación en el 2015 buscando las mejores prácticas académicas de las mejores escuelas del siglo 21, esta investigación llamada Viaje a la Escuela del Siglo XXI, es un viaje por las mejores escuelas de Brasil, Chile, Italia, Singapur, Reino Unido, China, Nueva Zelanda y la India.

Esta investigación muestra que las técnicas de enseñanza alrededor del mundo están cambiando, se están utilizando las diferentes inteligencias de las personas para el desarrollo del aprendizaje, que no solo un aula con pupitres es una clase y que se puede aprender mucho de diferentes maneras.

Hay muchas escuelas que están desarrollando métodos innovadores para la enseñanza y el hacer procesos auténticos de transformación con sus equipos de profesores, donde la educación se adapta a las necesidades de cada comunidad, buscando la personalización del aprendizaje, al hacer que toda la metodología, la evaluación, los espacios, la tecnología, las herramientas, se pongan al servicio de las necesidades de cada alumno, no al revés, escuelas donde el alumno debe adaptarse a los procesos que ya se tienen definidos.

Innova Schools en Perú, es una red de colegios particulares que está en expansión, y que va un nivel socioeconómico medio, medio alto y que busca dar una educación de excelencia a bajo costo. Este proyecto de Innova Schools, nació en el 2005 en Perú con 1 centro educativo y actualmente tiene más de 19 centros educativos con más de 9.000 estudiantes y el modelo está basado en 4 ejes:

1. **Infraestructura** – Las escuelas son construidas desde cero y con un diseño especial para que la educación sea mejor y los estudiantes se sientan como en casa.
2. **Tecnología** – Todas las escuelas están integradas con las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) educativas.
3. **Docentes** – Son especialmente seleccionados y capacitados.
4. **Valores** – Formar a los estudiantes en valores para que formen un pensamiento crítico que les permita discernir y valorar el conocimiento.  
(Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2014)

“La Serie “Herramientas de apoyo para el trabajo docente” realizada por la UNESCO, muestra que la calidad de la educación e innovación está dada por:

- Educación para la igualdad y la equidad (social);

- Educación relevante (importancia);
- Educación pertinente (adecuada);
- Educación contextualizada en el territorio, y
- Educación afincada en las matrices culturales y sociales (interculturalidad)” (Mogollón, 2016).

Estas herramientas también deben estar unidas con las TIC en la educación, para que las instituciones educativas y los docentes realicen un verdadero cambio.

“La innovación no es una mejora, es una transformación, es decir la innovación constituye un cambio que incide en algún aspecto estructural de la educación para mejorar su calidad. Puede ocurrir a nivel de aula, de institución educativa y de sistema escolar” (Mogollón, 2016).

Según Luciano Mogollón, el principal resultado de los docentes y directivos que se atreven a innovar es que llevan a las escuelas a un incremento en los niveles de crecimiento y esto sin duda beneficiará a los estudiantes y su desarrollo del aprendizaje. (Mogollón, 2016)

En el libro de Administración Estratégica de Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012), se establece que una ventaja de costos bajos sobre los rivales tiene un enorme poder competitivo, lo que permite a una empresa crecer con más rapidez y contribuye a aumentar su rentabilidad, esto se puede hacer a través de utilizar una ventaja de costos bajos para mejorar lo que ofrece la competencia (como es el caso del Colegio Cervantes), o no recortar precios para ganar ventas de los rivales, esto podría incurrir en una guerra de precios. El principal objetivo de esto maximizar las ventas y mejorar los rendimientos.

Este libro también habla de la administración de la Cadena de Valor a través de 10 puntos, de los cuales se considera que el colegio debe tratar de operar las instalaciones a su máxima capacidad, esta es la única manera en la que se

podría mejorar la administración de la cadena de valor, ya que por su tamaño el colegio no está en capacidad de manejar economía de escala, es un colegio que ya maneja sus gastos y costos de una manera eficiente, no tiene muchos proveedores, por lo cual no se podría hacer un manejo más efectivo de proveedores, etc.

### **2.3. Conclusiones del capítulo**

- El sector de los valles aledaños a Quito como son Cumbayá, Tumbaco y Puembo, están en expansión y eso ha motivado a varias instituciones educativas a invertir en infraestructura para captar clientes.
- La educación está evolucionando a medida que los niños lo hacen, por lo cual los sistemas educativos que no innovan podrían perder “clientes”.
- La mejor estrategia que podría utilizar el Colegio Cervantes es maximizar su operación, para que sea más rentable.
- La construcción de una infraestructura adecuada para la educación, sería un gran elemento diferenciador con la competencia, así como lo hizo el Colegio Highlands.
- Utilizar un modelo de franquicia, podría ser una alternativa para que el colegio tenga un crecimiento sin ser una educación masificada e irse en contra de la educación individualizada.

### **3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO**

#### **3.1. Naturaleza y Filosofía del Negocio**

Este proyecto nace de la Fundadora, la Dra. Beatriz Larrea, quién fue docente de prestigiosos colegios de la ciudad de Quito como el Colegio 24 de Mayo, Liceo Internacional, Americano de Quito y Einstein. En estos colegios ella pudo vivenciar que la educación no había evolucionado mucho desde que ella fue estudiante y que los profesores seguían impartiendo las clases sin ninguna innovación, preocupándose siempre por dar más materia y sin importar mucho que los estudiantes aprendan. También pudo ver que los colegios no se preocupaban por la parte psicológica de los estudiantes y entendió que las personas somos un todo, que, si un estudiante no está bien psicológicamente, es muy probable que no pueda rendir bien académicamente.

Así nació el Proyecto Cervantes hace 14 años, en la búsqueda de brindar un espacio para que los niños puedan aprender sin estrés, sin presión, a medida de sus capacidades, sin competir por ser el mejor, con valores y principios, en un ambiente de paz y armonía, para cumplir con la oferta de que un estudiante que se encuentra bien psicológicamente, rendirá mejor académicamente.

La Filosofía del negocio es ser un colegio pequeño, no un colegio masivo, por esta razón es un colegio que empezó con 15 estudiantes en 10 niveles, es decir casi con 1 estudiante por nivel. Hoy, el colegio cuenta con más de 300 estudiantes y su aspiración es tener 30 estudiantes por aula en 15 niveles, lo que daría un total de 450, convirtiéndose en una educación exclusiva, a la que solo unos pocos pueden acceder.

La educación que se imparte en el colegio es holística, es decir; se toma lo mejor de los diferentes métodos educativos y se pone al servicio de los estudiantes, ya que no todo estudiante es para todo método educativo.

El colegio es bilingüe, imparte más del 70% de sus horas clase en el idioma inglés y cuenta con 2 docentes por aula, permanentemente, en la primaria, con

docentes de excelente calidad, garantizando una excelente educación para sus estudiantes.

### 3.2. Estilo corporativo, imagen

El nombre del colegio nace del famoso escritor español Miguel de Cervantes, ya que su fundadora se enamoró profundamente de su principal obra maestra “El Quijote de la Mancha”, por eso el logotipo del colegio representa al Quijote y a su fiel compañero Sancho Panza.



*Figura 1.* Logotipo Colegio Cervantes. Tomado de (Fundación Cultural Cervantes)

En el año 2011 el colegio decidió abrir el área de educación inicial y lo llamó Quijotitos.



*Figura 2.* Logotipo Kindergarten Quijotitos. Tomado de (Fundación Cultural Cervantes)

### 3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad

El Colegio nace con un enfoque social, este fue el motor que hizo que sea una Fundación y no una Compañía la que administre los fondos del colegio. El colegio tiene un amplio programa de BECAS, actualmente el Ministerio de Educación exige que un 5% de los estudiantes tengan una beca deportiva,

académica o ayuda económica, sin embargo; el Colegio da un poco más del 14% de becas significando un costo anual de casi \$170.000 dólares americanos.

El Colegio es un colegio inclusivo, lo que significa que no existe raza, credo, posición económica o de estatus, que discrimine los estudiantes, todos son recibidos y aceptados en el entorno educativo. Por esta razón el colegio habla de ser una comunidad, en la que no solo se enseña a los estudiantes, sino a través de ellos, a sus padres.

Para el Colegio es tan importante la ayuda con los más necesitados, que todos los años acogen a una fundación o una escuelita para que, a través de su programa de micro empresas, todas las utilidades generadas vayan a manos de estas empresas como donación del trabajo de los estudiantes. Así mismo el Colegio ha donado todos los años, escritorios, computadoras, sillas y materiales a las escuelas más necesitadas de Puenbo y Pifo.

El aporte que el colegio brinda a la comunidad es muy importante, ya que no solo apoya a la educación desde su espacio físico, sino que motiva y promueve a que otras instituciones educativas de bajos recursos del sector, se sigan equipando para dar educación a los niños y jóvenes de sus barrios.

### **3.4. Misión y Visión**

#### **3.4.1. Misión**

Nuestro propósito como Unidad Educativa Particular “Cervantes” es ser un paradigma en la educación para la diversidad, en donde niños y jóvenes, cuya búsqueda personal rebasa los límites de la educación tradicional del hombre masa, se encuentren a sí mismo. En cinco años nos vemos como gestores de una sociedad más equilibrada emocionalmente, más ética, equitativa y eficiente. Nuestra meta es forjar seres humanos con los principios humanísticos sembrados en su alma, capaces de desarrollar trabajo, solidaridad, bienestar común. En cinco años la institución deberá permanecer con su imaginario principal: con

valores, atención a la diversidad, como un proyecto formativo individualizado, holístico, no masificado. (Larrea, 2018)

#### **3.4.2. Visión**

En la Unidad Educativa Particular “Cervantes” Somos profesionales en educación, comprometidos con una rigurosa filosofía humanística, que fundaron y conformaron una institución educativa. Educamos para formar líderes transformacionales, emocionalmente estables y dispuestos a comprometerse con causas sociales. Educamos para la diversidad en un medio de paz, lo hacemos mediante adecuaciones curriculares, y metodología activa. Nos proponemos formar jóvenes, cuya competencia sea tanto en el ámbito académico y profesional, cuanto en el ético y emocional. Educamos a seres diversos, decididos a trabajar pro activamente a favor del desarrollo de nuestro país. (Larrea, 2018)

#### **3.5. Objetivos de crecimiento y financieros**

El objetivo del colegio es tener un crecimiento del 50% durante los próximos 10 años a una razón de 15 estudiantes por año, hasta llegar a los 450 estudiantes.

Con este crecimiento, el colegio supone que podrá cumplir con su objetivo de invertir en la compra del terreno y construcción del nuevo campus.

El colegio, terminó el año lectivo 2017-2018 con 320 estudiantes y generó ingresos por \$1'260.000 dólares americanos y tiene gastos por cerca del \$1'200.000 dólares, lo que implica una utilidad de \$60.000 dólares, es por esta razón que el colegio estableció una necesidad de crecimiento para poder aumentar su utilidad e invertir en la compra del terreno y construcción del nuevo campus.

Tabla 1  
Crecimiento histórico y proyectado estudiantes

Año lectivo	N° estudiantes	Estudiantes Graduados <sup>(d)</sup>	incrementos estudiantes nuevos	% de Crecimiento
2008 - 2009	68			
2009 - 2010	98		30	44%
2010 - 2011	138	11	40	41%
2011- 2012	135	11	-3	-2%(a)
2012 - 2013	159	12	24	18%
2013 - 2014	218	9	59	37%
2014 - 2015	269	15	51	23%
2015 - 2016	279	20	10	4%
2016 - 2017	321	25	42	15%
2017 - 2018	320	25	-1	0%(b)
2018 - 2019	310	25	-10	-3%(c)
2019 - 2020	328	26	18	6%
2020 - 2021	348	26	20	6%
2021 - 2022	369	27	21	6%
2022 - 2023	391	27	22	6%
2023 - 2024	414	28	23	6%

Tomado de (Colegio Cervantes)

Notas:

- a) Se decidió cerrar un nivel por indisciplina de los estudiantes
- b) No hubo crecimiento por la crisis económica y porque se cambió la estrategia de admisiones de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE)
- c) Se negó el cupo a estudiantes con NEE para quedar con tan solo 5 estudiantes con NEE por nivel y no más de 10 estudiantes como se tenía
- d) Desde el año 2016-2017 cada año el colegio gradúa 25 estudiantes lo que implica que, al incremento de estudiantes nuevos, hay que sumarle los estudiantes que se gradúan.

En la **Tabla 1** se evidencia que el crecimiento histórico del colegio ha sido superior al 6%, en la mayoría de los casos ha sido superior al 15%, pero en los

últimos años, debido a la crisis económica que sufrieron “los países que han dependido en gran medida de las exportaciones de materias primas (especialmente petróleo y minerales) y han tenido un mayor grado de integración comercial con China. De acuerdo con la Cepal, estos países experimentarán contracciones del -1,3% en el 2015 y del -0,1% en el 2016. En este grupo se incluye el Ecuador” (Mantilla, 2015). El crecimiento ha sido más bajo y hasta ha sufrido un decrecimiento.

El presidente Lenin Moreno, en la cadena nacional realizada el martes 21 de agosto del 2018 anuncio las nuevas medidas económicas de austeridad para este año, ya que todavía el Ecuador no logra superar la crisis que empezó en año 2015 (El Universo, 2018).

### **3.6. Información legal**

#### **3.6.1. Constitución y Funcionamiento**

El nombre legal aprobado por el Ministerio de Educación del Colegio Cervantes es: **Unidad Educativa Particular Cervantes**, y funciona bajo la administración de la **Fundación Cultural Cervantes** quien tiene la personería jurídica. Mediante Acuerdo Ministerial de creación N° 284 Oficio N° 2504 – DAJ – 2006 del 15 de mayo del 2006.

La Fundación está conformada por un directorio el cual es reformado y aprobado cada 2 años por el Ministerio de Educación y mediante el Oficio Nro. MINEDUC-SEDMQ-DZAJ-2018-0062-O del 19 de febrero del 2018 el directorio actualmente está conformado por:

Presidente:	Dra. Beatriz Larrea
Vicepresidente:	MBA. Mónica Larrea
Director Ejecutivo:	Lcdo. Andrés Barros
Vocal Principal:	Arq. Ramiro Larrea

El Colegio mediante Resolución MINEDUC-SEDMQ-2015-077 tiene autorización para funcionar en los niveles de inicial 1 y 2, y Resolución MINEDUC-SEDMQ-2016-0050 para los niveles de primero de educación general básica hasta tercero de bachillerato general unificado hasta julio del 2019. Este documento que se debe actualizar cada 4 años.

Los colegios del Ecuador pueden únicamente subir su pensión en base a la resolución de costos que emite el ministerio de educación en base al Acuerdo Ministerial MINEDUC-MINEDUC-2017-0006-A que establece los rangos cuyo rango máximo autoriza a incrementar la pensión en 10%.

Según el Título IV – CAPÍTULO III – Artículo 43, del Reglamento General a la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Una Unidad Educativa de entre ciento veintiuno y quinientos estudiantes, tiene como cargos directivos: Rectorado e Inspección General.

**Art. 50** del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece la conformación del Consejo Ejecutivo; el Art. 51 del Reglamento a la Ley ibídem determina la conformación de los vocales para el prenombrado Consejo; el Art. 53 del Reglamento a la Ley ibídem se dice: “Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento y darlo a conocer a la Junta General de Directivos y Docentes;
2. Evaluar periódicamente el Proyecto Educativo Institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios.”

Los integrantes del Consejo Ejecutivo de la Unidad Educativa Particular Cervantes son:

Dra. Beatriz Fernanda Larrea Valverde	Rectora
Lic. Mónica Fernanda Larrea Larrea	Secretaria académica
Lic. Galo Moscoso	Inspector General
Lic. Ma. Cristina Vela Roura	1er. Vocal principal

Msc. Daniela Moreano Carranco	2do. Vocal principal
Msc. Elva Josefina Villalba Rotela	3er. Vocal

### **Vocales Suplentes**

Lic. David Israel Céspedes Alvarado	1er. Vocal
Lic. Carlos Oswaldo Muso Rodríguez	2do. Vocal
Lic. Viviana Lucía Jaramillo Ochoa	3er. Vocal

### **3.6.2. Construcción**

El Colegio Cervantes en el año 2013 arrendó una propiedad de 20.000 m<sup>2</sup> de propiedad de la Sra. Gloria Dávila Cajas con predio N° 5605761. Este terreno, según el Informe de Regulación Metropolitana, tiene un lote mínimo de 2.500 m<sup>2</sup> y un Coeficiente de Ocupación de Suelo (COS) del 10 % en planta baja y una altura máxima de 2 pisos. Tiene una Zonificación A3 (A2502-10) para un uso (AR) Agrícola residencial y una Zonificación A31 (PQ) para un uso (PE/CPN) Protección ecológica/Conservación del patrimonio natural.

Según la Ordenanza N° 210 emitida por el Municipio de Quito, en la página 347 determina que en los terrenos con esta Zonificación A31 (PQ) se puede construir edificaciones para la enseñanza en los niveles Inicial, Básica y Superior.

En el año 2012 el Ministerio de Educación emitió un documento llamado “Estándares de Calidad Educativa” en el que se establecen los parámetros para la construcción de un colegio e indica que un colegio de las características del Colegio Cervantes, debe contar con:

Acceso	Áreas Deportivas
Parqueaderos	Sala de Uso Múltiple
Comedor	
Aulas	
Administración	
Laboratorios	
Inspección	

Como muestra el Figura 3. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

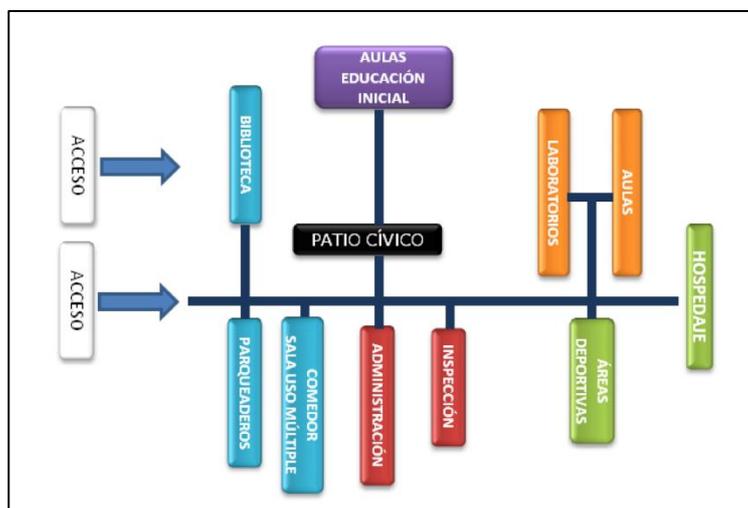


Figura 3. Esquema de Implantación de Unidad Educativa Tipo B. Tomado de (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

El mismo documento determina las áreas mínimas y máximas con las que debe contar una institución educativa, mediante la Tabla 2. Con esta tabla el colegio realizará la construcción de las nuevas instalaciones del colegio cumpliendo con la normativa nacional e internacional para instituciones educativas.

Tabla 2

*Los estándares obedecen a normas técnicas de infraestructura educativa nacionales e internacionales*

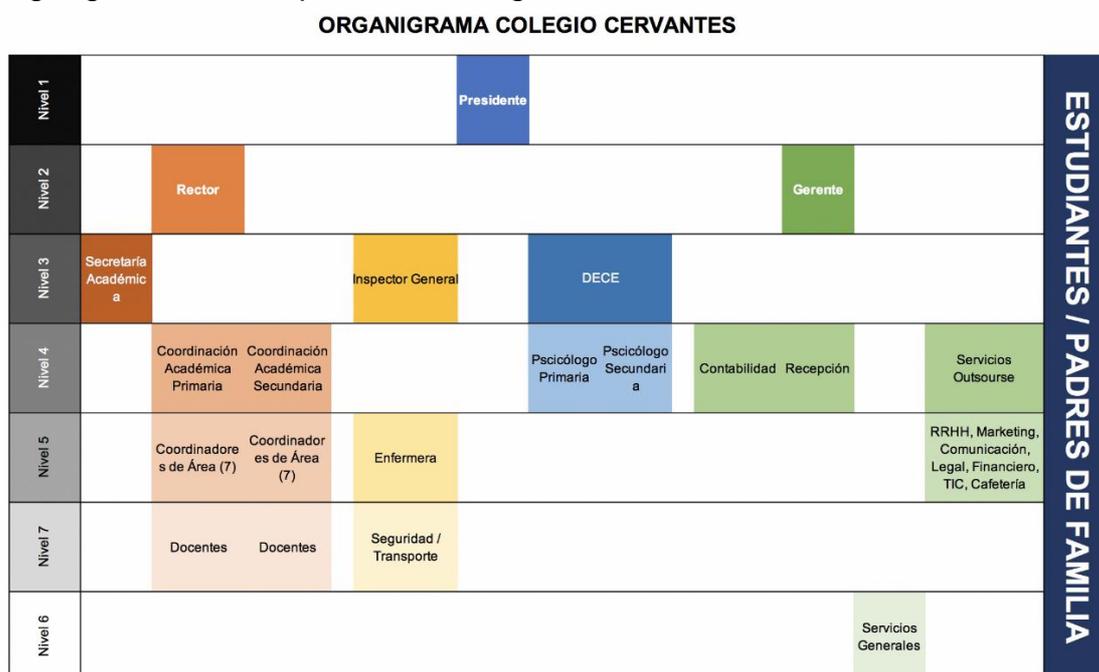
BLOQUE	CAPACIDAD (estudiantes)	ÁREA BRUTA (m <sup>2</sup> )	ÁREA ÚTIL (m <sup>2</sup> )	NORMATIVA
Aulas	35	72,00	64,00	Min. 1,20 m <sup>2</sup> Máx. 1,80 m <sup>2</sup>
Aulas de Educación Inicial	25	72,00	64,00	Min. 1,20 m <sup>2</sup> Máx. 1,80 m <sup>2</sup>
Baterías sanitarias (Educación Inicial)	-	25,00	21,00	1 inodoro/25 estudiantes 1 urinario/25 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro
Baterías sanitarias (hombres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/30 estudiantes 1 urinario/30 estudiantes 1 lavabo/2 inodoros
Baterías sanitarias (mujeres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/20 estudiantes 1 lavabo/2 inodoros
Biblioteca (1.000 Estudiantes)	76	300,00	286,00	óptimo 4,00 m <sup>2</sup> /estudiantes
Biblioteca (500 Estudiantes)	64	231,00	220,00	óptimo 4,00 m <sup>2</sup> /estudiantes
Comedor	100	204,00	195,00	2,00 m <sup>2</sup> /estudiantes
Áreas exteriores (Educación Inicial)	-	-	-	1,50 m <sup>2</sup> /estudiante
Áreas exteriores (Educación General Básica)	-	-	-	5,00 m <sup>2</sup> /estudiante y en ningún caso < 2,00 m <sup>2</sup>
Áreas exteriores (Bachillerato)	-	-	-	5,00 m <sup>2</sup> /estudiante y en ningún caso < 2,00 m <sup>2</sup>
Laboratorios de Tecnología e Idiomas	35	72,00	64,00	2,00 m <sup>2</sup> /estudiante
Laboratorios de Química, Física, Ciencias	35	72,00	64,00	2,00 m <sup>2</sup> /estudiante
Hospedaje	18 / habitación	72,00	64,00	3,50 m <sup>2</sup> /estudiante
Baterías sanitarias (hombres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/10 estudiantes 1 urinario/10 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro 1 ducha/10 estudiantes
Baterías sanitarias (mujeres)	-	25,00	21,00	1 inodoro/10 estudiantes 1 lavabo/1 inodoro 1 ducha/10 estudiantes

Tomado de (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012)

### 3.7. Estructura organizacional

El Colegio maneja un organigrama funcional por niveles y valoración de cargos para que el personal conozca cuáles son las alternativas que tienen de crecimiento dentro del colegio; actualmente los puestos jerárquicos son ocupados por familiares lo que limita las expectativas de crecimiento del personal.

Tabla 3  
Organigrama funcional por niveles Colegio Cervantes



### 3.8. Ubicación

El Colegio está ubicado en la parroquia de Tumbaco, al nororiente de Quito, en las calles José Plaza E1-199 y Gonzalo Pizarro.

### 3.9. ¿Lugar donde se ubicará el proyecto y por qué?

Como ya se mencionó el proyecto esta ubicado en Tumbaco y de acuerdo a la investigación realizada, este sector es el sector que tiene mayor proyección de crecimiento debido a los altos costos del m<sup>2</sup> dentro de la ciudad de Quito norte y sus alrededores (Miravalle, Cumbayá, Tanda), donde los precios de venta del m<sup>2</sup> de construcción oscilan entre los \$2.500 y \$3.500 dólares americanos y la

mayoría son grandes edificaciones con concentraciones altas de personas, lo que hace que el tráfico sea más pesado.

En las parroquias de Tumbaco, Puembo, Pifo, el valor construcción por m<sup>2</sup> oscila entre los \$800 y \$1.600 dólares americanos, la mayoría son casas, con amplios espacios verdes y donde la concentración de personas no es tan alta, lo que hace una vida no tan citadina, sino más campestre, lo que hace que las familias jóvenes busquen estos sectores para realizar sus viviendas, por calidad de vida y economía.

La encuesta realizada, indica que más del 70% de las personas residentes en los valles de Cumbayá, Tumbaco y Puembo, viven entre 1 y 10 años en este sector (Figura 4), lo que ratifica que es un sector en desarrollo.

¿Hace cuánto tiempo usted reside en este sector?

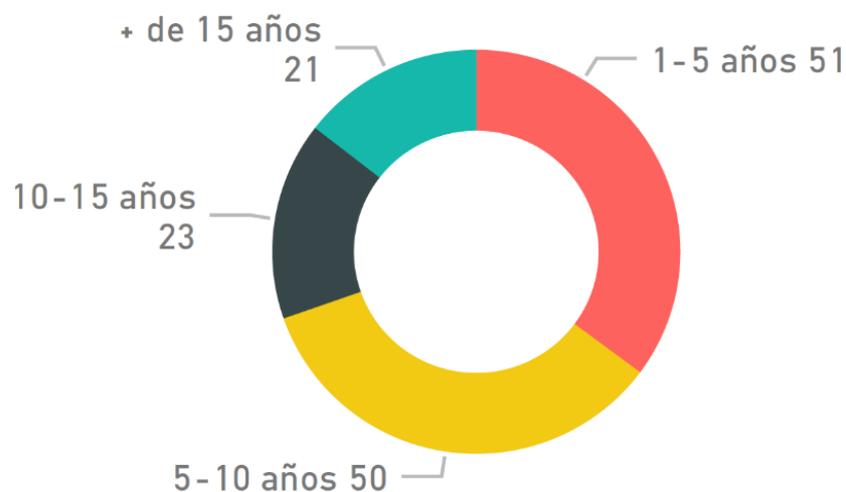
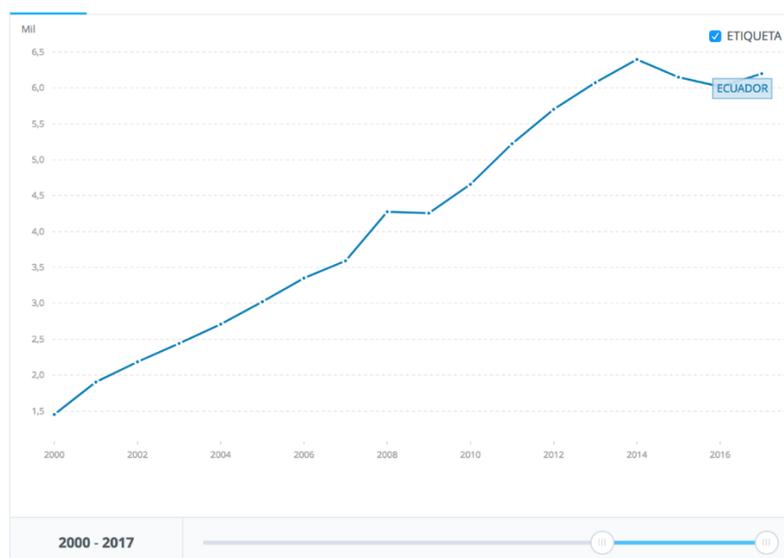


Figura 4. Tiempo de residencia. Tomado de (Investigación de Mercado)

El terreno del Colegio, colinda a su derecha con la casa de la Sra. Katty Bedón, a la izquierda con la casa de la Sra. Gloria Dávila (actual dueña del terreno del Colegio), en su frente con la Urbanización Viñas del Chiche y en su parte posterior con la quebrada del Río Chiche y El Chaquiñan, Esto hace que el Colegio cuente con amplios espacios verdes y que, dependiendo del proyecto



2 años Ecuador ha presentado una leve mejora, pero esto no garantiza que se vaya a mantener así por los años venideros, debido a los escándalos de corrupción de gobiernos anteriores.



*Figura 6.* PIB per cápita Ecuador 2000 -2017. Tomado de (Banco Mundial, 2017)

Como se comentó en el capítulo I, la inversión en educación en Ecuador se ha incrementado de \$1.083 millones de dólares en el año 2006 a \$3.244 millones de dólares en el año 2018, esto quiere decir más del 300%. (Economía en Bicicleta, 2014) Con la construcción de 135 UEM hasta el año 2018, se ve la importancia que ha dado la entidad pública a la educación y por esta razón también la educación privada.

Según la Constitución de la República, en su artículo 26, determina que:

“La educación es un derecho fundamental de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, que constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el Buen Vivir;” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

Como dice en la constitución, la educación es un derecho fundamental y a pesar de que hay una gran oferta del sector público, existe una gran parte de la población que desea una educación privada para sus hijos.

### **3.11.2. Análisis del sector**

Este proyecto está ubicado en el sector de servicios educativos, que como ya fue explicado, es un sector prioritario tanto para el estado, como para las miles de familias que optan por la educación privada para sus hijos. Los padres de familia, buscan diferentes sistemas educativos para sus hijos, con alternativas educativas innovadoras e idiomas como el Inglés, que se ha convertido en un idioma universal.

Según una investigación informal de “Cliente Fantasma” realizada por personal del colegio en el año 2012, se logró detectar que la mayoría de los colegios reciben estudiantes desde los 3 años de edad (educación inicial) y por esta razón los padres están obligados a tomar una decisión de manera muy temprana, además de que existen colegios en los que, si no ingresan a los 3 años, ya no pueden ingresar. Esto sin duda es un gran problema para los colegios pequeños y que no tienen un gran prestigio, ya que solo pueden esperar que a los estudiantes les vaya mal en el sistema educativo escogido y esperar a un cambio de colegio.

La educación es un negocio “estacional” ya que dura 10 meses, pero la carga operativa es por 12 meses (salarios, arriendo, IESS, etc.). Esta particularidad tiene que ser tomada en cuenta al momento de hacer los flujos de caja, ya que las pensiones solamente se cobran 10 meses y con esto se debe pagar los 12 meses operativos.

#### **3.11.2.1. Tamaño de la Industria**

El Colegio Cervantes cuenta con el servicio educativo desde Inicial 1 (3 años) hasta 3ro de Bachillerato (18 años), según el INEC en la provincia del pichincha existieron 3.172 niños inscritos en el año 2017 (INEC, 2017), según el AMIE, en

los colegios particulares se inscribieron a inicial 1 con 3 años 960 estudiantes, a inicial 2 con 4 años 875 estudiantes y a 1ro de educación general básica (EGB) con 5 años 919 estudiantes. Cabe mencionar que, para el Ministerio de Educación, el primer año OFICIAL de educación es 1ro de EGB. (INEC, 2017)

Según el Archivo maestro de instituciones educativas (AMIE), en el distrito 9 del ministerio de educación existen 170 unidades educativas desde Nayón hasta El Quinche, de las cuales que se encuentran entre Cumbayá, Tumbaco, Puembo y Pifo (que son áreas aledañas a la ubicación actual del colegio) son 61 unidades educativas particulares, al inicio del año lectivo pasado 2017-2018 con aproximadamente 18.000 estudiantes (Dirección de Análisis e Información Educativa (DNAIE) / Coordinación General de Planificación (CGP) / Ministerio de Educación (MinEduc), 2017) y pensiones entre los \$110 dólares americanos (Centro De Desarrollo Infantil Creceré) y los \$734 dólares americanos (Colegio Menor San Francisco de Quito) (Ministerio de Educación, 2018).

De acuerdo al último censo realizado en el 2010, en pichincha existen 236.893 niños entre 0 y 4 años y 244.844 niños entre los 5 y 9 años de edad, que significa un decrecimiento de la tasa de natalidad en comparación al último censo realizado en el año 2.001, sin embargo, es un grupo importante de posibles estudiantes para el Colegio Cervantes, que con tan solo el 0.012% de estos niños entre 0 y 4 años de edad, puede llenar sus cupos en inicial 1.

### **3.11.3. Análisis del mercado**

Con base en el histórico de visitas al departamento de admisiones del colegio, se ha establecido que en su gran mayoría (308 de 310 estudiantes) son las MADRES de familia, quienes asisten en búsqueda de información y quienes toman la decisión de seleccionar el colegio para sus hijos, así como también quienes están en el día a día encargadas de la educación de sus hijos. Por esta razón el colegio ha establecido que su mercado primario y más importante, son las mujeres que tienen hijos entre 2 y 10 años.

### **Tipo De Investigación De Mercado A Realizar**

Se realizó una investigación cuantitativa en la cual “se busca, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 37) ya que los objetivos son “estimar”, “demostrar”, “especificar”, “determinar” y el objetivo principal de la investigación es resolver problemas específicos y dudas del colegio.

“Las encuestas se basan en grandes muestras representativas de la población. Para obtener los datos, se emplean generalmente cuestionarios estructurados que contienen preguntas cerradas, es decir, con todas las alternativas de respuesta contempladas. Para analizar los datos se utilizan técnicas cuantitativas, como distribuciones de frecuencias, tabulaciones cruzadas y otras técnicas estadísticas. Por este motivo se denomina a este tipo de estudios investigación cuantitativa” (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, 2014).

“Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pp. 4-5).

### **Estimación del Mercado**

La muestra se seleccionó con procedimientos aleatorios (muestreo probabilístico) ya que “todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra” (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, Fundamentos de MERCADOTECNIA, 2014, p. 146). Para estimar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Con base en las “Proyecciones Referenciales De Población A Nivel Cantonal-Parroquial” desarrollada por el Senplades en el año 2010, se establece que entre las parroquias de Cumbayá, Nayón, Pifo, Puembo, Quito, y Tumbaco, existen **2’098.145** personas y de acuerdo al “Fasículo Provincial Pichincha” emitido por el INEC de acuerdo al último censo realizado en el 2010, el 51,4% de los habitantes de pichincha son mujeres y el 30,4% de estas mujeres están entre los 25 y 40 años de edad, es decir; el universo de mujeres entre los 25 y 40 años de edad en estos sectores es de 327.210.

De acuerdo al **Sistema Integrado del INEC**, existen 280.940 mujeres dentro del rango ya establecido, existen aproximadamente 47.000 mujeres de diferencia entre estas fuentes que no harán una gran diferencia estadística, por lo que se tomó el número más alto para tener una mejor aproximación del tamaño de la muestra.

El **Sistema Integrado del INEC** indica que el promedio de número de hijos se concentra entre las mujeres de 20 a 44 años con un 72%, las mujeres entre 15 y 19 años tienen un 8% y las mujeres entre 45 y 49 años 20%, por esta razón se tomó el grupo de 20 a 44 años de edad para la investigación.

Donde;

$N = 1'078.447$

$Z = 95\% - 1.96$

$p = 50\%$

$q = 50\%$

$d = 4,14\%$  se ajustó a la cantidad de encuestas que se pudo obtener, inicialmente era de 5%, y se mejoró.

**Entonces  $n = 561$  encuestas**

### **Objetivos de la Investigación**

- Estimar la intención de las madres de familia de poner a sus hijos en el Colegio Cervantes.
- Demostrar la demanda posible del colegio para sustentar el crecimiento proyectado en el análisis financiero.

Como objetivos secundarios de la investigación:

- Estimar el *Top of mind*
- Especificar cuál es la competencia
- Determinar la sensibilidad de precios
- Establecer el consumo de medios del grupo objetivo y su frecuencia de uso.

### **Procedimiento**

Muestro Probabilístico Simple: “En el muestreo aleatorio simple todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, Fundamentos de MERCADOTECNIA, 2014, p. 145).

Se utilizaron los centros comerciales de las diferentes zonas de Quito y los valles para poder ubicar a mujeres que se encontraran con hijos entre 2 y 10 años para poderles hacer la encuesta, aprovechando la época de regreso a clases, se pudo

determinar con mayor facilidad las madres que tenían hijos en el rango de edad que se buscaba.

De acuerdo a la tabulación de las encuestas de 25 preguntas realizadas a 561 personas de género femenino, estado civil indistinto, ubicadas en el sector de Quito, Cumbayá, Tumbaco y Puembo. Se determinó que:

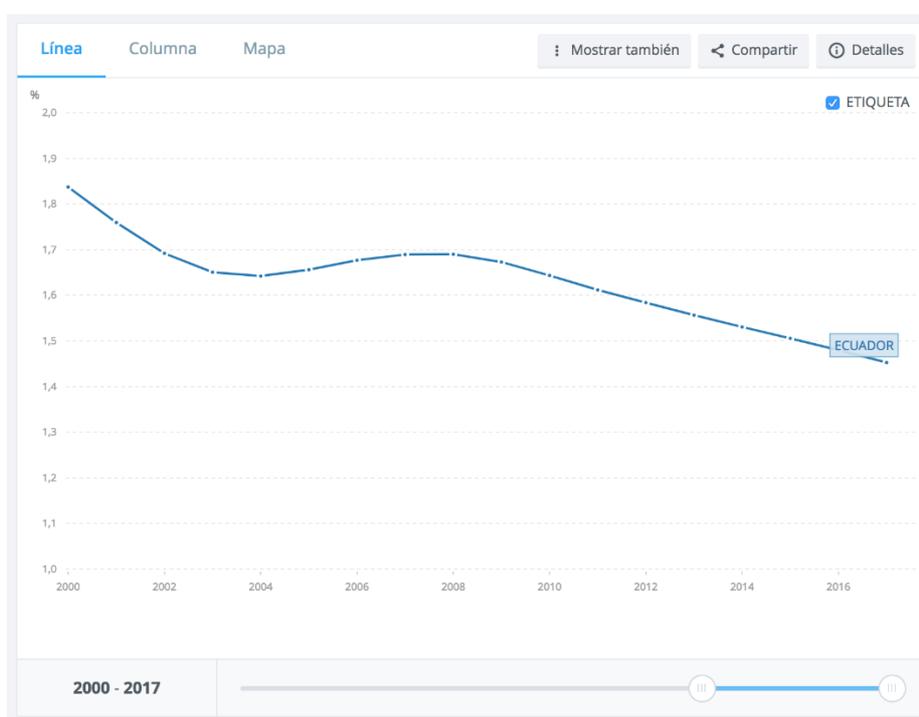
1. Que la mayoría de colegios del TOP OF MIND de las personas mencionan a colegios relativamente nuevos en los sectores de Cumbayá, Tumbaco y Puembo.
2. El medio a través del cual se informan es por redes sociales en su mayoría ya que el estudio indica que la Red Social Facebook abarca el interés inmediato.
3. El horario que las personas más utilizan estas redes sociales va desde las 18h00 a 22h00.
4. Cuando se menciona los principales colegios se determina lo siguiente: Los colegios más mencionados son Colegio Menor, Americano y Alemán.
5. El rango económico que las personas están dispuestas a pagar es de 600.00 a 800.00 dólares mensuales con respecto a pensión mensual.
6. Muchas de las personas que escogen el establecimiento educativo lo hacen por experiencia personal, eso quiere decir que si el tiempo trasciende y el colegio sigue teniendo su prestigio muchas de las personas volverán a repetir la experiencia.
7. Con respecto a las personas que conocen el Colegio Cervantes un 50% tiene buenos comentarios respecto al colegio.

El diseño de la encuesta (Anexo I), los datos tabulados y el análisis de cada una de las respuestas obtenidas en esta encuesta, se encuentran en el Anexo IX de esta tesis. En los siguientes capítulos de esta tesis se analizarán los resultados de la investigación de mercado a mayor profundidad y que tienen relación con el desarrollo del plan de negocios.

### Crecimiento de la demanda

Para establecer el crecimiento de la demanda se ha tomado la información de “Proyecciones Referenciales De Población A Nivel Cantonal-Parroquial” desarrollada por el Senplades en el año 2010, el cual indica que el crecimiento poblacional en el sector de Quito, Cumbayá Tumbaco y Puembo desde el año 2010 hasta el año 2020 es del 1.83% en promedio.

De acuerdo a la información del Banco Mundial (Figura 7), la tasa de crecimiento en Ecuador en el 2016 fue del 1,5%.



*Figura 7.* Tasa de crecimiento, cambio anual 2016. Tomado de (Banco Mundial, 2017)

En el 2012 se realizó la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012, la cual da los siguientes datos para analizar el mercado:

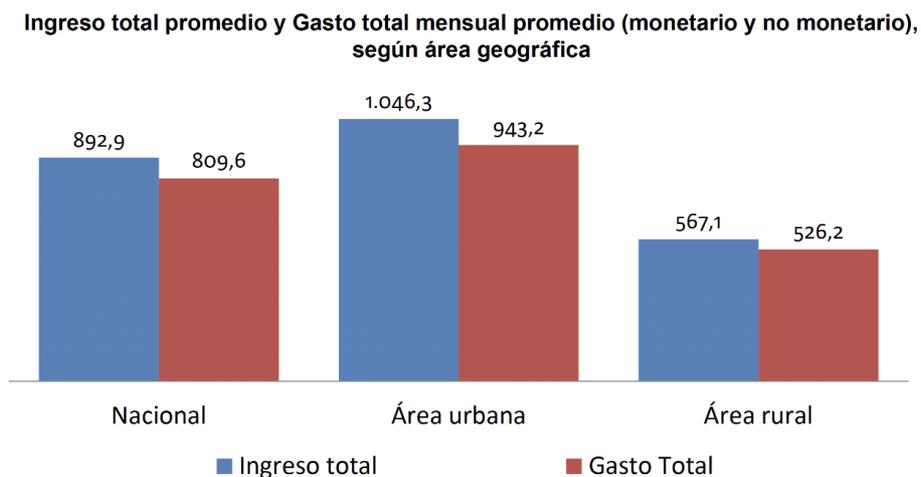


Figura 8. Ingreso Promedio. Tomado de (INEC, 2012)

Tabla 5  
Estructura del gasto

**Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual**

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,00</b>

Tomado de (INEC, 2012)

En los Figuras 8 y tabla 5 se evidencia que el ingreso promedio es de \$1.046,30 y que el consumo en educación cuenta con un 4,40%. Se debe considerar que, dentro de este estudio, hay mucha gente que tiene a sus hijos en un colegio del estado y por esta razón el porcentaje es inferior (49% de estudiantes en colegios fiscales, fiscomisionales y municipales), si comparamos con el promedio del

gasto que invierten en el sector de Cumbayá, Tumbaco y Puembo (tabla 4) es de \$516.52.

### **Focus Group**

En el plan de negocio se estableció hacer Focus Group, pero se realizó la consulta con 2 encuestadoras de la ciudad de Quito la Sra. Amparo Proaño (Survey Data) y Christian Velasteguí (Táctica), así como también al Sr. Enrique Járdenes, quienes coincidieron que para este tipo de investigación no es prudente hacer un Focus Group. También la revista digital La Voz de Houston, menciona las siguientes desventajas:

#### No es tan profundo

En comparación con las entrevistas individuales, los grupos focales no son tan eficientes en la cobertura máxima de la profundidad sobre un tema en particular. Una desventaja particular de un focus group es la posibilidad de que los miembros no pueden expresar sus opiniones sinceras y personales sobre el tema en cuestión. Pueden sentirse reacios a expresar sus pensamientos, especialmente cuando se oponen a las opiniones de otro participante (Writing, 2018).

#### **Gastos**

En comparación con las encuestas y los cuestionarios, los focus group son mucho más costosos de ejecutar. Por lo general, cada participante debe ser compensado ya sea en dinero o en especies (Writing, 2018).

#### **La parcialidad del moderador**

Los moderadores pueden afectar en gran medida el resultado de una discusión de focus group. Es posible que, de forma deliberada o inadvertidamente, traspase sus prejuicios personales en el intercambio de ideas de los participantes. Esto puede dar lugar a resultados inexactos. Los moderadores también pueden conducir a que los participantes en los grupos lleguen a ciertas suposiciones o conclusiones acerca de una idea

o producto. Por miedo a ir en contra de la opinión del moderador, o incluso por miedo a decepcionar al moderador, los participantes puede que no revelen sus verdaderas opiniones y no sean honestos (Writing, 2018).

### 3.11.4. Análisis de la competencia

La Tabla 4 muestra que el Colegio Cervantes es uno de los 5 colegio más económicos de Cumbayá, Tumbaco y Puembo, a pesar de que ofrece una educación diferente, lo que debería significar un valor de pensión más alta. Es decir; el Colegio Cervantes es uno de los colegios más económicos de la clase social media – alta del valle de Cumbayá, Tumbaco y Puembo. Esta es una gran oportunidad, ya que con un mejor posicionamiento se puede obtener un mayor ingreso de estudiantes al colegio.

Tabla 4

*Listado matrículas y pensiones de colegio particulares distrito 9*

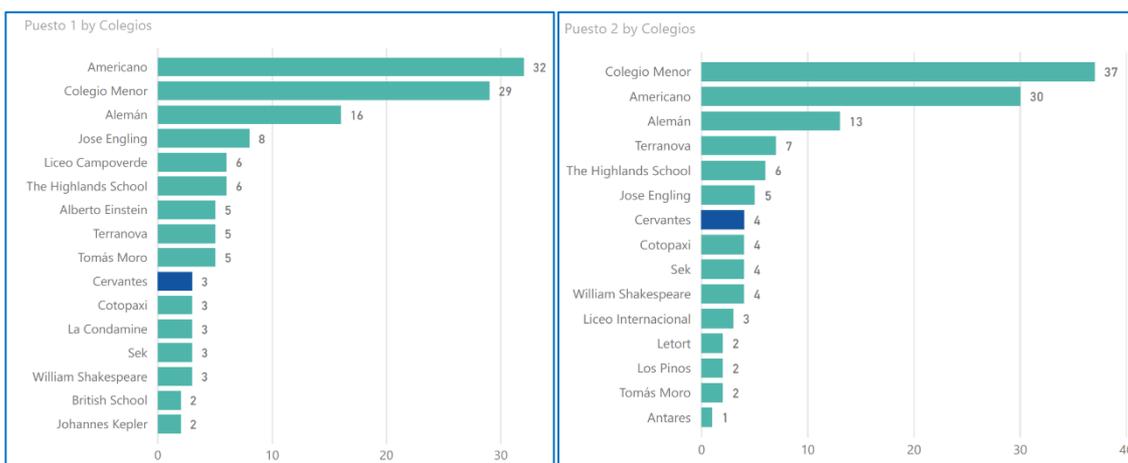
	PROVINCIA	AMIE	INSTITUCIÓN	MATRÍCULA	PENSIÓN
1	PICHINCHA	17H01749	U.E.SALESIANA CARDENAL SPELLMAN	\$ 135.79	\$ 217.26
2	PICHINCHA	17H00318	U.E.P EL PRADO	\$ 183.12	\$ 293.00
3	PICHINCHA	17H02093	U.E.BILINGUE COMPUTER WORLD	\$ 184.21	\$ 294.73
4	PICHINCHA	17H03191	U.E.P EL SAUCE	\$ 191.58	\$ 306.53
5	PICHINCHA	17H03190	U.E.P CERVANTES	\$ 208.40	\$ 333.44
6	PICHINCHA	17H04232	EMMI	\$ 223.31	\$ 357.30
7	PICHINCHA	17H03050	COLEGIO MARIE CLARAC	\$ 286.93	\$ 459.09
8	PICHINCHA	17H03006	COLEGIO PARTICULAR PACHAMAMA	\$ 301.41	\$ 482.25
9	PICHINCHA	17H01739	U.E.BILINGUE SEK LOS VALLES	\$ 359.38	\$ 575.00
10	PICHINCHA	17H03193	U.E.CATOLICA BILINGUE JOSÉ ENGLING	\$ 363.75	\$ 582.00
11	PICHINCHA	17H03140	U.E.BILINGUE WILLIAM SHAKESPEARE	\$ 407.37	\$ 651.79
12	PICHINCHA	17H01750	U.E.P TERRANOVA	\$ 421.14	\$ 673.82
13	PICHINCHA	17H02677	COLEGIO ALEMAN DE QUITO	\$ 435.80	\$ 697.28
14	PICHINCHA	17H04290	THE HIGHLANDS SCHOOL	\$ 468.75	\$ 750.00
15	PICHINCHA	17H01755	COLEGIO MENOR SAN FRANCISCO DE QUITO	\$ 671.41	\$1,074.25

Tomado de (Ministerio de Educación, 2018)

El Colegio Cervantes, como tal, no cuenta con una competencia directa, ya que el tipo de educación que el Colegio Cervantes ofrece, no lo ofrece ningún otro competidor, salvo la Academia Cotopaxi que cobra una pensión sobre los \$2.000 dólares mensuales (Ministerio de Educación, 2018), sin embargo como competencia más directa, por precio, están los colegios El Prado, Computer World y Sauce como colegios más económicos y EMMI, Marie Clarac y Pachamama como colegios más costosos.

Estos 6 colegios competidores, son colegios que mantienen una educación tradicional y basados en el éxito académico de sus estudiantes. El Prado y Computer World, son colegios que capacitan a sus estudiantes para rendir las pruebas del Instituto Nacional de Evaluación (INEVAL), para obtener los mejores resultados. El Colegio Marie Clarac, es un colegio católico, cuyo enfoque también está centrado en el rendimiento académico de sus estudiantes, también ofrece una educación religiosa. Los Colegios Sauce y Pachamama, son colegios que menos tradicionales y menos enfocados en lo académico, el colegio Pachamama es un colegio de tendencia MONTESORI y el Colegio Sauce, lamentablemente ha decaído en los últimos años tras la muerte de su fundadora.

Por estas razones, el Colegio Cervantes es una excelente alternativa, ya que conjuga el rendimiento académico con una formación individual, enfocada en el ser humano y que tiene como objetivo el formar “seres humanos con los principios humanísticos sembrados en su alma, capaces de desarrollar trabajo, solidaridad, bienestar común. En cinco años la institución deberá permanecer con su imaginario principal: con valores, atención a la diversidad, como un proyecto formativo individualizado, holístico, no masificado” (Larrea, 2018) como lo dice la misión.



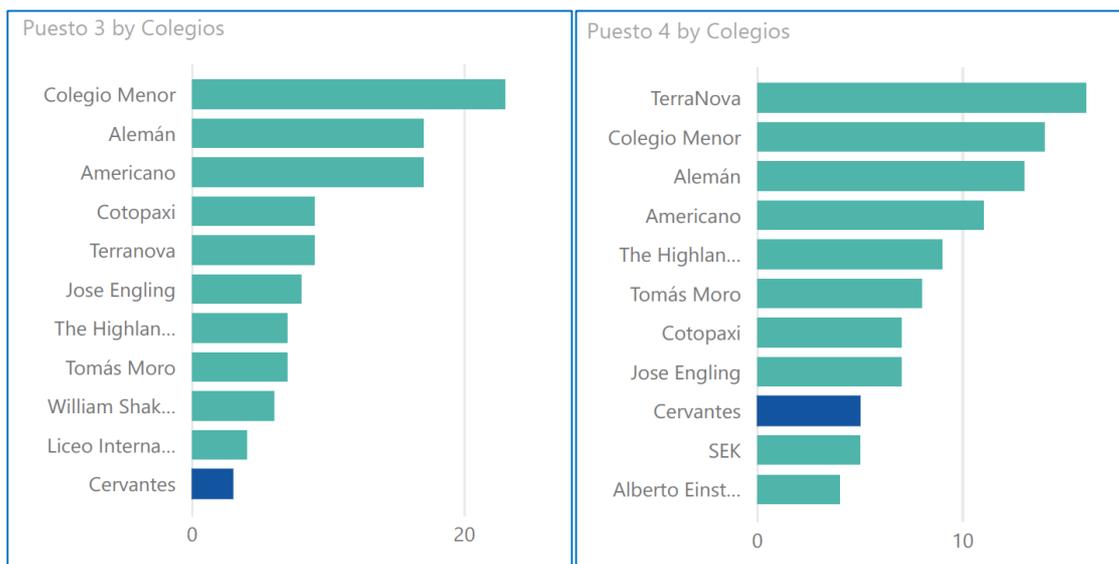


Figura 9. Top of Mind. Tomado de (Investigación de Mercado)

Como lo muestra la investigación de mercado, el Colegio Cervantes está dentro del top 10 de colegio nombrados en primer lugar y siempre está dentro de los colegios nombrados por el grupo objetivo. Los colegios que se muestran como competencia dentro de la investigación son el Colegio Menor, Americano, Alemán, Engling, Campoverde, Highlands, Terranova, Einstein y Tomás Moro, de los cuales solo los colegios Alemán, Engling, Campoverde, Highlands y Terranova, están dentro del sector de Cumbayá, Tumbaco y Puembo.

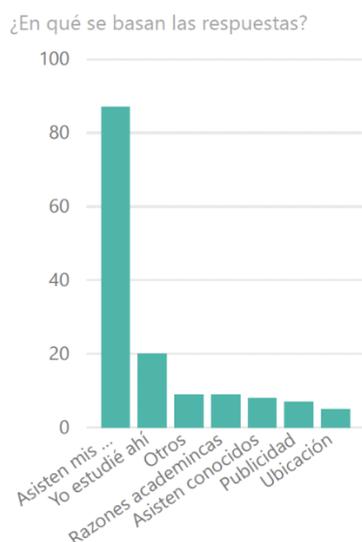


Figura 10. ¿En qué basan sus respuestas?. Tomado de (Investigación de Mercado)

El Figura 10 muestra que la mayoría de personas nombró el colegio con base en 2 principales argumentos, el primero es porque sus hijos estudian ahí o escogieron esos colegios porque las encuestadas estudiaron ahí.

### **5 fuerzas de Porter**

A través del modelo de las 5 fuerzas se pretende hacer un análisis del Colegio en función de su competencia y la industria. De esta forma se podrá determinar de mejor manera la posición actual y potencial del Colegio para establecer su rentabilidad en el tiempo. (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2007)

- 1. Amenaza de los competidores existentes (alta)** – El sector de la educación es un mercado muy competitivo en el que existen muchísimos actores, como se menciona en capítulos anteriores (sección 3.11.2.1), existen 170 unidades educativas en el sector desde Nayón hasta Pifo en el nororiente de Quito. En la tabla 4, la mayoría de colegios tienen más 10 años de existencia en el mercado. El último colegio participante es The Highlands School, que abrió sus puertas desde septiembre del 2017.
- 2. Nuevos entrantes (baja)** – Competidores es la inversión, se requiere de un capital muy grande, como el del colegio Highlands (sección 2.1.) y el tiempo de retorno de esa inversión es lenta. La diferenciación es otra barrera alta, ya que hay mucha oferta de colegios con diferentes sistemas educativos como lo son el Montesori, Emmy Pickler, Waldorf y la última es la educación finlandesa (educación en base a proyectos) que es la que está ofertando el colegio Highlands.
- 3. Poder de negociación de los proveedores (alta)** – En el negocio de los colegios hay pocos proveedores con los que se puede negociar, ya que el principal rubro de gasto es en sueldos y salarios de docentes, y es muy difícil negociar con los docentes. Los otros proveedores como: uniformes, transporte, textos académicos, útiles escolares, etc. son de beneficio de los

padres de familia, más no de las unidades educativas, es decir; el colegio negocia con los proveedores, pero no recibe nada a cambio, más que un buen servicio para sus “clientes”. Debido al volumen de clientes que maneja el colegio, los proveedores están dispuestos a mejorar sus precios y servicios para tener el contrato.

**4. Poder de negociación de los compradores (medio)** – El colegio no tiene compradores, pero podemos decir que los padres de familia, es a quienes se debe convencer para que pongan a sus hijos en los colegios, en este aspecto los colegios no entran en una batalla de precio, más bien siempre la competencia está enfocada en la calidad. Los padres de familia no buscan economía, buscan la mejor opción educativa para sus hijos con base en su presupuesto familiar. Como lo muestra el Figura 13.

**5. Amenaza de productos sustitutos (baja)** – Un servicio sustituto en este caso vendría a ser la tendencia del “Home Schooling” que son personas que prefieren contratar profesores que vayan a su casa, antes que mandarles a sus hijos a las diferentes unidades educativas, no con el interés de ahorrar dinero, sino más bien con la intención de proteger a sus hijos del bullying (acoso escolar), de las drogas, violaciones, etc.

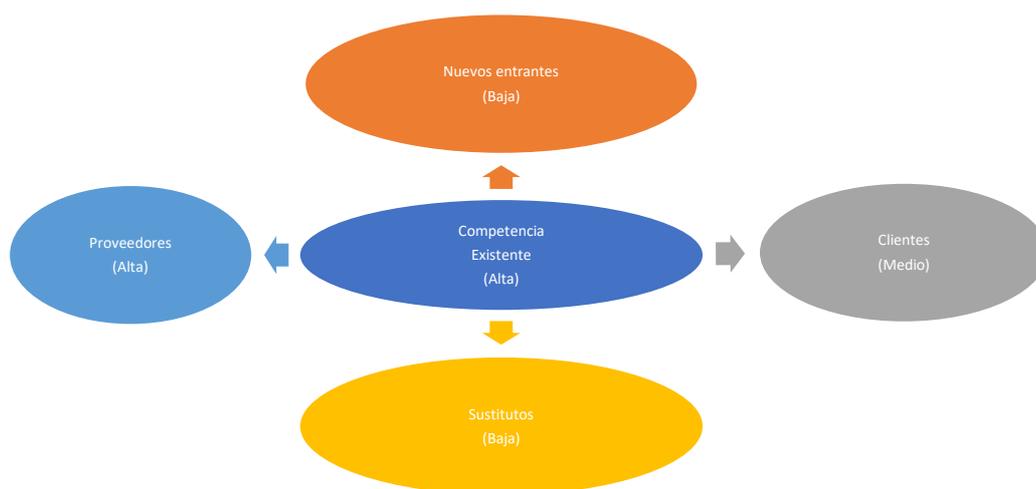


Figura 11. 5 Fuerzas de Porter

### 3.11.5. Análisis FODA

Tabla 6  
Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Proyecto innovador. 2. Metodología Holística. 3. Docentes capacitados de primer nivel. 4. 18.000 m <sup>2</sup> de áreas verdes. 5. 60 m <sup>2</sup> por estudiante. 6. TIC's para el aprendizaje de inglés, matemática y ciencias. 7. Bajo costo Vs. Calidad. 8. Educación Individualizada 9. Pocos Estudiantes	1. Alta inversión para campus propio. 2. Altos costo de personal docente capacitado. 3. Gobierno corporativo inexistente. 4. Poco ingreso de estudiantes en niveles iniciales. 5. Padres de familia disconformes. 6. Alta cartera vencida
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Crecimiento poblacional en la zona. 2. Padres que buscan una educación no tradicional. 3. Importancia de la calidad educativa para los padres de familia.	1. Seguir con el Proyecto innovador con poca competencia. 2. Promocionar una educación diferente con excelencia académica 3. Contratar personal altamente capacitado que permitan cumplir con la oferta educativa. 4. Tecnología al servicio de los estudiantes para el aprendizaje. 5. Promocionar Inglés como segunda primera lengua	1. Buscar financiamiento para la adquisición del nuevo terreno. 2. Mejorar la infraestructura al servicio de los estudiantes. 3. Promocionar el colegio en el sector para padres que buscan colegio cerca de sus viviendas. 4. Buscar estudiantes de 3 y 4 años de edad. 5. Establecer políticas de gobierno corporativo.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Escasa disponibilidad de docentes capacitados. 2. Bajo posicionamiento en el top of mind 3. Normativas del Ministerio de Educación	1. Incentivos y capacitaciones para el personal. 2. Mejorar el posicionamiento a través de la comunicación. 3. Involucrar a los padres al colegio. 4. Descuentos por pago anticipado y con Tarjeta de crédito, para reducir la cartera vencida.	1. Pagar salarios acordes al mercado. 2. No recibir más de 3 estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE). 3. Plan de sucesión

Luego de analizar la matriz FODA tomando en cuenta los factores internos y externos del Colegio y del mercado, se han identificado estrategias que permitan mejorar el posicionamiento del Colegio, mejorar el nivel académico, la oferta de idiomas y también el mejoramiento de la infraestructura, estos son factores que de acuerdo al Figura 13 son importantes para las madres de familia al momento de la toma de decisión.

### **Estrategias Ofensivas**

El Colegio es un proyecto innovador que nació con un mensaje de una “educación inclusiva”, este mensaje se tergiversó como una educación para niños con discapacidades físicas o mentales. Este posicionamiento es algo que le afecta mucho al colegio, ya que los padres de familia del colegio comentan que cuando están en alguna reunión y hablan del colegio Cervantes, la gente alrededor menciona que ellos sabían que era un colegio para discapacitados o un colegio de ociosos (**ESTRATEGIA DA2**).

A través de alianzas estratégicas con empresas como AMCO (textos y software para la enseñanza del inglés), ALEKS (software para el aprendizaje de matemática), ReflexMath (sistema de inteligencia artificial para el aprendizaje), el Colegio pretende elevar su nivel académico (**ESTRATEGIA FO4**). También han contratado personal altamente calificado que han salido de los mejores colegios de Quito como lo son Colegio Americano, Colegio Alemán, Colegio Terranova, Colegio William Shakespeare, Colegio Menor USFQ, entre otros, que a pesar de su alto costo en salarios, el Colegio considera que es una inversión que hará que los padres de familia hablen bien del Colegio y de su nivel académico (**ESTRATEGIA FO3**).

El Colegio para este año lectivo 2018-2019, ha realizado inversiones importantes para ampliar sus espacios recreativos, a través de la construcción de un “coliseo”, donde los estudiantes puedan desempeñar actividades físicas y recreativas a pesar de la lluvia o del sol intenso (radiación) También el colegio ha invertido en cambio de pupitres, para mayor comodidad y también realizó inversiones en tecnología, para que todas las aulas cuenten con computadoras, proyectores, equipos de sonido y todo el material que necesitan los estudiantes para el óptimo aprendizaje. El objetivo de estas inversiones es generar un boca a boca positivo y contrarrestar el posicionamiento actual del Colegio (**ESTRATEGIA DO3**).

Para estar acorde al mercado, el colegio debe invertir en personal docente de alta calidad, lo que representa un alto costo, ya que el colegio tiene un promedio de 9 estudiantes por cada docente contratado, mientras otros colegios como el Terranova, manejan un promedio de 18 estudiantes por profesor, según su ex-rector el Sr. Luis Hernández. **(ESTRATEGIA DA1)**

### **Estrategias Defensivas**

Está claro que el material más importante que tiene el colegio son los docentes y también es importante que no haya mucha rotación de personal durante el año lectivo, por lo cual el colegio da algunos beneficios a los docentes para que ellos permanezcan por mucho tiempo, a través de incentivos y capacitaciones **(ESTRATEGIA FA1)**.

En base a las entrevistas de los padres de familia que se acercan al Colegio, se ha podido determinar que son la principal fuente de recomendación del colegio, por eso es importante trabajar con ellos de cerca, de manera que se involucren en el proyecto educativo y sigan recomendando a sus amistades, para esto se trabajará con el Comité Central de padres de familia y se realizará charlas y capacitaciones para los padres de familia, **(ESTRATEGIA FA3)**

La fundadora del colegio es quien dirige y al momento no se cuenta con un plan de sucesión, lo que significa que, si algo le llegara a suceder a la cabeza, no hay quien la remplace, es por eso que se debe realizar un plan de sucesión. **(ESTRATEGIA DA3)**

### **3.11.6. Estrategias de Mercadeo**

#### **3.11.6.1. Concepto del producto o servicio**

El Colegio a partir de un compromiso con la comunidad local y con el país ha considerado plantear una propuesta educativa alternativa; con el fin de potencializar las capacidades de niños y jóvenes que presentan diferencias en sus procesos cognitivos; es decir, necesidades educativas específicas. Conscientes de que la educación regular busca resultados

académicos estandarizados, y no respeta, necesariamente, la individualidad de los educandos. Incluir a todo tipo de estudiantes en un aula, respetar las diferencias individuales, desarrollar a los estudiantes según la capacidad lógica de pensamiento de cada uno, incentivar hábitos de estudio acordes a las necesidades individuales; y, favorecer a que todos los estudiantes tengan una vida adulta autónoma como seres responsables y en democracia (Larrea, 2018).

Este proyecto fue concebido al considerar las realidades del medio, para que los estudiantes que son maltratados en la escuela tradicional, por sus diferencias, tengan la atención que necesitan, sean rescatados de la frustración que causa el fracaso escolar, su formación garantice su éxito personal, y su inserción social efectiva. El Colegio propone entregar a la sociedad seres humanos íntegros, integrados e integradores, capaces en lo ético, cívico, científico, técnico y laboral. Los estudiantes que son maltratados por un sistema educativo que exige de ellos, lo que no pueden dar, terminan en caminos incorrectos como: drogas, pandillas, sexualidad prematura, deserción escolar, etc. la propuesta es ofrecer a los seres humanos que aprenden de diferentes maneras, ser respetados, desarrollados, potencializados y preparados para enfrentar el reto universitario y la vida profesional. Significa rescatar un alto grupo de estudiantes que anualmente presentan problemas en sus procesos cognitivos y son rechazados por la educación tradicional; significa una preparación sólida en medio de las diferencias individuales, la misma que posibilite una adecuada inserción a la complejidad de los tiempos que se están viviendo (Larrea, 2018).

El consciente de que es posible una educación para las diferencias, deposita sus esperanzas en la formación inclusiva de los estudiantes. La misma debe estar firmemente asentada en la formación del alma y no solo de la razón. Es decir que, el Colegio Cervantes trabaja para seres humanos holísticos, cuya búsqueda personal no se limite tan solo a su

ego y su razón; sino que, esté interesado en fortalecer sus emociones, en la exploración de fundamentos éticos para su quehacer cotidiano dentro de la sociedad; seres humanos con deberes tanto como con derechos; seres humanos trascendentes que conciban que, la ciencia y la cultura deben estar al servicio del ser humano dentro de la equidad y la democracia, consolidando un mejor ser humano, para un futuro que prometa mayores y mejores expectativas (Larrea, 2018).

La investigación de mercado indica que las actividades complementarias a la educación que los padres de familia están interesados a recibir para sus hijos, se enfocan en servicios que ya ofrece el colegio Cervantes como son: Música, Fútbol, Arte, Pintura, Teatro, Tenis y próximamente Basquet.



*Figura 12.* Actividades Complementarias de mayor interés. Tomado de (Investigación de Mercado)

### 3.11.6.2. Estrategia de distribución

**Estrategia FA2** - A través de una campaña de Inbound Marketing, se recolectará base de datos de clientes que estén interesados en el colegio, de conocer más de sus servicios y de esta manera no se pierde esfuerzos en clientes que no tienen interés en el colegio.

**Estrategia DO3** - Otra estrategia será la participación en ferias educativas (2), que se realizan en la Plaza de la Américas en Quito y en el Paseo San Francisco en Cumbayá, en estas ferias, se acercará la gente que tiene interés en conocer más del colegio y se puede hacer una base de datos, para después contactarse con los interesados a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos. (Ver anexo II (Presupuesto Feria Gymboree))

**Estrategia FO3** - El Colegio ha adquirido una plataforma para la enseñanza del idioma inglés, que de acuerdo a la investigación de mercado (Figura 13), es lo más importante para las madres de familia, esta plataforma otorga a los estudiantes tres certificados de suficiencia en inglés avalados por la CEFR (*Common european framework*) uno en 7mo de Educación General Básica (EGB), otro en 10mo de EGB y al graduarse el último certificado. Estos certificados están avalados por la San Diego State University.

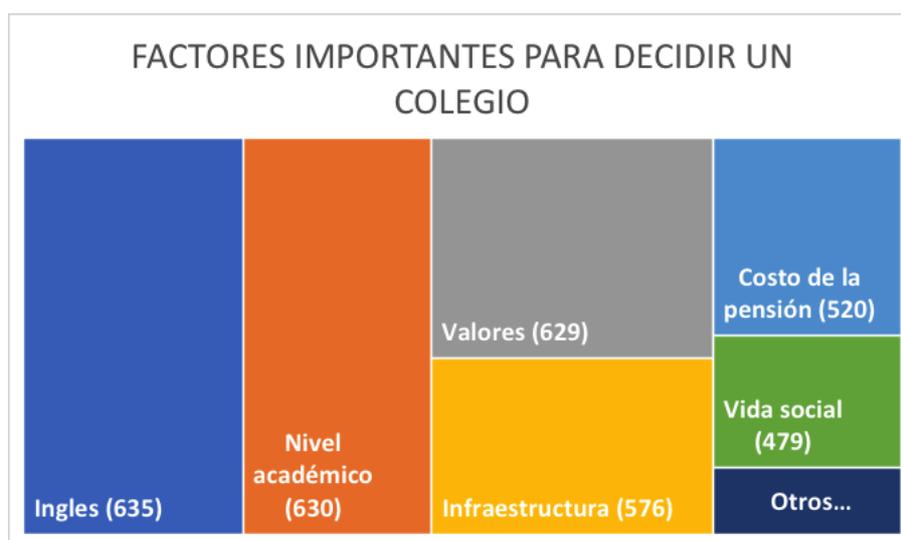


Figura 13. Factores importantes para decidir un colegio. Tomado de (Investigación de Mercado)

### 3.11.6.3. Estrategia de precios

**EP1.** Los precios están regulados por el Ministerio de Educación, por lo cual los colegios no tienen autonomía de poner un valor a su matrícula o pensión, sin embargo, los colegios utilizan las actividades complementarias (extracurriculares) para poder cubrir los gastos adicionales de la gestión educativa. Con un proyecto de inversión como el que se plantea para el colegio,

el ministerio autorizará al colegio a incrementar en su pensión el 10% anual por los próximos 5 años.

Como se explicó en el Tabla 4, el colegio Cervantes está dentro de los 5 colegios más económicos del mercado.

El precio económico que tiene el Colegio, le ha beneficiado mucho en los últimos años, ya que con la crisis económica que sufrió el Ecuador, muchos padres de familia buscaron alternativas más económicas para educar a sus hijos (a pesar de que el precio de la pensión no es un factor relevante en la toma de decisiones), y, como se muestra en el Tabla 4, el Colegio es una alternativa económica con un excelente servicio educativo.

El Figura 14, tomado de la investigación de mercado realizada, muestra que la mayoría de la población (ubicada principalmente en los sectores de Cumbayá, Tumbaco y Puembo) está dispuesta a pagar más de \$400 dólares por la educación de sus hijos, por esta razón.

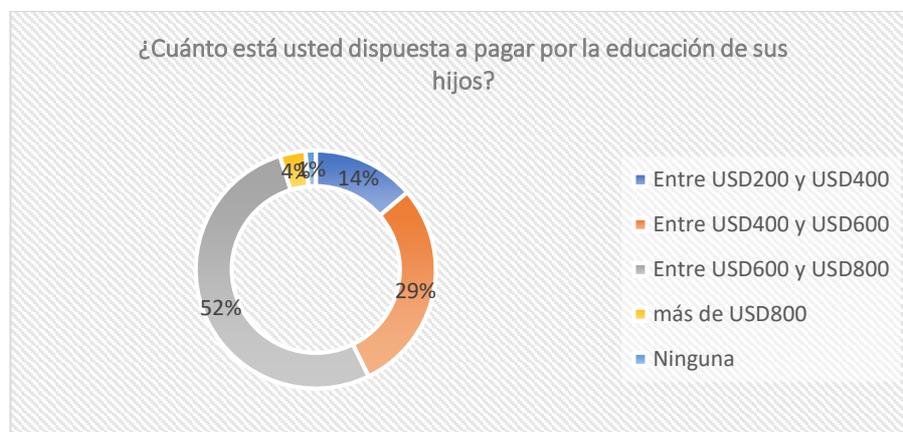


Figura 14. ¿Cuánto está usted dispuesta a pagar por la educación de sus hijos?. Tomado de (Investigación de Mercado)

**EP2.** La Directiva del Colegio, para este nuevo año lectivo, ha establecido no incrementar los valores de pensión y matrícula y mantenerlos en \$400 dólares, ya que con todos los cambios que ha realizado el colegio en el idioma inglés, docentes para mejorar el nivel académico e infraestructura (Figura 13) , optó por no variar sus precios para afianzar a los padres de familia actuales y generar un

impacto positivo en ellos, para a partir del próximo año lectivo incrementar su pensión paulatinamente, apenas un 6% anual.

**EP3.** Los padres del colegio podrán hacer el pago de las siguientes maneras:

- \_ Depósito bancario
- \_ Débito bancario
- \_ Tarjeta de crédito/débito
- \_ Cheque personal

#### **3.11.6.4. Estrategia de promoción**

**EPR1.** La estrategia de promoción que utilizará el Colegio para este nuevo año lectivo, como lo indica el Figura 15, son redes sociales como Facebook e Instagram, website y una estrategia de relaciones públicas, para convertirle a la fundadora, la Dra. Beatriz Larrea, como un referente en educación, de esta manera las radios tendrán información de importancia en sus programas para tratar temas, como por ejemplo: Bullying, acoso escolar, acoso sexual, drogas, sexualidad, entre otros, que son de mucho valor en el grupo objetivo (**ESTRATEGIA FO1**). Ver Anexo III “Propuesta Marketing Digital”.

La estrategia de relaciones públicas cuenta con 8 entrevistas en radios (Visión, Quito, FM Mundo, Democracia, Pública, Ecuador Inmediato, Hot 106, Sucesos, Sonorama y Centro), en prensa se tendrán 2 entrevistas (La Hora, Comercio, Metrohoy) y 2 en televisión (Teleamazonas y Ecuavisa), esto se lo realizará 3 veces en el año (Octubre, Enero y Abril). Ver anexo IV “Propuesta RRPP”

**EPR2.** El pauta de radio y prensa se realizará en los meses de Enero, Mayo y Junio, ya que estos son los meses en que las familias comienzan a buscar una alternativa educativa para sus hijos, esto se respaldará con ferias educativas que se realizan en los mismos meses. En redes sociales y RRPP, se tendrá presencia a lo largo de todo el año, dándole más énfasis a los meses que se tenga la pauta en radio (**ESTRATEGIA FA2**). Ver anexo VI “Propuesta de Medios”.

La investigación de mercado realizada muestra claramente las preferencias de los usos de medios, en la que el medio más utilizado por el grupo objetivo es la red social de Facebook, así como también la Radio, esto ratifica la selección de medios planteada en esta estrategia.

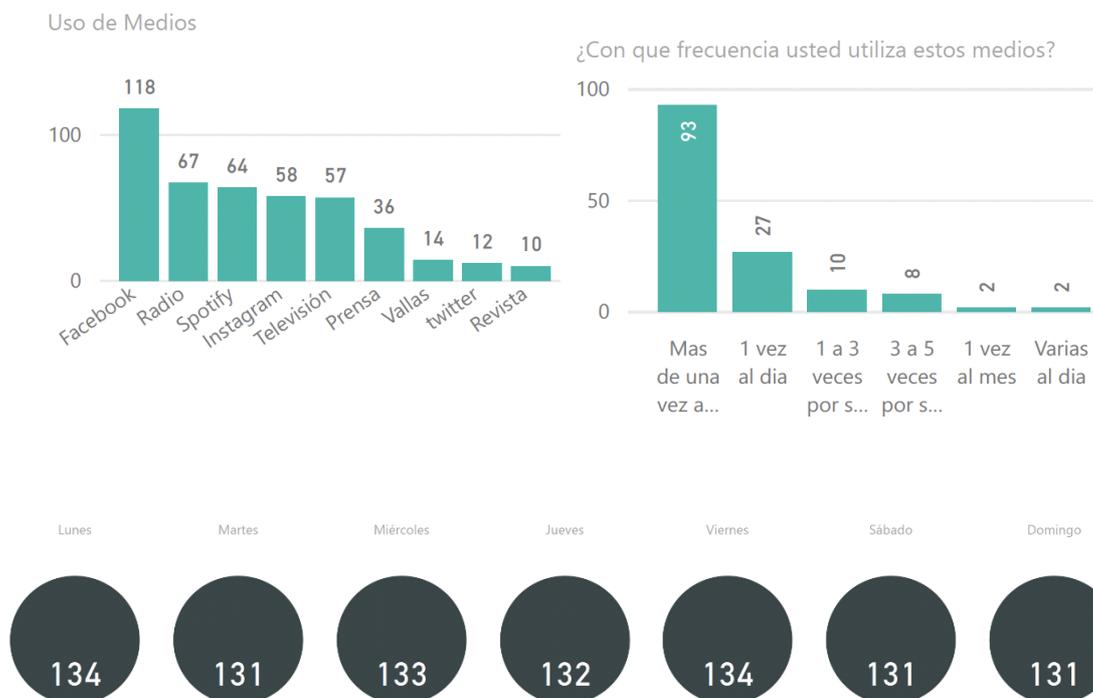


Figura 15. Frecuencia de uso de medios. Tomado de (Investigación de Mercado)

La publicidad deberá estar dirigida a madres de familia que son las tomadoras de decisión en cuanto a la educación que recibirán sus hijos. Por eso, es importante que conozcan los servicios que se ofrece, la calidad académica de los docentes contratados, los cambios en la infraestructura, los planes de crecimiento en el corto plazo para demostrar la continuidad y seriedad (**ESTRATEGIA DO2**).

**EPR3.** En las ferias educativas el Colegio ofertará un descuento para los padres que se decidan por el colegio.

Los descuentos serán:

- 50% de descuento en la matrícula del primer año lectivo.

- 10% de descuento en la pensión mensual durante el primer año lectivo.
- 5% de descuento para cada hermano
- 5% de descuento por pago con tarjeta de crédito, diferido a 10 meses sin intereses, (**ESTRATEGIA FA4**).

Es importante mencionar que la educación inicial (niños de 3 y 4 años) no es obligatoria por lo que se puede realizar la inscripción a lo largo del año en caso de que el alumno no ingrese desde el inicio del año lectivo (**ESTRATEGIA DO4**).

### 3.11.6.5. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se centrará en:

**EC1. Radio y Prensa** – Se realizará una pauta de publirreportajes en Líderes de El Comercio, cuñas de radio y entrevistas en las principales radios de la ciudad de Quito afines al grupo objetivo. Se pautará en los meses de Enero (finalización del 1er Quimestre), Mayo y Junio (finalización del año lectivo). Las radios seleccionadas serán radio Visión y FM Mundo (Figura 16) (**ESTRATEGIA FO2**). Ver anexo VI “Propuesta de Medios”.

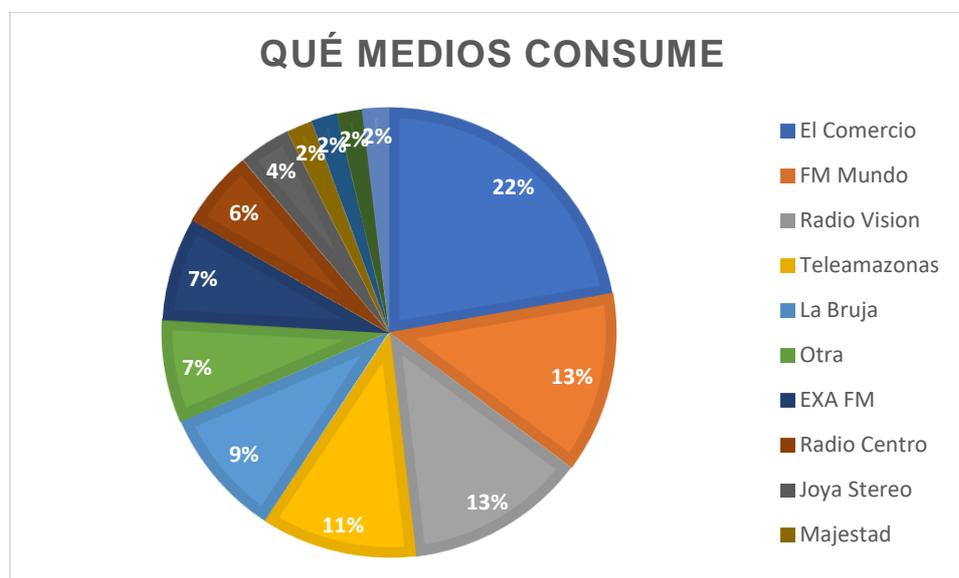


Figura 16. Consumo de Medios. Tomado de (Investigación de Mercado)

**EC2. Redes Sociales** – En la actualidad está comprobado que las redes sociales son la principal fuente a la que acuden las madres de familia para adquirir información (Figura 15), es en las redes como Facebook e Instagram

principalmente, por lo cual, en estas redes se tendrá presencia a lo largo de todo el año, no solo con publicidad, sino con artículos relevantes para las madres de familia y que estarán ligadas a la campaña de Relaciones Públicas (RRPP), con la intención de que la gente al encontrar estos temas interesantes, compartan en sus redes y se hagan temas virales (**ESTRATEGIA FO1**). Esta actividad estará a cargo de una empresa de publicidad digital, quienes se encargarán del funcionamiento diariamente. Ver anexo III “Propuesta de Marketing Digital”.

**EC3. RRPP** – Se realizará una campaña de relaciones públicas en las principales radios y canales de televisión de Quito (ya mencionadas en la estrategia EPR1), para posicionar a la Dra. Beatriz Larrea como un referente en educación y que trate temas de interés general de todas las madres, como lo son el bullying, acoso escolar, la sexualidad, las drogas, el suicidio adolescente, entre otros. De esta manera se conseguirá posicionar a la rectora del Colegio y al Colegio como expertos en educación (**ESTRATEGIA FA2**). Ver anexo IV “Propuesta RRPP”.

#### **3.11.6.6. Estrategias de servicio**

Como se menciona en este capítulo en las secciones 3.1, 3.11.5 y 3.11.6.1 la educación es un servicio, por esto para el Colegio es muy importante el servicio que se brinda a través de sus docentes, infraestructura, tecnología y valores, por esta razón la oferta del colegio se basa en:

#### **ES1. Docentes**

- \_ Promedio de 9,3 estudiantes por docente contratado.
- \_ 1 psicólogo por cada 100 estudiantes, es decir, un 300% más que la norma.
- \_ 25% del personal docente con título de cuarto nivel.
- \_ 70% del personal docente con título de tercer nivel.
- \_ 50% más en inversión por salarios a docentes con relación a colegios del sector, según el número de estudiantes.

## **ES2. Tecnología (ESTRATEGIA FO5)**

- \_ Foreign language development: AMCO, plataforma internacional líder en América Latina para la enseñanza de inglés.
  - Ofrece concursos internacionales de spelling bee en todos los niveles.
  - Promueve debates entre estudiantes de diferentes países a nivel de bachillerato.
  - Otorga para los egresados de tercero de bachillerato un certificado CEFR (*Common european framework*) de la San Diego State University.
  - Ofrece un sistema de capacitación y evaluación permanente para los docentes.
  - El 65% de las horas académicas en todos los niveles serán dictadas en inglés.
- \_ Computadora, proyector, equipo de sonido en cada una de las aulas (estos equipos se deben ir renovando paulatinamente a medida que se van dañando, por eso el presupuesto en este caso es variable).
- \_ **ReflexMath**: Plataforma norteamericana con más de quince años de experiencia, método galardonado internacionalmente, con presencia en más de 50 países.
  - ReflexMath es un sistema de inteligencia artificial para el aprendizaje y evaluación de matemáticas en línea. Esta plataforma la usarán los estudiantes de segundo y tercero de educación general básica.
- \_ **Aleks**: Plataforma norteamericana del grupo Mc Graw Hill, sistema de inteligencia artificial para la evaluación y aprendizaje de matemáticas en línea.
  - Evalúa a los estudiantes permanentemente para asegurar que los temas sean retenidos.
  - Prepara los ejercicios según los resultados de cada estudiante.
  - Propone un mínimo de 30 minutos diarios de ejercitación.

- Esta plataforma se utilizará desde cuarto año de educación general básica, hasta tercer año de bachillerato general unificado.

### ES3. Infraestructura (ESTRATEGIA DO1)

Tabla 7

#### Infraestructura

<b>Actual</b>	<b>Lo contemplado en el Plan de Negocio</b>
20,000 m <sup>2</sup> de terreno <b>alquilado</b> .	20,000m <sup>2</sup> de terreno <b>propio</b> .
Cómodas aulas.	Aulas diseñadas para la educación, equipadas con toda la tecnología de punta y sistema de aire acondicionado.
Aula de Música y Teatro.	Auditorio con escenario para la enseñanza de Música y Teatro, con todos los equipos para el óptimo aprendizaje de estas materias humanísticas.
Biblioteca infantil en cada aula y biblioteca general.	Biblioteca General con espacio exclusivo para que los más pequeños tengan su espacio de biblioteca infantil.
Laboratorio de ciencias experimentales.	Laboratorio Física, laboratorio de Química y laboratorio de Biología independientes.
Centro de cómputo.	Centro de cómputo con máquinas para cada uno de los estudiantes, de marca Apple, para que puedan manejar los sistemas operativos iOS y Windows.
Zona Wi-Fi en todo el colegio.	Zona Wi-Fi en todo el colegio con repetidoras en todas las aulas para la óptima recepción de señal
Canchas de uso múltiple.	Canchas de uso múltiple y Coliseo cerrado para el desarrollo de actividades tanto <i>outdoor</i> como <i>indoor</i> .
Juegos Infantiles.	Juegos Infantiles.
<b>Actual</b>	<b>Lo contemplado en el Plan de Negocio</b>

Rincones en las aulas de inicial y 1ro de EGB.	Aulas independientes para Inicial 1, Inicial 2 y 1ro de EGB. Además, un aula independiente de rincones para el uso de los 3 niveles.
Servicio de cafetería y almuerzos.	Amplia cafetería para abastecer a los 450 estudiantes sentados al mismo tiempo
Bosque natural. Huerto. Granja. Arenero.	Además de estos, se realizará un sendero que baje por la quebrada para que los estudiantes puedan realizar la reforestación de la quebrada con árboles nativos de la zona y también para la práctica de actividades deportivas como <i>trekking</i> y <i>mountain bike</i>

#### **ES4. Valores**

En el Colegio Cervantes, no se enseñan los valores como una materia o como algo que se deben memorizar los estudiantes, en el Colegio se viven los valores diariamente, ya que se considera que si se hace lo que predica, los estudiantes no van a tener un mensaje coherente, además de que los directivos y docentes son el ejemplo de los estudiantes, por esta razón en Cervantes se vive la: “Libertad, Paz, Respeto, Tolerancia, Solidaridad, Empatía, Honestidad, Equidad, Responsabilidad, Esfuerzo, Puntualidad, Eficiencia” (Colegio Cervantes, 2014).

De acuerdo al Grafico 10, los valores es el 3<sup>er</sup> atributo más importante que buscan los padres de familia al momento de buscar un colegio, el colegio fue uno de los primeros colegios en promover la enseñanza y práctica de VALORES.

### 3.11.6.7. Presupuesto

Tabla 8  
Presupuesto

<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Anexo</b>
Estrategias de distribución		
– EC2	\$17.400,00 anuales	Anexo III
– EDO3	\$ 1.800,00 anuales	Anexo II
– EPR3 (costo servicios bancarios)	\$ 5.000,00 anuales	
<b>Estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Anexo</b>
Estrategias de promoción		
– EC3	\$ 1.350,00 anuales	Anexo IV
– EC1	\$ 16.530,00 anuales	Anexo VI
Estrategias de servicios		
– ES1	\$ 560.000,00 anuales	Ver Anexo VIII y X
– ES2 (aprox.)	\$ 10.000,00 anuales	
– ES3	\$ 1'800.000,00 (activo)	
– ES4	Sin costo	
Operativos y Mantenimiento	\$ 100.000,00 anuales	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 713.250,00 anuales</b> <b>\$ 1'800.000,00 inversión</b>	

En los Anexos se detallan las cotizaciones en las que se basó este presupuesto. Los valores de las estrategias de servicios fueron tomadas del histórico de gastos del colegio.

Para poder realizar las estrategias planteadas en el ES4, el colegio no necesita realizar una inversión muy grande, ya que la mayoría de la inversión la realizan los padres de familia en la compra de los textos y plataformas.

Para la ES3 el colegio necesita realizar una inversión aproximada de 1'800.000 dólares americanos, que significarían la compra del terreno y el inicio de la construcción y todas las modificaciones a las instalaciones antes descritas. Esta inversión se planea hacer a través de un crédito bancario a través de los socios fundadores del colegio, con un pago mensual por 15 años. El crédito no lo puede hacer el Colegio directamente ya que es una Fundación sin fines de lucro, por lo que se debe realizar a través de un crédito personal.

### 3.11.6.8. Proyecciones de Ventas

De acuerdo al libro de Kotler y Keller "Dirección de Marketing" nos indica que la proyección para las ventas debe ser realizado de la siguiente manera:

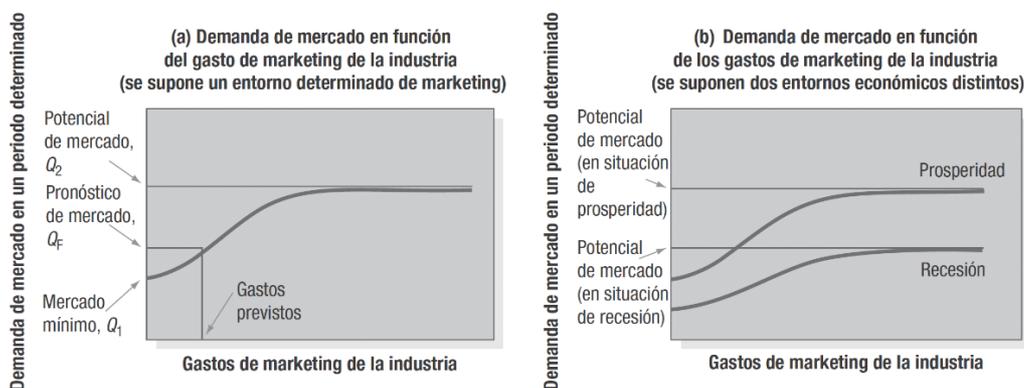


Figura 17. Funciones de la demanda de Mercado. Tomado de (Kotler & Kevin, 2001, p. 86)

El pronóstico de ventas de la empresa se representa gráficamente situando las ventas en el eje vertical y los esfuerzos de marketing de la empresa en el eje horizontal. Esta relación pronóstico-plan sólo resulta válida si pronóstico significa un cálculo de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no pudiera expandirse. Sin embargo, la relación no será válida cuando la demanda es expandible o cuando el término pronóstico se utiliza como sinónimo de cálculo de las ventas de la empresa. El pronóstico de ventas de una empresa no sienta las bases para decidir cuánto debe invertirse en marketing; por el contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en actividades de marketing (Kotler & Kevin, 2001, p. 87).

Un presupuesto de ventas es un cálculo moderado del volumen de ventas previsto y se utiliza, sobre todo, para tomar las decisiones correctas en materia de compras, producción y liquidez. El presupuesto de ventas se basa en el pronóstico de ventas y en la necesidad de evitar riesgos excesivos. Los presupuestos de ventas por lo general se fijan ligeramente por debajo del pronóstico de ventas. (Kotler & Kevin, 2001, p. 87).

El crecimiento del colegio, de acuerdo a la tabla 1, ha estado alrededor del 13% anual, y en los últimos años ha sido del 5%.

Al ser el colegio un negocio ya en funcionamiento, y teniendo ya una experiencia y conocimiento del mercado, a pesar de todas las innovaciones que se han realizado, la Directiva del colegio quiere ser conservadora en el crecimiento y ha establecido un crecimiento del 5% anual de estudiantes y un 6% anual de incremento en las pensiones hasta el año 2023.

Tabla 9

*Proyección de Ventas Colegio Cervantes. Considera un crecimiento del 5% anual de estudiantes y un 6% anual de incremento en las pensiones*

Estado de Resultados	AÑO LECTIVO 2018 - 2019					
en USD	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19
Matrículas	\$ 63,628	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pensiones	\$ 211,156	\$ 78,394	\$ 78,394	\$ 78,394	\$ 78,394	\$ 78,394
Reembolso Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extracurriculares	\$ 36,491	\$ 11,067	\$ 11,067	\$ 11,067	\$ 11,067	\$ 11,067
Otros Ingresos	\$ 206	\$ 59	\$ 59	\$ 59	\$ 61	\$ 61
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 311,481</b>	<b>\$ 89,520</b>	<b>\$ 89,520</b>	<b>\$ 89,520</b>	<b>\$ 89,521</b>	<b>\$ 89,521</b>

Estado de Resultados	AÑO LECTIVO 2018 - 2019						
en USD	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	TOTAL
Matrículas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63,628
Pensiones	\$ 78,394	\$ 78,394	\$ 78,394	\$ 78,394	\$ -	\$ -	\$ 916,702
Reembolso Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extracurriculares	\$ 11,067	\$ 11,067	\$ 11,067	\$ 11,067	\$ -	\$ -	\$ 136,090
Otros Ingresos	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ -	\$ -	\$ 748
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 89,521</b>	<b>\$ 89,521</b>	<b>\$ 89,521</b>	<b>\$ 89,521</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,117,168</b>

<b>Estado de Resultados</b>	<b>PROYECCIÓN A 5 AÑOS</b>				
<b>en USD</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Matrículas	\$ 69,948	\$ 77,674	\$ 86,575	\$ 96,528	\$ 107,644
Pensiones	\$ 950,994	\$ 1,154,254	\$ 1,291,922	\$ 1,446,221	\$ 1,618,906
Reembolso Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extracurriculares	\$ 136,090	\$ 150,186	\$ 159,544	\$ 169,452	\$ 179,911
Otros Ingresos	\$ 783	\$ 936	\$ 1,041	\$ 1,159	\$ 1,291
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1,157,816</b>	<b>\$ 1,383,050</b>	<b>\$ 1,539,082</b>	<b>\$ 1,713,360</b>	<b>\$ 1,907,752</b>

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

Con este crecimiento el colegio llegaría a 363 estudiantes en el año 2023 y estaría al 80% de su capacidad operativa. El 20% restante (450 estudiantes), con este mismo crecimiento, sería para el año lectivo 2029-2030.

### 3.12. Conclusiones

De acuerdo a la investigación de mercado:

- El colegio está dentro del top of mind de los encuestados (puesto 10).
- El valor que el colegio cobra por pensión está dentro del rango que el grupo objetivo del colegio está dispuesto a pagar.
- La oferta de servicios que el colegio tiene, está dentro de lo esperado por las madres de familia.
- La infraestructura está dentro de los 4 atributos principales que se busca para un colegio, por lo cual mejorarla será importante para el colegio.
- La ubicación del colegio es favorable, ya que la mayoría de encuestados que viven en el sector de Cumbayá, Tumbaco y Puembo, viven en estas zonas entre 1 y 10 años.
- Realizar una adecuada estrategia de comunicación es muy importante para que el grupo objetivo conozca de la oferta del colegio y a través de esto se motive a matricular a sus hijos.
- La proyección en ventas de los próximos 5 años con un crecimiento mínimo del 5% en estudiantes y un aumento de 6% en el valor de la pensión, es una estimación real con base en el crecimiento histórico del colegio y al valor de incremento en la pensión que aprueba el Ministerio de educación todos los años.

## 4. CAPÍTULO 4: OPERACIONES

### 4.1. Estado de desarrollo

Como se mencionó en la sección 3.1 de este documento, la educación que se imparte en el colegio es holística, es decir; se toma lo mejor de los diferentes métodos educativos y se ponen al servicio de los estudiantes, ya que no todo estudiante es para todo método educativo. El colegio es bilingüe, imparte más del 70% de sus horas de clase en el idioma inglés y cuenta con 2 docentes por aula, permanentemente, en la primaria, y con docentes de excelente calidad en todos los niveles, garantizando una excelente educación para los estudiantes.

El colegio plantea una propuesta educativa alternativa; con el fin de potencializar las capacidades de niños y jóvenes que presentan diferencias en sus procesos cognitivos. Conscientes de que la educación regular busca resultados académicos estandarizados, y no respeta, necesariamente, la individualidad de los educandos. El Colegio busca incluir a todo tipo de estudiantes en un aula, respetar las diferencias individuales (raza, ideología, credo, etc.), desarrollar a los estudiantes según la capacidad lógica de pensamiento de cada uno, incentivar hábitos de estudio acordes a las necesidades individuales; y, favorecer a que todos los estudiantes tengan una vida adulta autónoma (Colegio Cervantes, 2014).

La educación de los estudiantes es personalizada, ya que cuenta en sus aulas de primaria con 2 docentes por cada 30 estudiantes, esto equivale a tener 2 paralelos de 15 estudiantes cada paralelo. Los docentes de habla inglesa tienen al menos un certificado de suficiencia en inglés CFRM (*Common european framework*) equivalente a un C1 o C1+ lo que garantiza la calidad del idioma que se está enseñando y el propósito del colegio de ofertar el idioma inglés como segunda primera lengua.

En las tardes el colegio actualmente ofrece actividades como: fútbol, básquet, tenis, vóley, música, teatro y arte. Próximamente el colegio abrirá su oferta de idiomas como francés, portugués, entre otros.

El Colegio propone entregar a la sociedad seres humanos íntegros, integrados e integradores, capaces en lo ético, cívico, científico, técnico y laboral a través de los siguientes ámbitos:

- \_ Contacto con la naturaleza a través del uso de huertos y espacios protegidos como un bosque y una quebrada donde se sembrará árboles nativos de la zona.
- \_ Respeto y tolerancia hacia todas las personas, sin importar su raza, ideología o credo.
- \_ Uso de la tecnología como medio de aprendizaje a través de las herramientas AMCO, Reflex MATH y Alex.
- \_ Educación en valores.
- \_ Integración de los estudiantes, profesores, directivos y padres, entre ellos y con la comunidad.
- \_ Formar seres humanos íntegros, integrados e integradores, capaces en lo ético, cívico, científico, técnico y laboral.

El colegio está en funcionamiento desde marzo del 2014 y este plan pretende mejorar la infraestructura del colegio para obtener más estudiantes matriculados y brindar un mejor servicio.

#### **4.2. Descripción del proceso**

A través del uso de la cadena de valor desarrollada por (Porter, 2013), se identificará la generación de valor para el cliente. Se analizarán las actividades primarias y de soporte, en las que se identificará la creación o provisión del servicio a ofrecer.

La cadena de valor del Colegio Cervantes en las actividades primarias se puede ver de esta manera:



*Figura 18. Cadena de Valor Colegio Cervantes. Adaptado de (co-autoría con Juan M. Kingman / Asesor de marketing Colegio Cervantes)*

### Logística Interna (de Entrada)

Para tener un proceso exitoso de matriculación, el colegio cuenta con una infraestructura ya instalada que promueve el uso de la naturaleza y la educación en valores, con amplios espacios verdes, parqueaderos y servicios adicionales como cafetería y transporte seguro (a través de herramientas de GPS y radio frecuencia), todo esto al servicio de los padres de familia y estudiantes.

Una vez que los padres de familia han conocido las instalaciones y los servicios que ofrece el colegio, realizan una cita para la evaluación de sus hijos, quienes, en caso de ser aprobado, empezarán a ser parte ya del colegio. El colegio mantendrá informados a los padres de familia a través de su correo electrónico sobre la compra de uniformes, lista de útiles, etc. para guiarles en el proceso de ingreso al colegio.

### Operaciones (Proceso Educativo)

Al momento el colegio cuenta con todo el personal que necesita para cubrir el 100% de su capacidad operativa, es por esta razón que el aumento de estudiantes solo beneficiará a la utilidad. La capacitación a docentes es muy importante para que entreguen a los estudiantes el ideario del colegio y lo que los padres de familia buscan en el colegio. Todas las aulas cuentan con la

tecnología que se requiere para impartir las clases de manera óptima (computador, iPad, Skybox, proyector), así como también todo el material académico y pedagógico que necesitan los docentes para el correcto aprendizaje.

### **Logística Externa (de Salida)**

La evaluación de los estudiantes, docentes, directivos, es muy importante ya que es la única manera que tiene el colegio de saber que las cosas están funcionando como se espera, es por esta razón que a los estudiantes se les hace evaluaciones cada 6 semanas para evaluar sus conocimientos, se realizarán 3 evaluaciones de inglés (7mo de básica, 10mo de básica y 3ro de bachillerato) para la entrega de los CFRM, y se realizará la evaluación del INEVAL para los chicos que se gradúan todos los años. A los profesores se les realiza 3 evaluaciones, una por parte de los estudiantes, otra por parte de los compañeros docentes y una por la coordinadora académica, además de las supervisiones constantes que la realizan las coordinadoras de área. A los directivos los evalúan los profesores y personal administrativo. Con todas estas evaluaciones, lo que procura el colegio es garantizar que el personal se esté despeñando de manera óptima y se cumpla con la oferta educativa.

### **Marketing y Ventas**

Con base en la investigación de mercado realizada, se puede establecer que el colegio tiene un buen posicionamiento, sin embargo; hay colegios que han invertido más en publicidad y por esta razón ocupan un mejor lugar en el top of mind (caso Highlands) Figura 9, es por esta razón que el colegio no debe descuidar su estrategia de marketing y publicidad para poder alcanzar las metas de su proyección de ventas.

La cobranza es un factor sensible, como se muestra en el FODA tabla 6, y es por esta razón que el colegio ofrece descuentos para clientes que paguen con tarjeta de crédito y paguen por adelantado todo el año. Entre otras actividades, el colegio está promoviendo ante el Ministerio de Educación, que los estudiantes

que no paguen, no sigan asistiendo normalmente a clases, en tal virtud que los padres de familia se vean obligados a cumplir con su compromiso.

Por esta razón el colegio ofrece beneficios (descuentos, seguros, cupos adicionales en las tarjetas de crédito, etc.) para padres que paguen con tarjeta de crédito, diferido a 10 meses sin intereses y poder reducir la cartera vencida.

### **Servicios**

El colegio realiza una encuesta a todos los padres de familia que se acercan a recibir información en el departamento de admisiones y los aspirantes mencionan en su gran mayoría que han sido recomendados por un padre o un estudiante del colegio, es por esta razón que la calidad en el servicio es muy importante y que se cumpla con la oferta educativa, de esta manera se podrá garantizar el crecimiento del colegio.

### **Actividades de Apoyo**

Las actividades que se requieren para cumplir con este objetivo, son todas las actividades administrativas:

- Mantenimiento de jardines
- Mantenimiento de infraestructura
- Arreglos en aulas, patios, muebles y enseres
- Capacitación a personal docente y administrativo
- Construcciones de aulas y áreas de recreación
- Pago de proveedores y servicios básicos
- Contabilidad
- Provisión de materiales e insumos académicos
- Provisión de materiales e insumos para limpieza
- Contratación de proveedores para cafetería y transporte
- Arreglos y mejoras
- Entre otros.

El objetivo de todas estas actividades es complementario para que el colegio de un servicio de calidad.

A continuación, se detalla en el diagrama de flujo el proceso que se debe seguir en el colegio para las diferentes actividades. Los procesos principales son:

- Admisiones
- Matriculación
- Facturación / Contabilidad / Colecturía
- Académico
- Administrativo



Diagrama de Flujo

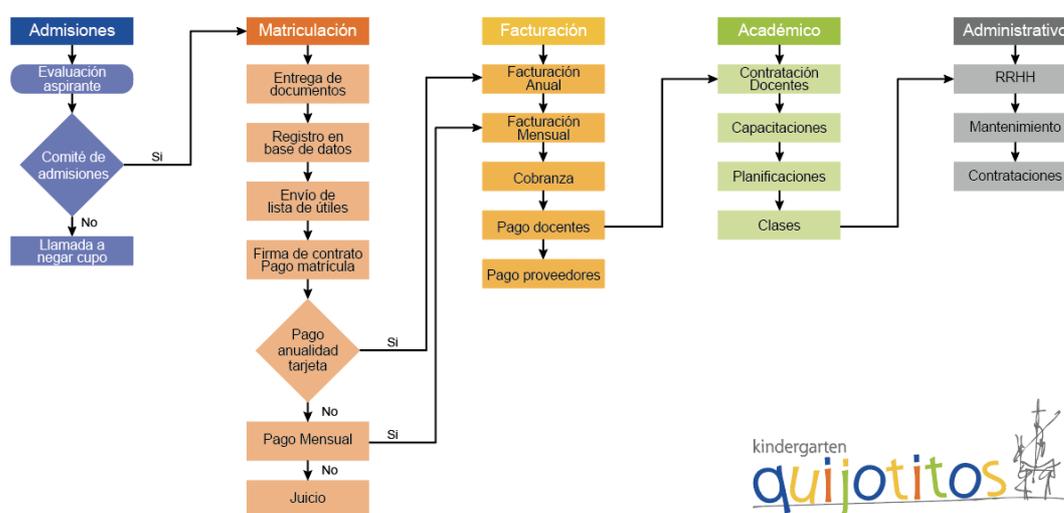


Figura 19. Diagrama de Flujo (anexo VII)

### 4.3. Necesidades y requerimientos

El colegio actualmente cuenta ya con un terreno y una infraestructura en la cual funcionan, sin embargo; el interés del colegio es adquirir un terreno propio y

realizar mejoras en la infraestructura para que esta sea más apta para la educación.

El costo más alto es la adquisición del terreno, ya que está presupuestado la compra de los 20.000 m<sup>2</sup>, según avalúo comercial / catastral a \$50,00 dólares por m<sup>2</sup>, lo que da un total de \$1'000.000 de dólares (Ver Anexo X). La construcción del nuevo campus según la cotización realizada por el Arq. Ramiro Larrea con todo el equipamiento que se necesita (escritorios, mesas de trabajo, cableado eléctrico y cableado de red, mobiliario interior de las aulas, etc.) está aproximadamente en \$533.33 dólares por m<sup>2</sup>, y se requieren para el colegio 1.500 m<sup>2</sup> Aproximadamente, lo que da un total de \$ 800.000 dólares americanos (Ver anexo VIII “Presupuesto construcción”).

El proyecto constructivo tendrá una duración aproximada de 12 meses, contados a partir del inicio de la obra (enero 2019).

Tabla 10  
*Requerimientos y Necesidades*

<b>Requerimientos</b>	<b>Observaciones</b>
Materias primas e insumos	Dentro del presupuesto de construcción.
Tecnología	El colegio ya cuenta con toda la tecnología necesaria y detallada en la sección 3.11.6.4 (ES2 Tecnología).
Capacidad Instalada	El colegio tiene la capacidad instalada para albergar a 450 estudiantes.
Mantenimiento	El mantenimiento preventivo del colegio se hace diariamente, de jardines se hace quincenalmente y el mantenimiento correctivo se hace en Febrero y Julio de cada año.
Situación tecnológica de la empresa	La empresa cuenta con todos los recursos tecnológicos necesarios (sección 4.2 – Operaciones)

Requerimientos	Observaciones
Mano de obra operativa especializada requerida para la construcción	Dentro del presupuesto de construcción.
Cuantificación del presupuesto requerido para estas adquisiciones	Dentro del presupuesto de construcción. Para mantenimiento está contemplado en la sección 3.11.6.7

#### 4.4. Plan de producción

El colegio en este momento cuenta con 305 estudiantes y su capacidad operativa instalada es para 450 estudiantes, el plan de aumento de estudiantes esta dado por un crecimiento histórico del 5% anual, para finales de este año lectivo el colegio espera que por lo menos unos 10 chicos se inscriban tardíamente, porque este ha sido otro comportamiento histórico que ha tenido el colegio. Con este crecimiento histórico del 5% anual (contando con 305 estudiantes para el 2018-2019), el colegio llegaría a su capacidad máxima en el año 2026-2027, sin contar con el crecimiento que se puede tener gracias a la implementación de los nuevos servicios que el colegio ofrece como son el bilingüismo, excelencia académica en matemáticas y fortalecimiento de los departamentos de arte y música, de acuerdo con lo planteado en la sección 3.5 y 3.11.6.2 (Estrategias FO3).

El crecimiento que quiere tener el colegio es en los niños de Inicial 1 e Inicial 2 (3 y 4 años de edad), ya que ellos son quienes podrán garantizar la permanencia durante 13 años en el colegio y así no se tenga que recibir estudiantes en años intermedios.

El colegio requiere para su funcionamiento actual y para atender los 450 estudiantes la siguiente planta de personal, con el que ya cuenta:

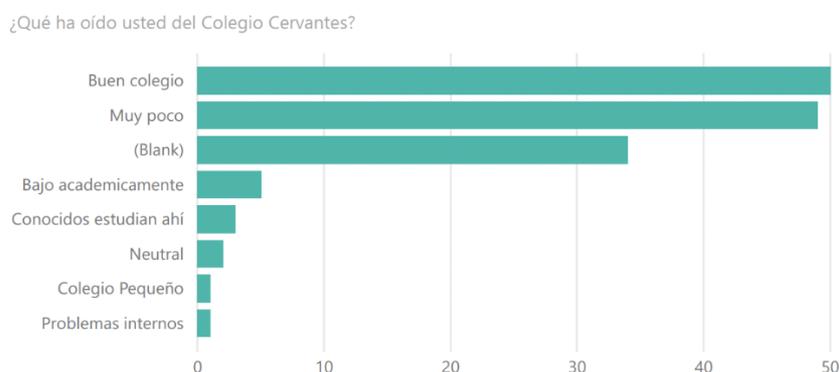
- Administrativos
  - 1 Gerente
  - 1 Secretaria

- 1 Contadora
- 1 Colectora
- Mantenimiento (6)
  - 1 Portero / guardia
  - 1 Auxiliar oficinas
  - 1 Jardinero primaria
  - 1 Jardinero secundaria
  - 1 Jardinero Canchas
  - 1 Auxiliar limpieza de aulas
- Docentes
  - 11 docentes de inglés
  - 8 docentes de español
  - 1 docente de Química y Biología
  - 2 docentes de Cultura Física
  - 1 docente de música
  - 1 docente de computación
  - 2 docentes de matemáticas
- Apoyo Docentes
  - 6 docentes de apoyo
- Consejería Estudiantil
  - 1 Psicólogo primaria
  - 1 Psicólogo secundaria
- Directivos
  - 1 Rector
  - 1 Inspector
  - 1 Secretaria Académica

En total se requieren 48 profesionales para el manejo del colegio, el personal no debe aumentar si aumentan los estudiantes, ya que el colegio tiene personal contratado para cubrir con toda la oferta (450 estudiantes).

El colegio necesita recibir un promedio de 46 estudiantes por año, para poder reemplazar a los que se gradúan y continuar con el crecimiento. El proceso de admisiones es muy importante, ya que no pueden recibir todos los estudiantes que se postulan, porque no pueden llenarse de “los botados” de otros colegios o de los “vagos” de otros colegios, tampoco pueden llenarse de estudiantes que tengan NEE, esto hace que el proceso de admisiones sea parte fundamental en la cadena de valor.

El colegio esta posicionado como un buen colegio, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, lo que hace suponer que el crecimiento del colegio puede ser viable con base en las proyecciones que se están haciendo.



*Figura 20.* Que ha oído usted del Colegio Cervantes. Tomado de Investigación de mercado

También hay un gran número de personas que no contestaron o que contestaron que conocen muy poco del colegio, por lo que existe una debilidad en comunicación, la misma que está contemplada mejorar con base a la publicidad.

#### 4.5. Plan de compras

El colegio tiene un plan de compras muy definido ya que no cuenta con muchos proveedores.

Tabla 11  
Plan de compras

<b>Proveedor</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Monto Anual</b>
Mantenimiento	Compras mensuales para mantenimiento en ferretería / plomería / electricidad	\$ 23.800
Jardinería	Febrero y Julio	\$ 6.000
Publicidad	Mensual con énfasis en los meses de Enero, mayo y junio como se menciona en la sección 3.11.6.5	\$ 43.270
Transporte	Este es un servicio que mensualmente pagan directo los padres a la operadora del servicio	\$ 0,00
Cafetería	Este es un servicio que mensualmente pagan directo los padres a la proveedora del servicio	\$ 0,00
Uniformes	Este es un servicio anual que pagan directo los padres al proveedor	\$ 0,00
Capacitación	Se realizan capacitaciones cada 6 semanas a docentes	\$ 4.000
Servicios Básicos	Pagos mensuales	\$ 19.325
Tecnología	Pagos anuales correspondientes a licencias	\$ 10.000
Seguridad	Pagos mensuales a proveedores de seguridad y alarmas	\$ 1.264
Gastos Financieros	Pagos mensuales por concepto de comisiones bancarias por transferencias y tarjetas de crédito	\$ 9.424
Legales (Honorarios)	Pago a abogados según demanda	\$ 69.328
Financieros (Honorarios)	Pago mensual a empresa encargada de análisis financiero (gerenciamiento)	

#### 4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

**Tabla 12**

*KPI's*

<b>Proceso</b>	<b>Actividad</b>	<b>KPI</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de Cálculo</b>	<b>Meta</b>
Matriculación <b>EP1</b>	Incremento en matrícula	(Matrícula año actual / matrícula año anterior) * 100	Gerencia	Anual	Incremento de 5%
Colecturía <b>EP3</b>	Reducción cartera vencida	(Cartera vencida mes actual / cartera vencida mes anterior) * 100	Contabilidad	Mensual	Reducción 5%
Colecturía <b>EP3</b>	Aumento pago año anticipado	Cobros con tarjeta año actual / Cobros con tarjeta año anterior	Contabilidad	Anual	Incremento 10%
Contacto nuevos clientes <b>EPR1</b>	Entrevistas en radio y Prensa	Total visitas por entrevistas / Total visitas	Admisiones	Mensual	10%
Contacto nuevos clientes <b>EPR2</b>	Pauta en radio y prensa	Total visitas por pauta / Total visitas	Admisiones	Mensual	5%
Contacto nuevos clientes <b>EPR3</b>	Participación en ferias	Total visitas por feria / Total visitas	Admisiones	Mensual	10%
Contacto nuevos clientes <b>EC2</b>	Campaña de Inbound Marketing (Redes Sociales)	Total visitas por redes sociales / Total visitas	Admisiones	mensual	10%

Proceso	Actividad	KPI	Responsable	Frecuencia de Cálculo	Meta
Fidelización clientes (estudiantes) <b>ES1</b>	Encuestas a estudiantes	Resultados [(año actual - año anterior) / año anterior]*100	Rectorado	Anual	15%
Fidelización clientes (padres) <b>ES2</b>	Encuestas a padres	Resultados [(año actual - año anterior) / año anterior]*100	Rectorado	Anual	15%
Top of mind <b>ES3</b>	Investigación de mercado	Resultados investigación actual / resultados investigación anterior	Directivos	Cada 2 años	2 puestos
Matriculación <b>EC1   EC2   EC3</b>	Incremento en visitas al colegio	Total Visitas mes – año actual / Total Visitas mes – año anterior	Gerencia	Mensual	Incremento de 15%
Admisiones <b>DA2</b>	Estudiantes NEE	(Total estudiantes NEE aula / Total Estudiantes aula) * 100	Coordinación académica	Anual	16% o menos

Todas las estrategias serán medidas mensualmente por toda la comunidad educativa, como se indicó en la sección 4.2, si las estrategias no apoyan al incremento de estudiantes en al menos un 5% de un año a otro, se deberá evaluar cuál es la estrategia que no cumplió con el resultado esperado. Para esto el colegio deberá contar con un registro de todas las visitas al departamento de admisiones y saber a través de que medio se enteró del colegio, o quién le

recomendó y cuál fue el comentario (Ver anexo V “Ficha de Aspirantes”), así como evaluar cada estrategia según lo descrito en la tabla anterior.

#### **4.7. Conclusiones**

- Los matriculados por actividades de comunicación deben ser al menos el 30% del total de matriculados, es decir; si se espera que al año se matriculen 40 estudiantes nuevos, al menos 12 de estos deben haber llegado por alguna actividad de comunicación.
- Para fidelizar a los estudiantes del colegio, ellos evaluarán a docentes, directivos, infraestructura física y tecnológica, los resultados de estas encuestas deben ser superiores al 15% de año a año.
- Para fidelizar con los padres, ellos podrán evaluar a docentes, directivos, infraestructura física y tecnológica, los resultados de estas encuestas deben ser superiores al 15% de año a año.
- Los coordinadores de área deberán evaluar constantemente a los docentes para así garantizar un servicio de calidad a los estudiantes.
- El departamento de admisiones, no deberá aceptar más de un 10% de estudiantes con necesidades educativas por aula.
- El *top of mind* del colegio esta en puesto número 10, a través de las actividades planteadas en este plan, deberían subir por lo menos 1 puesto por año.
- La red social más utilizada por el grupo objetivo es Facebook y la segunda más utilizada es Instagram.
- El medio tradicional más utilizado por el grupo objetivo es la Radio, junto con la radio digital Spotify, por lo que se debería buscar una estrategia para entrar en esta plataforma.
- La investigación de mercados muestra que la mayor cantidad de gente vive en el sector del valle de Cumbayá entre 1 y 5 años, lo cual muestra que mucha gente es nueva en el sector y se debe segmentar en la comunicación para llegar a estas personas.

- El colegio Cervantes a pesar de ser un colegio “nuevo” en relación a otros colegios, tiene un buen posicionamiento, a pesar de su escasa inversión en publicidad.
- Se debe potenciar en la comunicación el idioma inglés, el nivel académico y sus actividades extracurriculares como música, coro, teatro, arte y pintura.
- Las opiniones sobre el colegio en la investigación del colegio son muy buenas, por lo que se podría capitalizar estas opiniones en clientes.

## 5. CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

### 5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

El colegio es un negocio en curso, cuenta ya con 15 años en el mercado de Quito y requiere realizar una inversión para mejorar su infraestructura, los supuestos que se utilizaron para este análisis financiero son:

1. **Costo del terreno:** De acuerdo al Anexo X y con la información de las restricciones legales que tiene el terreno y que se detallan en su IRM (Informe de Regulación Metropolitana). El valor de los 20.000 m<sup>2</sup> del terreno tiene un valor de 1'000.000 de dólares, en el avalúo constan los 84.956m<sup>2</sup> de toda la propiedad, pero el colegio solo tiene el interés de 20.000m<sup>2</sup>.

La inversión del terreno se la realizará a través de un crédito bancario de \$1'800.000 con una tasa de 9.50% anual a 180 meses (15 años).

2. **Crecimiento:** El colegio considera que el crecimiento del 5% anual de estudiantes es una medida conservadora, ya que el histórico indica un crecimiento mayor.
3. **Estabilidad:** Para este plan financiero se considera que el colegio mantendrá sus gastos estables y no se incrementaran abruptamente, para los que se consideró un crecimiento en los gastos con base al histórico de la inflación en el Ecuador (1.8% PIB | 1.0% Inflación | 15% participación trabajadores | 25% impuesto a la renta | 12% IVA) . También se considerará que la Fundación no paga impuestos ni participación a trabajadores.

### 5.2. Estados Financieros Proyectados

#### 5.2.1. Estado de Resultados

Los estados financieros proyectados del colegio están realizados a 5 años como se muestra a continuación:

Tabla 13  
Estado de Resultados

<b>Estado de Resultados</b>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Matrículas	\$54,137.60	\$60,468.22	\$65,529.87	\$ 63,817.85
Pensiones	\$731,979.15	\$846,183.60	\$992,608.40	\$ 910,545.30
Reembolso Transporte	\$156,156.62	\$158,834.00	\$95,161.48	\$ 81,473.50
Extracurriculares	\$27,490.50	\$91,016.05	\$131,903.31	\$ 120,677.55
Otros Ingresos	\$6,367.14	\$4,812.44	\$851.56	\$ 9,559.47
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$976,131.01</b>	<b>\$1,161,314.31</b>	<b>\$1,286,054.62</b>	<b>\$ 1,186,073.67</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$522,845.93</b>	<b>\$646,649.25</b>	<b>\$676,025.30</b>	<b>\$ 692,349.30</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$453,285.08</b>	<b>\$514,665.06</b>	<b>\$610,029.32</b>	<b>\$ 493,724.36</b>
<b>Margen Bruto %</b>	<b>\$0.46</b>	<b>\$0.44</b>	<b>\$0.47</b>	<b>41.6%</b>
Gastos Administrativos	\$198,768.38	\$268,460.46	\$304,016.33	\$ 342,757.79
Gasto Transporte	\$166,784.91	\$182,282.67	\$113,676.80	\$ 77,934.81
Gastos dep. y amortizaciones	\$33,793.54	\$29,571.69	\$28,637.19	\$ 32,529.68
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$399,346.83</b>	<b>\$480,314.82</b>	<b>\$446,330.32</b>	<b>\$ 453,222.28</b>
% Gastos Administrativos	\$0.20	\$0.23	\$0.24	<b>29%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$87,731.79</b>	<b>\$63,921.93</b>	<b>\$192,336.19</b>	<b>\$ 73,031.76</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>\$0.09</b>	<b>\$0.06</b>	<b>\$0.15</b>	<b>6%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$53,938.25</b>	<b>\$34,350.24</b>	<b>\$163,699.00</b>	<b>\$ 40,502.09</b>
Gastos Financieros	\$3,398.94	\$1,002.59	\$5,691.37	\$ 10,733.14
Intereses Bancarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$ 163.19
Otros Gastos	\$5,365.53	\$1,183.77	\$0.00	\$ 259.00
Reembolso de Gastos	\$8,815.34	\$0.00	\$0.00	\$ -
Gasto No Deducible	\$4,597.02	(\$0.91)	\$0.00	\$ -
Gastos Retenciones Asumidas	\$0.00	\$0.00	\$1.66	\$ -
Iva que se carga al Gasto	\$0.00	\$27,055.82	\$34,282.66	\$ 39,465.75
<b>Otros Ingreso / Gastos Neto</b>	<b>\$22,176.83</b>	<b>\$29,241.27</b>	<b>\$39,975.69</b>	<b>\$ 50,621.08</b>
<b>Utilidad NETA</b>	<b>\$31,761</b>	<b>\$5,109</b>	<b>\$123,723</b>	<b>(\$10,119)</b>

<b>Estado de Resultados</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Matrículas	\$ 69,948.20	\$ 77,674.39	\$ 86,574.71	\$ 96,527.81	\$ 107,643.85
Pensiones	\$ 950,994.23	\$ 1,154,254.25	\$ 1,291,922.26	\$ 1,446,220.85	\$ 1,618,906.04
Reembolso Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Extracurriculares	\$ 136,090.08	\$ 150,185.91	\$ 159,543.88	\$ 169,452.31	\$ 179,911.22
Otros Ingresos	\$ 783.43	\$ 935.84	\$ 1,041.41	\$ 1,159.34	\$ 1,290.87
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1,157,815.94</b>	<b>\$ 1,383,050.39</b>	<b>\$ 1,539,082.26</b>	<b>\$ 1,713,360.32</b>	<b>\$ 1,907,751.98</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 671,331.52</b>	<b>\$ 689,788.59</b>	<b>\$ 700,722.46</b>	<b>\$ 711,889.36</b>	<b>\$ 723,299.70</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 486,484.41</b>	<b>\$ 693,261.80</b>	<b>\$ 838,359.80</b>	<b>\$ 1,001,470.96</b>	<b>\$ 1,184,452.27</b>
<b>Margen Bruto %</b>	<b>42.0%</b>	<b>50.1%</b>	<b>54.5%</b>	<b>58.5%</b>	<b>62.1%</b>
Gastos Administrativos	\$ 251,239.12	\$ 255,007.71	\$ 258,832.82	\$ 262,715.31	\$ 266,656.04
Gasto Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos dep. y amortizaciones	\$ 34,586.86	\$ 35,024.76	\$ 35,900.56	\$ 36,776.37	\$ 37,652.17
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 285,825.98</b>	<b>\$ 290,032.46</b>	<b>\$ 294,733.39</b>	<b>\$ 299,491.68</b>	<b>\$ 304,308.22</b>
% Gastos Administrativos	22%	18%	17%	15%	14%
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 235,245.29</b>	<b>\$ 438,254.09</b>	<b>\$ 579,526.98</b>	<b>\$ 738,755.64</b>	<b>\$ 917,796.23</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>20%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>43%</b>	<b>48%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 200,658.44</b>	<b>\$ 403,229.33</b>	<b>\$ 543,626.42</b>	<b>\$ 701,979.27</b>	<b>\$ 880,144.06</b>
Gastos Financieros	\$ 9,454.70	\$ 11,293.96	\$ 12,568.11	\$ 13,991.26	\$ 15,578.66
Interés Bancarios	\$ 173,307.13	\$ 164,776.59	\$ 158,170.47	\$ 150,889.81	\$ 142,865.71
Otros Gastos	\$ 154.68	\$ 157.00	\$ 159.35	\$ 161.74	\$ 164.17
Reembolso de Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto No Deducible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Retenciones Asumidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Iva que se carga al Gasto	\$ 31,515.02	\$ 31,987.74	\$ 32,467.56	\$ 32,954.57	\$ 33,448.89
<b>Otros Ingreso / Gastos Neto</b>	<b>\$ 214,431.52</b>	<b>\$ 208,215.28</b>	<b>\$ 203,365.49</b>	<b>\$ 197,997.38</b>	<b>\$ 192,057.42</b>
<b>Utilidad NETA</b>	<b>\$ (13,773.08)</b>	<b>\$ 195,014.05</b>	<b>\$ 340,260.93</b>	<b>\$ 503,981.90</b>	<b>\$ 688,086.64</b>

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

Como se muestra en este Estado de Resultados, los ingresos son crecientes a medida que se van incrementando los estudiantes y el valor de la pensión. En el año 2019 el balance presenta una utilidad neta negativa, pero a partir del año 2020 ya utilidad neta se convierte en positiva.

### Instrumento financiero del crédito

El crédito que se realizará para el terreno e infraestructura, será un crédito a 15 años (ver tabla de amortización Anexo XI), ya que va a ser un crédito personal, esto debido a que existe una restricción para la asignación de créditos a las

fundaciones, por esta razón el crédito lo realizará la fundadora del colegio de forma personal. La fundadora otorgará el crédito a la fundación en los mismos términos que el banco se lo otorgará a ella, de tal modo que se haga una figura de transferencia de deuda, la fundadora una vez que se haga la transferencia de dominio, donará la propiedad a la fundación, para lo cual se firmará un contrato al momento de la constitución del crédito para precautelar este fin.

El colegio cuenta con la planta docente/administrativa óptima y no tiene la necesidad de incrementar profesores, se puede ver como la utilidad sigue creciendo exponencialmente a medida que van ingresando los nuevos estudiantes.

## 5.2.2. Estado de Situación o Balance General

Tabla 14

Balance General 2015 - 2023

<b>Balance General</b>					
en USD	2015	2016	2017	2018	2019
Caja y equivalentes de caja	23,175.52	40,995.39	960.01	48,396.12	(35,264.82)
Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados	24,293.29	48,225.42	63,883.26	64,230.26	63,166.69
Cuenta por Cobrar (Tarjeta)	111,321.82	80,420.83	181,853.43	167,057.17	160,698.96
Inversiones Temporales	0.00	0.00	70,000.00	26,000.00	64,000.00
Cuentas por Cobrar Clientes Relacionados	0.00	0.00	5,000.00	0.00	0.00
Anticipos Personal	3,676.72	1,472.75	10,419.96	8,892.47	8,633.07
Crédito Tributario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alumnos	0.00	0.00	378.16	190.00	190.00
Otros Activos	0.00	1,240.78	3,490.85	17,463.21	17,174.04
<b>Total activos corrientes</b>	<b>162,467.35</b>	<b>172,355.17</b>	<b>335,985.67</b>	<b>332,229.23</b>	<b>278,597.93</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					
Activo Fijo depreciable	325,509.55	327,519.56	347,936.87	394,914.84	2,194,914.84
Depreciación acumulada	(143,217.33)	(172,789.02)	(201,426.21)	(233,955.89)	(268,542.74)
<b>Total propiedad planta y equipo</b>	<b>182,292.22</b>	<b>154,730.54</b>	<b>146,510.66</b>	<b>160,958.95</b>	<b>1,926,372.10</b>
Depositos en Garantía	6,400.00	6,400.00	6,400.00	6,400.00	6,400.00
Otros Gastos Anticipados	0.00	1.00	0.58	0.40	0.24
<b>Otros Activos</b>	<b>6,400.00</b>	<b>6,401.00</b>	<b>6,400.58</b>	<b>6,400.40</b>	<b>6,400.24</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>351,159.57</b>	<b>333,486.71</b>	<b>488,896.91</b>	<b>499,588.58</b>	<b>2,211,370.27</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	7,949.84	13,902.99	29,199.08	30,290.21	25,106.75
Obligaciones Bancarias CP	0.00	0.00	7,676.26	4,895.65	4,895.65
Otras Cuentas por Pagar	0.00	1,974.51	13,042.69	38,741.24	32,111.58
Administración Tributaria	0.00	1,411.44	2,124.35	1,124.42	1,090.28
Obligaciones IESS	9,245.25	9,857.91	12,490.25	5,621.86	5,451.20
Obligaciones Laborales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Anticipos Alumnos	115,749.60	95,399.43	105,369.15	113,345.72	112,489.27
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>132,944.69</b>	<b>122,546.28</b>	<b>169,901.78</b>	<b>194,019.11</b>	<b>181,144.73</b>
Otros Pasivos	35,393.84	3,978.10	6,182.05	7,613.43	6,310.57
Obligaciones Bancarias LP	0.00	0.00	0.00	0.00	1,744,288.18
Provisiones	(3,006.22)	28,582.87	10,710.31	12,539.76	7,983.58
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>165,332.31</b>	<b>155,107.25</b>	<b>186,794.14</b>	<b>214,172.30</b>	<b>1,939,727.06</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Resultados acumulados	154,065.84	173,270.49	178,379.46	295,535.28	285,416.29
Resultados del ejercicio	31,761.42	5,108.97	123,723.31	(10,118.99)	(13,773.08)
<b>Total patrimonio</b>	<b>185,827.26</b>	<b>178,379.46</b>	<b>302,102.77</b>	<b>285,416.29</b>	<b>271,643.20</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>351,159.57</b>	<b>333,486.71</b>	<b>488,896.91</b>	<b>499,588.58</b>	<b>2,211,370.27</b>

<b>Balance General</b>				
en USD	2020	2021	2022	2023
Caja y equivalentes de caja	36,229.25	306,975.30	732,548.53	1,332,339.33
Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados	134,372.25	149,531.75	166,463.98	185,350.38
Cuenta por Cobrar (Tarjeta)	191,960.35	213,616.78	237,805.69	264,786.26
Inversiones Temporales	64,000.00	64,000.00	64,000.00	64,000.00
Cuentas por Cobrar Clientes Relacionados	0.00	0.00	0.00	0.00
Anticipos Personal	8,881.18	9,022.70	9,167.32	9,315.19
Crédito Tributario	0.00	0.00	0.00	0.00
Alumnos	190.00	190.00	190.00	190.00
Otros Activos	20,514.97	22,829.41	25,414.50	28,297.94
<b>Total activos corrientes</b>	<b>456,148.00</b>	<b>766,165.95</b>	<b>1,235,590.03</b>	<b>1,884,279.11</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
Activo Fijo depreciable	2,204,914.84	2,214,914.84	2,224,914.84	2,234,914.84
Depreciación acumulada	(303,567.50)	(339,468.06)	(376,244.43)	(413,896.61)
<b>Total propiedad planta y equipo</b>	<b>1,901,347.34</b>	<b>1,875,446.78</b>	<b>1,848,670.41</b>	<b>1,821,018.23</b>
Depositos en Garantía	6,400.00	6,400.00	6,400.00	6,400.00
Otros Gastos Anticipados	0.24	0.25	0.25	0.26
<b>Otros Activos</b>	<b>6,400.24</b>	<b>6,400.25</b>	<b>6,400.25</b>	<b>6,400.26</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2,363,895.59</b>	<b>2,648,012.98</b>	<b>3,090,660.69</b>	<b>3,711,697.59</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	25,711.59	26,113.24	26,522.80	26,940.56
Obligaciones Bancarias CP	4,895.65	4,895.65	4,895.65	4,895.65
Otras Cuentas por Pagar	32,885.18	33,398.89	33,922.71	34,457.03
Administración Tributaria	1,120.26	1,138.02	1,156.15	1,174.68
Obligaciones IESS	5,601.07	5,689.85	5,780.53	5,873.18
Obligaciones Laborales	0.00	0.00	0.00	0.00
Anticipos Alumnos	134,372.25	149,531.75	166,463.98	185,350.38
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>204,586.00</b>	<b>220,767.40</b>	<b>238,741.82</b>	<b>258,691.49</b>
Otros Pasivos	6,462.60	6,563.55	6,666.49	6,771.50
Obligaciones Bancarias LP	1,682,887.59	1,615,217.34	1,540,637.23	1,458,441.70
Provisiones	3,302.14	(1,453.50)	(6,284.94)	(11,193.81)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,897,238.33</b>	<b>1,841,094.79</b>	<b>1,779,760.61</b>	<b>1,712,710.88</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Resultados acumulados	271,643.20	466,657.26	806,918.19	1,310,900.08
Resultados del ejercicio	195,014.05	340,260.93	503,981.90	688,086.64
<b>Total patrimonio</b>	<b>466,657.26</b>	<b>806,918.19</b>	<b>1,310,900.08</b>	<b>1,998,986.72</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,363,895.59</b>	<b>2,648,012.98</b>	<b>3,090,660.69</b>	<b>3,711,697.59</b>

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

Los activos entre los años 2015 y 2016 muestra un leve decrecimiento principalmente por que bajaron las cuentas por cobrar en tarjeta de crédito, sin embargo; en el año 2017 ya hay un incremento, a partir del año 2019 hasta el 2023, en los balances proyectados se evidencia un crecimiento significativo en el activo, gracias a la compra del activo fijo depreciable del terreno y la infraestructura.

El pasivo también crece, ya que la inversión que se hizo en el activo con la compra y construcción del nuevo campus, pasa como una obligación bancaria a largo plazo (15 años).

En el patrimonio se puede apreciar que desde el año 2015, hasta el año 2023, tiene un crecimiento constante, excepto en los años 2018 y 2019 donde se realizan inversiones y los resultados de los ejercicios aparecen como negativos.

### 5.2.3. Flujo de Caja

Tabla 16

*Flujo de Caja Libre 2016 - 2023*

<b>FLUJO DE CAJA</b>				
<b>en USD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad - Pérdida	\$5,109	\$123,723	(\$10,119)	(\$13,773)
Depreciación y amortización	\$29,572	\$28,637	\$32,530	\$34,587
Cambios en el capital de trabajo (neto)	(\$33,883)	(\$161,782)	\$79,522	(\$44,207)
Flujo neto de actividades de operación	\$798	(\$9,422)	\$101,933	(\$23,393)
Inversiones de capital	(\$2,010)	(\$20,417)	(\$46,978)	(\$1,800,000)
Flujo neto despues de actividades de inversión	(\$1,212)	(\$29,839)	\$54,955	(\$1,823,393)
Provisiones	\$31,589	(\$17,873)	\$1,829	(\$4,556)
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	\$0	\$7,676	(\$2,781)	\$0
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$1,744,288
Resultados Acumulados	(\$12,557)	\$0	(\$6,567)	\$0
Pago de Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo neto despues de actividades financieras</b>	<b>\$17,820</b>	<b>(\$40,035)</b>	<b>\$47,436</b>	<b>(\$83,661)</b>
<b>Caja y equivalentes de caja (CDP)</b>	<b>\$23,176</b>	<b>\$40,995</b>	<b>\$960</b>	<b>\$48,396</b>
<b>Caja y equivalentes de caja (FDP)</b>	<b>\$40,995</b>	<b>\$960</b>	<b>\$48,396</b>	<b>(\$35,265)</b>

<b>FLUJO DE CAJA</b>				
<b>en USD</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad - Pérdida	\$195,014	\$340,261	\$503,982	\$688,087
Depreciación y amortización	\$35,025	\$35,901	\$36,776	\$37,652
Cambios en el capital de trabajo (neto)	(\$82,463)	(\$22,990)	(\$25,773)	(\$28,844)
Flujo neto de actividades de operación	\$147,576	\$353,172	\$514,985	\$696,895
Inversiones de capital	(\$10,000)	(\$10,000)	(\$10,000)	(\$10,000)
Flujo neto despues de actividades de inversión	\$137,576	\$343,172	\$504,985	\$686,895
Provisiones	(\$4,681)	(\$4,756)	(\$4,831)	(\$4,909)
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	(\$61,401)	(\$67,670)	(\$74,580)	(\$82,196)
Resultados Acumulados	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo neto despues de actividades financieras</b>	<b>\$71,494</b>	<b>\$270,746</b>	<b>\$425,573</b>	<b>\$599,791</b>
<b>Caja y equivalentes de caja (CDP)</b>	<b>(\$35,265)</b>	<b>\$36,229</b>	<b>\$306,975</b>	<b>\$732,549</b>
<b>Caja y equivalentes de caja (FDP)</b>	<b>\$36,229</b>	<b>\$306,975</b>	<b>\$732,549</b>	<b>\$1,332,339</b>

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

Tabla 15  
Flujo de Caja Operativo 2019 - 2023

<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$235,245</b>	<b>\$438,254</b>	<b>\$579,527</b>	<b>\$738,756</b>	<b>\$917,796</b>
Impuestos (en EBIT)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capex	(\$1,800,000)	(\$10,000)	(\$10,000)	(\$10,000)	(\$10,000)
Capital de Trabajo	(\$44,207)	(\$82,463)	(\$22,990)	(\$25,773)	(\$28,844)
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>(\$1,608,961)</b>	<b>\$345,791</b>	<b>\$546,537</b>	<b>\$702,982</b>	<b>\$878,953</b>

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

El flujo de caja a finales del año 2019 (inicios del 2020) termina en negativo por la inversión realizada, pero a partir de finales del año 2020, el Flujo de Caja es positivo.

El Flujo de caja libre, muestra que a pesar de tener un capital de trabajo negativo, el flujo de caja operacional es positivo gracias al aumento del EBITDA.

## 5.2.4. Análisis de relaciones financieras.

### 5.2.4.1. Capital Medio Ponderado (WACC)

Para determinar el WACC se utilizó la siguiente información:

- \_ **Tasa Libre de Riesgo (Rf)** Para determinar la Rf se utilizó los bonos del tesoro de los Estados Unidos al 26 de septiembre de 2018 en un plazo de 5 años, esto equivale a 2.96% (U.S. Department of the Treasury , 2018).
- \_ **Beta ( $\beta$ )** Para determinar la beta se sacó un promedio de la industria de Estados Unidos apalancada del 1.15 (Damodaran, 2018).
- \_ **Prima de Riesgo del Mercado (MRp)** Para determinar el MRp se tomó de (Damodaran, 2018), el valor correspondiente a *Stocks - T.Bonds 1928-2017* equivalente a 6.38%.
- \_ **Prima de Riesgo País (PRP)** Basado en el costo soberano de la deuda del Ecuador 6.13% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Aplicando la fórmula para el cálculo:

$$WACC = K_e * E/(D+E) + K_d * D/(D+E)$$

$$K_e = r_f + \beta (MR_p - R_f) + PRP.$$

$$K_e = 2.96\% + 1.32 (6.38\% - 2.96\%) + 6.13\%$$

$$K_e \text{ (CAPM)} = 13.6\%$$

$$WACC = 13.6\% * 1'744.288 / (271.643+1'744.288) + 10\% * 271.643 / (271.643+1'744.288)$$

$$WACC = 13.11\%.$$

### 5.2.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) Valor Actual Neto (VAN)

Realizados los cálculos de flujos de efectivo, se determina que la TIR del Colegio Cervantes es del 22.15%, que es superior a la tasa mínima requerida para el colegio (WACC) del 13.11%.

El VAN para el Colegio es positivo \$347.088 dólares, determinando que el proyecto es viable.

Tabla 17  
VAN / TIR

### VAN / TIR

<b>WACC (Tasa de Descuento)</b>	13.11%
---------------------------------	--------

	2019	2020	2021	2022	2023
	-1,564,755	438,254	579,527	738,756	917,796
<b>VPN</b>	-1,383,445	342,576	400,517	451,402	495,821

<b>VAN</b>	<b>347,088</b>
<b>TIR</b>	<b>22.15%</b>

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

Para el cálculo del VPN se están tomando los flujos del EBITDA ya que la fundación no paga intereses, entonces no se toman en cuenta todos los gastos financieros, Intereses bancarios, Otros gastos e IVA que va al gasto.

#### 5.2.4.3. Indicadores de rentabilidad

Con base al Figura 21 se puede establecer que el margen bruto / ventas del colegio está sobre el 40% al terminar el año 2018 y tiene un crecimiento al año 2023 del 60%, esto indica que por cada dólar que genera el Colegio \$0,60 dólares representan la utilidad.

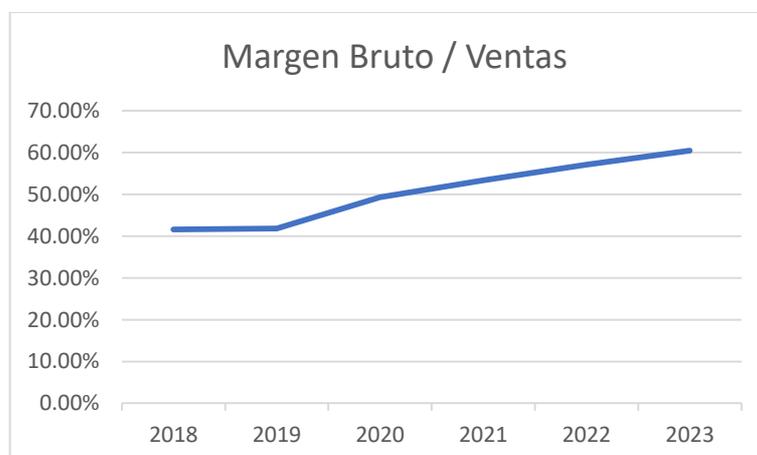


Figura 21. Margen Bruto / Ventas. Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

En la tabla 18 se pueden evidenciar otros indicadores de rentabilidad como son el ROS (Return On Sells), ROA (Return On Assets) y ROE (Retur On Earns), muestran un valor positivo, que dice de la rentabilidad del colegio.

Tabla 18  
*Indicadores de Rentabilidad*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>						
Margen Bruto / Ventas	41.63%	42.02%	50.13%	54.47%	58.45%	62.09%
Margen Operacional / Ventas	3.41%	17.33%	29.16%	35.32%	40.97%	46.14%
ROS = Utilidad Neta / Ventas	-0.85%	-1.19%	14.10%	22.11%	29.41%	36.07%
ROA = Utilidad Neta / Activos	-2.03%	-0.62%	8.25%	12.85%	16.31%	18.54%
ROE = Utilidad Neta / Total Capital Accionario	-3.55%	-5.07%	41.79%	42.17%	38.45%	34.42%

Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

#### 5.2.4.4. Indicadores de liquidez

El Figura 22 muestra la liquidez del colegio que es superior al 150%, por lo cual goza de mucha liquidez, esto se debe a la naturaleza del negocio, ya que los ingresos son constantes. El colegio puede alcanzar estos niveles de liquidez porque es una Fundación sin fines de lucro, esto hace que no se repartan dividendos.

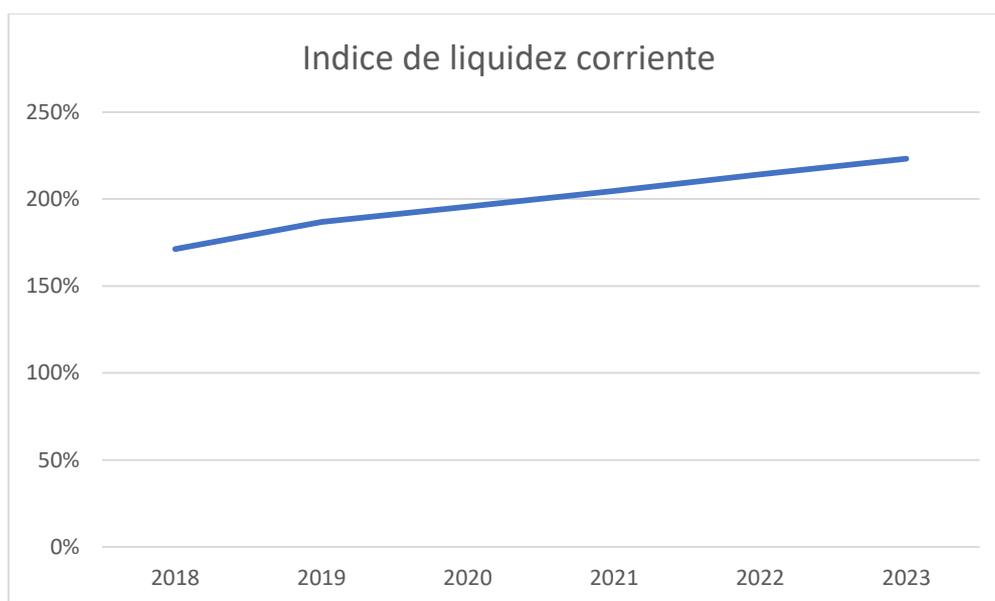


Figura 22. Activo Corriente / Pasivo Corriente. Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

#### 5.2.4.5. Indicadores de Endeudamiento

A partir de Figura 23, podemos ver que el endeudamiento del colegio en el año 2019 llega al 90%, partiendo en el 2018 de un 40% de endeudamiento, esto se debe a la inversión que se va a realizar y al crédito a largo plazo que se solicitará, pero es importante el ver que para terminar el año 2023 ya estará en una razón del 50% de endeudamiento.

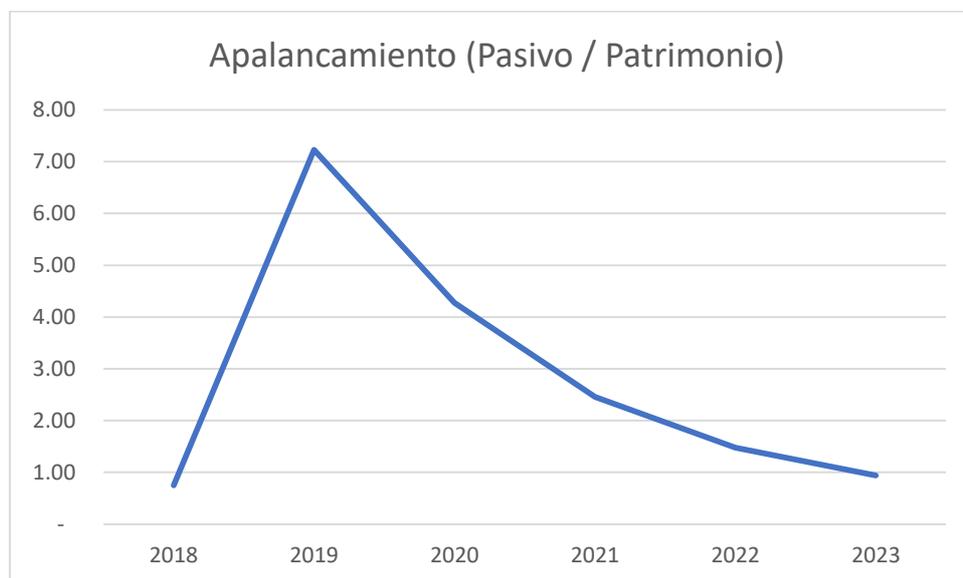
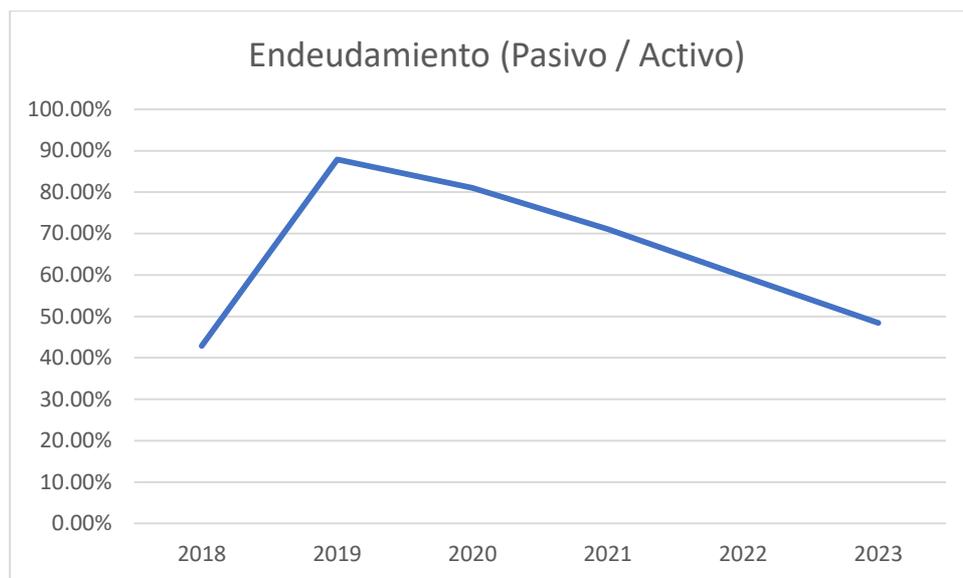


Figura 23. Indicadores de Endeudamiento y Apalancamiento. Tomado de (Modelo Financiero Cervantes)

### 5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental

**Económico** – El impacto económico del colegio es grande ya que emplea a cerca de 50 personas a tiempo completo, además de todos los proveedores de insumos de limpieza, ferretería, textos escolares, plataformas, etc.

**Regional** – El tipo de servicio que ofrece el colegio, es un servicio innovador, que motivará sin duda a muchos otros colegios a optar por un servicio más humanista y menos académico, el plan que tiene el colegio a futuro, es el de poder promover este tipo de educación en otras ciudades del Ecuador y, porque no, a nivel internacional.

**Social** – Como se menciona en la sección 3.3, el impacto social que tiene el colegio es muy grande, principalmente a través de la entrega de becas a personas de escasos recursos, donaciones a escuelas de escasos recursos de materiales académicos, tecnológicos y mobiliario que el colegio ya no usa, promover la inclusión social dentro de la institución.

**Ambiental** – El impacto ambiental que tendrá la construcción del nuevo campus será mínima, ya que apenas el 10% del terreno será infraestructura, el 90% del colegio seguirán siendo áreas verdes. Como proyecto, el colegio también tiene planificado el rescatar la quebrada de El Chiche, plantando árboles nativos del sector con las manos de sus estudiantes, para que ellos puedan aprender los beneficios de la ayuda ambiental.

### 5.3. Conclusiones

- \_ En el estado de resultados se puede ver que la inversión genera una utilidad neta negativa de \$13.773,08, pero es un déficit que el colegio lo puede afrontar porque a partir del año 2020 se generará una utilidad positiva alta.
- \_ Se puede establecer que la inversión es positiva para los flujos del colegio, ya que de tener utilidades pequeñas de hasta \$123.727 en el 2017, pasarían a tener utilidades de hasta \$688.086,64 en el 2023.

- \_ En el balance, se puede ver que una cuenta que sufre un gran incremento con la inversión, es la cuenta del activo, así como también la cuenta de patrimonio, a pesar de tener un pasivo a largo plazo alto.
- \_ En el flujo de caja, se puede ver que en diciembre del 2019 hay un flujo negativo de \$35.265 dólares y esto implicará que se deba pedir un sobregiro o un crédito a corto plazo para poder cubrir ese flujo negativo.
- \_ El flujo de caja operativo, da flujos positivos (excepto el año 2019), por lo que la inversión es válida y generará beneficios significativos para el colegio.
- \_ La tasa de crédito 1'800.000 es de 9.76221%, el WACC del 13.11%, por lo que justifica que es mejor pedir un crédito al banco, que dinero a los accionistas.
- \_ El CAPM ( $K_e$ ), es del 13.6%, es un poco más alto que WACC debido a la relación deuda – patrimonio que tiene la fundación que es del 86.53%, ya que el colegio no tiene un gran patrimonio al momento. En el 2023, la relación bajará al 42.18% debido a que su patrimonio aumentará y su deuda disminuirá.
- \_ El VAN de los flujos es positivo descontando a la tasa del WACC de 13.11%, la TIR es del 22,15%, superior a las tasas de WACC y CAPM, lo que significa que el proyecto es viable y se recomienda al colegio realizar la inversión.

## 6. Conclusiones Generales

- La educación es muy importante para los padres de familia y ellos están dispuestos a hacer todos los esfuerzos posibles para brindarles la mejor educación posible.
- Según la investigación realizada:
  - La educación bilingüe es muy importante para los padres de familia al momento de tomar la decisión del colegio en el que pondrán a sus hijos.
  - El tener una buena infraestructura que sea amigable con el ambiente, también es importante para los padres.
  - Los padres de familia buscan una educación académica, pero también buscan una educación en valores.
  - Se comprobó que el Colegio Cervantes está dentro de los colegios nombrados en el *top of mind* (Puesto 10).
  - El valor de pensión que cobra el colegio, está dentro del rango que los padres están dispuestos a pagar por la educación de sus hijos.
  - Es importante realizar una buena comunicación para que la sociedad sepa lo que hace el colegio y el beneficio que este tipo de educación puede dar a sus hijos.
- Con un crecimiento en estudiantes del 5% anual y un aumento del 6% mensual en pensión, se puede cumplir con la proyección de ventas y ejecutar el proyecto de inversión planteado en este plan de negocio.
- El proceso de admisiones, es una parte neurálgica del negocio, ya que de esto depende la calidad de estudiantes que entren al colegio y el prestigio del mismo.
- Con la información financiera presentada en el capítulo 5, se puede determinar que realizar la inversión planteada dentro de este plan de negocios es muy viable ya que se tendrá una rentabilidad que arroja un TIR de 22.15% y un VAN del \$347.088 con una tasa de descuento WACC del 13.11%, esto refleja que el proyecto es viable. La investigación de mercados indica que la mayor cantidad de gente vive en el sector del valle de Cumbayá entre 1 y 5 años, lo cual muestra que mucha gente es nueva

en el sector y se debe segmentar en la comunicación para llegar a estas personas.

- El colegio Cervantes a pesar de ser un colegio “nuevo” en relación a otros colegios, tiene un buen posicionamiento, aun cuando ha tenido escasa inversión en publicidad.
- Las opiniones sobre el colegio en la investigación de mercado realizada son muy buenas, por lo que se podría capitalizar estas opiniones en clientes, como por ejemplo:
  - La mayoría de colegios del TOP OF MIND de las personas mencionan a colegios relativamente nuevos en los sectores de Cumbayá, Tumbaco y Puembo.
  - El medio a través del cual se informan es por redes sociales en su mayoría ya que el estudio indica que la Red Social Facebook abarca el interés inmediato.
  - El horario que las personas más utilizan estas redes sociales va desde las 18h00 a 22h00.
  - Cuando se menciona los principales colegios se determina lo siguiente: Los colegios más mencionados son Colegio Menor, Americano y Alemán.
  - El rango económico que las personas están dispuestas a pagar es de 600.00 a 800.00 dólares mensuales con respecto a pensión mensual.
  - Muchas de las personas que escogen el establecimiento educativo lo hacen por experiencia personal, eso quiere decir que si el tiempo trasciende y el colegio sigue teniendo su prestigio muchas de las personas volverán a repetir la experiencia.
  - Con respecto a las personas que conocen el Colegio Cervantes un 50% tiene buenos comentarios respecto al colegio.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (27 de 09 de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2014). *Escalando la Nueva Educación*. New York: BID.
- Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CN?end=2017&locations=EC&start=2000&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=EC&start=2000>
- Colegio Cervantes. (01 de 03 de 2014). Obtenido de [www.colegiocervantes.edu.ec](http://www.colegiocervantes.edu.ec)
- Damodaran, A. (01 de 01 de 2018). *MRP SP500*. Obtenido de <http://www.damodaran.com>
- Dirección de Análisis e Información Educativa (DNAIE) / Coordinación General de Planificación (CGP) / Ministerio de Educación (MinEduc). (2017). *Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) Período 2017-2018 inicio*. Quito: INEC.
- Economía en Bicicleta. (2014). Obtenido de <http://economiaenbicicleta.com/inversion-en-educacion/>
- El Telégrafo. (02 de 11 de 2016). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/unidad-educativa-del-milenio-de-isidro-ayora-costo-usd-3-7-millones>
- El Universo. (21 de 08 de 2018). *eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/21/nota/6916997/nuevas-medidas-economicas-ecuador>
- Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el Panorama del Negocio*. Mexico: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). En *Metodología de Investigación* (págs. 4-5). México, D.F.: McGraw Hill Education.

- Hernandez, R. (2014). Metodología de la Investigación. En R. Hernandez, *Metodología de la Investigación* (pág. 37). Mexico, D.F.: McGraw Hill Education.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2017). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Jacobs, R., & Chase, R. B. (2014). *Administración de Operaciones*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Klaric, J. (Dirección). (2017). *Un Crimen Llamado Educación* [Película].
- Kotler, P., & Kevin, K. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall.
- La Conversación. (15 de 08 de 2017). Obtenido de <https://laconversacion.net/2017/08/la-inversion-de-803-millones-en-las-escuelas-del-milenio-no-cumplio-su-objetivo-segun-estudio-financiado-por-el-bid/>
- Larrea, B. F. (2018). *Programa Educativo Institucional (PEI) Colegio Cervantes*. Quito: Unidad Educativa Particular Cervantes.
- Mantilla, S. (2015). *Cuánto durará la crisis?* Obtenido de [elcomercio.com: https://www.elcomercio.com/opinion/crisis-economia-ecuador-opinion-mercado.html](https://www.elcomercio.com/opinion/crisis-economia-ecuador-opinion-mercado.html)
- Ministerio de Educación. (01 de 12 de 2017). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/presupuesto-de-educacion-para-2018-crece-en-un-16/>
- Ministerio de Educación. (06 de 08 de 2018). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/valores-de-pension-y-matricula-para-regimen-sierra-amazonia/>
- Ministerio de Educación. (31 de 07 de 2018). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/ZONA9-SIERRA-AMAZONIA-2018-2019.pdf>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/publicaciones-estandares/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Quito: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (01 de 02 de 2018). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/unidades-educativas-del-milenio/>
- Mogollón, L. A. (2016). *Herramientas de apoyo para el trabajo docente*. Lima, Perú: UNESCO.
- Portalanza Brito, I. A. (31 de March de 2017). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/amie/>
- Porter, M. E. (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review (América Latina)*, 2-18. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/#blog>
- Porter, M. E. (2013). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. En *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Santesmases, M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (s.f.).
- Santesmases, M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (2014). En *Fundamentos de MERCADOTECNIA* (pág. 140). México, D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (17 de 10 de 2013). Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Torres , M. (17 de 7 de 2016). TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO. Guatemala.
- U.S. Department of the Treasury . (27 de 09 de 2018). Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Universidad de Congreso. (07 de 05 de 2014). Obtenido de <http://www.ucongreso.edu.ar/la-importancia-de-aprender-idiomas/>

Writing, A. (2018). Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-un-focus-group-4410.html>

## **ANEXOS**

# Anexo I (Encuesta)

Encuesta para tesis MBA - UDLA

<https://docs.google.com/forms/d/1Os4Rndajb3mLAUImRbKv...>

## Encuesta para tesis MBA - UDLA

\*Required

1. ¿Tiene hijos entre los 2 y 10 años de edad? \*

Mark only one oval.

- Sí
- No Stop filling out this form.

2. Estado civil \*

Mark only one oval.

- Soltera
- Casada
- Divorciada
- Viuda
- Other: \_\_\_\_\_

3. ¿En que sector vive? \*

Mark only one oval.

- Quito Norte
- Quito Centro
- Quito Sur
- Cumbaya
- Tumbaco
- Nayon/Tanda
- Puembo
- Piño
- Other: \_\_\_\_\_

4. ¿Hace cuánto tiempo usted reside en este sector? \*

Mark only one oval.

- 1-5 años
- 5-10 años
- 10-15 años
- + de 15 años

5. **¿Qué medios utiliza usted para escuchar música, enterarse de noticias, ver publicidad, etc.? Escoja máximo 4 \***

*Tick all that apply.*

- Vallas
- Radio
- Facebook
- Televisión
- Revista
- Prensa
- Spotify
- Instagram
- Other: \_\_\_\_\_

6. **Si escogió alguna estacion/revista /prensa mencione cual de ellas usa y en qué horario**

\_\_\_\_\_

7. **¿Con que frecuencia usted utiliza estos medios? \***

*Mark only one oval.*

- 1 vez al dia
- Mas de una vez al dia
- 1 a 3 veces por semana
- 3 a 5 veces por semana
- Other: \_\_\_\_\_

8. **¿Que días utiliza usted más redes sociales? \***

*Tick all that apply.*

- Todos los días
- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

9. ¿En que horario? \*

*Tick all that apply.*

- 6h00 a 10h00
- 10h00 a 14h00
- 14h00 a 18h00
- 18h00 a 22h00
- Other: \_\_\_\_\_

10. ¿Puede usted nombrar 5 colegios que se le vengan a la cabeza en el orden en que los recordó? \*

---

---

---

---

---

11. ¿Conoce los colegios que menciona? \*

*Mark only one oval.*

- Sí
- No

12. ¿Porque nombró al primero? \*

---

---

---

---

---

13. ¿Cuánto está usted dispuesta a pagar mensualmente por la educación de sus hijos? \*

*Mark only one oval.*

- Entre USD200 y USD400
- Entre USD400 y USD600
- Entre USD600 y USD800
- Other: \_\_\_\_\_

### Untitled Section

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**14. Infraestructura \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**15. Ingles \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**16. Otros idiomas \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**17. Nivel académico \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**18. Valores \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**19. Costo de la pensión \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

Numerar del 1 al 5, los factores por los cuales usted se decide por un colegio. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**20. Vida social \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Muy importante	<input type="radio"/>	Nada importante				

¿Existe algún otro motivo para escoger el colegio? Explique

**21. Explicacion \***

---

**22. ¿Qué actividades complementarias le gustaría que un colegio ofrezca para sus hijos? \****Tick all that apply.*

- Futbol
- Basquet
- Tenis
- Teatro
- Musica
- Coro
- Pintura
- Arte
- Other: \_\_\_\_\_

**23. ¿En que colegio tiene actualmente a cada uno de sus hijos? \***

---

**24. ¿Porque escogió ese colegio para sus hijos? \***

---

25. **¿Ha oído usted hablar del Colegio Cervantes?**

*Mark only one oval.*

Sí

No *After the last question in this section, stop filling in this form.*

26. **¿Qué ha oído usted del Colegio Cervantes?**

---

---

---

---

---

---

Powered by  
 Google Forms



# GYMBOREE

## **Gymboree Play & Music y Cinemark/Paseo San Francisco te invitan a participar en la Feria de Colegios 2018**

*Estimados Colegios:*

Les invitamos a participar en la Feria de Colegios 2018, que se llevará a cabo el día **domingo 15 de Abril** en el **hall principal de Cinemark** en el **Centro Comercial Paseo San Francisco** en el **horario de 10h00 a 17h00**.

**Objetivo:** El objetivo de este evento es dar a conocer en un solo lugar las diferentes opciones de Colegios que los padres tienen para sus hijos. En estos días, los clientes tendrán la oportunidad de averiguar sobre aproximadamente 11 Colegios diferentes, sus filosofías educativas, costos, requisitos, metodología e infraestructura, y toda la información que desean conocer antes de inscribir a sus hijos.

El objetivo para los Colegios es brindar a los asistentes toda la información necesaria, y por supuesto lograr visitas a su institución.

**Mercado Objetivo:** Este evento está dirigido a padres de familia con hijos pequeños, de un nivel socio económico medio alto y alto.

**Flujo de Clientes:** El flujo de clientes promedio del Paseo San Francisco en fin de semana es de 8500 visitantes diarios, que acuden en busca de una propuesta de entretenimiento y distracción. Adicional a esto tendremos un flujo adicional de personas que vendrán específicamente al evento ya que contaremos con varios medios de publicidad y comunicación para dar a conocer sobre nuestra feria.



FERIA DE COLEGIOS 2018

Te invitamos a conocer las diferentes opciones de colegios en Quito para tus hijos.

Paseo San Francisco Domingo 15 de Abril de 10:00 - 17:00

Aprovecha esta oportunidad y conoce todo acerca de los colegios que participan te esperamos !!!

GYMBOREE  PASEO  

Cada stand contará con un espacio de 2x2 donde se les entregará un stand de madera, el letrero con el nombre de su institución y una silla. Se puede traer una computadora portátil para enseñar fotos de sus instalaciones y actividades. No se podrá proyectar en paredes o pantallas gigantes; habrá puntos de luz o energía (queremos evitar cables que interrumpan la circulación libre y segura).

Pueden traer folletería promocional, fotos o cualquier tipo de información para entregar a los padres de familia.

### **Valor para el participante:**

El valor: \$.250,00 + IVA.

Nos gustaría contar con la presencia de su institución en la Feria de Colegios 2018, cualquier inquietud por favor no duden en comunicarse con nosotros.

LES ESPERAMOS!

Atentamente,

Carolina Vivero  
Gymboree Play & Music





## Venta

1. Calificación de Leads
2. Alineación entre Marketing y Ventas



## Retención

1. Producción de contenido del Blog
2. Email Marketing
3. Automatización de Marketing
4. Redes sociales



# Inversión

### Servicios de Marketing Digital

Fee mensual agencia \$ 1200

### Inversión en terceros

RD Station \$ 230

### Inversión en Anuncios pagados en Internet

Facebook Ads \$ 600

Instagram Ads \$ 400

Google Ads \$ 600

## Anexo IV (Propuesta RRPP)

### PROPUESTA DE RELACIONES PÚBLICAS

#### Antecedentes:

Las sociedades actuales son dinámicas, es por ello que todos los campos se deben innovar y desarrollar. La educación es un pilar fundamental de los niños, niñas y adolescentes y sobretodo una preocupación permanente de los padres de familia que quieren que sus hijos adquieran competencias, habilidades y destrezas que les permitan desenvolverse con seguridad y confianza en ámbitos académicos, humanos, deportivos, artísticos, etc.

#### Objetivo:

- Informar a los padres de familia que el Colegio Cervantes es la mejor alternativa educativa para sus hijos.
- Sensibilizar a los padres de familia que la atención y calidad humana que brindan los educadores son fundamentales para los procesos de aprendizaje.
- Socializar que existen otros factores que influyen positivamente en el aprendizaje.

#### Propuesta de medios

Radio	Prensa	Televisión
8 entrevistas	2 entrevistas	2 entrevistas

#### Parrilla de medios propuestos de acuerdo al target

Radio	Prensa	Televisión
Radio Visión	La Hora	Teleamazonas
Radio Quito	El Comercio	Ecuavisa
FM Mundo	Metro Hoy	
Democracia		
Pública		
EcuadorInmediato		
Hot 106		
Sucesos		
Sonorama		
Centro		

\*Se puede incluir o excluir medios de comunicación, de acuerdo a las necesidades del cliente.

### Cronograma

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
	23-27 junio	1-3 agosto	6-10 agosto	13-17 agosto	20-24 agosto	27. 31 agosto
Levantamiento de información	X					
Preparación de material	X					
Difusión y tráfico a medios de comunicación	X	X	X	X	X	X
Elaboración de informe de impacto mediático						X

### Presupuesto y forma de pago

El costo por el la ejecución de las relaciones públicas es de 450 dólares americanos. La forma de pago es 40% al iniciar el trabajo y el 60% a la entrega del informe mediático.

Atentamente,

Ana Torres Narváez  
**COMUNICADORA SOCIAL**

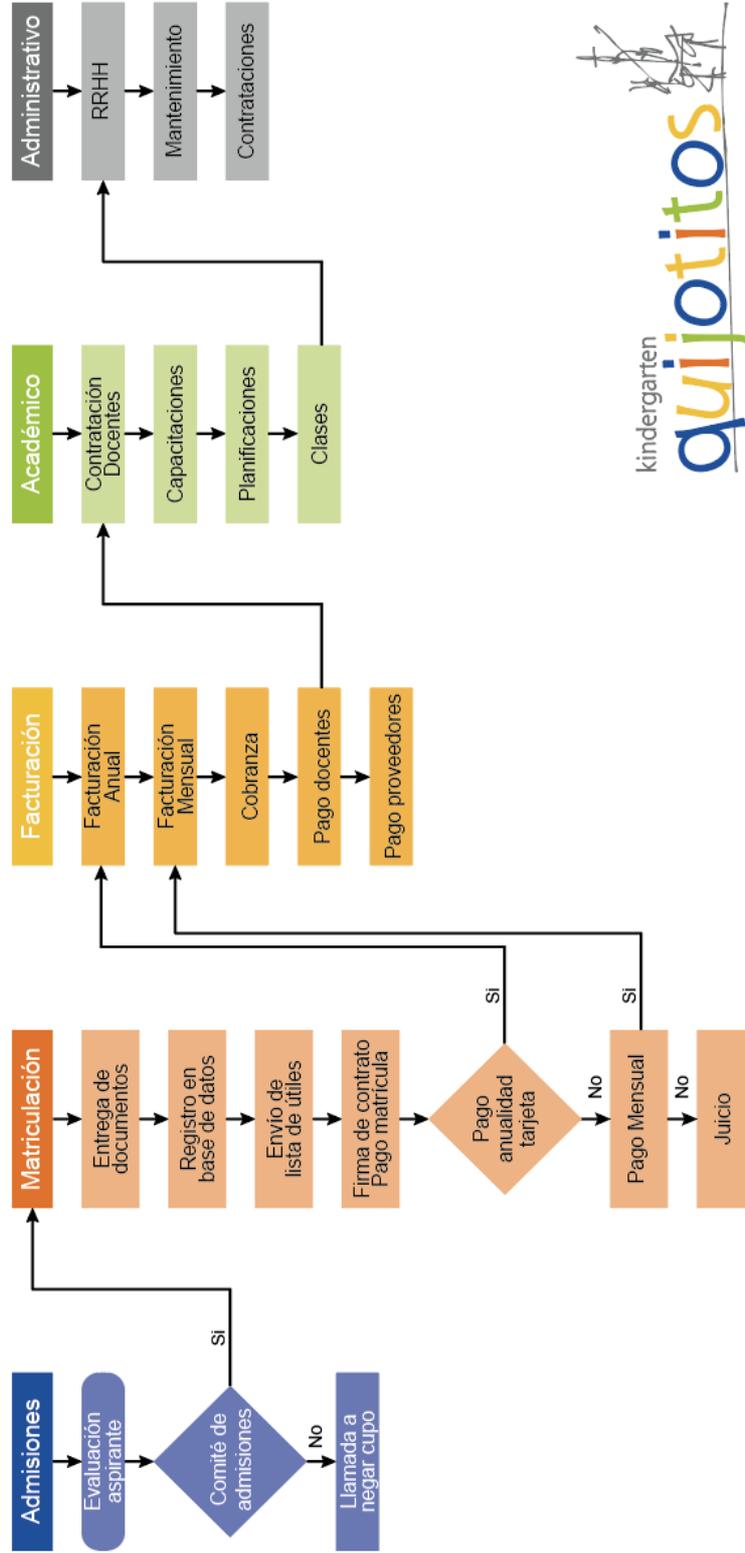








Diagrama de Flujo



## Anexo VIII (Presupuesto Construcción)



Quito, septiembre 28 del 2018

Señor  
Andrés Barros  
FUNDACION COLEGIO CERVANTES  
Presente.-

Estimado Andrés Barros:

En base al proyecto de construcción del Colegio Cervantes presentado, pongo a su disposición el siguiente presupuesto:

Área a construir : 1.500 m<sup>2</sup>

Valor por m<sup>2</sup> de acuerdo a las especificaciones técnicas de la obra: \$ 533.33 cada m<sup>2</sup>

Valor Total : \$ 799 995,00

SON: ( SETECIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO 00/100 DÓLARES).

En atención a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

  
Arq. Ramiro Larrea C.  
GERENTE

## **Anexo IX (Conclusiones Investigación de Mercado)**

De acuerdo a la siguiente tabulación de las encuestas realizadas a 561 personas de género femenino, estado civil indistinto, ubicadas en el sector de Quito, Cumbayá, Tumbaco y Puembo. Se determina las siguientes conclusiones:

8. El interés de respuesta se realiza en su mayoría a personas de género femenino, casadas con ubicación de residencia en los sectores de Cumbayá, Tumbaco y Puembo. Las cuales tiene hijos desde los 2 años hasta los 10 años con un tiempo de residencia en los sectores indicados de aproximadamente 15 años.

Esto da a determinar que la mayoría de colegios del TOP OF MIND de las personas mencionan a colegios relativamente nuevos en los sectores de Cumbayá, Tumbaco y Puembo.

9. Las personas se ven informadas por redes sociales en su mayoría ya que el estudio indica que la Red Social Facebook abarca el interés inmediato para informarse, seguido por la radio como medio de comunicación seguido por la prensa escrita y otras aplicaciones digitales.

10. Es importante mencionar que estos medios digitales son de importancia por el manejo de equipos móviles IOS o SMARTPHONES los cuales hace más fácil el revisar información del interés del usuario.

11. El horario que las personas más utilizan estas redes sociales va desde las 18h00 a 22h00. Quiere decir que muchas personas después de una jornada laboral comienzan a revisar correos o notificaciones que lo hace un mercado potencial de personas adultas, profesionales e interesadas en informarse. Los días que utilizan estos medios no varía ya el uso de teléfonos celulares hace que las personas estén todo el tiempo pendiente de cualquier información.

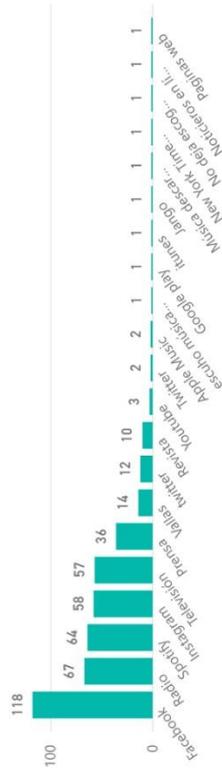
12. Cuando se menciona los principales colegios se determina lo siguiente:  
Los colegios más mencionados son Colegio Menor, Americano y Alemán.
13. El comportamiento de estas personas en sus respuestas son basadas en su mayoría por la asistencia de sus hijos a estos establecimientos educativos, además indican que los factores de mayor importancia para la elección de dichos establecimientos es el manejo del idioma inglés como base, seguido del nivel académico en general y valores.
14. Como actividades complementarias las personas prefieren que haya las actividades como Fútbol, arte, pintura, música y teatro como las 5 respuestas más frecuentes.
15. El rango económico que las personas están dispuestas a pagar es de 600.00 a 800.00 dólares mensuales con respecto a pensión mensual.
16. Muchas de las personas que escogen el establecimiento educativo lo hacen por experiencia personal, eso quiere decir que si el tiempo trasciende y el colegio sigue teniendo su prestigio muchas de las personas volverán a repetir la experiencia.
17. Con respecto a las personas que conocen el Colegio Cervantes un 50% tiene buenos comentarios respecto al colegio.
18. A continuación mostraré los Figuras correspondientes a todas las preguntas realizadas.

¿Tiene hijos entre los 2 y 10 años de edad?

■ Sí

- Estado civil**
- Casada
  - Divorciada
  - Soltera
  - Union Libre

Uso de Medios



¿Con que frecuencia usted utiliza estos medios?



¿En que sector vive?

- Cumbaya
- Nayon/Tanda
- Otro
- Puenbo
- Quito Centro
- Quito Norte
- Quito Sur
- Tumbaco
- Valle de los chillos

Lunes



Martes



Miércoles



Jueves



Viernes



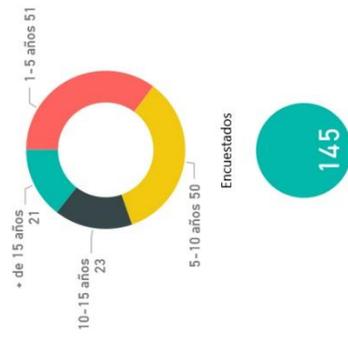
Sábado



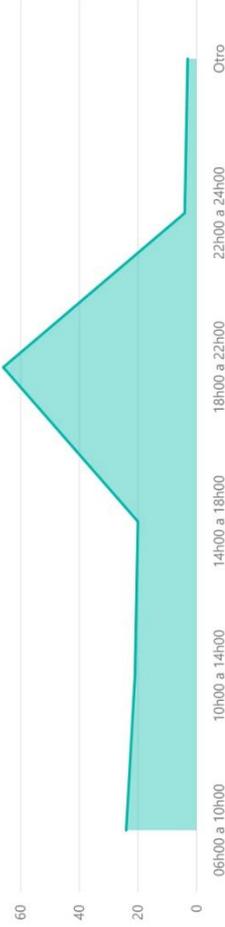
Domingo



¿Hace cuánto tiempo usted reside en este sector?



¿En que horario?



¿Tiene hijos entre los 2 y 10 años de ...

Sí

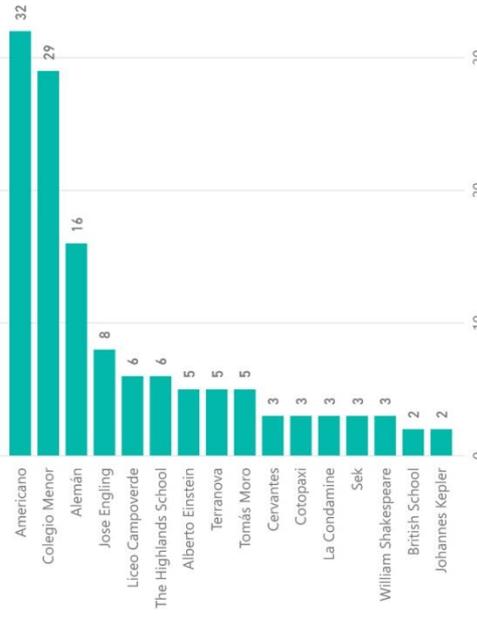
Estado civil

- Casada
- Divorciada
- Soltera
- Union Libre

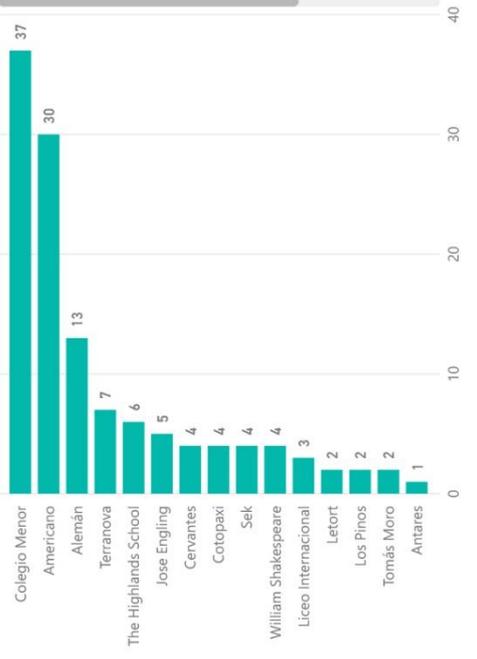
¿En que sector vive?

- Cumbaya
- Nayon/Tanda
- Otro
- Puembo
- Quito Centro
- Quito Norte
- Quito Sur
- Tumbaco
- Valle de los chillios

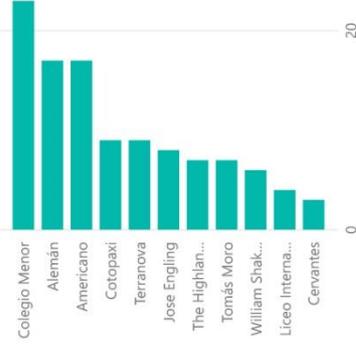
Puesto 1 by Colegios



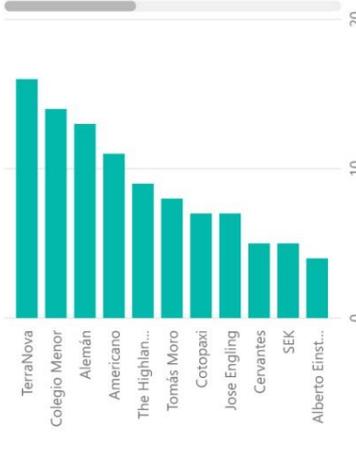
Puesto 2 by Colegios



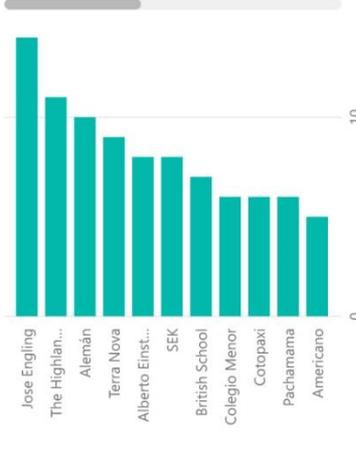
Puesto 3 by Colegios



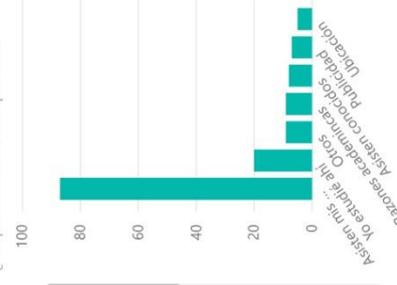
Puesto 4 by Colegios



Puesto 5 by Colegios



¿En qué se basan las respuestas?



¿Tiene hijos entre los 2 y 10 años de ...

Sí

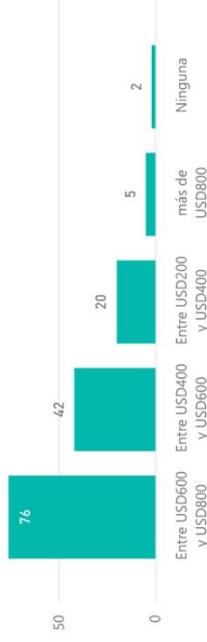
Estado civil

- Casada
- Divorciada
- Soltera
- Union Libre

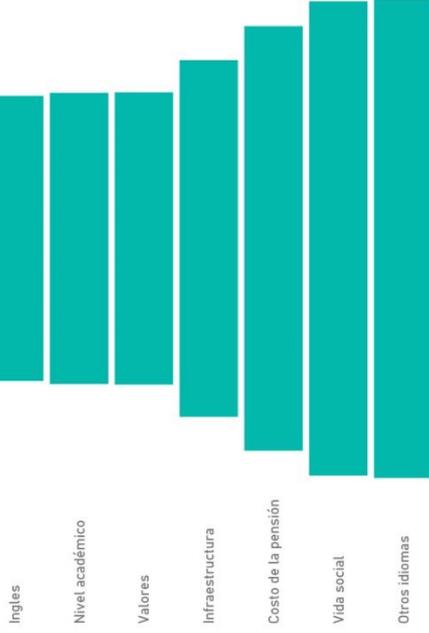
¿En que sector vive?

- Cumbaya
- Nayon/Ianda
- Otro
- Puembo
- Quito Centro
- Quito Norte
- Quito Sur
- Tumbaco
- Valle de los chillos

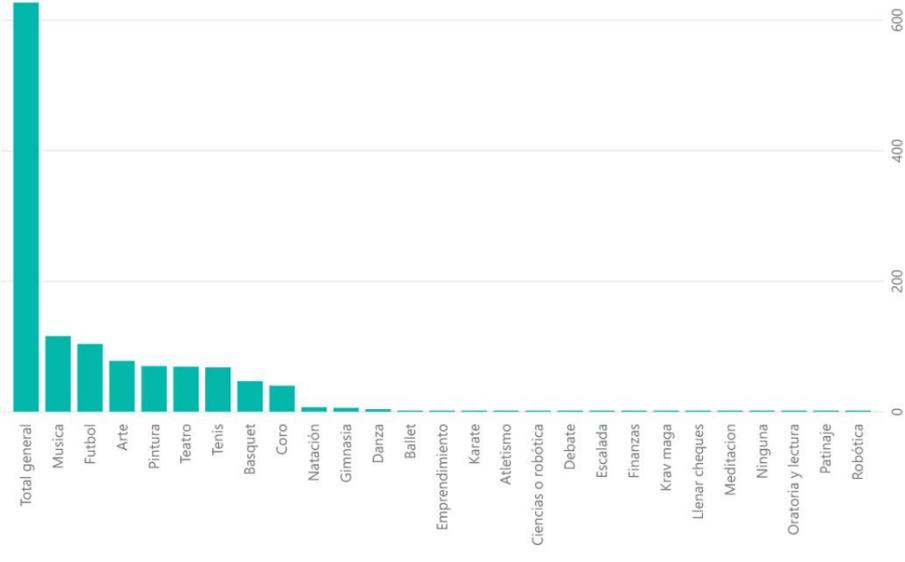
¿Cuánto está usted dispuesto a pagar mensualmente por la educación de sus hijos?



Factores importantes para decidir un colegio



Actividades complementarias



Encuestados

145

¿Tiene hijos entre los 2 y 10 años de ...



Sí

Estado civil



Casada



Divorciada

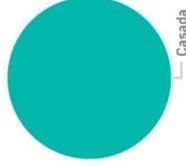


Soltera

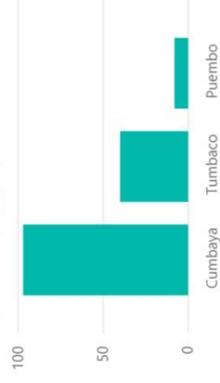


Union Libre

Estado civil



Count of Timestamp by ¿En que sector vive?



¿En que sector vive?



Cumbaya



Nayon/Tanda



Otro



Puenbo



Quito Centro



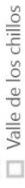
Quito Norte



Quito Sur



Tumbaco

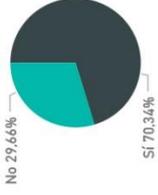


Valle de los chillos

¿Qué ha oído usted del Colegio Cervantes?



¿Ha oído usted hablar del Colegio Cervantes?



Encuestados



Veces en las que nombraron al Colegio Cervantes



## **Anexo X (Avalúo)**

**AVALÚO**

**PROPIETARIA:**

**SRA. GLORIA DEL CARMEN DÁVILA CAJAS**

**UBICACIÓN:**

**DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**PARROQUIA TUMBACO – SECTOR ALBÁN**

#### **AFECTACIONES/PROTECCIONES:**

Línea Férrea          Derecho de vía 10m      Retiro Especial

El lote se encuentra en zona de protección de quebrada

El lote se encuentra en zona de restricción aeroportuaria y conos de aproximación

#### **DESCRIPCIÓN DEL BIEN:**

El inmueble en estudio se compone de un lote de aproximadamente 8.5 has y consta de una construcción de 551 m<sup>2</sup> y en esta funciona el colegio Cervantes.

#### **CONSIDERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN:**

El bien inmueble se encuentra ubicado en una zona de tráfico mediano y rodeado por conjuntos habitacionales.

Por las características propias del sector y normatividad del inmueble, en este se pueden desarrollar proyectos deportivos, educacionales, o residenciales de baja densidad, en cuyo caso los costos de urbanización son altos.

#### **CRITERIOS DE AVALÚO:**

Para valorar el inmueble se han considerado los siguientes criterios:

- Forma y topografía del terreno
- Ubicación en zona de tipo agrícola residencial

#### **METODOLOGÍA UTILIZADA EN ESTA VALORACIÓN:**

Para la valoración de esta propiedad, se ha utilizado el método de mercado como se expone a continuación:

#### **ANÁLISIS COMPARATIVO DE MERCADO**

En este caso se trata de determinar el valor de la propiedad en función de un sondeo en la zona, tomando referencias comerciales representativas en el sector en el radio de 3 kms aproximadamente. Este método nos permite determinar el valor promedio del costo del terreno de inmuebles que se encuentran en el sector.

Las referencias analizadas son las siguientes:

Barrio Buena Esperanza, urbanización cerrada en Tumbaco a \$280.00 cada metro cuadrado.

Sector Collaqui a \$128.00 el metro cuadrado.

Barrio la Morita a \$160.00 cada metro cuadrado.

Urbanización frente al colegio Cervantes a \$309.00 cada metro cuadrado.

Sector el Arenal a \$102.00 cada metro cuadrado

Sector el Arenal terreno urbanizado a \$141.00 cada metro cuadrado

Con estos parámetros de sondeo en la zona, se llegó a determinar un valor base para el análisis de \$130.00 cada metro cuadrado. A este valor se aplicaron factores de homogeneización, con el objeto de adaptar las características de las muestras obtenidas, a las del bien en estudio, y de esta manera se obtiene un valor comercial de \$ 50.00 dolares por cada metro cuadrado de terreno.

**Para la valoración general del lote se realiza la siguiente operación:  $84956.00\text{m}^2 \times \$50 = \$4.247.800.00$  dolares**

Nota: Este avalúo puede variar según las circunstancias económicas y políticas del país.

Atentamente:



Arq. Arturo Paredes R.

Senescyt 1005-08-809150  
C.I. - 0600902936

# Avalúo del terreno (Municipio de Quito) consulta de pago de impuesto predial

Consulta de Obligaciones - Detalle de la Obligación [http://www.consultas.quito.gob.ec/DetalleObligacion/3/17/1/305/Predial Rustico/Pagado/2018-...](http://www.consultas.quito.gob.ec/DetalleObligacion/3/17/1/305/Predial%20Rustico/Pagado/2018-...)

## CONSULTA DE OBLIGACIONES

jueves, 04 de octubre del 2018

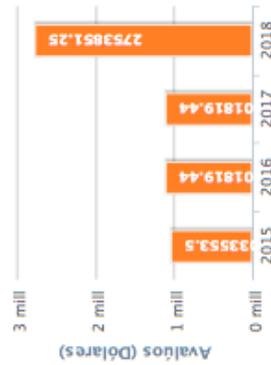
Estimado Contribuyente, le recordamos que su pago se verá reflejado en la página de consultas 24h después de efectuado el mismo

### DATOS DE LA FICHA CATASTRAL

<b>Contribuyente:</b>	JAUREGUI DAVILA FERNANDO XAVIER Y OTROS	<b>Identificación:</b>	17*****21
<b>Número de Predio:</b>	5605761	<b>Título de Crédito / Orden para el Pago:</b>	00015546019
<b>Dirección:</b>	0 39647 CASA L		

### INFORMACIÓN

Estadística - Avalúos



AREA TERRENO	64856.00 m2	AVALUO	1355082.18
A.C.C.	551.24 m2	AVALUO	154197.65 A.C.A. 0.00 m2
VALOR CATASTRAL IMPONIBLE	1509279.83	AVALUO TOTAL	1509279.83
%DA:	100.0000	EXONERACIÓN:	NINGUNA
0 39647 CASA L			

### IMPUESTOS MUNICIPALES

<b>Fecha de emisión:</b>	2017-12-31	<b>Año de tributación:</b>	2018	<b>Intereses desde:</b>	2019-01-01
<b>IMPUESTOS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTALES</b>	<b>ADICIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTALES</b>	
TASA SEGURIDAD CIUDADANA	2.00	DESCUENTOS GENERALES	-166.35		
A LOS PREDIOS RUSTICOS	3,326.91	Total Adicionales	166.35		

## Anexo XI (Tabla Amortización)



RUC 1790388718001

PAGINA: 1  
FECHA IMPRESION: 10/05/2018

NOMBRE CLIENTE:	FUNDACION CULTURAL CERVANTES		MONTO:	1,800,000.00
TIPO OPERACION:	DIRECTO TABLA DE AMORTIZACION		GRACIA CAPITAL:	0
MONEDA:	DOLARES USA		GRACIA INTERES:	0
TIPO DE PLAZO:	MENSUAL	PLAZO: 180	TIPO DE CUOTA:	M
FECHA VALOR:	10/05/2018	PER CAP: 1	PER INT: 1	COMISION: 0.0000
			INTERES:	9.78 %
			T. EFECTIVA:	10.21 %

### TABLA DE AMORTIZACION

DIV	FECHA VENC	SALDO CAPITA	CAPITAL	COMISION COI	INTERES	SEG. DESGR.	INT. MIN.	O. RUBROS	CUOTA
1	11/05/2018	1,800,000.00	3,953.88	0.00	15,128.00	0.00	0.00	0.00	19,081.88
2	12/04/2018	1,796,046.12	4,960.97	0.00	14,120.91	0.00	0.00	0.00	19,081.88
3	01/03/2019	1,791,085.15	4,514.39	0.00	14,567.49	0.00	0.00	0.00	19,081.88
4	02/04/2019	1,786,570.76	3,582.39	0.00	15,499.49	0.00	0.00	0.00	19,081.88
5	03/06/2019	1,782,888.37	4,580.24	0.00	14,501.64	0.00	0.00	0.00	19,081.88
6	04/03/2019	1,778,408.13	5,561.79	0.00	13,500.09	0.00	0.00	0.00	19,081.88
7	05/06/2019	1,772,826.34	3,220.99	0.00	15,860.89	0.00	0.00	0.00	19,081.88
8	06/03/2019	1,769,605.35	5,648.61	0.00	13,433.27	0.00	0.00	0.00	19,081.88
9	07/02/2019	1,763,956.74	5,213.26	0.00	13,868.62	0.00	0.00	0.00	19,081.88
10	08/01/2019	1,758,743.48	4,777.43	0.00	14,304.45	0.00	0.00	0.00	19,081.88
11	09/02/2019	1,753,966.06	3,865.25	0.00	15,216.63	0.00	0.00	0.00	19,081.88
12	09/30/2019	1,750,100.80	5,796.67	0.00	13,285.21	0.00	0.00	0.00	19,081.88
13	10/30/2019	1,744,304.13	4,894.87	0.00	14,187.01	0.00	0.00	0.00	19,081.88
14	11/29/2019	1,739,409.26	4,934.68	0.00	14,147.20	0.00	0.00	0.00	19,081.88
15	12/30/2019	1,734,474.58	4,504.58	0.00	14,577.30	0.00	0.00	0.00	19,081.88
16	01/28/2020	1,729,970.00	5,480.47	0.00	13,801.41	0.00	0.00	0.00	19,081.88
17	02/27/2020	1,724,489.53	5,056.03	0.00	14,025.85	0.00	0.00	0.00	19,081.88
18	03/30/2020	1,718,433.50	4,164.84	0.00	14,917.04	0.00	0.00	0.00	19,081.88
19	04/27/2020	1,715,268.66	6,061.09	0.00	13,020.79	0.00	0.00	0.00	19,081.88
20	05/27/2020	1,709,207.57	5,180.33	0.00	13,901.55	0.00	0.00	0.00	19,081.88
21	06/26/2020	1,704,027.24	5,222.48	0.00	13,859.42	0.00	0.00	0.00	19,081.88
22	07/27/2020	1,699,804.78	4,804.37	0.00	14,277.51	0.00	0.00	0.00	19,081.88
23	08/26/2020	1,694,000.41	5,763.27	0.00	13,316.61	0.00	0.00	0.00	19,081.88
24	09/24/2020	1,688,237.14	5,350.88	0.00	13,731.00	0.00	0.00	0.00	19,081.88
25	10/25/2020	1,682,866.26	4,481.91	0.00	14,599.97	0.00	0.00	0.00	19,081.88
26	11/23/2020	1,678,404.35	6,340.93	0.00	12,740.95	0.00	0.00	0.00	19,081.88
27	12/23/2020	1,672,983.42	5,462.43	0.00	13,589.45	0.00	0.00	0.00	19,081.88
28	01/22/2021	1,668,580.99	5,527.02	0.00	13,554.66	0.00	0.00	0.00	19,081.88
29	02/22/2021	1,661,053.97	5,121.64	0.00	13,960.24	0.00	0.00	0.00	19,081.88
30	03/23/2021	1,655,932.33	6,062.57	0.00	13,019.31	0.00	0.00	0.00	19,081.88

Elaborado por:

Revisado por:

Cliente:

