



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO DE UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DE NIÑOS Y NIÑAS ENTRE 5 A 15 AÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO, APLICANDO BUENAS PRÁCTICAS DEL MODELO PHENOMENON LEARNING FINLAND

AUTORA

CAMILA VALERIA AVILA GARCES

AÑO

2020



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA DE  
NIÑOS Y NIÑAS ENTRE 5 A 15 AÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO, APLICANDO  
BUENAS PRÁCTICAS DEL MODELO PHENOMENON LEARNING FINLAND**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por un título de Licenciada en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Fausto Gustavo Méndez Enríquez

AUTORA

Camila Valeria Avila Garcés

AÑO

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocio de una escuela de educación general básica de niños y niñas entre 5 a 15 años en la ciudad de Quito, aplicando buenas prácticas del modelo Phenomenon Learning Finland”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Camila Valeria Avila Garces, en el semestre 2020-2, 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.



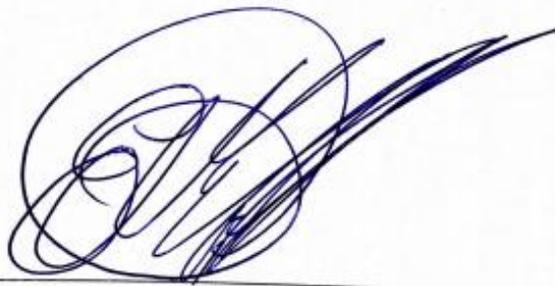
---

Ing. Fausto Gustavo Méndez Enríquez, MBA

CI: 1716480767

## **DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocio de una escuela de educación general básica de niños y niñas entre 5 a 15 años en la ciudad de Quito, aplicando buenas prácticas del modelo Phenomenon Learning Finland”, de Camila Valeria Avila Garces, en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping tail that extends to the right. The signature is positioned above a horizontal line.

**Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA.**

CI: 1709267668

## DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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



---

**Camila Valeria Avila Garces.**

CI: 1724912330

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios y a la Virgen que me dan la oportunidad de vivir un milagro cada día y por darme la fuerza para no rendirme. Agradezco el amor, la paciencia y el apoyo de mis abuelos por acompañarme en mis noches de estudio, mis días de frustración siempre dándome consejos, abrazos y sobre todo por los chocolates para que no me rindiera. Gracias a mi padre por creer en mí y en mis sueños, por haberme forjado a ser la persona que soy. A mi tía Vane por su apoyo incondicional, su amor y su guía.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos, mis padres, mi hermano, mi tía Vane, mis primas que son mi inspiración.

A mis profesoras que han demostrado lo valioso de su profesión y sobre todo a ser más que profes ser mis amigas.

A mis mejores amigos que me motivan a cumplir mis sueños.

## RESUMEN

El presente plan de negocios radica en la creación de una escuela utilizando las buenas prácticas del modelo educativo Phenomenon Learning Finland en el Valle de los Chillos, es un proyecto que se enfoca en la educación de los niños y adolescentes de clase media y media – baja. Este modelo de enseñanza internacional es usado en Finlandia, este país se encuentra entre los primeros en el ranking PISA. La escuela MERAKI está enfocada en el futuro de los estudiantes ya que, propone un modelo de aprendizaje constructivista, emprendedor, sobre todo inclusivo que modifica la adquisición de habilidades y competencias a través de proyectos reales y prácticas. De esta forma, para establecer la viabilidad del proyecto educativo se han establecido herramientas como PEST y PORTER nos ayudan al análisis de factores externos y fuerzas que influyen en el mercado en el que la empresa compite, demostrando que existen más fortalezas dentro de esta industria. Por otro lado, se realizó un levantamiento de información sobre el cliente a través de dos métodos, el primero es el método cualitativo, en donde se obtuvo información relevante mediante entrevistas a expertos y grupos focales, el segundo método es el cuantitativo en el cual se realizaron encuestas a potenciales padres de familia; de esta manera, en el análisis al cliente se logró obtener las necesidades y conductas del cliente, y se vio la aceptación del servicio.

Gracias a estos estudios se pudieron determinar oportunidades de negocios, además mediante el modelo Canvas y las estrategias de marketing mix, se obtuvo una diferenciación importante y una que genera mucho valor a la escuela posicionándose como una escuela prometedora dentro de su mercado meta; asimismo, se realizó al detalle la filosofía organizacional creando una visión inspiradora y una misión concisa y clara. Por último, se elaboró la evaluación financiera para determinar la viabilidad y rentabilidad a través de proyecciones y supuestos financieros.

## **ABSTRACT**

The present business plan is based on the creation of a school located at Valle de los Chillos, using the good practices of the phenomenon learning Finland educational model. It is a project that focuses on the education of children and adolescents of middle and low middle class. This international teaching model is used in Finland, which is among the first countries in the PISA ranking. MERAKI School aims attention on the future of its students since it proposes a constructivist, entrepreneurial and an especially inclusive learning model that modifies the acquisition of skills and competences through real projects and practices. In this way, to establish the viability of the educational project, tools such as PEST and PORTER have been established to help analyze external factors and forces that influence the market in which the company competes; demonstrating that there are more strengths within this industry. On the other hand, a survey of information about the client was carried out through two methods. The first is the qualitative method, where relevant information was obtained through interviews with experts and a focus group. The second method is the quantitative research, in which surveys to potential parents were conducted. Hence, in the analysis of the client, it was possible to obtain the needs and behavior of the client, and the acceptance of the service was seen.

Thanks to these studies, business opportunities could be determined. Also, through the Canvas model and the marketing mix strategies, an important differentiation was obtained. This generates a lot of value to the school, positioning itself as a promising school within its target market. Likewise, the organizational philosophy was carried out in detail, creating an inspiring vision and a concise and clear mission. Finally, the financial evaluation was prepared to determine the viability and profitability through projections and financial assumptions.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivo General	1
1.2.1. Objetivos Específicos	2
<b>2. Análisis del Entorno (PEST / PORTER / EFE)</b>	<b>2</b>
2.1. Análisis Externo Ecuador	2
2.1.1. Análisis Político/ Legal	3
2.1.2. Análisis Económico	4
2.1.3. Análisis Social	5
2.1.4. Análisis Tecnológico	6
2.2. Análisis del entorno de Finlandia	7
2.3.1. Análisis Político/legal	7
2.3.2. Análisis Económico	8
2.3.3. Análisis Social/Ambiental	9
2.3.4. Análisis Tecnológico	10
2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
2.3.5. Nuevos Competidores	11
2.3.6. Amenaza de Sustitutos y Complementarios	12
2.3.7. Poder de Negociación de los Compradores	12
2.3.8. Poder de Negociación de los Proveedores	13
2.3.9. Intensidad de la Rivalidad	14
2.4. Matriz EFE	15
2.5. Conclusión (PESTEL Y PORTER)	15
<b>3. Análisis del Cliente</b>	<b>17</b>
3.1. Objetivo General	18
3.1.1. Hipótesis	18
3.1.2. Objetivos específicos	18
3.1.3. Planteamiento del Problema	18
3.1.4. Preguntas del problema	18
3.2. Investigación cualitativa	19
3.3.1. Entrevista a Expertos	19
3.3. Focus Group	21

3.4.	Investigación Cuantitativa .....	22
3.5.	Conclusiones del análisis del cliente .....	24
<b>4.</b>	<b>Oportunidad de Negocios .....</b>	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b>Plan de Marketing .....</b>	<b>27</b>
5.1.	Estrategia general de Marketing.....	27
5.2.	Mercado objetivo.....	28
5.3.	Propuesta de Valor .....	29
5.4.	Diferenciación .....	30
5.4.1.	Estrategia General de Posicionamiento.....	30
5.5.	Marketing Mix.....	31
5.5.1.	Producto (Servicio) .....	31
5.5.2.	Precio .....	34
5.5.3.	Plaza.....	35
5.5.4.	Promoción .....	36
5.5.5.	Marketing directo .....	38
<b>6.</b>	<b>Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....</b>	<b>38</b>
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1.	Misión .....	38
6.1.2.	Visión.....	38
6.2.	Objetivos .....	39
6.2.1.	Objetivos a corto y mediano plazo.....	39
6.2.2.	Objetivos a largo plazo .....	39
6.3.	Estructura organizacional .....	39
6.4.	Estructura legal .....	40
6.4.1.	Tipo de estructura y organigrama.....	40
6.5.	Cadena de valor.....	42
6.6.	Plan de operaciones .....	43
<b>7.</b>	<b>Evaluación financiera.....</b>	<b>45</b>
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	46
7.1.1.	Ingresos.....	46

7.1.2.	Costos .....	47
7.1.3.	Gastos .....	48
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital .....	49
7.2.1.	Inversión inicial .....	49
7.2.2.	Capital de Trabajo .....	51
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.3.1.	Estado de Resultado .....	51
7.3.2.	Márgenes de ganancia .....	52
7.3.3.	Estado de Situación Financiera .....	53
7.3.4.	Flujo de Efectivo .....	54
7.3.5.	Flujo de Caja .....	55
7.4.	Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración .....	55
7.4.1.	Flujo de caja del inversionista.....	55
7.4.2.	Tasas de Descuento.....	56
7.4.3.	Criterios de Valoración .....	56
7.5.	Índices financieros .....	57
7.5.1.	Liquidez .....	57
7.5.2.	Endeudamiento .....	58
7.5.3.	Rentabilidad.....	58
7.5.4.	Actividad .....	58
<b>8.</b>	<b>Conclusiones generales .....</b>	<b>60</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>68</b>

## TABLAS

Tabla No 1: Nuevos Competidores .....	11
Tabla No 2: Matriz de Sustitutos y Complementarios.....	12
Tabla No 3:Matriz de Poder de Negociación de los Clientes .....	13
Tabla No 4: Matriz del Poder de Negociación de Proveedores.....	13
Tabla No 5: Matriz de Rivalidad .....	14
Tabla No 6: Matriz EFE .....	15
Tabla No 7: Mercado Objetivo.....	28
Tabla No 8 Datos extras.....	29
Tabla No 9 Proyección anual de alumnos.....	29
Tabla No 10: Cadena de Valor.....	43
Tabla No 11: Detalle del Precio del servicio.....	46
Tabla No 12: Ingresos Anuales .....	47
Tabla No 13: Proyección de Costos .....	48
Tabla No 14: Proyección de Sueldos .....	48
Tabla No 15: Proyección de Gastos Operativos .....	49
Tabla No 16: Inversión .....	50
Tabla No 17: Política del contrato del edificio .....	50
Tabla No 18: Política de pago – Terreno.....	50
Tabla No 19: Estructura de Capital .....	51
Tabla No 20: Estado de Resultado Anual .....	52
Tabla No 21: Márgenes.....	52
Tabla No 22: Estado de Situación Financiera .....	53
Tabla No 23: Insumos, equipos y materiales .....	54
Tabla No 24: Flujo de Efectivo Anual .....	54
Tabla No 25: Flujo de Caja del Proyecto.....	55
Tabla No 26: Flujo del Inversionista .....	56
Tabla No 27: Tasa de Descuento.....	56
Tabla No 28:Evaluación .....	57
Tabla No 29: Índices Financieros.....	58

## FIGURA

Figura No 1 Entrevista a expertos.....	20
Figura No 2:Canva .....	30
Figura No 3 Organigrama.....	41
Figura No 5: Flujograma.....	44
Figura No 6: Mapa de Procesos.....	45

## ANEXO

<b>Anexo 1</b> .....	69
Anexo 2 Brain Mapping.....	71
Anexo 3 Infografía.....	72
Anexo 4 Los motivos de los padres cuando eligen una escuela para sus hijos .....	73
Anexo 5 Padres que sí pagarían por este servicio y aquellos que les gustaría que usen uniformes sus hijos.....	73
Anexo 6 Los medios de comunicación y los atributos que aprecian los padres sobre la escuela. ....	73
Anexo 7 Padres que pagarían por el servicio y servicios extras que les gustaría .....	73
Anexo 8 Análisis de precio a través de Van Westendorp.....	74
Anexo 9 Ubicación .....	74
Anexo 10 Fachada .....	74
Anexo 11 Escudo .....	74
Anexo 12 Vallas publicitarias .....	75
Anexo 13 Sueldos .....	75
Anexo 14 Gastos en Marketing .....	76
Anexo 15: Tasa de Supervivencia escolar .....	76
Anexo 16:Premisas - información financiera .....	76
Anexo 17: Políticas de Cobro.....	76
Anexo 18: proyección del personal docente.....	77
Anexo 19: información para el cálculo de los costos.....	77
Anexo 20: Construcción por etapas .....	77

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El objetivo de la educación es realizar cambios positivos en las personas, además, influye directamente en el desarrollo de capacidades y habilidades de los seres humanos; la educación de calidad conlleva al avance intelectual y el mejoramiento del bienestar social de todo un país.

Según la Ley Orgánica de Educación del Ecuador establece que la Educación es un derecho que todos los ecuatorianos deben recibir y participar, sobre todo es un deber de los padres o sus representantes legales, dar a sus hijos una buena educación; así mismo el Estado tiene la obligación de garantizar una educación integral (Ministerio de Educación, 2015).

Este proyecto educativo busca mejorar la calidad de vida de los niños y adolescentes, además, de promover el desarrollo personal e intelectual de cada uno de sus estudiantes promoviendo aprendizajes internacionales, inclusivos, didácticos y eficientes. Además, ayudar a disminuir las tasas de analfabetismo dentro del país, de la misma manera, reducir la desigualdad educativa en Ecuador influida por las diferencias sociales y económicas, esto se puede observar en la brecha que existe entre colegios privados de élite y colegios privados económicos dirigidos para la clase media y baja.

Con este trabajo se busca introducir una metodología vanguardista internacional de enseñanza y ver la aceptación por parte de los padres, además de analizar la factibilidad de implementación.

### **1.2. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de un plan de negocio de un centro de educación de niños y niñas entre 5 a 15 años en la ciudad de Quito, aplicando buenas prácticas del MODELO PHENOMENON LEARNING FINLAND

### 1.2.1. Objetivos Específicos

- Analizar las oportunidades y amenazas de la industria de la enseñanza y evidenciar la situación actual del Ecuador.
- Determinar mediante una investigación de mercado los gustos, preferencias e intención de compra del mercado objetivo para identificar el nivel de aceptación.
- Desarrollar un plan de marketing mediante el marketing mix, 4p's, estrategias generales que permitan obtener una ventaja competitiva y una propuesta de valor.
- Desarrollar el plan de operaciones y enfatizar las actividades claves
- Diseñar y evaluar un plan financiero que determine si el proyecto es económica y financieramente viable.

## 2. Análisis del Entorno (PEST / PORTER / EFE)

### 2.1. Análisis Externo Ecuador

EL negocio al ser una escuela de educación básica en la cual corresponde a niños entre los 5 a 15 años pertenece a la siguiente industria según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas:

**P** Industria de Educación (**Enseñanza**)

**P851** Enseñanza Primaria

**P852** Enseñanza Secundaria

**(P8510.21) Educación primaria** (desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes, está compuesta por siete años de estudios, comprende el impartir formación académica y otras tareas relacionadas a los estudiantes de primero hasta séptimo de básica, que proporcionan una sólida educación para lectura, escritura y matemáticas, así como un nivel elemental de comprensión de disciplinas como: historia, geografía, ciencias, etcétera; puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, Internet, correspondencia o en el hogar, incluye las actividades de escuelas unidocentes) (CIIU, 2012).

**(P8521.01) Educación secundaria** (comprende seis años de educación a continuación de la educación primaria, desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato, cursando

un tronco común de asignaturas generales, optando por un bachillerato en ciencias o técnico. La educación puede ser provista en salones de clases o a través de radio, televisión, Internet, correspondencia o en el hogar. (CIIU, 2012).

### **2.1.1. Análisis Político/ Legal**

En el año 2019, Según Doing Business en el cual miden las regulaciones para hacer negocios. Ecuador se encuentra en el puesto 123 de 190 países, el cual se encuentra por debajo del promedio Regional, además el tiempo que toma para abrir un negocio es de 48.5 días comparado con la región que se demora 28 días (Mundial, 2019). Se consideraría una amenaza lo que conllevaría, a perder mucho tiempo en realizar los trámites.

En el 2019 Ecuador tras implementar reformas fiscales sufrió protestas a causa de un acuerdo que negocio con el FMI. Según el Índice de Riesgo País (CRI), en el 2020 en el riesgo político Ecuador obtuvo un puntaje de 49.3 sobre 100, esta medida indica una amenaza puesto que, este índice toma en cuenta la capacidad del gobierno para proponer e implementar políticas, estabilidad social, amenazas inmediatas a la capacidad del estado para gobernar, los riesgos de un golpe, y más (MARSH, 2020).

Según el informe de competitividad global en el 4to pilar el cual evalúa la calidad de educación, en el 2018 Ecuador se encuentra en el puesto 36 de 137 (WEF, 2018). Esto representaría una oportunidad, ya que, es uno de los países en que la educación básica permite el desarrollo potencial para la población.

En el 2018, el Ministerio de Educación indicó que fortificará la entidad educativa, por lo que para el mismo año el presupuesto para la educación fue un monto de 3.852 millones de dólares el cual creció en 16% (MINEDUC, 2017). Conjuntamente, la Ley de Educación del Ecuador el artículo 3 apartado b), menciona que la educación es el medio por el cual se desarrolla la capacidad creadora, física, intelectual y crítica del escolar respetando su identidad personal. (REPRESENTANTES, 1983).

Actualmente, para la apertura y la autorización de funcionamiento de una escuela o instituciones privadas, se requieren alrededor de 12 documentos, en los cuales consta la solicitud de autorización, proyecto de creación de la institución, convenios con médicos

o centro de salud, y psicológicos especializados, estudio financiero, entre otros. (Secretaría Técnica Plan Toda una Vida, 2019). Por esta razón existe una amenaza leve debido al costo y tiempo requerido para realizar los documentos

Como se observa en el ámbito político/legal existen situaciones que se tomarían como amenazas y afectarían al proyecto, tales como la inestabilidad política, las protestas e incluso las reformas que se han tomado en los últimos años; por otro lado, específicamente en la industria de la educación, Ecuador está estableciendo políticas y reglamentos para la mejora de esta, aunque falta mucho por hacer legalmente en la educación, se puede decir que existe una oportunidad a futuro.

### **2.1.2. Análisis Económico**

Según información del Banco Central de Ecuador, el PIB en el 2019 decrecerá en 1%, considerando el efecto que causó las paralizaciones de octubre del mismo año, lo cual se estima pérdidas y daños alrededor 120,1 millones de dólares; el PIB real en el 2019 será de 71.814 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2020). Actualmente, el covid-19 una enfermedad infecciosa afectará la economía mundial, este es un virus declarado por la OMS como una pandemia, dada esta situación la economía ecuatoriana caerá, ya que, el 11 de marzo de 2020 en el país se declara el estado de emergencia sanitaria y se han paralizado las actividades a nivel nacional, según información del Ministerio de Salud el 30 de marzo de 2019 se han registrado 1966 personas contagiadas del que se espera que afecte directamente a la producción, además de conflictos en la cadena de suministros, las exportaciones e importaciones se verán afectadas, sobre todo Ecuador por la caída de los precios mundiales del petróleo está comprometida su economía al ser un país petrolero.

En los resultados 2019, informes reportaron en cuanto al gasto de consumo de los hogares se espera un crecimiento del 1,6% y una mejora en los ingresos reales dado por la inflación del 0,27% (Banco Central del Ecuador, 2020). Adicional, la industria de Enseñanza y Servicios sociales y de salud aporta al PIB 9%, donde la enseñanza aporta con 3.718 miles de dólares a la industria representa el 6% del PIB en el 2018. (BCE, Cuentas Nacionales, 2018).

La inflación en diciembre 2019 se registró una variación anual de -0.07%, comparadas con los años anteriores está dentro del rango, ya que, en el 2018 se obtuvo una variación de 0.27% y en el 2017 – 0,20% (BCE, 2019). Por otro lado, en cuanto a las tasas de interés dadas por el Banco Central la tasa activa efectiva máxima dentro de la industria educativa es de 9.50% en el 2020 (BCE, 2020), esta tasa se ha mantenido así durante los tres últimos años; por otra parte, las tasas pasivas efectivas referenciales por instrumento se tiene los depósitos a plazo de 6.24% y depósito de ahorros de 1.12% en el 2020 (BCE, 2020). Estas son mayores a los años anteriores, ya que en el 2019 se obtuvo 6,17 y 1.11 por ciento respectivamente, de igual forma en el 2018 fueron de 5,08% y 1,03% (BCE, 2018).

Según el Arancel del Ecuador, la partida arancelaria para útiles escolares es 3926.10.00 tienen un arancel del 20% y los artículos son importados de China, además los libros escolares HS:4820.10.00 actualmente se importan desde China, Colombia y Estados Unidos, los cuales para Colombia no hay arancel y para los otros dos países el arancel es del 30%; en el 2018 se importó 1.469 miles de dólares. (TRADE MAP, 2019)

Actualmente, Ecuador está viviendo una crisis económica que está afectando a todas las industrias, lo cual se una amenaza para los negocios debido que el poder adquisitivo de las personas se reduciría; además, no existen acuerdos comerciales con los dos países más importantes en proveer materiales escolares y libros lo que provocaría el aumento en ciertos costos de importación; Por otro lado, en cuanto la inflación y las tasas de interés se observa que no existe en si una amenaza, debido a que estas en los últimos años no han tenido fluctuaciones drásticas o que afecten fuertemente en la economía.

### **2.1.3. Análisis Social**

Según datos del Banco Mundial, en Ecuador la esperanza de vida al nacer es de 76.5 años aproximadamente en el 2017 este aumento comparado con el año anterior (Mundial B., 2018). Proyecciones del INEC se espera que para el 2020 la población de Pichincha aumente a 3.228.233 de personas (INEC, Sf). Pichincha es la provincia con más años de escolaridad el promedio es de 10,6 años, de la población de 5 años y más, el nivel de educación es básico, el 55,04% asiste a establecimientos privados (INEC, 2019).

Asimismo, la tasa de asistencia en Quito en el 2017 para la primaria fue 94,39% y para la secundaria 95,23% (Ministerio de Educación, 2017).

Los padres Millennials tienen un fuerte deseo de ser “papás perfectos”. En efecto, 88% cree importante serlo, además los nuevos padres de la Generación Y quieren participar en la crianza de sus hijos como nunca. (Google, 2016).

“Tierra de Todos” es un proyecto de educación ambiental por parte del Ministerio del Ambiente y con la coordinación del Ministerio de Educación fortaleciendo el curricular escolar, con lo cual han implementado una metodología TINÍ (Tierra de niñas, niños y jóvenes), logrando fomentar buenas prácticas de conservación y uso sostenible de los recursos naturales (Ministerio del Ambiente, 2018).

En el ámbito social se encuentran oportunidades y aspectos muy positivos para este proyecto. Primero se tiene que más de 50% de los niños asisten a escuelas privadas, además en Quito la tasa de asistencia es de 94,39%; En segundo lugar, actualmente los padres buscan involucrarse más en la educación de sus hijos lo cual va en conjunto con el modelo educativo planteado; Por último, el gobierno se está alineando e implementando prácticas de sostenibilidad para que desde pequeños los niños aprenden sobre la importancia del medio ambiente.

#### **2.1.4. Análisis Tecnológico**

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) apuesta por la educación tecnológica de calidad, además brinda equipamiento y conectividad a escuelas y colegios fiscales; así como a organismos de desarrollo social en todo el país. (MINTEL, Sf). Por otro lado, Pichincha la segunda provincia que usó más el internet y el 23,2% lo uso como fuente de educación y aprendizaje (ENEMDU, 2016). Asimismo, en la encuesta multipropósitos del INEC muestra que en el 2018 se registró el 62,8 por ciento de la población entre 5 y 15 años utiliza computadoras y el 77,15% de población de ese mismo grupo de edad los lugares donde más usan internet son los hogares y las escuelas (INEC, 2019)

En el aula de clases, las TIC son potenciales instrumentos cognitivos que pueden ayudar al estudiante a ampliar las capacidades intelectuales, al crear nuevas posibilidades de

desarrollo individual y social. Conjuntamente SITEC (El Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y la Comunidad) ha iniciado actividades Softwares educativos para Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, en todas las áreas del currículo, en español, quichua, shuar e inglés. (Ginger Navarrete Mendieta<sup>1</sup>, Rosa Cecilia Mendieta García, 2018).

La teoría del juego parte de una relación directa de la etapa evolutiva del infante y el entorno en donde se desarrolla (Paulina, 2016). Además, Juegos cooperativos refuerza las habilidades sociales, juegos lógicos, juegos digitales utilizan la tecnología para crear conocimiento, juego de estrategias fortalece las tomas de decisiones.

En el ámbito Tecnológico se toma como una oportunidad, debido a que dentro del método planteado la tecnología es un factor sumamente importante para el aprendizaje y desarrollo de los niños y adolescentes, por lo que se observa que el 23% de habitantes de Pichincha usan el internet y las computadoras para el aprendizaje, este porcentaje podría aumentar, además, 77% de la población entre las edades de 5 y 15 años usa el internet en las escuelas y sus hogares.

## **2.2. Análisis del entorno de Finlandia**

### **2.3.1. Análisis Político/legal**

En Finlandia cada niño residente es obligado a asistir a la educación, los padres y los tutores son los responsables de garantizar que el alumno complete su educación. Además, como regla general los maestros deberán tener una maestría en la universidad, por otro lado, los alumnos tienen derecho a al transporte gratuito o con subsidio para ayudar a cubrir los costos del transporte, el año escolar se divide en trimestre de otoño y trimestre de primavera (Ministry of Education and Culture, 2019)

Según el reporte de Freedom House, la corrupción en Finlandia no es un problema dado que, el poder judicial es independiente según la constitución finlandesa al igual en la práctica, según esta organización Finlandia obtiene un puntaje de 100 sobre 100 en libertad en el mundo. (House, 2019). Finlandia en el 2018, según MARSH en el índice de riesgo político obtuvo un puntaje de 83.5 acercándose al 100, donde se observa que es una economía políticamente estable (MARSH, 2018).

El Ministerio de Educación y Cultura finlandés es el responsable de garantizar la educación y cuidado de primera infancia (ECEC); el Decreto de calificaciones docentes (986/1998) establece las calificaciones requeridas del profesorado, Ley de comprobantes de servicio en servicios de bienestar social y atención médica (569/2009), Ley de bienestar infantil (417/2007), esta ley contiene disposiciones de servicios de apoyo en el crecimiento y la educación del niño (Ministry of Education and Culture, 2018). La autoridad local tiene la responsabilidad y la obligación de organizar educación general para los niños de edad escolar, asimismo, la educación se regirá por un currículo central nacional unificado (Ministry of Education and Culture, 2010).

Finlandia tiene un alto gasto público en la educación, de esta forma aseguran que la enseñanza sea gratuita en todos los ámbitos (Wallin, 2018)

Finlandia no dispone de un sistema global de salario mínimo reglamentario propiamente dicho. No obstante, las tarifas fijadas en los principales convenios colectivos se aplican generalmente dentro de los sectores correspondientes y constituyen niveles mínimos efectivos para los miembros de los sindicatos firmantes y para los no miembros. Estas escalas sectoriales pueden variar considerablemente y con frecuencia incluyen suplementos por antigüedad y cualificaciones adicionales. (WINTHER, William HEATH y Pernille, 1996).

En el aspecto político/legal Polonia cuenta con una oportunidad, esto se ve reflejado en su gobierno el cual es muy estable y no existe corrupción; además en cuanto a las leyes educativas su política es muy fuerte, ya que busca altos estándares de calidad en el servicio educativo, ya que este es ofertado por el gobierno. Debido a esto la educación es obligatoria e igualitaria para todos.

### **2.3.2. Análisis Económico**

Según datos de Santander Trade, el PIB finlandés desde el 2016 ha crecido. En el 2017 el producto interno bruto fue 252 miles de millones de dólares, para el 2018 tuvo un crecimiento de 2,6 % anual, con el propósito de que en 2020 se espera un crecimiento del producto interno bruto aumente en 1,6%. (Santander, 2018). Además, los principales

sectores económicos de Finlandia son la agricultura, la industria y los servicios, donde el sector de los servicios emplea cerca de los tres cuartos de la población y representa el 70% del PIB. (Santander, 2018).

La inflación en Finlandia desde el 2016 ha ido creciendo la cual fue de 0.39% y para el 2019 está llegó a 1,14%; según el Banco Nacional de Finlandia en enero 2016 las tasas de interés de depósitos bancarios fue de 0,76%, para enero 2018 disminuyó a 0,33%, por último, en enero del 2020 fue de 0,11% (Bank of Finland, 2020).

Finlandia pertenece a la zona euro por lo que su política monetaria la maneja BCE/Eurosistema. El objetivo principal del Eurosistema es mantener la estabilidad de precios en la zona del euro y, por tanto, proteger el valor internacional de la moneda única, es decir, su poder adquisitivo. (ECB, sf).

En 2018, el volumen total de financiación mediado en el mercado entre pares y crowdfunding en Finlandia fue de aproximadamente 307 millones de euros, además en el mismo año volumen de préstamos Préstamo entre particulares (P2P) a los consumidores finlandeses ascendió a 150,1 millones de euros, un 40% más que el año anterior. (The Bank of Finland, 2019).

En el aspecto económico se observa que Finlandia al pertenecer a la zona euro su moneda es muy competitiva y estable, además, la inflación no tiene grandes fluctuaciones y esta es creciente debido a su crecimiento económico y en cuanto a las fuentes de financiación de los préstamos P2P está tomando mucho auge, por ende, esto representa una oportunidad.

### **2.3.3. Análisis Social/Ambiental**

El juego “Possible World” es una iniciativa finlandesa que involucra a los jóvenes en cuestiones referentes a la educación para el desarrollo sostenible, por lo cual, mediante la innovación de un juego digital que sensibiliza y hace frente a los jóvenes sobre desafíos del cambio climático (UNESCO, 2018). Además, Finlandia tiene una política de control de la contaminación del aire y su propósito es salvaguardar la biodiversidad,

mejorar el bienestar de las personas y la calidad del aire y prevenir la acidificación; de igual forma Finlandia es líder mundial de promover el consumo y la producción sostenible (Ministry of Environment, 2019).

Finlandia es un mercado sofisticado con un alto nivel de vida y una fuerza de trabajo educada, el consumidor finlandés está abierto a nuevos productos y conceptos. Más del 93% de la población en Finlandia es de origen finlandés y alrededor de 6% es de origen sueco. Menos de 1% de la población es de origen ruso o estonio. (Santander, santander trade portal, 2018).

Según hofstede-insights en la dimensión de masculinidad Finlandia tiene un puntaje de 26 es puntaje bajo por que se le denomina una sociedad que valora la igualdad, la solidaridad y la calidad de sus vidas laborales, además se enfoca en el bienestar. (hofstede-insights, 2018). La escuela finlandesa es obligatoria se rige por un currículo de exigencias muy claras, el énfasis está en la igualdad y se parte de la idea de que todos pueden lograr buenos resultados. La escuela empieza a los 7 años hasta los 16 años. (ENKVIST, 2010).

En conclusión, existe una oportunidad en el ámbito social/ambiental, debido a que Finlandia es un país de primer mundo donde se implementan medidas medioambientales y capacitan a sus ciudadanos desde pequeños; además, los ciudadanos buscan el bienestar de los demás y la igualdad entre todos.

#### **2.3.4. Análisis Tecnológico**

Finlandia ha optado por nuevos modelos de enseñanza como el **phenomenon learning**, en el cual las materias tradicionales son desplazadas por proyectos temáticos en los que los alumnos se apropian del proceso de aprendizaje. (Mar Pichel, 2017).

La infraestructura de las escuelas está basada en la apertura y el sentido de comunidad. Este apoya el aprendizaje fuera de las aulas. En los salones de clases no hay pupitres individuales y los grandes ventanales comunican con el resto de las aulas, igualmente el edificio está diseñado para que los patios de los estudiantes más pequeños están orientados hacia el este, con el propósito de recibir mayor luz solar. Los salones de los

chicos más grandes están diseñados para recibir los rayos del final de la jornada. (OBRASWEB, 2015).

Existe una oportunidad para este aspecto debido a que, en la industria educativa de Finlandia plantea que el ámbito tecnológico es muy importante para el desarrollo de la sociedad, además, la innovación en nuevos modelos educativos de enseñanza es importante para el futuro de cada uno de sus ciudadanos.

## 2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

### 2.3.5. Nuevos Competidores

El sector de la educación es un mercado muy competitivo. Para construir el centro educativo dentro de esta industria, se necesita una inversión fuerte, debido a que el total de activos no corrientes de la industria es de \$ 90.385.606 y en promedio representa \$ 1.076.019, teniendo en cuenta el equipamiento, la infraestructura y la tecnología requerida, etc. (Supercias, Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2019).

La industria de la enseñanza preprimaria y primaria actualmente se encuentran 124 centros inscritos según informes del SRI (SRI, 2019). Además, la curva de experiencia promedio es de 19 años.

Tabla No 1: Nuevos Competidores

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Inversiones para infraestructura, tecnología, talento humano, entre otras	0,60	1	0,60
Experiencia en el mercado educativo	0,4 0	2	0,80
total	1	-	1,40

Se concluye que la industria cuenta con una amenaza baja, debido a que, el requerimiento del capital como se menciona se necesita una gran fuente de inversión para crear una escuela con los implementos necesarios y de calidad, además, la curva de aprendizaje muestra que la experiencia en este sector puede ser un punto débil para

alguien que quiera entrar en este mercado, debido al reconocimiento de marca he historial de un colegio que está establecido durante muchos años.

### 2.3.6. Amenaza de Sustitutos y Complementarios

Los sustitutos para el modelo educativo PHENOMENON LEARNING es educación la educación a distancia, otro sustituto es Homeschooling o educación en casa que consiste en una metodología educativa donde los padres enseñan a sus hijos las materias y ayudan que desarrollen sus habilidades. (Navas, 2017). Flipped Classroom (Aula Invertida) es una enseñanza de aprendizaje mediada por la tecnología, competencias digitales y aprendizaje autónomo. (Waltraud Martínez-Olvera, Ismael Esquivel-Gámez, Jaime Martínez Castillo., 2014).

Tabla No 2: Matriz de Sustitutos y Complementarios

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Otras metodologías de enseñanza	0,5	1	0,5
Complementarios: internet, accesorios escolares, etc	0,5	3	1,5
total	1	-	2

Sobre los sustitutos y complementarios que existen actualmente en Ecuador, se podría decir que existe una amenaza baja, a razón de que existen pocos sistemas educativos como la educación a distancia o educación en casa, además, el internet y otros implementos tecnológicos se los puede conseguir fácilmente.

### 2.3.7. Poder de Negociación de los Compradores

Actualmente los padres de familia tienen tres aspectos importantes al momento de elegir donde estudiaran sus hijos, los cuales son: la infraestructura de las unidades educativas, la tecnología del aula y la cantidad de horas impartidas en clases. (Comercio, 2014).

Se encuentra una amenaza el poder de negociación de los Clientes, puesto que en Quito según datos SRI existen 124 centros educativos. (SRI, 2019).

Tabla No 3: Matriz de Poder de Negociación de los Clientes

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Variedad de colegios	0,40	3	1,2
Calidad de los centros educativos	0,60	2	1,2
total	1	-	2,40

En esta fuerza de Porter se puede decir que existe una amenaza media; actualmente existe una gran variedad de colegios, por esta razón el cliente tiene un poder de negociación alto, esto representaría una amenaza, dado que el consumidor puede escoger cualquier colegio que más se acople a sus necesidades, además existen pocos colegios modernos que están ofreciendo mejores estándares de calidad, ya que el mercado exige colegios con un excelente servicio académico.

### 2.3.8. Poder de Negociación de los Proveedores

En Ecuador actualmente existen 170.000 educadores de los cuales 7.836 son solo bachilleres. (Telegrafo, 2019). El Ministerio de Educación ofrece paquetes (kits) para la enseñanza de Ciencias Naturales, Física y Química, como Esqueleto de modelo anatómico articulado, Estéreo Microscopio, Equipo de Química Estándar para la realización de experimentos, Equipo para aprendizaje de Física en temas de medición, (Ministerio de educación, s.f.).

Tabla No 4: Matriz del Poder de Negociación de Proveedores

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Útiles escolares	0,4	2	0,8
Nivel de educación de los Maestros	0,6	4	2,4
Total	1	-	3,2

El poder de negociación del proveedor es alto, se considera que esto sería una amenaza, dado que actualmente la cantidad de docentes y su nivel educativo no logran cubrir el mercado de la educación, además, el gobierno entrega kits de implementos educativos.

### 2.3.9. Intensidad de la Rivalidad

Existe una alta rivalidad de los competidores, ya que Quito existen alrededor de 50 escuelas privadas el costo de las pensiones varían entre los \$301 a \$2046. (Buscador Escolar, s.f.).

Según datos de BCE el crecimiento de la industria de la enseñanza en promedio 4% del 2017 al 2018 este mercado creció del 2% al 5%. (BCE, 2018). Lo que representa una oportunidad debido a que, más personas acceden a la educación.

Tabla No 5: Matriz de Rivalidad

Variable	Peso	Amenaza	Ponderación
Mercado de muchos centros escolares	0,5	3	1,5
Crecimiento de la industria	0,5	1	0,5
Total	1	-	2

En este apartado se puede concluir que existe una amenaza media, dado que la industria está en crecimiento, y a pesar de que es un mercado altamente competitivo, los centros educativos intentan sobresalir o destacarse mediante una ventaja competitiva.

## 2.4. Matriz EFE

Tabla No 6: Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Hogares tienen acceso a internet	0,12	4	0,48
Niños que asisten a escuelas privadas	0,12	3	0,36
Tendencia de los padres sobre la educación	0,08	3	0,24
Crecimiento de la industria	0,09	4	0,36
Instrumentos y plataformas digitales	0,10	4	0,40
<b>AMENAZAS</b>			
Regulaciones, trámites para establecer un negocio.	0,08	2	0,16
Requerimiento de capital	0,10	2	0,20
PIB y crecimiento económico	0,12	2	0,24
Nivel educativo de los docentes	0,09	1	0,09
Cantidad de profesores	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,63</b>

La calificación total de la matriz EFE es de 2,63 se podría decir que, después de haber analizado el entorno tanto oportunidades y amenazas, el plan de negocios sobre el centro educativo puede ser muy atractivo si mejo o se prepara mejor para enfrentar algunas amenazas y aprovechar las oportunidades significativas dentro de este mercado.

## 2.5. Conclusión (PESTEL Y PORTER)

- Se concluye que, en la industria educativa existen factores externos que afectan positiva y negativamente al proyecto. En cuanto a lo positivo se destacan oportunidades como: la calidad de educación, en la que permite el desarrollo de la sociedad, así mismo, el estado está invirtiendo más en la educación, y las leyes que respaldan el desarrollo de los niños y adolescentes mediante el aprendizaje.

Por otro lado, las amenazas son: la inestabilidad del gobierno, en el último año el estado ecuatoriano implementó reformas fiscales las que conllevaron a conflictos dentro del país; además, Ecuador se encuentra por debajo del promedio de la región en cuanto al tiempo que se requiere para abrir un negocio, así mismo, los requisitos y papeles que se requieren para que una escuela pueda funcionar son muchos.

- Actualmente, la economía ecuatoriana está sufriendo una crisis debido a la pandemia mundial que está afectando los mercados y las industrias, en la que el Ministerio de Salud declaró al país en estado de emergencia. Por otro lado, aspectos positivos fueron que en el 2018 la industria de la enseñanza representó el 6% del PIB, la inflación en Ecuador tiene grandes fluctuaciones lo que se puede concluir que los precios se mantienen estables. Finalmente, el acuerdo comercial que mantiene con Colombia permite importar útiles escolares y libros sin incurrir en costos del arancel.
- La conclusión en cuanto al análisis social, se destacan oportunidades para el proyecto, debido a que la población de pichincha está en crecimiento y es la provincia con más años de escolaridad, además, el 55.04 por ciento de la población en el rango de edad de 5 años en adelante asisten a escuela privadas; asimismo, la tendencia de los padres de involucrarse y participar más en la educación de sus hijos. Adicionalmente, se está implementando en las mallas curriculares temas sobre la sostenibilidad y prácticas de conservación para el medio ambiente. Por otro lado, se han iniciado softwares educativos por parte del gobierno, también de juegos digitales para crear habilidades sociales y prácticas.
- En cuanto al análisis de las 5 fuerzas de Porter, de igual forma existen aspectos positivos y negativos; Es así como, la industria de la educación es una industria muy competitiva debido a que existen más de 124 centros educativos inscritos y con una alta curva de experiencia, además, hay que tomar en cuenta que, para crear una escuela se necesita una fuerte inversión en infraestructura, tecnología, etc.
- Una conclusión positiva, es en cuanto a los sustitutos y complementarios, actualmente no existen muchas otras metodologías implementadas en Ecuador lo

que benefician el desarrollo de este nuevo método de enseñanza, así mismo existen accesorios educativos, materiales escolares, internet, entre otros que fortalecen a este plan de negocios.

- Una conclusión negativa, es el poder de negociación que tienen los compradores, en este caso los padres o el titular del alumno tiene muchas opciones de escuelas y colegios para escoger, además su decisión al momento de elegir se basa en la tecnología del aula, las horas de clases y la infraestructura, así que la escuela debe destacar en estos aspectos para ser una de las primeras opciones en la lista.
- En cuanto al poder de negociación de los proveedores existen aspectos positivos ya que hay una gran oferta de maestros dispuestos a trabajar y aportar sus conocimientos, de la misma forma, el gobierno está ofreciendo útiles y materiales escolares que contribuyen al aprendizaje de los estudiantes, esto fortalece al negocio, debido a que puede elegir a los educadores que más se acoplen al modelo educativo planteado y utilizar los materiales que ofrece el estado.
- Esta industria es muy competitiva, en Quito existen 50 colegios privados que el costo de la pensión varía entre los \$300 a \$2000, además, se tiene que la industria está en crecimiento en promedio de 4%, esto quiere decir que a pesar de que existe mucha competencia entre los colegios y escuela, ya que, luchan por sobresalir de los demás a través de innovaciones y ofreciendo servicios diferentes al resto, de la misma forma implementan estrategias fáciles de copiar por esta razón existe rivalidad.
- El ministerio de educación plantea estándares a los maestros, además, el nivel de preparación de los maestros podría afectar mucho a la escuela al momento de implementar una nueva metodología de enseñanza, ya que son los responsables de impartir las clases. Pero esto se puede mejorar mediante convenios o asociaciones con entidades calificadas para que los maestros puedan mejorar su nivel de estudios o incluso contratar personal extranjero.

### **3. Análisis del Cliente**

Según el Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE) menciona “La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de

cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.” (PROMODE, 2000)

La segmentación es un proceso en el cual se identifica a un grupo de compradores o clientes con características similares, de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos.

### **3.1. Objetivo General**

Conocer el nivel de aceptación de las familias sobre el nuevo modelo educativo.

#### **3.1.1. Hipótesis**

Ho. Al menos el 60% de las familias van a aceptar el modelo educativo phenomenon learning finland

H1. Menos del 60% de las Familias no van a aceptar el modelo educativo phenomenon learning finland

#### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Determinar el lugar de preferencia de las familias donde se va a establecer la escuela
- Definir los medios más efectivos para promocionar la escuela con el nuevo sistema educativo
- Determinar el valor de la pensión que estarían las familias dispuesta a pagar.
- Identificar los atributos de mayor importancia para las familias con relación a la escuela
- Identificar las características más importantes que debe tener una escuela.

#### **3.1.3. Planteamiento del Problema**

¿Determinar cuáles son las características más relevantes del sistema educativo phenomenon learning finland en la ciudad de Quito?

#### **3.1.4. Preguntas del problema**

¿Qué beneficios en las escuelas buscan las familias?

¿Cuáles son las características más relevantes que las familias toman en cuenta al momento de decidir una escuela?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de las familias sobre las escuelas actualmente?

¿Qué esperan recibir las familias por parte de la escuela?

### **3.2. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa ayuda a comprender fenómenos desde la perspectiva de los individuos, existen diferentes tipos de investigación cualitativa, entre las cuales están las entrevistas a expertos y el focus group. Gracias a estos métodos se recolecta datos e información relevante. Por otro lado, el análisis de esta investigación no es estructurado (UNID, 2008).

#### **3.3.1. Entrevista a Expertos**

El propósito de estas entrevistas entrevista es obtener información sobre la experiencia y conocimientos de personas expertas en la industria de la educación, de igual forma tener una visión clara sobre el mercado y el comportamiento de los clientes. Tomado en cuenta lo anterior se realizó las entrevistas a 3 expertas en la educación. En la **Figura No 1** se puede observar los detalles de las entrevistas y sobre todo información relevante del manejo de las escuelas y los factores que intervienen.

# ENTREVISTA A EXPERTOS

## **ENTREVISTA A: TATIANA ACOSTA - DIRECTORA DEL COLEGIO SEF UBICADO EN EL VALLE DE LOS CHILLOS.**

ELLA CONSIDERA QUE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BIEN ADMINISTRADA ES UN NEGOCIO PROSPERO. ADEMÁS, TENER UN COLEGIO REQUIERE UNA ALTA INVERSIÓN INICIAL.

ELLA EXPLICA QUE ACTUALMENTE EXISTEN VARIAS INSTITUCIONES PARECIDAS QUE OFRECEN LO MISMO, PERO PARA ATRAER MÁS CLIENTES INTERESADOS EN SU ESCUELA SE REQUIERE TENER INNOVACIÓN, PRESTIGIO Y ALCANZAR UN POSICIONAMIENTO MEDIANTE UN FACTOR QUE DIFERENCIE DE OTROS COLEGIOS. TATIANA RECOMIENDA QUE AL INGRESAR EN ESTA INDUSTRIA SE DEBERÍA HACER PUBLICIDAD AGRESIVA EN REDES SOCIALES Y VALLAS PUBLICITARIAS SOBRE TODO CUANDO ESTE PROYECTO ESTÁ BASADO EN UN NUEVO MODELO DE ENSEÑANZA. ELLA CONSIDERA QUE ESTE MODELO EDUCATIVO FINLANDÉS TENDRÍA UNA MUY BUENA ACOGIDA SI EL PROYECTO SE DIRIGE A UN SEGMENTO ADECUADO.

## **ENTREVISTA A: ANITA SUAREZ - PSICÓLOGA - PROFESORA EN EL COLEGIO LICEO DEL VALLE UBICADO EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**

ELLA MENCIONA QUE EN ECUADOR ACTUALMENTE EXISTE UNA BRECHA ENORME ENTRE LA EDUCACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA. EL SECTOR PRIVADO ESTÁ ENFOCADO EN CUMPLIR ESTÁNDARES INTERNACIONALES. LAS ESCUELAS PRIVADAS COMERCIALMENTE SE ENFOCAN EN OBTENER RENTABILIDAD. EL PAPEL FUNDAMENTAL DE UNA ESCUELA ES FORMAR SERES HUMANOS ÍNTEGROS POR LO QUE LAS ESCUELAS DEBEN TRASCENDER. ELLA CONSIDERA QUE ESTA NUEVA METODOLOGÍA ES NUEVA MANERA EN QUE LA EDUCACIÓN ROMPA CON LOS ESQUEMAS TRADICIONALES, PORQUE ACTUALMENTE. LOS PADRES BUSCAN ESCUELAS ESPECIALIZADAS CON NUEVOS ENFOQUES QUE PERMITA A LOS ESTUDIANTES ADQUIRIR CONOCIMIENTOS A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA Y LA CURIOSIDAD, ADEMÁS ESTE MODELO DE ENSEÑANZA SE ADAPTA A LAS NECESIDADES Y APTITUDES DE LOS ESTUDIANTES Y ESO ES LO QUE HOY EN DÍA SE ESPERA DE UNA ESCUELA.

## **ENTREVISTA A: DANIELA PINTO - DUEÑA DE LA ESCUELA GARDNER ACADEMY UBICADA EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**

ELLA EXPLICA QUE ACTUALMENTE LOS PADRES MODERNOS ESTÁN ABIERTOS A NUEVAS FORMAS DE ENSEÑANZA, ADEMÁS, EXISTE UNA AMPLIA DEMANDA QUE BUSCA CONSTANTE MENTE INNOVACIÓN. DE LA MISMA MANERA EXISTE UNA AMPLIA OFERTA EDUCATIVA Y ES BASTANTE COMPETITIVA, A PESAR DE QUE EXISTE UNA BARRERA DE ENTRADA QUE ES LA INVERSIÓN INICIAL HAY ESCUELAS. ELLA MENCIONA QUE LA INFRAESTRUCTURA, LA DOCENCIA, LAS AULAS, LOS MATERIALES, LA TECNOLOGÍA, DEBEN ESTAR ALINEADAS A LAS FORMAS DE ENSEÑAR DE CADA ESCUELA. CADA AÑO HAY QUE IMPLEMENTAR NUEVOS RECURSOS Y PROYECTOS POR LO QUE SE REQUIERE UNA INVERSIÓN ANUAL, LAS ESCUELAS SI GENERAN COSTOS MUY ALTOS, PERO A PESAR DE ESO EXISTE RENTABILIDAD SI SE ADMINISTRA DE BUENA FORMA

Figura No 1 Entrevista a expertos

- Los expertos comparten la idea de este modelo educativo phenomenon learning finland, principalmente creen que es aplicable para personas que pueden pagar, por el mismo hecho que usa una nueva metodología que tienen altos costos como tecnología, docentes capacitados, espacios físicos, entre otros., además que la educación privada está tendiendo a mejorar cada día.
- Tener una escuela va más allá de solo establecer un negocio, se debe tener una verdadera pasión por la enseñanza, la docencia, o más allá tener una vocación por la parte educativa.
- Los expertos comentaron que, existe una amplia oferta, la industria es muy competitiva, hay muchas escuelas y colegios actualmente. Se puede destacar que los colegios más influyentes son aquellos que llevan más años en esta industria y su curva de experiencia es muy larga.
- Ponerse una escuela es un negocio rentable, dado que cada día hay nuevas familias y niños que ingresan al sistema escolar, si este negocio se administra bien será prospero en el futuro. Se debe innovar constantemente y ofrecer una variedad de servicios que satisfagan o sobrepasen positivamente la expectativa de las familias, para así crear fidelización.
- Para establecer una escuela se necesita una fuerte inversión los principales gastos y costos son: la infraestructura, sueldos y gastos en marketing.
- Esta industria tiene muchas regulaciones y leyes, por el mismo hecho que la educación es un pilar fundamental en la sociedad

### **3.3. Focus Group**

Focus Group se formó un grupo de padres de familia que tienen hijos entre las edades de 5 a 15 años. En esta actividad se pudo destacar varios temas sobre la educación o el sistema educativo actual.

La mayoría de las personas creen que el sistema de educación actual en el Ecuador debe cambiar o mejorar. Además, sienten que hay mucha libertad mal usada y no hay respeto entre estudiante y maestro o viceversa. Actualmente falta mucho por mejorar el sistema educativo a partir del gobierno y las leyes. Los padres no están satisfechos con

calidad de profesores o el nivel de conocimiento que tienen los docentes sobre la educación, enseñanza, y se debería fomentar la mejora desde los profesores, ya que cada niño aprende de diferente manera o diferentes métodos.

Para mejorar la educación la familia es fundamental en este proceso, ya que se deben involucrar más en la formación de sus hijos, sobre todo en valores como el respeto, conciencia social y ambiental, aprendan a aceptar a los demás para que no exista bullying. Los padres creen que hay atributos físicos o de infraestructura que influyen en la educación de los niños como son los pupitres deben ser cómodos, el aula debe ser iluminada, con aire, además el peso de las mochilas. Los padres creen que el uniforme es una buena opción ya que ahorran los gastos en ropa, además dan pertenencia al estudiante con su institución.

Los padres piensan que esta educación es muy buena y con gran potencial, ellos recomiendan que los niños deben asistir a esta escuela desde pequeños, para así crear una cultura o un comportamiento positivo ligado a la visión de este modelo educativo, dado que actualmente la juventud está ya acostumbrada a la educación antigua.

Los padres están dispuestos a pagar la pensión de esta escuela y que sus hijos se eduquen con este modelo educativo, preferirían que el costo de la pensión sea económico entre 250 dólares, ya que ellos perciben que es una educación de excelencia, sin el costo es mayor realizar convenios con el estado para financiar esta educación.

### **3.4. Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa utiliza los datos recolectados para justificar la hipótesis y contestar preguntas de la investigación, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. La investigación debe ser objetiva, y debe seguir un patrón estructurado (Roberto Hernández Sampieri, 2010). Las encuestas se realizaron en noviembre del 2019 a sesenta padres de familia de estrato socioeconómico medio es decir clase media que tengan hijos entre las edades de 5 a 15 años y vivan Pichincha. En el Anexo 1 se encuentra el formato de preguntas de la entrevista, gracias a esta investigación se obtuvieron datos relevantes e información crucial para el desarrollo de este plan de negocios; primeramente, el 83% de los encuestados estarían dispuestos a pagar este servicio; A continuación, se observan

datos relevantes y en el anexo 3 se encuentra la infografía la cual está hecha a base de los resultados de esta investigación.

En base a la entrevista y analizando la misma se pudo observar en el anexo 4, los motivos por los cuales los padres deciden una escuela para sus hijos, el principal motivo es: el 43% son los servicios que ofrece la escuela, seguido con el 32% el cual es la ubicación de la escuela. En el anexo 5 se puede observar que el 88,24% de los padres que pagarían por el servicio educativo, les gustaría que sus hijos usen uniforme. Por otro lado, el servicio el transporte y actividades recreativas después de clases son servicios extras que los padres al pagar por este servicio les gustaría recibir. En el anexo 7 se observa que estos servicios extras que les gustaría recibir el 52,94% es el transporte, el 17,65% es la alimentación y el 25,49% le gustaría actividades recreativas después de clases. Por ultimo, 36,36% de las familias valoran mucho la calidad del docente y el 12,73% valora la educación personalizada, al igual que el 21,82% aprecia el trato que tienen hacia sus hijos en la escuela.

la enseñanza en TIC's e idiomas, arte, desenvolvimiento y desarrollo personal, seguimientos personalizados y psicológicos, transporte, la alimentación, entre otros servicios que ofrece la institución educativa son motivadores para los padres al momento de escoger una escuela para sus hijos, por lo que el 43% de los encuestados valora mucho este factor para tomar una decisión, además, el 25,45% de los padres valoran mucho la enseñanza en idiomas, ya que están conscientes que el mercado laboral cada vez es más competitivo y exigente con los requerimientos que piden las empresas; De esta forma, en el anexo 6, se compara entre los medios de publicidad y los atributos que los padres valoran del nuevo modelo educativo. El atributo más importante es el aprendizaje constructivista, cada persona crea su propio conocimiento, a su debido ritmo, de manera individual, de las personas que aprecian más este atributo, el 46,42% de ellos prefieren conocer la escuela a través de las redes sociales y correo electrónico. Gracias a los datos se puede establecer estrategias de marketing para dar a conocer la escuela, además, se debe enfatizar en los atributos más importantes y así llegar directamente al cliente final.

Gracia a la encuesta se puede determinar el rango de precios que las personas estarían dispuestos a pagar y cuál sería el precio óptimo para el segmento al que se dirige la escuela. En el anexo 8 en el análisis Van Westendorp se obtiene un precio óptimo de \$250 el valor de pensión.

En el análisis de la data se observa que las personas que sí están dispuestas a pagar por esta educación, les gustaría que el centro educativo se sitúe en el Norte de Quito o el Valle de los Chillos. El 32% de los encuestados es importante la ubicación, por lo que escogen una escuela en base a este factor, además, en el anexo 9 para el desarrollo del proyecto se escoge el Valle de los Chillos como la ubicación de la escuela debido a que 45% de las personas encuestadas prefieren este sector.

### **3.5. Conclusiones del análisis del cliente**

De acuerdo con la investigación realizada, se puede indicar que la hipótesis planteada de que al menos el 60% de las familias van a aceptar el modelo educativo phenomenon learning finland es aceptada, ya que el resultado de cuantitativo indica que el 83% estarían dispuestos a pagar por este tipo de educación. Por otro lado, en el análisis de la entrevista a expertos, estos mencionan que la educación tradicional debe trascender, innovar y mejorar.

La ubicación de la escuela debe ser estratégico, dado que uno de los principales motivos de los padres al momento de escoger el centro educativo es la ubicación de este, este es un factor determinante, ya que el 32% de los encuestados toma la decisión en base a la ubicación. Por esta razón la escuela será ubicada en el Valle de los Chillos, debido a que el 45% de los padres escogió este sector. Además, los atributos como la malla curricular y la calidad de los docentes, así también diferenciadores como el trato hacia los estudiantes y la personalización es importante.

En el análisis cualitativo, específicamente en el focus group, el cual estuvo enfocado en personas de clase media, mencionaron que uno de los gastos importantes de la educación de sus hijos es la vestimenta, y prefieren que los estudiantes usen uniformes, esto les daría un ahorro. Por otro lado, en el análisis cuantitativo se obtuvo que 88,4% de los padres que pagarían esta escuela, les gustaría que sus hijos usen uniformes.

Se puede concluir con la información obtenida anteriormente elementos a tomar en cuenta para crear un plan de marketing eficiente y estratégico que llegue al cliente, haciendo énfasis en los atributos y factores que atrae al mercado objetivo. Además, en la entrevista a expertos, los cuales mencionan que para dar a conocer la escuela se necesita marketing agresivo, lo cual ayudaría a llegar a un grupo mayor de clientes.

La infraestructura es el costo de inversión más alto, para la creación de un colegio; las familias al momento de elegir una escuela toman en cuenta diferentes aspectos, donde, el 40% la decisión se basa en la relación del costo de la pensión e infraestructura (anexo 3). La infraestructura de la escuela es un factor importante para el rendimiento escolar porque cumple un rol motivacional y funcional; es decir, produce una mejor actitud en los estudiantes hacia el aprendizaje y facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación de Perú, 2017).

Por último, gracias al análisis van westendorp el precio óptimo de la pensión sería de 250 dólares, haciendo énfasis que los padres relacionan el costo de la colegiatura con la infraestructura de la institución, además, este precio sería muy justo y el cual personas de la clase media estarían dispuestos a pagar por la calidad y nueva metodología de enseñanza; por otro lado, los expertos recomienda realizar alianzas con el gobierno para ayuda económica, ya sea en el pago de la colegiatura de algunos alumnos o financiamiento para la escuela.

#### **4. Oportunidad de Negocios**

Una vez concluido el análisis externo y el análisis al cliente se puede identificar que en esta industria de servicio existen oportunidades de negocio; La primera oportunidad es a pesar de que es un mercado altamente competitivo con mucha oferta y años de experiencia, existe una demanda extensa la cual está en busca de nuevas ideas o servicios innovadores, además, esta escuela ayuda a satisfacer la demanda de aquellos clientes que buscan una mejor escuela para sus hijos con atributos importantes para el desarrollo de sus hijos, el 66,67% dice que el atributo más importante es aprendizaje constructivista, cada persona crea su propio conocimiento, a su debido ritmo, de manera individual y personalizada, trabaja de la mano de las nuevas tecnologías. Además, la innovación en esta industria es muy importante e influyente en la ventaja competitiva del

negocio, dicha estrategia implica la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza, para tener en claro la innovación educativa contempla diversos aspectos tecnológicos, didácticos, pedagógicos, procesos y personas (Murillo, 2017)

Por otro lado, se encuentra una oportunidad sobre las características que los padres, valoran y las cuales ellos creen que son importantes que una escuela debe tener y brindar un servicio de excelencia a sus hijos tales como: la infraestructura, la metodología y el enfoque de la enseñanza, así como servicios y beneficios extras. Además, el desempeño del docente el cual influye en el rendimiento de los niños y adolescentes, de esta manera, los padres infieren que en las escuelas deben tener especialistas y expertos en cada área, obteniendo así una educación personalizada, ya que, como menciona los expertos el ser profesor debe ser una pasión o tener afinidad para enseñar o guiar a los niños. El Ministerio de Educación del Ecuador plantea estándares de Desempeño Docente son: respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades; aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas (MINEDU). Ante todo, esto se puede aprovechar debido a que el nuevo modelo educativo ofrece docente de tercer nivel y especializados en cada área. En cuanto al análisis de las 5 fuerzas de Porter se encontró que actualmente existen más de 17 mil profesores, lo que permite tener una gran oferta de educadores.

Actualmente, las políticas de educación de Ecuador tienen una visión de mejora constante, e implementación de actividades ecológicas sustentables y medioambientales; Se debe aprovechar esta situación, ya que, este nuevo modelo educativo es factible su implementación, ya que, parte de su metodología se basa en la sustentabilidad y el cuidado del medioambiente,

Además, estas son características que buscan los actuales clientes y consumidores. Así mismo, se debe tener en cuenta que es más que necesario saber inglés y varios idiomas debido a la globalización, el mundo laboral se ha vuelto más competitivo, por esta razón se encuentra otra oportunidad que los padres quieren que sus hijos logren desarrollar habilidades indispensables para su futuro, y como menciona el Consejo de la Unión Europea sobre la enseñanza de idiomas en las sociedades modernas, la cooperación, el desarrollo de habilidades digitales y capacidades emprendedoras ayuda a mejorar las

competencias del estudiante (CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2018). Esta tendencia es una oportunidad ya que, es por esa razón que desde pequeños los niños deben adquirir y desarrollar habilidades y destrezas aptas para el futuro como los idiomas, uso de la tecnología, desenvolvimiento personal y socialización, entre otros, con todo esto la escuela ofrece su servicio para satisfacer estas demanda y necesidad de los consumidores.

## **5. Plan de Marketing**

El plan de marketing es un elemento clave de la clave de la planificación empresarial. Identifica las mejores oportunidades de negocio para la empresa y describe como penetrar, captar y mantener posiciones en los mercados. (Westwood, 2015).

Mediante el plan de marketing se identificará y se creará estrategias para que, la escuela compita en el mercado local, además, obtener la propuesta de valor única, la cual el mercado pueda reconocer la calidad del servicio que se ofrece.

### **5.1. Estrategia general de Marketing**

Las estrategias de marketing son operaciones que se llevan a cabo para lograr determinados objetivos como captar clientes, aumentar ventas, posicionamiento de la marca, dar a conocer las características más relevantes, entre otros (Neuberger, 2008)

Para lograr y alcanzar estos objetivos es necesario, la estrategia principal que se va a implementar en la escuela es la estrategia de diferenciación, la cual, el aspecto más importante son los intangibles como, consideraciones sociales, emocionales, psicológicas, psicográfica, entre otras. La escuela ofrece servicios personalizados e innovadores y muy poco común en el mercado ecuatoriano, es una educación constructivista, además enseña a los niños a pensar y aprender a aprender, tener cuidado de uno mismo, saber expresarse y comunicarse competencias para una vida sostenible y el mundo laboral, gestión de las TICs. El modelo educativo de esta escuela es una metodología internacional finlandesa, donde los alumnos son los protagonistas de su aprendizaje y participen activamente en él, los docentes están muy valorados, se evita la competencia y exámenes, es inclusiva.

Además, se utilizará una estrategia complementaria, llamada estrategia de mejor servicio o acercamiento intimidad con cliente (Treacy, 2004), con lo cual, se logrará una gran ventaja y una conexión real con el cliente y consumidor, se creará relaciones profundas, se contará con docentes muy preparados, personal especializado en cada área, incluso el cliente y el consumidor será atendido por una persona en específico de acuerdo al perfil o segmento del cliente en cuestión.

## 5.2. Mercado objetivo

La educación es un derecho y así como la tecnología, las industrias avanzan, evolucionan e innovan las escuelas no son la excepción. De esta manera y mediante la investigación, además de notar las necesidades y características de las personas sobre la educación de sus hijos. Por esta razón, el proyecto se enfocada en un modelo educativo internacional finlandés, el cual tiene un amplio mercado objetivo con clientes y consumidores que prefieren servicios educativos innovadores. Por otro lado, el colegio se ubicará en el Valle de los Chillos, dirigido para personas de la clase media, debido a que las familias de este estrato social no pueden pagar el costo tan alto de la matrícula y pensión, ya que sus ingresos no son lo suficientemente altos para inscribir a sus hijos en escuelas privadas que ofrezcan servicios de calidad y de enseñanza internacional, por lo que se ofrecerá este servicio a estudiantes entre 5 y 15 años, además que asistan y se inscriban en escuelas. El Mercado objetivo se obtuvo mediante la segmentación de mercado, la cual se observó que hay alrededor de 15.287 niños que posiblemente se inscriban en nuestra escuela y deseen nuestro servicio.

En la Tabla No 7 se observa a detalle los datos de la segmentación realizada para el proyecto y además el resultado final del segmento de mercado al cual se dirige.

Tabla No 7: Mercado Objetivo

<b>Segmentación</b>	
<b>Geográfica</b>	
<b>Pichincha</b>	2.576.287
<b>Valle de los Chillos</b>	11,64%
<b>Total</b>	299.880
<b>Demográfica</b>	
<b>Nivel socio – económico (medio B y C)</b>	34%

<b>Total</b>	101.959
<b>Niños en edades de 5 a 14 años</b>	18,90%
<b>Total</b>	19.270
<b>Psicográfica</b>	
<b>Asistencia de estudiantes</b>	96,20%
<b>Total</b>	18.538
<b>Conductual</b>	
<b>Estaría dispuesto a pagar por este servicio</b>	83%
<b>Total</b>	15.387

### Proyección

La proyección de ventas se basa con los siguientes supuestos, el primero es el costo de pensión que se espera cobrar es de \$250 mensuales, el costo de la matricula será de \$100 al año, además, se espera que el primer año se abran dos cursos por nivel los cuales se abrirán primero de básica y segundo de básica, lo cual cada siguiente año se apertura un nivel más; se espera tener al menos 18 estudiantes, la capacidad de cada aula será de máximo 28 alumnos, por otro lado cada año está calculado con una tasa de supervivencia de año a año anexo 15, y se espera que los primeros años aumenten 2 estudiantes por aula y a partir del 2024 aumenten 3 niños.

Tabla No 9 Proyección anual de alumnos

Tabla No 8 Datos extras

Alumnos					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Primero	54	60	66	75	84
Segundo	54	60	66	75	84
Tercero	54	58	64	75	81
Cuarto		57	61	70	80
Quinto			62	66	74
Sexto				66	70
Séptimo					69
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>235</b>	<b>319</b>	<b>427</b>	<b>542</b>

<b>N° de aulas por Nivel</b>	3
<b>N° de estudiantes por aula min</b>	18
<b>N° de estudiantes por aula max</b>	28
<b>2022 y 2023 aumentan 2 niños por aula</b>	2
<b>2024 y 2025 aumenta 3 niños por aula</b>	3

### 5.3. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la marca, es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca (KOTLER & ARMSTRONG, 2013).

Modelo Canvas ayuda a resumir y consolidar información de manera más fácil para cliente donde se demuestra a detalle y puntos importantes del servicio que ofrece la escuela al mercado meta.

<b>Socios Claves</b> •Alianzas con el Gobierno •Alianzas con empresas de tecnología •Alianzas con empresas internacionales de certificación •Alianzas con guarderías o preescolar. Convenios con otras instituciones educativas	<b>Actividades Claves</b> •Compra insumos •Publicidad •Pensum de estudio • Capacitaciones a docentes •Infraestructura	<b>Propuesta de Valor</b> •Metodología internacional finlandesa •Modelo educativo <b>PHENOMENON LEARNING</b> , donde los alumnos son los protagonistas de su aprendizaje y participan activamente en él, los docentes están muy valorados, se evita la competencia y exámenes, es inclusiva •Educación enfocada en la felicidad de los niños y adolescentes	<b>Relación con los clientes</b> •Comunicación e información a través de redes sociales. •Servicios post servicio •Servicio 1 a 1 •Crear relaciones emocionales	<b>Segmento de Clientes y consumidor</b> •Familias que buscan una educación actualizada, personalizada. •Niños en edades entre 5 a 15 años •Estrato Social B y C+
	<b>Recursos Clave</b> •Docentes •Laboratorios tecnológicos •Profesionales expertos en cada área •Maquinaria		<b>Canales</b> •Distribución directa •Exclusiva	
<b>Estructura de Costos</b> •Costos de personal y cuerpo docente •Costos de Transporte, alimentación, salud •Costos de insumos y tecnología •Costos de actividades extras		<b>Flujo de Ingreso</b> •Ingresos obtenidos de las pensiones •Matricula •Ingresos de actividades extracurriculares		

Figura No 2:Canva

## 5.4. Diferenciación

La diferenciación de la escuela está en la infraestructura sostenible, docentes altamente cualificados y valorados, tecnología de punta, metodología internacional finlandesa enfocada en un nuevo modelo de enseñanza vanguardista, la cual innova la malla curricular brindando a los estudiantes un aprendizaje constructivista, personalizado e inclusivo así logran desarrollar habilidades y destrezas para el futuro desenvolvimiento del estudiante tanto personal como profesional, lo que generará estabilidad, bienestar, éxito y felicidad.

### 5.4.1. Estrategia General de Posicionamiento

El posicionamiento es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. (KOTLER & ARMSTRONG, 2013). La estrategia de posicionamiento que se utilizar es Más por Menos, dado que, la escuela ofrece un servicio amplio, personalizado e innovador. El modelo educativo phenomenon learning

es una metodología internacional, y el costo de la pensión será muy económico, ya que está dirigido a la clase media, es un precio de \$250 dólares. Para niños y adolescentes entre 5 a 15 años. La escuela cuenta con una metodología internacional llamada *phenomenon learning*, ofrece una educación constructivista, personalizada, enseña a los niños a pensar y aprender a aprender, tener cuidado de uno mismo, saber expresarse y comunicarse, está enfocada en la felicidad y el éxito de los niños y adolescentes.

## **5.5. Marketing Mix**

Marketing Mix o Mezcla de Marketing es un conjunto de herramientas que se combinan para lograr los objetivos establecidos, mediante cuatro variables llamadas 4 p's, estas son: producto es cualquier bien o servicio que se ofrece en el mercado para satisfacer las necesidades, precio es la cantidad de dinero que el cliente paga por el producto, plaza es el lugar de producción hasta el lugar de consumo, promoción son todos los métodos que ayudan a dar a conocer el producto y la información (Alicia Martinez, 2014).

### **5.5.1. Producto (Servicio)**

Durante la descripción del plan de negocios, lo que se busca ofrecer es un servicio, el cual consiste en una escuela de educación básica implementando el PHENOMENON LEARNING FINLAND, este es un modelo educativo finlandés internacional. Esta pedagogía de enseñanza es diferente a la tradicional, empezando por la malla curricular está basada en materias específicas y aspectos claves para mejorar la cultura y la pedagogía escolar. La malla consiste en literatura, idiomas extranjeros, matemáticas, geografía, historia y ética, artes, biología, entre otros en los aspectos complementarios se encuentra el crecimiento y desarrollo, recursos y habilidades en la vida diaria, aprender a aprender, autoexpresión, interacción y competencia cultural, competencias en TIC, competencias en la vida laboral y construcción de un futuro sostenible. Por otro lado, se tiene el método evaluativo, el cual es escaso de exámenes, donde se utiliza una evaluación de destrezas y habilidades que desarrolla el niño. Al final del año el estudiante recibe un informe individual.

Parte del programa de esta escuela aborda pedagogías de enseñanza no tradicionales, los cuales se centran en habilidades interpersonales como la comunicación, pensamiento

crítico, habilidades de colaboración, entre otras. Adicionalmente, en el aprendizaje tradicional los estudiantes estudian simplemente para cumplir con la evaluación y requisitos, mientras que la escuela propuesta ofrece un aprendizaje profundo que se basa en el uso del conocimiento para explorar relevancias y crear creencias propias. Se fortalece el ambiente escolar para que sea más inclusivo, con políticas anti-bullying.

La escuela contará con servicios de salud y psicológicos que garanticen el bienestar del estudiante. El enfoque internacional del espacio físico ayuda a los maestros a ampliar los enfoques tradicionales de enseñanza didáctica y para que los estudiantes controlen su propio espacio de aprendizaje. El diseño de los espacios es importante, conocido actualmente como entorno de aprendizaje innovador. El diseño del edificio escolar es un modelo con variedad de espacios de diferentes tamaños para dar a los usuarios la opción de elegir qué espacio usar para diferentes actividades. Este enfoque es para lograr que otras áreas físicas como los corredores o el comedor pueden utilizarse para fomentar el aprendizaje y las interacciones sociales asociadas con el aprendizaje. Además, contará con áreas comunes, que serán espacios de aprendizaje semicerrados y multipropósitos, los cuales estarán dispersos en toda la escuela. El edificio escolar será adaptable para que en el futuro se puedan acomodar más estudiantes, con paredes de vidrio para crear una sensación de conexión entre personas. No existen pupitres individualizados sino varias mesas conjuntas. Se programará para que después de cada sesión de clases se incluya un descanso de 15 minutos.

### **Atributos**

- Metodología finlandesa N°1 a nivel internacional.
- Precio competitivo y muy accesible para la clase media
- Ofrece conocimientos en TIC's y enseñanza en Idiomas: inglés, francés, italiano. Logrando fomentar el espíritu empresarial para construir un futuro sostenible
- La calidad del personal docente además actúa como guía para que el estudiante desarrolle su razonamiento crítico.
- Aprendizaje multidisciplinario, constructivista, atención individualizada e inclusiva.

- La evaluación al alumno es diferente a la tradicional donde no hay competencia por notas, ya que se utiliza una evaluación de destrezas y habilidades que el alumno aprendió durante su año escolar.
- La distribución del espacio físico fomenta la unión, la socialización, y la curiosidad así logran los estudiantes desarrollar sus habilidades y talentos a su propio ritmo, es lo que conlleva aprender a aprender.
- Malla curricular ofrece además aspectos claves para el desarrollo personal, como aspectos en la salud y cuidado de uno mismo, cultura y autoexpresión, ética, educación sobre el medio ambiente.
- La escuela MERAKI ofrece servicios de transporte, alimentación y actividades extra recreativas después de clases.

## **Branding**

MERAKI es una palabra que viene del griego que significa hacer algo con amor y creatividad poniendo el alma en ello. En el diseño y los colores institucionales que representan la escuela empezando por el morado que representa sabiduría, éxito, creatividad; el color verde representa vitalidad, crecimiento, juventud; el azul representa la calma, inteligencia, fortaleza; el roble simboliza la moral, la fuerza; el hexágono representa la renovación a través del cambio; el pájaro es la sabiduría, la libertad, la amistad.

La escuela MERAKI cuenta con la secretaria general ,la cual brinda servicios de inscripción, asesoramiento e información, y servicios post venta, el número de teléfono es 22340564, o a la página web [www.colegiomeraki.com](http://www.colegiomeraki.com) también por correo electrónico [info@colegiomeraki.com](mailto:info@colegiomeraki.com) y también en redes social Facebook e Instagram.

La escuela contará con uniformes para los estudiantes, maestros, personal administrativo. Por un lado, los uniformes de los estudiantes serán variados para mejor comodidad y confort, los cuales son jeans, hoodies de color azul o morada con el logo de la institución, los zapatos serán a elección del estudiante, también se tendrá camisetas, calentadores y ropa deportiva que vayan acorde a las tonalidades y colores de la escuela para lograr una distinción MERAKI.

La fachada de la escuela estará encaminada siempre a crear un ambiente internacional, pedagógico, resaltando los valores institucionales, logrando un espacio acogedor, ecológico, creativo, innovador; además, como se mencionó en la descripción del servicio, la infraestructura de escuela contara con espacios que se conecten entre sí y sobre todo tendrá paredes de cristal, de la misma forma la parte de afuera de la escuela contara con vallas, letreros, con información, el slogan, entre otros para así llamar atención del cliente. En los **anexos 10 y 11** se pueden observar gráficamente esta información de igual forma en el **anexo 12** las vallas publicitarias.

### **5.5.2. Precio**

En el precio se hablará de la cantidad monetaria que los padres podrían pagar por este servicio.

Estrategia de Precio. La fijación de precio se determina mediante el valor percibido el cual se ha determinado en base al análisis cuantitativo mediante el método Van Westendorp, que determinó un valor de mercado de \$250 dólares, el pago mensual de las actividades extracurriculares. Adicionalmente, el valor de la matrícula será de \$100 dólares y la inscripción a actividades extracurriculares con un costo de \$25, los cuales serán pagos anuales.

Estrategia de entrada: al ser un servicio nuevo, el objetivo es entrar inmediatamente en el mercado, es decir atraer un número importante de consumidores, por esta razón se utilizará la estrategia de penetración, la cual como su nombre lo dice busca entra rápida y eficazmente en el mercado logrando generar ventas sustanciales, gracias a esto se podría satisfacer la necesidad de aquellos clientes que han querido inscribir a sus hijos en colegios de élite con metodologías internacionales.

Estrategia de ajuste: la escuela al ser un servicio innovador, para fomentar las ventas se utilizará la estrategia de precios psicológicos, ya que, las respuestas emocionales de los clientes y consumidores al comparar precio con calidad, esta estrategia de ajuste ayuda a elegir un precio que sea atractivo a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Además, la estrategia de ajuste ayudará a modificar la pensión debido a la inflación e incremento de precios

### **5.5.3. Plaza**

La plaza es la forma o el medio por la cual el servicio llega a los clientes, se utilizará el canal directo, este canal es el más utilizado para los servicios ya que, se pretende tener una relación inmediata y cercana con el cliente y el consumidor.

#### **Estrategia de distribución**

La escuela al brindar su servicio de educación dentro de un único espacio físico preestablecido, la estrategia de distribución que utilizara la escuela es de distribución exclusiva ya que la venta del servicio se realizara en un establecimiento único, la atención al cliente será más directa y eficiente, además que se mantendrá identificado al público objetivo

La escuela estará dividida en 2 áreas, el área escolar que contará con la infraestructura de las aulas, corredores, comedores, salones de multifunciones, áreas de recreación, entre otras, por otra parte, cuenta con el área administrativa. Adicionalmente, para los pagos de la matrícula y colegiatura se podrán realizar en la institución o mediante la cuenta bancaria de la escuela en la cual pueden los padres depositar el dinero correspondiente.

#### **Puntos de venta**

La escuela MERAKI estará ubicado en el Valle de los Chillos en el sector de San Pedro, esta ubicación es estratégica ya que tienen algunas vías de acceso, además que el servicio público de transporte también está cerca. Contará con el área de admisiones y servicio al cliente, que será vigente durante todo el año.

Por otro lado, la escuela contara con su propia página web donde habrá información sobre los servicios que ofrece la escuela y los programas que se ofrecen, el tipo de modelo educativo, descripción sobre la escuela donde estaría la historia, la misión, visión y valores, y por último contactos.

#### **Canal de distribución**

Al brindar un servicio la comercialización de este será realizada a través de la venta directa, donde el servicio se ofrece directamente al cliente, el principal canal serán las redes sociales, seguido por la página web propia de la escuela.

#### **5.5.4. Promoción**

##### **Promoción**

La estrategia de promoción que utilizará la escuela es la estrategia Pull o estrategia de aspiración, en este caso el servicio es impulsado por el mercado por consiguiente los esfuerzos de comunicación y promoción se enfocan en los clientes y consumidores con el objetivo de crear una demanda y lealtad de marca, para complementar dicha estrategia se utilizará el inbound marketing esta técnica también conocida como marketing de atracción son acciones de marketing no intrusivo a través de contenidos digitales, ayudando a que usuarios se conviertan en prescriptores de la marca.

##### **Publicidad**

La publicidad es una forma unilateral y pagada de comunicación masiva impersonal (Lambin, 2009). Gracias al análisis cuantitativo realizado mediante las encuestas, se puede deducir que el medio de comunicación por el cual los clientes desean conocer y tener información del servicio es a través de redes sociales, ya sean estas Facebook, Instagram las más importantes, de esta manera se enviarán y subirán contenidos informativos sobre los atributos claves y más importantes de la escuela y el modelo educativo internacional que está aplicando, así como la importancia de la calidad de infraestructura y tecnología, logrando así crear un atractivo de marca con imágenes referentes para crear reconocimiento. Al ser una publicidad masiva se espera realizar publicaciones trimestralmente, en especial los meses importantes como junio y septiembre los meses de preinscripciones e inicio de clases, además con el transcurso del tiempo ir innovando el contenido y aumentando las publicaciones. Por último, crear un alcance orgánico a partir de que inician operaciones.

Adicionalmente, a los padres les gustaría recibir información vía correo electrónico, para esto se creará una solicitud de suscripción para reciban publicidad por este medio, por ello, la escuela colocara flyers y vallas publicitarias en los lugares estratégicos más

concurridos del Valle de los Chillos, tales como el triángulo, cerca del centro comercial, y la nueva vía que conecta el valle con la autopista general Rumiñahui. La comunicación externa es sumamente importante, es por eso por lo que la escuela participará en ferias de colegios para publicitar el tipo y modelo educativo, compartir los beneficios, y atributos para llamar la atención del público objetivo.

### **Promoción de ventas**

La promoción de ventas se realizará mediante convenios con guarderías o preescolares, se realizarán descuentos del 5% en el costo de la matrícula a partir de la firma de convenios, además, mediante el contenido publicitario en redes se realizará descuentos del 10% en la matrícula a los primeros 15 alumnos inscritos, estas actividades se realizarán a partir del sexto año de actividades. Esto permitirá estimular la compra inmediata y dar incentivos a corto plazo (Lambin, 2009).

### **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas objetivo es establecer un dialogo verbal con los clientes potenciales, al ser un canal directo y tener un único punto de venta, las redes sociales y las guarderías serán las actividades para captar clientes.

### **Relaciones Públicas**

Primero la estrategia se enfocará en el publico interno de la escuela, los cuales serían profesores, administrativos, la comunicación interna es importante para crear un sentimiento de pertenencia para todos los que forman parte de la comunidad MERAKI se sientan valorados y orgulloso de pertenecer en esta institución, así se lograría crear buena imagen y crear vínculos que se relacionarían directamente con la escuela.

En las relaciones públicas externas, se espera tener entrevistas o artículos en revistas escolares y populares dentro del segmento de los padres de familia, además posts, comentarios o historias compartidas en redes sociales, reconociendo o recomendado a la escuela por parte de los padres millennials.

### **5.5.5. Marketing directo**

El marketing directo será dirigido al cliente en este caso los padres de familia o responsable de los estudios de los niños, con el contenido publicitario mencionado anteriormente se busca establecer la marca de la escuela en la mente del cliente, gracias a esto se logrará obtener y medir las respuestas y opiniones del mercado objetivo. En el **anexo 14** se encuentra el presupuesto de marketing

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

Es importante identificar y conocer la razón de ser de la organización, por esto, la escuela MERAKI debe conocer cuál es su filosofía y en lo que se quiere convertir, para lo cual se debe plantear la misión, visión y los objetivos que quiere alcanzar, las cuales son guías para el funcionamiento exitoso de la escuela.

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

La declaración de la misión es un pronunciamiento de perspectivas y actitudes, la correcta formulación de este elemento es estratégico ya que, la misión es la parte más visible y pública. La declaración de la visión debe responder a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? (David, 2013).

#### **6.1.1. Misión**

La Escuela MERAKI ofrece educación básica para niños y jóvenes de 5 a 15 años, a través del desarrollo intelectual holístico, usando la metodología internacional finlandesa Phenomenom Learning, gracias a sus docentes capacitados, personal especializado y su malla curricular internacional e innovadora que ayuda a que la enseñanza sea inclusiva, constructivista y basada en la tecnología que contribuye para que sus estudiantes sean autónomos mediante el lema “aprende haciéndolo”, contribuyendo como catalizadora para mejorar la inteligencia emocional y los talentos de sus alumnos, inculcándoles siempre valores ecológicos, sociales, éticos, con el fin de formar seres humanos seguros de sí mismos y líderes de cambio global .

#### **6.1.2. Visión**

La Escuela MERAKI será un referente y líder en la educación de calidad a nivel local para el año lectivo 2025-2026, siendo reconocidos como una escuela vanguardista de

educación básica por su metodología de enseñanza finlandesa, que forma estudiantes con igualdad de oportunidades, motivados y autónomos, desarrollando habilidades personales y profesionales por medio de conocimientos y competencias aptas para el mercado internacional.

## **6.2. Objetivos**

### **6.2.1. Objetivos a corto y mediano plazo**

- Incrementar el ingreso de dos estudiantes por aula a partir del año escolar 2022 y 2023.
- Aumentar el ingreso del número de estudiantes a 3 por aula a partir del año lectivo 2024.
- Intensificar en un 15% la interacción con el cliente a través de las redes sociales y la página web de la escuela para el 2022
- Capacitar al 90% del personal docente en el mes de agosto antes de empezar cada año lectivo.
- Participar en al menos 2 ferias de colegios y escuelas para el 2022

### **6.2.2. Objetivos a largo plazo**

- En el 2025 Cubrir la capacidad instalada de 28 alumnos por aula.
- Pagar el 100% de la deuda a largo plazo en el 2025
- Empezar con la instalación de una infraestructura ecológica con energía renovable para el año 2026, implementando 4 paneles solares.
- Iniciar en 2026 con el proceso de tramites de intercambios culturales con México y Chile.
- Alcanzar el 100% de los estándares de gestión escolar establecidos por el ministerio de educación, mejorando los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de 5 años

## **6.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional garantiza la comunicación, coordinación e integración efectiva entre los departamentos, se designan relaciones formales entre los diferentes niveles, la organización debe contar con un marco estructural y un esquema de

interacciones entre todos los departamentos (Daft, 2011). La estructura organizacional de la escuela debe estar muy bien diseñada para lograr el flujo de información efectivo tanto de forma vertical y horizontal para así alcanzar las metas planteadas.

#### **6.4. Estructura legal**

En comparación con escuelas particulares privadas como Johannes Kepler, Británico de Quito, Colegio Antares, según la Superintendencia de Compañías estos colegios están inscritos como compañía limitada. Por ende la escuela MERAKI se encuentra en concordancia con las escuelas ya establecidas. Por esta razón la escuela será constituida legalmente como compañía de responsabilidad limitada, el capital mínimo requerido según la ley es de cuatrocientos dólares americanos, el objeto social de esta compañía podrá realizar cualquier actividad mercantil permitida por la ley (Supercias, sf). Según el artículo 92 de la ley de compañías, este negocio se establece entre dos o más socios y no puede exceder más de 15 socios, realizan el comercio bajo una razón social. En el artículo 114 de esta ley establece derechos de los socios, en el que determina que los socios tendrán el derecho de intervenir en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía mediante una asamblea con derecho a voto. Por otro lado, en el artículo 115 se dictaminan las obligaciones, que conllevan a cumplir los deberes que se impusieron en el contrato social. Por otra parte, en el artículo 116 establece que la junta general es el órgano supremo de la empresa, las acciones que tiene la junta es designar o remover a gerentes o administradores, aprobar los balances y cuentas, además de otras atribuciones que constan en el artículo 118. (Ley de compañías, 2017).

##### **6.4.1. Tipo de estructura y organigrama**

La escuela MERAKI contará con una estructura horizontal por funciones, diseñada para la colaboración y cooperación, al dar autonomía y control sobre ciertos recursos. Adicionalmente, es descentralizada para que los departamentos se desempeñan mejor y son más eficientes, permite un intercambio de información acerca de problemas, oportunidades y actividades, por otro lado, existe un contacto directo llamado rol de enlace entre departamentos, con lo cual se lograría la coordinación y comunicación entre departamentos y los altos mandos (Daft, 2011). Una estructura funcional es eficaz debido a que el conocimiento de expertos es fundamental para alcanzar las metas, este diseño

organizacional se agrupa por función desde el nivel inferior al superior, se consolidan las habilidades y conocimientos para actividades específicas (Daft, 2011).

La estructura organizacional se refleja en el organigrama, además, es la representación visual de las actividades implícitas y procesos en una empresa, mediante este elemento se puede entender cómo funciona la empresa y cómo encaja cada posición y departamento (Daft, 2011).

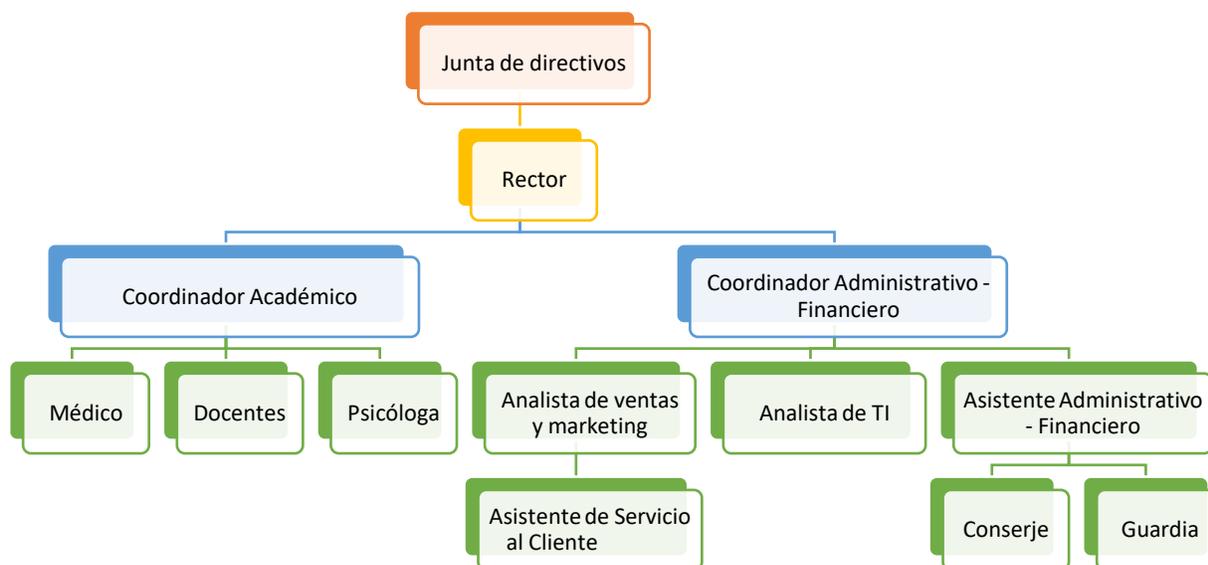


Figura No 3 Organigrama

Como se observa en el organigrama todos los departamentos están interrelacionados y todas las actividades son complementarias entre todos. Por lo tanto las funciones de cada empleado serán de esta manera: Junta Directiva estará conformada por los socios o accionistas, cumplirán con el rol de enlace entre la escuela y las autoridades, además de presidir en las reuniones; Rector es la máxima autoridad institucional, sus función es hacer cumplir las normas y leyes institucionales, formular planes anuales de acción y mejora y dirigir a sus equipos de trabajo, además, establecerá la planificación, los objetivos organizacionales, y las metas. Coordinación Académica, crea planes de mejora para la malla escolar, actividades para los alumnos, ayuda con el proceso de aprendizaje; Coordinación de Desarrollo Humano se encarga de hacer planes de bienestar estudiantil, esta cargo del área de salud y psicológica; Coordinación de Docentes está encargada de los planes para los profesores y actividades a realizar durante el año escolar; Gerente

Administrativo se encarga de todo el departamento administrativo, crear planes de cumplimiento y mejora para lograr las metas; Coordinación de Finanzas se encarga del presupuesto anual, lleva el registro de todos los bienes y servicios de la escuela; Coordinación de Ventas, planea las actividades de promoción y publicidad, las relaciones públicas e imagen de la escuela; Coordinación de Servicio al Cliente, encargada de los planes de admisión, servicios post venta. En el anexo 13 se encuentra la descripción de los sueldos

### **6.5. Cadena de valor**

La cadena de valor de la escuela MERAKI está diseñada para generar una ventaja sobre los demás centros educativos a través de actividades de apoyo y actividades primarias, dichas acciones contribuyen con la venta del servicio y el desarrollo sustentable de la institución. Como se puede observar en la tabla No 11. Todas las actividades son relevantes y se conectan entre sí, esto ayuda a que se ofrezca un servicio de calidad. Por consiguiente, en las actividades de soporte se tiene las coordinaciones de cada área la cual están a cargo del Rector, en la actividad de recursos humanos, tecnológica y compras ya abastecimiento está a cargo de la Coordinación Administrativa Financiera.

En las actividades primarias ayudarán a generar mayor valor es la logística de entrada la cual en esta actividad es donde todas las áreas interactúan más para crear un servicio de excelencia ya que, la preparación de la malla curricular, las actividades académicas y administrativas son claves, pero esto el Rector será quien supervise esta actividad; la Coordinación Académica estará a cargo de supervisar las operaciones, esta actividad también es clave debido que aquí es donde se desarrollara el servicio o la enseñanza a los alumnos, cada profesor estará a cargo de su actividad académica, una vez realizadas las operaciones se espera tener resultados los cuales son que el estudiante apruebe el curso, obtenga su diploma y pase de año, además de un informe final individual, esta actividad logística de salida estará a cargo de la Coordinación Académica; Marketing y ventas es clave para que la escuela pueda funcionar, esta actividad está a cargo de la Coordinación de Ventas, debido a que se debe realizar publicidad, promoción y relaciones públicas para dar a conocer el colegio y así llegar al cliente final; por último se tiene el servicio post venta, esta actividad estará a cargo de la Coordinación de Servicio

al Cliente, aquí se podrá recibir quejas y dar soluciones, todo en función de mejorar el servicio brindado.

Tabla No 10: Cadena de Valor

<b>Infraestructura de la escuela:</b> coordinación administrativa y ventas, coordinación de servicios, finanzas, área académica y desarrollo humano				
<b>Recursos Humanos:</b> Capacitaciones a los profesores, sistema de logros y premiaciones, contratación				
<b>Tecnología:</b> Pagina web oficial de la escuela, maquinaria tecnológica y TIC's, infraestructura con energía renovable				
<b>Compras y abastecimiento:</b> Compra de materiales escolares, compra de equipamientos tecnológicos, personal especializado en cada departamento, malla curricular.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios post ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de la malla curricular</li> <li>Planeación de las actividades académicas</li> <li>Planeación de las actividades administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres para profesores</li> <li>Actividades extracurriculares</li> <li>Clases de idiomas</li> <li>Clases de TIC's</li> <li>Acompañamiento personalizado</li> <li>Actividades escolares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes finales de los avances de los estudiantes</li> <li>Diplomas de Fin de curso.</li> <li>Registro de pase de año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en ferias escolares</li> <li>Publicidad en redes sociales de las actividades</li> <li>Relaciones publicas</li> <li>Charlas y casas abiertas de la escuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de satisfacción para estudiantes y padres de familia</li> <li>Retroalimentación entre profesores y estudiantes</li> </ul>

## 6.6. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se detallan las actividades relevantes que llevará acabo la escuela. Las actividades de la escuela empiezan desde el momento que se contrata al personal docente y administrativo, así con ellos se logrará preparar el servicio. Como se observa en la Figura No 5, el área administrativa debe empezar sus actividades de publicidad para atraer al cliente, para que cuando el cliente se comunique con la escuela el personal de servicio al cliente pueda darle información importante y relevante, así el padre de familia tomará una decisión, que, si esta es positiva, inscribirá a sus hijos.

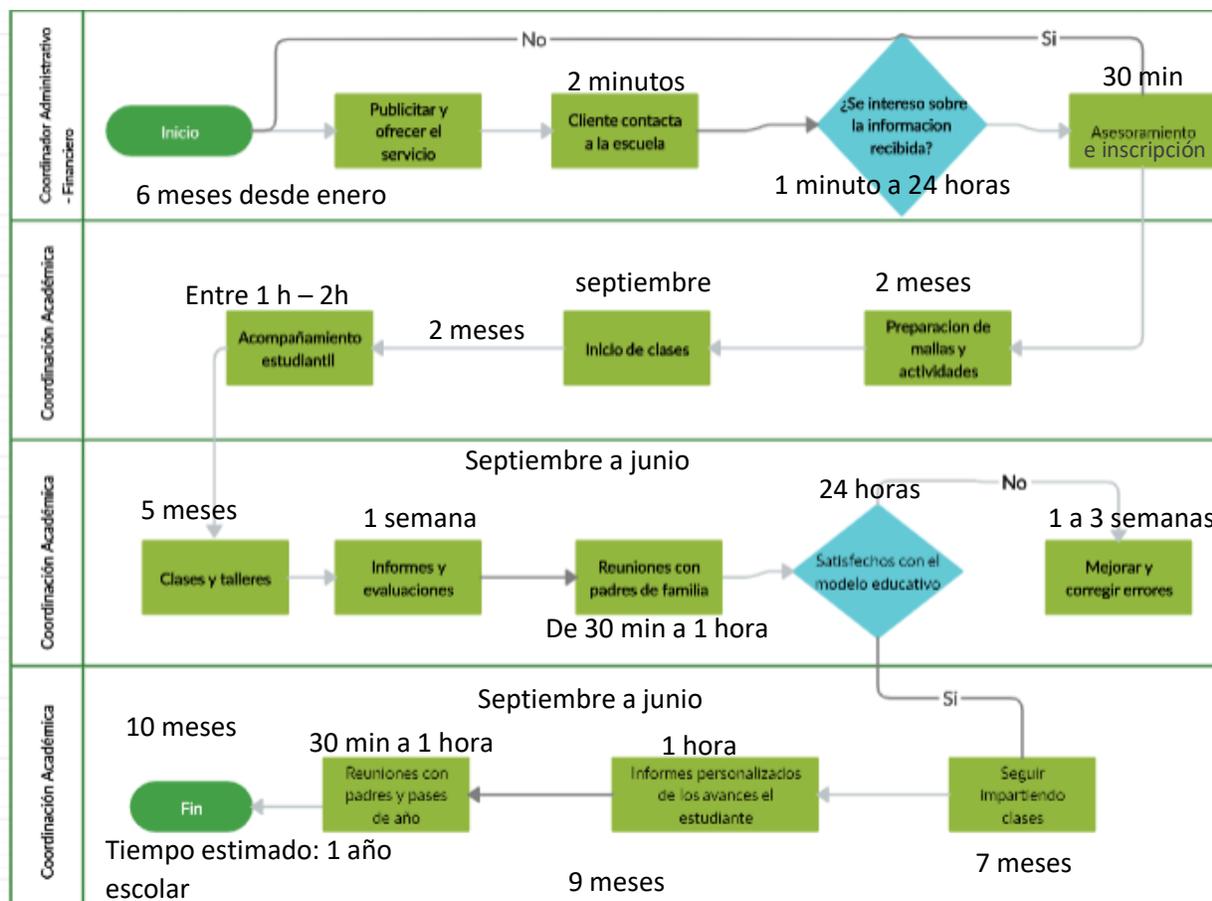


Figura No 4: Flujograma

El tiempo estimado es de 1 año escolar, el cual inicia en enero la publicidad durante seis meses para después seguir a las inscripciones, mientras se preparan las mallas y las actividades para poder iniciar clases, las cuales empiezan en septiembre y terminan en junio durante este tiempo existen reuniones para los padres de familia, informes sobre el avance de los estudiantes y el acompañamiento. Cabe recalcar, que mientras aún están en clases la escuela debe en enero lanzar la publicidad para el nuevo año.

Por otro lado, los docentes y el personal académico se preparan, establecen calendarios, mallas y actividades para el año escolar. En septiembre inicia clases, el área académica establece contacto con el estudiante durante su año lectivo, los profesores dan informes de progresos, el personal académico establece reuniones con los padres para dar información sobre las actividades y avances de sus hijos. Si el cliente está satisfecho, se continúan con las actividades establecidas; en el caso de que la respuesta sea negativa, se mejoran los puntos clave en los que se está fallando. Para finalizar, toda el área

académica se reúne para evaluar y realizar informes finales de cada estudiante. El estudiante ha recibido el conocimiento y finalizan actividades escolares.

## Mapa de Procesos

Mediante el mapa de procesos se pueden establecer las interrelaciones de todas las actividades que la escuela realiza, este es una representación gráfica en la Figura No 6 donde se detallan las operaciones que ejecuta la escuela MERAKI.

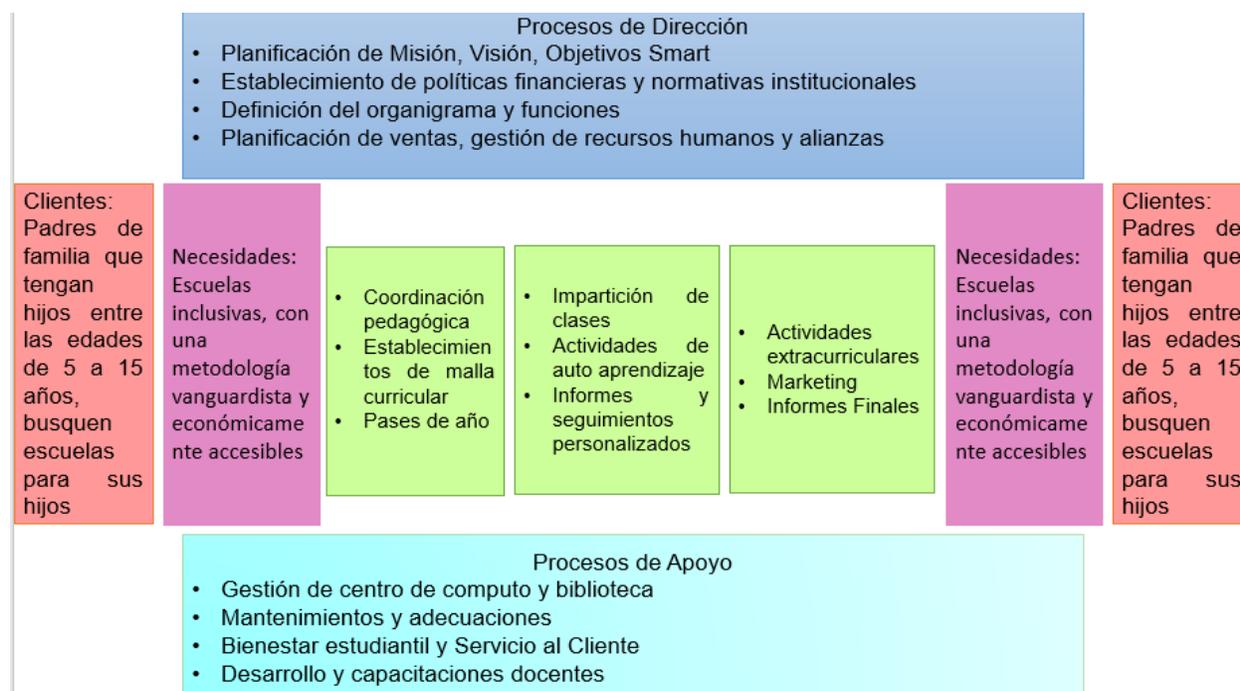


Figura No 5: Mapa de Procesos

## 7. Evaluación financiera

En este apartado simplifica la información y detalles del plan de negocios mediante el análisis de indicadores financieros para concluir si el proyecto será rentable o no.

### Políticas Financieras

Para comenzar el análisis financiero se debe tomar en cuenta las siguientes premisas y supuestos establecidos en el desarrollo de la evaluación financiera. El primer supuesto establece que la escuela empieza operaciones con primero, segundo y tercero de básica; cada curso tendrá 3 paralelos y la capacidad máxima de recibir 28 estudiantes. El primer año se espera tener 18 estudiantes en cada curso, en los años siguientes se espera el

ingreso de 2 estudiantes por paralelo, además que se abre cuarto de básica; así cada año se abrirá un curso nuevo y a partir del 2024 ingresarán 3 estudiantes por paralelo. En el Anexo 4 se encuentra la tasa de supervivencia la cual es tomada del INEC, en la que se establece que los estudiantes permanecen en la escuela de un año a otro y si repiten un curso. Adicionalmente conforme aumentan los cursos y estudiantes los maestros también aumentan. Adicionalmente, en cada sección se explicarán las políticas financieras utilizadas, por otro lado, en el Anexo 16 se encuentran premisas relevantes para establecer el modelo financiero.

## 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

### 7.1.1. Ingresos

La proyección de los ingresos de la escuela MERAKI están en base a los supuestos mencionados anteriormente; por consiguiente, los ingresos se plantean en base a la cantidad de alumnos se espera obtener en la Tabla No 8 (proyección de alumnos). En el primer año se espera tener 162 estudiantes, los cuales están distribuidos entre primero, segundo y tercero de básica. Teniendo en cuenta esta información, en la Tabla No 12 el costo de la pensión es de \$ 250 de acuerdo con lo determinado en la investigación de mercado, además, se obtienen ingresos por la matrícula que tiene un valor de \$100, la matrícula de actividades extras y el pago mensual de las mismas, por último, el 10% de ganancia por alumno en servicios tercerizados.

Tabla No 11: Detalle del Precio del servicio

Pensión	\$ 250,00
Matricula	\$ 100,00
Ganancia por tercerización	\$ 11,00
Inscripción de actividades extras	\$ 25,00
Costo de la actividad	\$ 15,00
Descuento por inscripción	10%

Para explicar los ingresos anuales en la Tabla No 13; se debe tomar en cuenta la estacionalidad de la escuela ya que, la institución empieza a generar ingresos o ventas en julio, en este mes se reciben inscripciones de los nuevos estudiantes y desde el mes

de septiembre hasta junio que dura el año escolar se empieza a generar ganancias mensuales por el cobro de la pensión y servicio de tercerización y actividades extracurriculares, así el primer año se contabiliza las ganancias de julio a diciembre se obtienen ingresos de \$195.912,46; para el año siguiente los ingresos se toman desde enero a junio con los valores de la pensión del año lectivo 2021-2022, en julio y de septiembre a diciembre se toman valores nuevos en la cantidad de estudiantes los cuales crecen en un 45%, lo que ayuda a incrementar los ingresos de ese año a \$556.524,02 Los años subsiguientes se contabilizan con la misma lógica. La tasa de crecimiento está dada por la capacidad instalada de la escuela, el ingreso anual de nuevos estudiantes y la creación de 3 nuevos paralelos como se explica en las políticas.

Tabla No 12: Ingresos Anuales

<i>Detalle</i>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>
<i>Cantidad proyectada</i>	162	235	319	427	542
Tasa de crecimiento anual		45%	36%	34%	27%
<b><i>Total ingresos</i></b>	<b>\$195.912,46</b>	<b>\$556.524,02</b>	<b>\$798.485,16</b>	<b>\$1.100.239,89</b>	<b>\$1.466.890,10</b>

Los ingresos van creciendo debido a la apertura de nuevos cursos. Para del año 2025 se espera tener hasta séptimo de básica. En el Anexo 17, la escuela cuenta con dos políticas de cuentas por cobrar; la primera establece sobre el pago de la matrícula y la inscripción a actividades extracurriculares, la cual el 70% se debe pagar al contado y el valor restante en un plazo de 30 días; la segunda política es establecida sobre la pensión, el pago de las actividades extracurriculares, servicios de tercerización, en la que el 60% se paga al contado y lo restante en un plazo de 15 días.

### 7.1.2. Costos

El costo se ve reflejado desde el enero 2021, En la Tabla No 14 se observa que los costos anuales son de \$5.304,24, esto se debe a que el primer año en los meses de enero a agosto no se cuenta aún con estudiantes, pero si con personal administrativo que se los contrata en enero para iniciar con la publicidad, y actividades administrativas

de la escuela, además en junio se contrata al personal docente necesario para ese año lectivo como muestra el anexo 18 la cantidad proyectada de maestros, y en septiembre a diciembre se contabilizan los costos de los alumnos. Los costos van aumentando según la cantidad de estudiantes y personal aumenten.

Tabla No 13: Proyección de Costos

	Año	Año	Año	Año	Año
<i>Detalle</i>	2021	2022	2023	2024	2025
Costos totales	\$ 5.304,24	\$ 14.465,67	\$ 20.307,99	\$ 27.548,18	\$ 36.273,88

El desglose de los costos al ser un servicio educativo son costos de servicios básicos como agua y electricidad, en el anexo 19 se establece aproximadamente el uso promedio por persona de estos insumos.

### 7.1.3. Gastos

Los gastos son un rubro muy fuerte que la escuela incurre, debido a los siguientes supuestos: los gastos administrativos y los gastos de marketing. Los gastos se proyectan con una tasa de inflación anual del 2,27%, además cada año crecen según el aumenten las ventas, adicionalmente el personal en su sueldo tendrá un crecimiento salarial en el 2023 será del 10% y en el año 2025 será del 15 %. Por último, el pago de decimos terceros, decimos cuartos y fondos de reserva se pagarán mensualmente.

Como se observa en la Tabla No 15 cada año aumentan los gasto de sueldos debido a que se contratan nuevos profesores conforme se abren los cursos, al final del año 2021 el gasto sueldos total es de \$171.211,17 en este rubro se está contabilizado los sueldos descritos en el anexo 13; se hace referencia a los costos M.O.D son los profesores, el costo M.O.I está establecido por el personal académico y por último gasto sueldo representa la suma de los sueldos del personal administrativo.

Tabla No 14: Proyección de Sueldos

	Año	Año	Año	Año	Año
<i>Detalle</i>	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Costo M.O.D</b>	\$ 113.955,88	\$ 64.510,37	\$ 399.233,63	\$ 566.682,57	\$ 776.695,57

<b>Costo M.O.I</b>	\$ 15.640,57	\$ 26.812,40	\$ 28.330,49	\$ 29.414,84	\$ 31.919,69
<b>Gastos Sueldos</b>	\$ 41.614,73	\$ 58.136,65	\$ 65.306,92	\$ 66.867,18	\$ 73.758,53
<b><u>TOTAL COSTO Y GASTO SUELDOS</u></b>	<b><u>\$ 171.211,17</u></b>	<b><u>\$ 349.459,42</u></b>	<b><u>\$ 492.871,04</u></b>	<b><u>\$ 662.964,60</u></b>	<b><u>\$ 882.373,78</u></b>

En los gastos operativos el gasto en marketing y publicidad es el más alto, es necesario que la escuela se dé a conocer en su mercado objetivo para así llegar a sus clientes, invertir en publicidad es importante, ya que la escuela solo cuenta con un canal directo. El primer año se realizará un marketing intensivo, a partir del segundo año las publicaciones en redes sociales se realizarán trimestralmente.

Tabla No 15: Proyección de Gastos Operativos

	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
<b>Detalle</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Publicidad</b>	\$ 13.020,00	\$ 6.178,07	\$ 10.290,50	\$ 11.219,06	\$ 20.970,69
<b>Otros Gastos</b>	\$ 6.338,00	\$ 2.670,85	\$ 3.698,46	\$ 4.938,30	\$ 6.395,58
<b><u>Gastos totales</u></b>	<b><u>\$ 19.358,00</u></b>	<b><u>\$ 8.848,92</u></b>	<b><u>\$ 13.988,95</u></b>	<b><u>\$ 16.157,36</u></b>	<b><u>\$ 27.366,27</u></b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital

### 7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los activos fijos como compra de insumos y equipos escolares, la compra del terreno y la construcción del edificio; el capital de trabajo y el efectivo necesario para cubrir la falta de circulante en los primeros meses. Como se observa en la Tabla No 17 la inversión inicial es de \$ 243.568,81; Los insumos como pupitres, mesas, sillas entre otras, se aumentan según el ingreso de estudiantes y personal por lo que cada año se reinvierte. Dentro de la inversión en PPyE se toma en cuenta el costo de la construcción del edificio para el primer año como se observa en tabla 18 el valor de \$97.200 y pago de la compra del terreno de \$51.000, así como la inversión en pupitres, mesas, etc.

Tabla No 16: Inversión

<b>Inversiones PP y E (propiedad, planta y equipo)</b>	\$ 149.212,32
<b>Efectivo</b>	\$ 26.000,00
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 68.356,49
<b><u>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</u></b>	<b><u>\$ 243.568,81</u></b>

Se establecieron políticas de pagos para el edificio y el terreno; Inicialmente la construcción de la escuela se realizará por etapas anexo 20, el costo del edificio es de \$ 720.000 la primera política aplicada es en el contrato (Tabla No 18) la cual establece que el pago inicial de cada etapa será el 45% de su costo, en agosto se pagará el 40% y en diciembre se termina de pagar; se realizarán reinversiones para la construcción anual de cada etapa.

Tabla No 17: Política del contrato del edificio

<b>Política del Contrato de la construcción del edificio</b>				
	Edificio	Agosto	Diciembre	
<b>Años</b>	45%	40%	15%	
<b>2021</b>	\$ 97.200,00	\$ 86.400,00	\$ 32.400,00	
<b>2022</b>	\$ 48.600,00	\$ 43.200,00	\$ 16.200,00	
<b>2023</b>	\$ 48.600,00	\$ 43.200,00	\$ 16.200,00	
<b>2024</b>	\$ 48.600,00	\$ 43.200,00	\$ 16.200,00	
<b>2025</b>	\$ 81.000,00	\$ 72.000,00	\$ 27.000,00	

La compra del terreno se establece mediante una política de cuentas por pagar establecida en la Tabla No 19; el costo del terreno es de \$ 85.000, al contado se paga \$51.000. y el 40% del valor restante se paga desde julio en cuotas mensuales de \$1.416,67.

Tabla No 18: Política de pago – Terreno

<b>Política del Contrato de la compra del Terreno</b>	
<b>Terreno - 2021</b>	<b>40%</b>
<b>60%</b>	cuotas mensuales para 18 meses se empiezan a pagar desde julio
<b>\$ 51.000,00</b>	<b>\$ 1.416,67</b>

### Estructura de capital

La estructura de capital como se observan en la Tabla No 20 está dividida el 50% aporte de capital de los inversionistas y el 50% se realizará con deuda a largo plazo. Se realizará el financiamiento a largo plazo a través de BanEcuador. Se tendrá un financiamiento al 9,5% de tasa de interés anual a un plazo de 5 años con pago de cuotas iguales mensuales de \$1.896,14; la razón deuda capital es de 1.

Tabla No 19: Estructura de Capital

<b><i>Estructura cap.</i></b>	<b>Propio</b>	50%	\$ 121.784,41
	Deuda L/P	50%	\$ 121.784,41
<b><i>Financiamiento a largo plazo</i></b>			
<b>Monto</b>	\$	121.784,41	
<b>Tasa de interés</b>		9,50%	
<b>Plazo</b>		5	
<b>Condiciones</b>		Pagos mensuales	
<b>Cuota</b>		\$2.557,70	

### 7.2.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es \$ 68.356,49 este es el monto inicial para comenzar operaciones, el cual, contempla el dinero que necesita la escuela para cubrir gastos y sueldos que no se pueden solventar en el primer año debido a que recién se empiezan a generar ingresos en julio. Además, \$26.000,00 que es el efectivo necesario para cubrir pagos o desembolsos inmediatos.

### 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1. Estado de Resultado

El estado de resultados es un reporte financiero expresado en ingresos, costos y gastos los que nos dará de resultado una utilidad positiva o una pérdida. Este análisis ayuda a tomar decisiones y saber si la escuela está generando ventas.

El primer año la escuela genera una utilidad negativa dado que tiene más egresos que ingresos, esto es debido a la pequeña cantidad de estudiantes que ingresan el primer año y el gasto en sueldos representa el 83.49% de los gastos totales, en la Tabla No 21

se encuentra el desglose del estado de resultados cabe recalcar que al ser una institución educativa no tiene participación a trabajadores. Por consiguiente, a partir del segundo año gracias a que los ingresos crecen y se generan utilidades positivas; la escuela se vuelve rentable

Tabla No 20: Estado de Resultado Anual

Detalle	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	\$ 195.912,46	\$ 556.524,02	\$ 798.485,16	\$ 1.100.239,89	\$ 1.466.890,10
Costo del servicio	\$ 5.304,24	\$ 14.465,67	\$ 20.307,99	\$ 27.548,18	\$ 36.273,88
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 190.608,22	\$ 542.058,35	\$ 778.177,17	\$ 1.072.691,71	\$ 1.430.616,21
Gastos sueldos	\$ 171.211,17	\$ 349.459,42	\$ 492.871,04	\$ 662.964,60	\$ 882.373,78
Gastos generales	\$ 19.358,00	\$ 8.848,92	\$ 13.988,95	\$ 16.157,36	\$ 20.970,69
Gastos de depreciación	\$ 14.510,65	\$ 21.097,26	\$ 26.249,13	\$ 31.963,20	\$ 40.925,26
Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	\$ (14.471,60)	\$ 162.652,76	\$ 245.068,05	\$ 361.606,56	\$ 486.346,48
Gastos de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	\$ (14.471,60)	\$ 162.652,76	\$ 245.068,05	\$ 361.606,56	\$ 486.346,48
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (14.471,60)	\$ 162.652,76	\$ 245.068,05	\$ 361.606,56	\$ 486.346,48
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 40.663,19	\$ 61.267,01	\$ 90.401,64	\$ 121.586,62
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (14.471,60)	\$ 121.989,57	\$ 183.801,04	\$ 271.204,92	\$ 364.759,86

### 7.3.2. Márgenes de ganancia

Tabla No 21: Márgenes

<b>MARGEN BRUTO</b>	97,29%	97,40%	97,46%	97,50%	97,53%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-7,39%	29,23%	30,69%	32,87%	33,15%
<b>MARGEN NETO</b>	-7,39%	21,92%	23,02%	24,65%	24,87%

Los márgenes de ganancia ayudan a medir la rentabilidad de la escuela; el margen bruto es en más del 90%, esto es debido a que el servicio no incurre en muchos costos y sus ventas son altas; en el primer año se obtiene un margen neto negativo, puesto que la escuela recién está entrando en el mercado.

### 7.3.3. Estado de Situación Financiera

Mediante el Balance General se muestra la situación financiera de la escuela proyectada para 5 años, a través de tres cuentas que son el Activo, Pasivo y Capital. Para mejorar los resultados se recomienda aumentar el patrimonio y el activo además de reducir la deuda a largo plazo y estableciendo políticas por pagar según las necesidades de la escuela. En la Tabla No 23 se muestran los activos conformados por el activo corriente formado por el efectivo, las cuentas por cobrar mediante las políticas expuestas anteriormente, estos son aquellos bienes que se pueden convertir en dinero rápidamente; y el activo no corriente establecido por la propiedad planta y equipo. Los pasivos son deudas que la escuela posee o contrae, están conformados cuentas e impuestos por pagar pertenecen al pasivo corriente; el pasivo no corriente está establecida por la deuda a largo plazo que se explica en la inversión inicial y estructura de capital; por último, el patrimonio compuesto por el capital de los socios establecido en la estructura de capital que representa el 50% de la inversión y las utilidades retenidas.

Tabla No 22: Estado de Situación Financiera

Detalle	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Activos</b>	\$ 243.568,81	\$ 219.987,85	\$ 323.723,74	\$ 478.189,44	\$ 726.748,90	\$ 1.015.359,76
<b>Corrientes</b>	\$ 94.356,49	\$ 49.983,44	\$ 271.595,94	\$ 445.783,75	\$ 709.469,71	\$ 995.105,23
<b>Efectivo</b>	\$ 94.356,49	\$ 32.228,21	\$ 245.227,43	\$ 409.175,37	\$ 659.431,68	\$ 930.098,91
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ -	\$ 17.755,23	\$ 26.368,51	\$ 36.608,38	\$ 50.038,03	\$ 65.006,32
<b>No Corrientes</b>	\$ 149.212,32	\$ 170.004,41	\$ 52.127,80	\$ 32.405,69	\$ 17.279,19	\$ 20.254,53
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	\$ 149.212,32	\$ 183.121,63	\$ 87.735,70	\$ 94.262,72	\$ 111.099,42	\$ 151.487,23
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ -	\$ (13.117,22)	\$ (35.607,90)	\$ (61.857,03)	\$ (93.820,23)	\$ (131.232,70)
<b>PASIVOS</b>	\$ 121.784,41	\$ 130.461,16	\$ 94.421,37	\$ 65.086,03	\$ 42.440,57	\$ 20.660,63
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ 26.916,67	\$ 14.575,49	\$ 9.380,33	\$ 13.270,90	\$ 18.123,02
<b>Cuentas por pagar</b>	\$ -	\$ 26.916,67	\$ 8.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuestos por pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ 6.075,49	\$ 9.380,33	\$ 13.270,90	\$ 18.123,02
<b>No Corrientes</b>	\$ 121.784,41	\$ 103.544,49	\$ 79.845,88	\$ 55.705,70	\$ 29.169,67	\$ 2.537,61
<b>Deuda a largo plazo</b>	\$ 121.784,41	\$ 103.544,49	\$ 79.845,88	\$ 55.705,70	\$ 29.169,67	\$ 2.537,61
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 121.784,41	\$ 89.526,69	\$ 229.302,37	\$ 413.103,41	\$ 684.308,33	\$ 994.699,13
<b>Capital</b>	\$ 121.784,41	\$ 121.784,41	\$ 121.784,41	\$ 121.784,41	\$ 121.784,41	\$ 121.784,41
<b>Utilidades retenidas</b>	\$ -	\$ (32.257,71)	\$ 107.517,97	\$ 291.319,00	\$ 562.523,92	\$ 872.914,73
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

La propiedad y los equipos necesarios para brindar el mejor servicio se detallan en la Tabla No 24, para el funcionamiento de la escuela se requiere una inversión anual en

insumos, equipos y materiales con una vida útil de 8 años. Esta inversión se realiza conforme aumentan los estudiantes y el personal docente establecido en las políticas anteriores.

Tabla No 23: Insumos, equipos y materiales

Ítems	Cantidad (unidades) año escolar 1	Cantidad (unidades) año escolar 2	Cantidad (unidades) año escolar 3	Cantidad (unidades) año escolar 4	Cantidad (unidades) año escolar 5	Costo Unitario
Set de pupitre y silla (aula)	162	73	84	107	115	\$ 35,50
Set de (1 mesas y 5 sillas) para biblioteca	20					\$ 100,00
Pufs	60					\$ 140,00
Estantes Biblioteca	10					\$ 17,07
Pizarrón aluminio portátil	9	3	3	3	3	\$ 35,00
Proyectores	11	3	3	4	3	\$ 127,99
Pupitres salón multifunción	20	0	30	0	30	\$ 35,50
Set de silla y escritorio personal docente	14	10	11	14	15	\$ 112,48
Set de (1 mesas y 5 sillas) para comedor	20					\$ 100,00
Set de silla y escritorio administrativos	9					\$ 112,48
Pizarrones LCD	2		1	1	1	\$ 750,00
Computadoras	28			28		\$ 360,00

### 7.3.4. Flujo de Efectivo

Tabla No 24: Flujo de Efectivo Anual

FLUJO DE EFECTIVO (ANUAL)	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 12.073,22	\$ 119.259,63	\$ 194.615,14	\$ 293.629,03	\$ 377.445,93
Utilidad Neta		\$ (14.471,60)	\$ 121.989,57	\$ 183.801,04	\$ 271.204,92	\$ 364.759,86
+ Depreciación	\$ -	\$ 14.510,65	\$ 21.097,26	\$ 26.249,13	\$ 31.963,20	\$ 40.925,26
- Δ CxC	\$ -	\$ (17.755,23)	\$ (8.613,27)	\$ (10.239,87)	\$ (13.429,65)	\$ (14.968,29)
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 4.289,41	\$ 1.786,08	\$ 3.304,84	\$ 3.890,57	\$ (13.270,90)
+ Δ CxP	\$ -	\$ 25.500,00	\$ (17.000,00)	\$ (8.500,00)	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (149.212,32)	\$ (33.909,31)	\$ 95.385,93	\$ (6.527,02)	\$ (16.836,69)	\$ (40.387,82)
- Adquisición PPE	\$ (149.212,32)	\$ (33.909,31)	\$ 95.385,93	\$ (6.527,02)	\$ (16.836,69)	\$ (40.387,82)
Actividades de Financiamiento	\$ 243.568,81	\$ (19.977,88)	\$ (21.960,64)	\$ (24.140,18)	\$ (26.536,03)	\$ (29.169,67)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 121.784,41	\$ (19.977,88)	\$ (21.960,64)	\$ (24.140,18)	\$ (26.536,03)	\$ (29.169,67)
+ Δ Capital	\$ 121.784,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 94.356,49	\$ (41.813,97)	\$ 192.684,91	\$ 163.947,94	\$ 250.256,31	\$ 307.888,44
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 94.356,49	\$ 52.542,52	\$ 245.227,43	\$ 409.175,37	\$ 659.431,68
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 94.356,49	\$ 52.542,52	\$ 245.227,43	\$ 409.175,37	\$ 659.431,68	\$ 967.320,12

La finalidad del flujo de efectivo de la escuela es conocer y explicar la variación de entradas y salidas de dinero; hay meses que la escuela no genera ingresos por lo que se requiere efectivo necesario para cubrir los gastos y costos de esos meses, por eso en el primer año se pide capital de trabajo necesario para poder operar y en los años siguientes se distribuye de manera correcta para poder sustentar aquellos meses que solo se generan egresos; como se observa en la Tabla No 25 los flujos al final de cada periodo son positivos quiere decir que la escuela es rentable.

### 7.3.5. Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto se determina a partir del flujo de efectivo operativo, la variación de capital de trabajo neto y gastos de capital (CAPEX); Este estado financiero se estima a cinco años. El primer año se obtiene un flujo negativo debido a que se obtienen más egresos que ingresos y el capital de trabajo es negativo. A partir del segundo año se obtienen resultados positivos gracias a que la entrada de efectivo aumenta.

Tabla No 25: Flujo de Caja del Proyecto

#### **FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (ANUAL)**

Año	Año	Año	Año	Año	Año
0	2021	2022	2023	2024	2025
\$ (243.568,81)	\$ (37.804,93)	\$184.312,83	\$ 229.772,21	\$ 307.282,82	\$ 566.982,68

### 7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración

#### 7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista toma los flujos con respecto a los aportes de los accionistas; este estado financiero está construido a partir del flujo de caja del proyecto, los préstamos, el gasto interés. Las amortizaciones y el escudo fiscal, como se observa en la Tabla No 27 el primer año se obtiene un resultado negativo hay un alto gasto de intereses y

amortización; a partir del segundo año se vuelven positivos debido a un aumento de efectivo, estas proyecciones se realizan para 5 años.

Tabla No 26: Flujo del Inversionista

	Año 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (243.568,81)	\$ (37.804,93)	\$ 184.312,83	\$ 229.772,21	\$ 307.282,82	\$ 566.982,68
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (243.568,81)	\$ (37.804,93)	\$ 184.312,83	\$ 229.772,21	\$ 307.282,82	\$ 566.982,68
(+) Préstamo	\$ 121.784,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ (10.714,51)	\$ (8.731,75)	\$ (6.552,21)	\$ (4.156,36)	\$ (1.522,72)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ (19.977,88)	\$ (21.960,64)	\$ (24.140,18)	\$ (26.536,03)	\$ (29.169,67)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 3.884,01	\$ 3.165,26	\$ 2.375,18	\$ 1.506,68	\$ 551,99
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (121.784,41)	\$ (64.613,31)	\$ 156.785,70	\$ 201.454,99	\$ 278.097,11	\$ 536.842,28

#### 7.4.2. Tasas de Descuento

El cálculo de las tasas de descuento se utiliza para establecer cuánto vale el dinero en el tiempo al igual que el actual del capital en el futuro; mediante estos factores financieros se puede evaluar proyectos para invertir. Con el CAPM se puede proyectar la rentabilidad de los activos financieros, este se obtiene a través de la tasa libre de riesgo de 0,41%, el rendimiento de mercado del 8,81% este porcentaje se saca a partir del índice de precios S&P 500, la beta apalancada de 2,10 y el riesgo país de 30,6. Por otro lado, se tiene el WACC se calcula a través del escudo fiscal de 36,25%, la razón deuda capital de 1 y el costo de la deuda actual de 9,50%.

Tabla No 27: Tasa de Descuento

<b>TASAS DESCUENTO</b>	
CAPM	49,47%
WACC	27,77%

#### 7.4.3. Criterios de Valoración

Gracias a los criterios de valoración se puede determinar la viabilidad del proyecto en la Tabla No 29 se observan indicadores importantes para evaluar el proyecto. Primero se obtiene el VAN del proyecto y VAN del inversionista son positivos esto hace que el plan de negocios sea atractivo para inversionistas; además el índice de rentabilidad del

proyecto da rendimiento positivo ya que, por cada dólar invertido se generan 8 ctvs. de ganancia, el IR del inversionista de igual forma por cada dólar invertido gana \$ 2,3 y el periodo de recuperación es de 2,19 años; Por último, se analiza la TIR del proyecto es que es mayor al WACC y la TIR del inversionista es mayor al CAPM. Esto es gracias a los flujos que se generan durante los 5 años de proyección de la escuela; también, se analiza el periodo de recuperación el cual establece o mide el tiempo en que se demora en recuperar la inversión, en ambas evaluaciones pasados los años se recuperan lo invertido en la escuela.

Tabla No 28: Evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$19.980,57	VAN	\$282.329,35
IR	1,08	IR	3,3
TIR	53%	TIR	72%
Periodo de recuperación	2,42	Periodo de Recuperación	2,19

El proyecto es viable, se recomienda mantener las políticas financieras, a pesar de eso se pueden dar otras alternativas de mejora, como incrementar las ventas, para generar mayor efectivo, cambiar la estructura de capital aumentando el porcentaje de capital para que la evaluación de flujos del proyecto mejore.

## 7.5. Índices financieros

### 7.5.1. Liquidez

La escuela MERAKI cuenta mide su solvencia a través de dos indicadores, la primera razón circulante son aquellos activos que se pueden convertir en efectivo en máximo 12 meses, en el primer año la escuela MERAKI tiene 2,13 dólares en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes; En la tabla No 30 se compara con la industria. En este indicador tiene una razón circulante mayor a la industria. En la prueba ácida se mide la proporción de deudas a corto plazo cubren los activos corrientes, teniendo así resultados de 2,13 veces se puede cubrir dicha deuda.

### 7.5.2. Endeudamiento

En la Tabla No 30 los resultados se comparan con la industria, por lo que se puede concluir las razones de endeudamiento el apalancamiento como el endeudamiento del activo son menores a la industria; quiere decir que la escuela controla muy bien el capital por lo que no tiene que incurrir mucho en deudas a largo plazo

### 7.5.3. Rentabilidad

Se puede destacar que la escuela es muy rentable, a pesar de que el primer año se tendrá márgenes negativos, desde el segundo año el proyecto empieza a dar resultados positivos y mayores a la industria; la inversión de los accionistas está generando alrededor de 30% de utilidades, así mismo los activos de la escuela están generando en promedio más del 30% de utilidad.

### 7.5.4. Actividad

Gracias a este indicador se pueden evaluar el periodo de cuentas por cobrar y la rotación de cuentas por pagar; comparando los días de cobro con la industria en la Tabla No 30 se observa que el primer año la escuela después de 33 días se demora en recibir el dinero de las ventas, a partir de segundo año los días se reducen, los cobros se agilitan y se obtiene efectivo más rápido y está en el promedio de la industria. Por último, la industria no tiene cuentas por pagar, pero la escuela los primeros 5 años estableció una política de pagos para poder más eficiente en cuanto el dinero que circula en el negocio debido a las inversiones que se deben realizar.

Tabla No 29: Índices Financieros

	Año	Año	Año	Año	Año	
<b>Razones de liquidez</b>	2021	2022	2023	2024	2025	<b>INDUSTRIA</b>
Razón circulante	2,13	19,78	50,34	56,25	57,54	0,8524
Prueba ácida	2,13	19,78	50,34	56,25	57,54	0,7872
<b>Razones de apalancamiento</b>						
Razón de deuda a capital (apalancamiento)	0,64	0,22	0,09	0,04	0,02	1,4438
Endeudamiento del activo	0,39	0,18	0,08	0,04	0,02	0,4438

<b>Razones de actividad</b>						
Período de cuentas por cobrar (días)	33,08	17,29	16,73	16,60	16,18	17,2164
Rotación de cuentas por pagar	8,02	12,71	1,43	1,43	1,43	0,00
<b>Razones de rentabilidad</b>						
Margen de utilidad	(7,39%)	21,92%	23,02%	24,65%	24,87%	0,87%
ROA	(6,37%)	35,83%	36,42%	35,51%	34,31%	0,87%
ROE	(10,47%)	43,88%	39,80%	37,00%	34,96%	0,87%

### Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones sobre los indicadores financieros, se observa que la escuela es rentable y maneja bien sus deudas, a pesar de eso, se puede tener en cuenta para futuras operaciones y ayudar a los clientes se pueden establecer nuevas políticas de cuentas por cobrar, con el análisis correcto de del margen de utilidad para no perjudicar el rendimiento productivo de la escuela.

Como se ha mencionado en los análisis anteriores Ecuador está sufriendo una crisis económica que afecta a todo el país y las industrias, estas recomendaciones van dirigidas para que el negocio pueda mantenerse durante este tiempo lleno de dificultades. Primeramente, se deberá realizar anualmente informes de la situación del país y la situación de la institución educativa para así crear estrategias que ayuden a los clientes y no perjudiquen los ingresos de la escuela como dar becas o descuentos en la colegiatura, subir o mantener el costo de la pensión, buscar convenios con los proveedores de los útiles, materiales y recursos escolares que la escuela implementa anualmente, entre otras estrategias. Segundo, entablar asociaciones o convenios con fundaciones que ayuden a financiar becas escolares, así los estudiantes pueden continuar los estudios y la escuela mantiene el flujo de efectivo. Tercero, incluir más inversionistas para que aporten capital así la escuela no genera deudas a largo plazo. Finalmente evaluar el desempeño de la institución a través de los indicadores financieros y en el caso de que existan pérdidas, encontrar donde se está generando las dificultades y desequilibrios económicos.

## 8. Conclusiones generales

- El plan de negocios sobre la creación de la escuela MERAKI es proyecto de bajo riesgo, este se alinea con los parámetros estudiados en el análisis externo, la investigación de mercado, la oportunidad de negocio y sobre todo al plan financiero donde destaca en los indicadores financieros de rentabilidad. Además, del buen manejo de los flujos de efectivo ayuda a que el proyecto sea atractivo para inversiones y viable para su implementación y desarrollo.
- La evaluación del proyecto se destaca la rentabilidad de la escuela, ya que, cuenta una VAN positiva que hace atractivo para inversiones, además que la tasa interna de retorno es positiva y mayores al CAPM y WACC que son las tasas mínimas requeridas. Por otro lado, cuenta con políticas tanto para cuentas por cobrar y pagar, que ayudan a la liquidez de la escuela, así mismo, los márgenes de utilidad neta son positivos a partir del segundo año.
- Se analizó el plan de negocios con un segundo escenario el cual trataba sobre arrendar el terreno y edificio al que había que hacerle adecuaciones, este escenario dentro de los cinco años era conveniente a pesar de que no se adaptaba en su totalidad a los parámetros establecidos de la dinámica del espacio de aprendizaje, además, en el futuro arrendar no sería tan conveniente ya que, la escuela tiene un crecimiento anual muy alto; es por eso que el modelo financiero actual se propone la construcción del edificio y compra del terreno, esta es una suma de inversión demasiado alta por lo que se han creado políticas de pagos para mejora y suavizar los flujos, logrando que el proyecto tenga resultados positivos. La construcción de la escuela está alineada a los parámetros educativos de este modelo educativo ya que, se basa en una visión de espacios abiertos, conectados y amigables con el medio ambiente, creando una experiencia única en el ambiente de estudios; cabe recalcar que el 40% de los padres relacionan mucho en la infraestructura escolar con la pensión.
- El ingreso por ventas juega un papel importante en este proyecto, ya que, hay un consumo constante y creciente del servicio, como se menciona en el plan de marketing la escuela cuenta con un mercado objetivo grande de alrededor de 1538y en este tipo de negocios siempre hay demanda, cada año con la apertura

de un nuevo curso con tres paralelos ayuda a recibir más alumnos, ya que la educación es un derecho que todos los niños deben acceder, conjuntamente se encontraron resultados relevantes en el análisis del entorno en el cual destaca que los niños y adolescentes entre la edad de 5 a 15 el 50% se matriculan en escuelas privadas.

- El modelo educativo Phenomenon Learning basado en métodos internacionales de enseñanza y aprendizaje constructivista más inclusivo y dinámico. La escuela MERAKI busca adaptarse a un segmento socio económico de clase media y media baja, la cual no cuenta con posibilidades económicas para acceder a escuelas de elite con los mejores programas, además, a través de la investigación de mercados realizada identifico que los padres de familia y los expertos creen que la educación tradicional debe mejorar o trascender; el 83,61% de los padres pagarían por este servicio. Por esta razón, la escuela MERAKI se quiere posicionar en este segmento y cubrir las necesidades que existen sobre el mercado educativo brindando opciones educativas innovadoras y de calidad, a niños y adolescentes.
- El plan de marketing es fundamental en el establecimiento y crecimiento del proyecto, las actividades que se realizan en marketing ayudan a potenciar la escuela destacando los atributos más importantes del servicio, así el cliente recibirá información concisa y relevante, además, que lo establecido en el marketing mix's ayuda a que la escuela MERAKI destaque sobre su competencia.
- En el análisis del entorno se destacan que hay diferentes métodos educativos como es la educación en casa, educación a distancia, educación semi presencial, entre otras, además que el mercado educativo es un mercado muy competitivo existe mucha rivalidad, es por eso que la escuela MERAKI destaca en su propuesta de valor al implementar el modelo educativo de Finlandia, el cual es el número uno a nivel mundial, con esto la innovación que implementa en la malla curricular de la escuela promueve que el servicio educativo sea de calidad y vanguardista que brinda a sus estudiantes estándares internacionales, ya que la experiencia del consumidor en este tipo de negocios es muy importante.

## Referencias

- Alicia Martínez, C. R. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. España: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (17 de enero de 2020). *Boletines Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Bank of Finland. (2020). *The Global Economy*. Obtenido de Business and economic data for 200 countries: [https://www.theglobaleconomy.com/Poland/deposit\\_interest\\_rate/](https://www.theglobaleconomy.com/Poland/deposit_interest_rate/)
- BCE. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- BCE. (2018). *Tasas de interes*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes092018.htm>
- BCE. (2019). *Informe inflación*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflacion>
- BCE. (2020). *Tasas de interes*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (2018). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de Cuentas Nacionales: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario40/IndiceAnuario41.htm>
- BCE. (agosto de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE. (agosto de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201908.pdf>
- Buscador Escolar. (s.f.). *Buscador Escolar*. Obtenido de <https://buscadorescolar.com/ranking.php>
- CIIU. (2012). *Unidad de Analisis de Sintesis*. Obtenido de INEC.

- Comercio, E. (2014). *El comercio*. Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/padres-buscan-mas-escuelas-espacios-1.html>
- CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. (Mayo de 2018). *Comisión Europea*. Obtenido de [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)
- Culture, M. o. (2018). *Educacion basica*. Obtenido de <https://minedu.fi/en/basic-education>
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y diseño organizacional*. Santa Fe: CENGAGE LEARNING.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- ECB, E. B. (sf). *El Banco Central Europeo*. Obtenido de [https://www.generationeuro.eu/files/Monetary-policy\\_ES.pdf](https://www.generationeuro.eu/files/Monetary-policy_ES.pdf)
- ENKVIST, I. (2010). *Universidad de Lund*. Obtenido de [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EIExituEducativoFinlandes-3294933%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EIExituEducativoFinlandes-3294933%20(2).pdf)
- ENEMDU. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones : [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Estado digital Ecuador. (2019). *Formacion Gerencial*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/>
- Ginger Navarrete Mendieta<sup>1</sup>, Rosa Cecilia Mendieta García. (abril de 2018). *Espirales*. Obtenido de Espirales: <file:///C:/Users/user/Downloads/220-645-1-PB.pdf>
- Google. (junio de 2016). *think with google*. Obtenido de think with google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/b%C3%BAsqueda/papas-millennials-lo-que-ellos-quieren/>
- hofstede-insights. (2018). *hofstede-insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>
- House, F. (2019). *Freedom House Org*. Obtenido de Freedom House Org: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2019/finland>
- INEC. (Sf). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

- INEC. (septiembre de 2019). *Dirección de Estadísticas Sociodemográfica*. Obtenido de Encuesta de seguimiento al plan nacional de desarrollo: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Boletin\\_Multiproposito\\_Tics.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf)
- INEC. (2019). *El Censo informa: Educación*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivienda.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf)
- KOTLER , P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Ley de compañías. (diciembre de 2017). *Ley de compañías*. Obtenido de Compras publicas : [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- Mar Pichel. (marzo de 2017). *BBC MUNDO*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41232085>
- MARSH. (2020). *MARSH*. Obtenido de <https://www.marsh.com/ar/es/insights/research/political-risk-map-2020.html>
- MINEDU. (s.f.). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Educación del Ecuador: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- Mineduc. (Diciembre de 2017). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/presupuesto-de-educacion-para-2018-crece-en-un-16/>
- MINTEL. (Sf). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información* . Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia-2/>
- Ministerio de Educación. (2017). *Estadísticas Educativas*. Obtenido de Índice de indicadores: <https://educacion.gob.ec/indice-de-indicadores/>
- Ministerio de Educación de Perú. (2017). *MINEDU* . Obtenido de MINEDU: [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/VF\\_zoomeducativo\\_3.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/VF_zoomeducativo_3.pdf)

- Ministerio de Educación. (25 de agosto de 2015). Obtenido de LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL: [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley\\_Organica\\_de\\_Educacion\\_Intercultural\\_LOEI\\_codificado.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf)
- Ministerio de educación. (s.f.). *Ministerio de educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/equipamiento/>
- Ministerio del Ambiente. (julio de 2018). *Ecuador presentó la Estrategia Nacional de Educación Ambiental*. Obtenido de Ecuador presentó la Estrategia Nacional de Educación Ambiental: <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-presento-la-estrategia-nacional-de-educacion-ambiental/>
- Ministry of Education and Culture. (2010). *Basic Education Act*. Obtenido de Legislación clave sobre educación general: <https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1998/en19980628.pdf>
- Ministry of Education and Culture. (2018). *Legislación sobre educación y cuidado de la primera infancia*. Obtenido de Legislación sobre educación y cuidado de la primera infancia.: <https://minedu.fi/en/legislation-ecec>
- Ministry of Education and Culture. (2019). *Educacion basica*. Obtenido de <https://minedu.fi/en/basic-education>
- Ministry of Environment. (2019). *The environment*. Obtenido de Control de polución de aire y Programa para promover el consumo y la producción sostenibles: [https://www.ym.fi/en-US/The\\_environment](https://www.ym.fi/en-US/The_environment)
- Murillo, A. (Octubre de 2017). *Observatorio de la innovación educativa*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/innovacion-educativa>
- Mundial, B. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN?locations=EC>
- Mundial, G. B. (2019). *DOING BUSINESS*. Obtenido de DOING BUSINESS: [https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreeconomies/ecuador#DB\\_ec](https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreeconomies/ecuador#DB_ec)
- Navas, M. (2017). *Repositorio Udla*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7613/1/UDLA-EC-TLEP-2017-06.pdf>
- Neuberger, R. (2008). *Estrategias de Marketing*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19651/Capitulo3.pdf>
- OBRASWEB. (2015). *OBRASWEB México*. Obtenido de <https://obrasweb.mx/arquitectura/2015/07/20/espacios-abiertos-las-claves-de-una-escuela-en-finlandia>
- Paulina, C. J. (2016). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12338/1/T-UCE-0010-1490.pdf>

PROMODE. (Abril de 2000). Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>

REPRESENTANTES, L. C. (1983). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: [http://web.educacion.gob.ec/\\_upload/l3.pdf](http://web.educacion.gob.ec/_upload/l3.pdf)

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Santander. (2018). *Santander Trade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/finlandia/politica-y-economia>

Santander. (noviembre de 2018). *Santander trade portal*. Obtenido de Santander trade portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/finlandia/llegar-al-consumidor>

Secretaría Técnica Plan Toda una Vida. (2019). *Secretaría Técnica Plan Toda una Vida*. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/requisitos-autorizacion-de-funcionamiento-cdipi1/>

SRI. (2019). *SRI*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Supercias. (2019). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros)

Supercias. (sf). Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

Telegrafo, E. (Enero de 2019). *El Telegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/docentes-titulotercernivel-estudiantes>

The Bank of Finland. (marzo de 2019). *Bank of Finland*. Obtenido de Bank of Finland: <https://www.suomenpankki.fi/en/Statistics/peer-to-peer-and-crowdfunding/>

TRADE MAP. (2019). *TRADE MAP*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional.: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c482010%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c482010%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

- Treacy, M. (2004). *Disciplina de los líderes de mercado*. Norma.
- UNESCO. (MAYO de 2018). *Finlandia innova mediante un “juego sobre el cambio climático” digital para sensibilizar a los jóvenes sobre la protección del planeta*. Obtenido de <https://es.unesco.org/news/finlandia-innova-mediante-juego-cambio-climatico-digital-sensibilizar-jovenes-proteccion-del>
- UNID. (2008). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Obtenido de Investigación de mercados, Sección 8.: [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/IM/S08/IM08\\_Visual.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/IM/S08/IM08_Visual.pdf)
- VÍCTOR PÉREZ-DÍAZ, J. C. (2009). *FUNCAS*. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/74254207-Educacion-y-familia-Los-padres-ante-la-educacion-general-de-sus-hijos-en-Espana.pdf>
- Waltraud Martínez-Olvera, Ismael Esquivel-Gámez, Jaime Martínez Castillo. (2014). *Google académico*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Waltraud\\_Olvera/publication/273765424\\_Au\\_la\\_Invertida\\_o\\_Modelo\\_Invertido\\_de\\_Aprendizaje\\_origen\\_sustento\\_e\\_implicaciones/links/550b6203cf265693cef771f/Aula-Invertida-o-Modelo-Invertido-de-Aprendizaje-origen-sustento-e-i](https://www.researchgate.net/profile/Waltraud_Olvera/publication/273765424_Au_la_Invertida_o_Modelo_Invertido_de_Aprendizaje_origen_sustento_e_implicaciones/links/550b6203cf265693cef771f/Aula-Invertida-o-Modelo-Invertido-de-Aprendizaje-origen-sustento-e-i)
- Wallin, C. (septiembre de 2018). *BBC News*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-45582530>
- WEF. (2018). *Índice de competitividad*. Obtenido de índice de competitividad: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=ECU>
- Westwood, J. (2015). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial.
- WINTHER, William HEATH y Pernille. (1996). *PARLAMENTO EUROPEO*. Obtenido de [http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/w9/default\\_es.htm#3](http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/w9/default_es.htm#3)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Encuesta

1. Usted tiene hijos entre la edad de 5 a 15 años?

- Si
- No

2. De los siguientes métodos de educación que existen actualmente. ¿Cuál recibe sus hijos?

- Educación a distancia
- Educación tradicional
- Educación semipresencial
- Educación en casa
- Otros

3. ¿Cuáles son los motivos por los que usted decide una escuela para sus hijos?  
*escoja una o más de una.*

- La ubicación de la escuela
- Por recomendación de un amigo o familiar
- Por el costo de la pensión
- Por los servicios que ofrece la escuela
- Otros

4. Está conforme con el tipo de educación que reciben sus hijos

- Si
- No

5. Elija cuales de las siguientes opciones son las causas por las que usted no está

satisfecho con la educación que recibe su hijo

- La pensión muy alta compara con la calidad de educación que reciben sus hijos
- No existen escuelas económicas que ofrezcan excelentes servicios de educación
- La educación no es personalizada
- Los maestros no están muy bien capacitados
- La infraestructura de las escuelas

6. ¿Cuánto paga usted mensualmente por la educación de sus hijos?

- menos de 100
- 100 a 200
- 200 a 400
- 400 a 500
- 500 a 1000
- más de 1000

7. Ordene según su preferencia. ¿Qué es lo que aprecia o valora más usted de la educación?

- La calidad de los docentes
- La enseñanza de varios idiomas
- La educación personalizada
- El trato hacia los estudiantes
- El espacio físico donde se desenvuelven sus hijos
- La malla curricular impartida
- Servicios adicionales que ofrece la escuela (alimentación, transporte)

8. ¿Quisiera usted que el modelo de educación del Ecuador cambie o se innove?

- Si
- No

10. Estaría interesado que sus hijos estudien en una escuela con este modelo educativo

- Si
- No

11. ¿Qué atributos o características considera importantes de este nuevo modelo educativo?

- Aprendizaje constructivista, cada persona crea su propio conocimiento, a su debido ritmo, de manera individual y personalizada
- Los docentes son altamente cualificados
- Enseñanza de nuevas tecnologías
- Es inclusiva e igual trato para todos
- Enseñan a los niños a ser niños e incentiva a que realicen actividades que les apasiona
- La enseñanza de varios idiomas no solo ingles
- Otros

12. Usted pagaría para que sus hijos estudien en esta escuela con él un nuevo sistema educativo.

- Si

- No

13. ¿A qué rango de precio entre 150 y 450 considera barato y aun así NO matricularía a su hijo en esta escuela?

14. ¿A qué rango de precio entre 150 y 450 considera barato y aun así SI matricularía a su hijo en esta escuela?

15. ¿A qué rango de precio entre 150 y 450 considera caro y aun así SI matricularía a su hijo en esta escuela?

16. ¿A qué rango de precio entre 150 y 450 considera caro y aun así NO matricularía a su hijo en esta escuela?

17. ¿Qué servicios extra le gustaría recibir por parte de la escuela?

- Transporte
- Alimentación
- Actividades recreativas después clases
- Otras

18. Le gustaría que sus hijos usen uniforme

- Si
- No

19. ¿En qué sector de Quito le gustaría que se sitúe la escuela?

- Norte de Quito
- Sur de Quito

- Centro de Quito
- Valle de los Chillos

20. ¿Porque medio de comunicación le gustaría enterarse sobre esta nueva escuela?

- Redes Sociales
- Televisión
- Correo electrónico
- Flayers y Vallas publicitarias
- Otros

21. ¿Como se sentiría usted que sus hijos se eduquen en esta escuela con un nuevo modelo educativo?

- Actualizado en temas de educación
- Orgulloso de que sus hijos se eduquen de diferente manera
- Satisfecho
- Feliz porque la educación que reciben es la adecuada para su hijo

22. Con este tipo de educación ¿cómo cree que se sentiría su hijo?

- Feliz haciendo lo que ama
- Feliz socializando con los demás niños
- Triunfador
- Intelectual

# Anexo 2 Brain Mapping



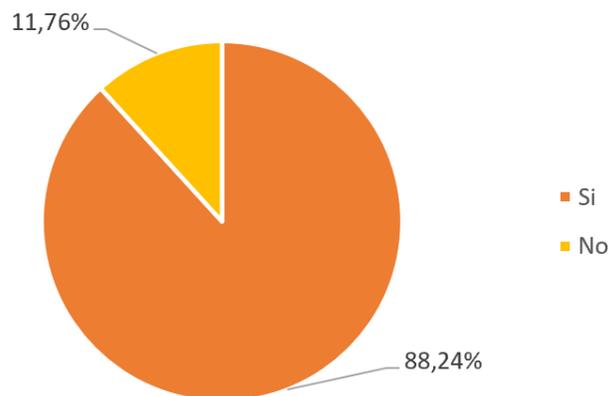
## Anexo 3 Infografía



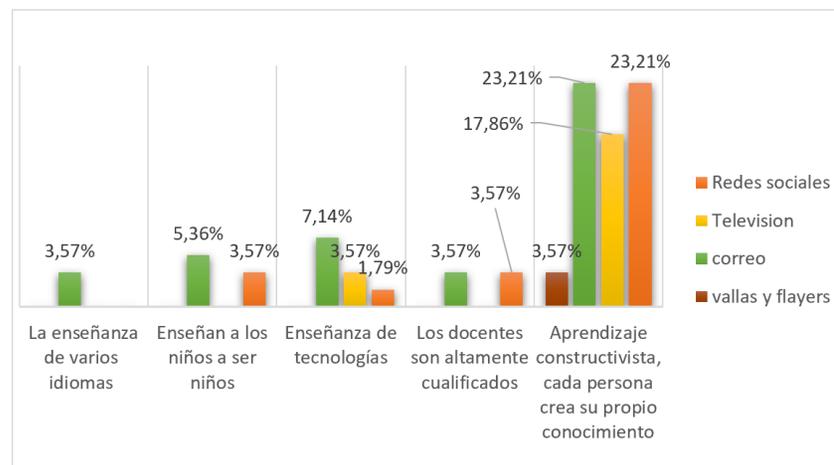
Anexo 4 Los motivos de los padres cuando eligen una escuela para sus hijos



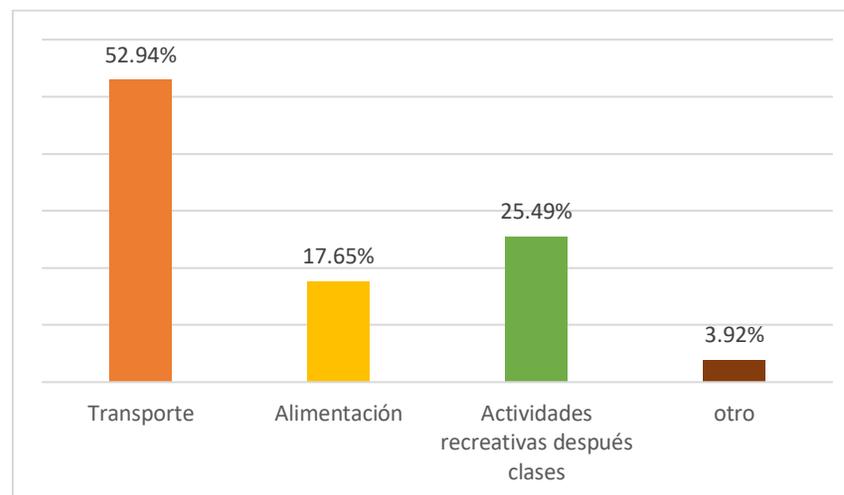
Anexo 5 Padres que sí pagarían por este servicio y aquellos que les gustaría que usen uniformes sus hijos.



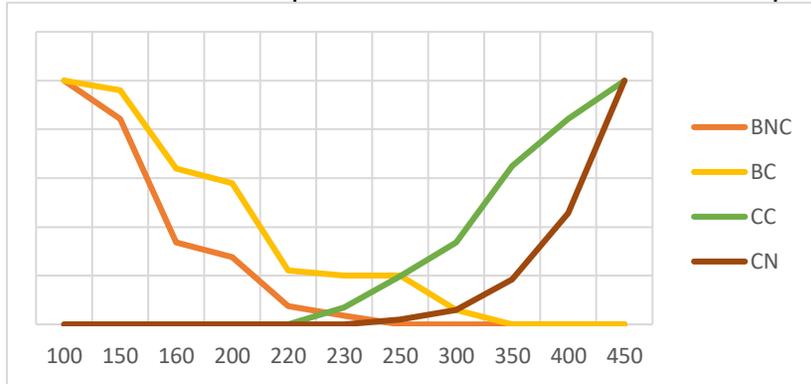
Anexo 6 Los medios de comunicación y los atributos que aprecian los padres sobre la escuela.



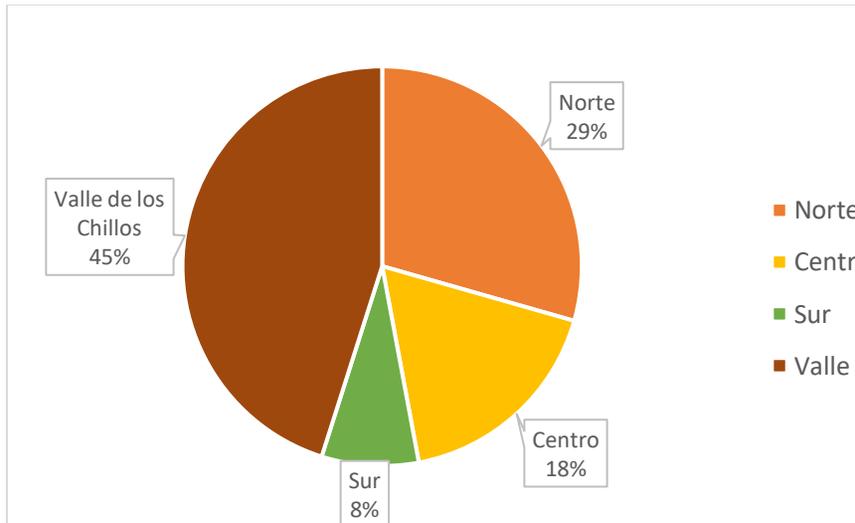
Anexo 7 Padres que pagarían por el servicio y servicios extras que les gustaría



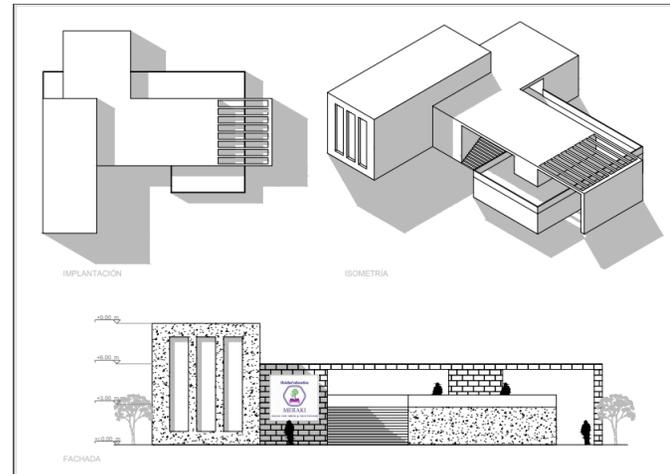
Anexo 8 Análisis de precio a través de Van Westendorp



Anexo 9 Ubicación



Anexo 10 Fachada



Anexo 11 Escudo



## Anexo 12 Vallas publicitarias

UNIDAD EDUCATIVA MERAKI

# AQUÍ COMIENZA TODO.

Aceptamos nuevos candidatos.  
Envía tu solicitud hoy.



www.colegiomeraki.com  
info@colegiomeraki.com



MERAKI

## HAZLO CON AMOR Y CREATIVIDAD

ESTUDIA EN LA MEJOR ESCUELA

La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo (Mahatma Gandhi)

## Anexo 13 Sueldos

Cargo	Sueldo (mensual)
Rector	1000
Profesores	820
Coordinador Administrativo - Financiero	950
Analista de Ventas y Marketing	700
Asistente de Servicio al cliente	550
Conserje	400
Guardia	400
Coordinador Académico	950
Médico	900
Psicóloga	900
Asistente administrativo y financiero	500
Analista de TI	550
TOTAL	8620

## Anexo 14 Gastos en Marketing

<i>Detalle</i>	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Marketing	\$ 13.020,00	\$ 6.178,07	\$ 10.290,50	\$ 11.219,06	\$ 20.970,69

## Anexo 15: Tasa de Supervivencia escolar

Tasa de supervivencia	2° grado	3° grado	4° grado	5° grado	6° grado	7° grado
	100%	96,5%	94,70%	93,50%	91,70%	90,9%

## Anexo 16: Premisas - información financiera

INFORMACIÓN		
<b>Inflación</b>	2,27%	Promedio 2011-2020 (tomada del Banco Central)
<b>Costo de la deuda</b>	9,50%	Anual (tomada del Banco Central)
<b>Riesgo País</b>	32,15%	(Tomada
<b>Ganancia por servicio de tercerización</b>	10%	Por alumno
<b>Tasa de las personas que realizarías actividades extras</b>	86,67%	encuesta
<b>Escudo fiscal</b>	36,25%	
<b>Impuesto a la Renta</b>	25,00%	

## Anexo 17: Políticas de Cobro

<b>DATOS</b>	Matricula e inscripción actividades extra.	
<i>Política de cuentas por cobrar</i>	Contado	70%
	30 días	30%
<b>DATOS</b>	Pensión y actividades extracu.	
<i>Política de cuentas por cobrar</i>	Contado	60%
	15 días	40%

## Anexo 18: proyección del personal docente

Personal docente					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Primero	3	3	3	3	3
Segundo	3	3	3	3	3
Tercero	3	3	3	3	3
Cuarto		3	3	3	3
Quinto			3	3	3
Sexto				3	3
					3
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>21</b>

Docentes de otras áreas	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Artes y expresión</i>	1	2	2	3	3
<i>TIC's</i>	1	2	2	3	3
<i>Idiomas</i>	2	2	2	3	3
<i>Bienestar social</i>	1	1	2	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

## Anexo 19: información para el cálculo de los costos

ESCRIPCION	COSTO UNITARIO	
Luz	0,48	38kw/h mes 12
Agua	0,6	0,1m <sup>3</sup> diarios 0,1
		una persona consume 12 kW/h
		0,05 0,05 en 12 horas en la escuela

## Anexo 20: Construcción por etapas

Edificio etapas	30%	15%	15%	15%	25%
\$					
720.000,00	2021	2022	2023	2024	2025
\$	216.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 180.000,00

