



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA PARA EL
COLEGIO JOHANNES KEPLER-FUNDACIÓN KIDDY HOUSE

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo”

Profesor guía:

Mba. Daniela García

Autor:

Carlos Fernando Lazo Remache

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

Daniela García

MBA

1708683170

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Carlos Lazo

1712615036

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se contemplará el diseño y proceso de implementación de un “Plan de mejora de la infraestructura deportiva para el Colegio Johannes Kepler-Fundación KiddyHouse” que tendrá como objetivo general la disminución de gastos excesivos de alquiler de infraestructura deportiva ajena y por ende la generación de ingresos adicionales al poseer una infraestructura propia de primer nivel. Como resultado de la consecución de los objetivos antes mencionados se podrá contribuir al objetivo global que tiene la comunidad educativa como organización que es la captación de nuevos estudiantes.

Para un correcto desempeño del proyecto se procederá a analizar todos los factores externos que puedan afectar la viabilidad del plan así como una exhaustiva investigación de la industria de la enseñanza en el país. Luego, se procederá a ejecutar un minucioso análisis interno que abordará todas las áreas que forman parte del colegio como tal. Posteriormente, se cruzarán variables tanto internas como externas para poder determinar los factores clave que pondrá en evidencia que efectivamente lo que hace falta al colegio para mejorar en todo sentido es la implementación de una cancha de fútbol de medidas reglamentarias (90m x 45m) de césped sintético con iluminación y una tribuna con una capacidad para 500 espectadores.

Finalmente, para cerciorarse de la viabilidad del planteamiento, se proyectarán estados financieros para 5 años a partir del presente, que comprobarán con datos reales que este proyecto además de disminuir gastos innecesarios va a producir interesantes ganancias para la organización.

ABSTRACT

The following paper will look at the design and implementation process of a “Plan of improvement of the sports infrastructure for the Johannes Kepler High School- Kiddy House Foundation”, which will have as a main objective the reduction of excessive costs from the rent of external sports infrastructure and, thus, the generation of additional income by possessing their own first level infrastructure. As a result of the mentioned objectives, the educational community, as an organization, will be able to meet the global goal of attracting new students.

In order to fulfil the project correctly, all the external factors that might affect the feasibility of the plan will be analyzed, as well as a comprehensive study of the teaching industry in the country. A detailed internal analysis will then be presented, which will address all the areas that are part of the school as a whole. Subsequently, crossing different internal and external variables, the study will determine the key factors that will show that effectively what is needed in order to improve in all respects is the implementation of a soccer field with regulatory dimensions (90m x 45m), made of synthetic grass, with lighting and a tribune for 500 spectators. Finally, to verify the viability of the project approach, financial statements for 5 years will be projected, which will prove with real data that this project will not only reduce unnecessary expenses, but will also produce interesting earnings for the organization.

ÍNDICE

1. CAPITULO I – INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. CAPITULO II- ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la industria.....	6
2.2 Análisis interno.....	8
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional.....	8
2.2.2 Producción y operaciones.....	11
2.2.3 Investigación y desarrollo.....	12
2.2.4 Sistemas de información gerencial.....	13
2.2.5 Marketing.....	13
2.2.6 Finanzas y contabilidad.....	16
3. CAPÍTULO III-EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	21
4. CAPÍTULO IV-PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	23
4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	23
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital.....	23
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	26
4.4. Índices financieros.....	28
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	31
6. BIBLIOGRAFÍA.....	32
7. ANEXOS.....	36

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

A principios del año 1991 lo que hoy en día es conocido como el prestigioso Colegio Johannes Kepler nació como la Fundación KiddyHouse, el mismo que ubicado en la avenida 6 de diciembre frente al Colegio Sebastián de Benalcazar no ocupaba más de 750 metros cuadrados entre dos sedes separadas una de la otra por una cuadra. Posteriormente se trasladaron a un espacio más amplio en la Av. Simón Bolívar en el sector de San Juan Alto cuya extensión de terreno llegaba casi a las 2 hectáreas, un aumento considerable en sus dimensiones e infraestructura, pero por motivos de la construcción de la carretera "Ruta Viva" el colegio se vio obligado ceder parte de su terreno para la construcción de la misma disminuyendo tanto sus espacios físicos así como su estética.

Posteriormente, luego de llegar a un amigable acuerdo con el municipio, el Colegio Johannes Kepler fue trasladado más cerca al centro de ciudad de Quito en el sector del Bosque Protector Bellavista vía a Nayón en la Av. Simón Bolívar con un terreno de más de 4 hectáreas el cual hasta la actualidad funciona como cuartel general del saber para más de 540 alumnos que en conjunto con la naturaleza y un ambiente de camaradería estudian en aulas muy espaciales y modernamente adecuadas para todas sus necesidades.

Esta comunidad educativa en sus más de 24 años de existencia ha sabido crecer y desarrollar tanto sus espacios físicos así como su metodología de enseñanza vanguardista para lograr un aumento significativo de sus estudiantes año tras año llegando a un crecimiento de alumnos de alrededor del 1000% desde sus inicios a la fecha y un aumento en extensión de terreno del 4000% en relación a su primera sede ubicada en la Av. 6 de diciembre.

La ausencia de infraestructura deportiva propia es un visible problema y principalmente se debe a que inicialmente la organización ha concentrado sus esfuerzos en construir edificios administrativos y de aulas interactivas para la adecuada enseñanza a sus clientes agotando así sus recursos económicos para la edificación de instalaciones deportivas aptas para el uso de los estudiantes. Las instalaciones deportivas que utilizan actualmente son alquiladas mediante un contrato anual a la sede social del "Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha que se encuentra junto a las inmediaciones del instituto educativo.

Gracias a estos antecedentes y a una serie de datos e investigaciones que se presentarán en este "PLAN DE MEJORA DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA PARA EL COLEGIO JOHANNES KEPLER-FUNDACION KIDDY HOUSE" se cree que ya es el momento de que esta institución educativa posea infraestructura deportiva propia del más alto nivel con una inversión razonable, para sacar mayor provecho de la misma, lo que habilitará competir con sus semejantes que están muy avanzados en este tema además de disminuir el gasto excesivo por alquilar instalaciones ajenas.

1.2 Objetivo General del trabajo

Diseñar e implementar un plan de mejora en su infraestructura deportiva para el Colegio Johannes Kepler que le permita disminuir gastos, aumentar ingresos y mejorar su oferta académica brindando un servicio integral en el desarrollo de la comunidad estudiantil logrando así incrementar su competitividad con sus semejantes.

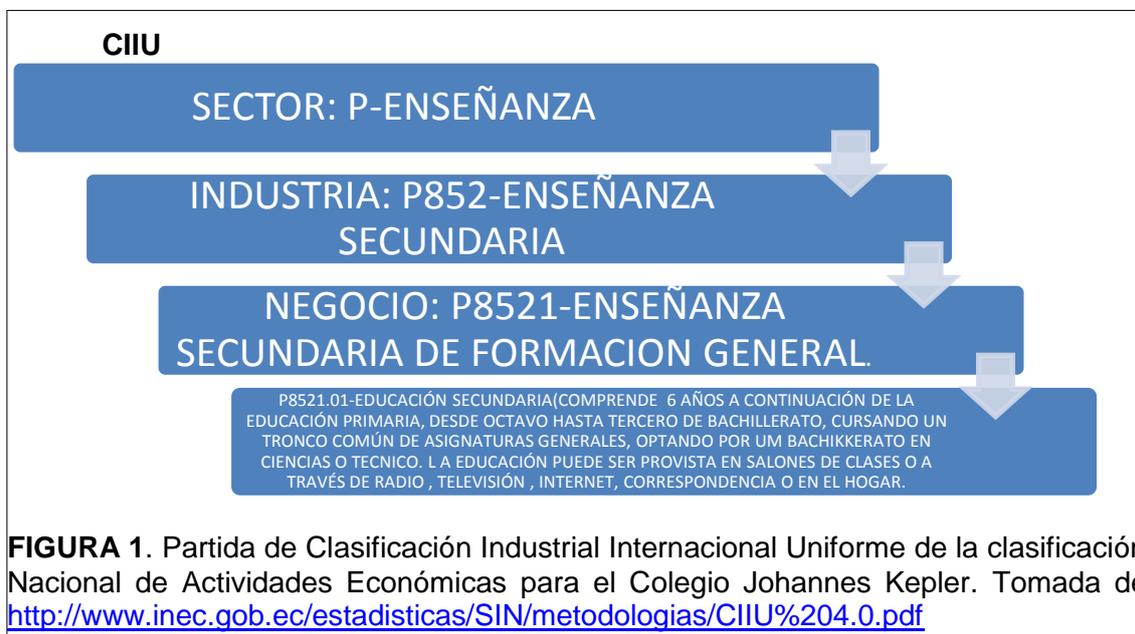
1.2.1 Objetivos Específicos del trabajo

- 1.-Adquirir una idea del entorno así como la industria en la que se está desarrollando esta empresa a través de un análisis PESTEL y PORTER exhaustivos.
- 2.- Mediante un análisis interno, identificar áreas sensibles de mejora donde se deba intervenir con la ponderación de factores clave mediante matrices EFI y EFE
- 3.-Determinar la situación actual del Colegio Johannes Kepler en relación a su competencia directa mediante la matriz FODA.
- 4.-Implementar un Plan de Mejora donde se apliquen estrategias eficientes enfocadas en las necesidades del colegio orientadas a la consecución de los objetivos planteados alineados con la rentabilidad financiera del proyecto.
- 5.-Mediante evaluaciones financieras se determinará la viabilidad tanto como la justificación de la inversión tomando en cuenta indicadores financieros así como flujos de caja comparándolos con la industria de la enseñanza en el país.

CAPITULO II- ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo



Matriz EFE

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos del colegio Johannes Kepler.

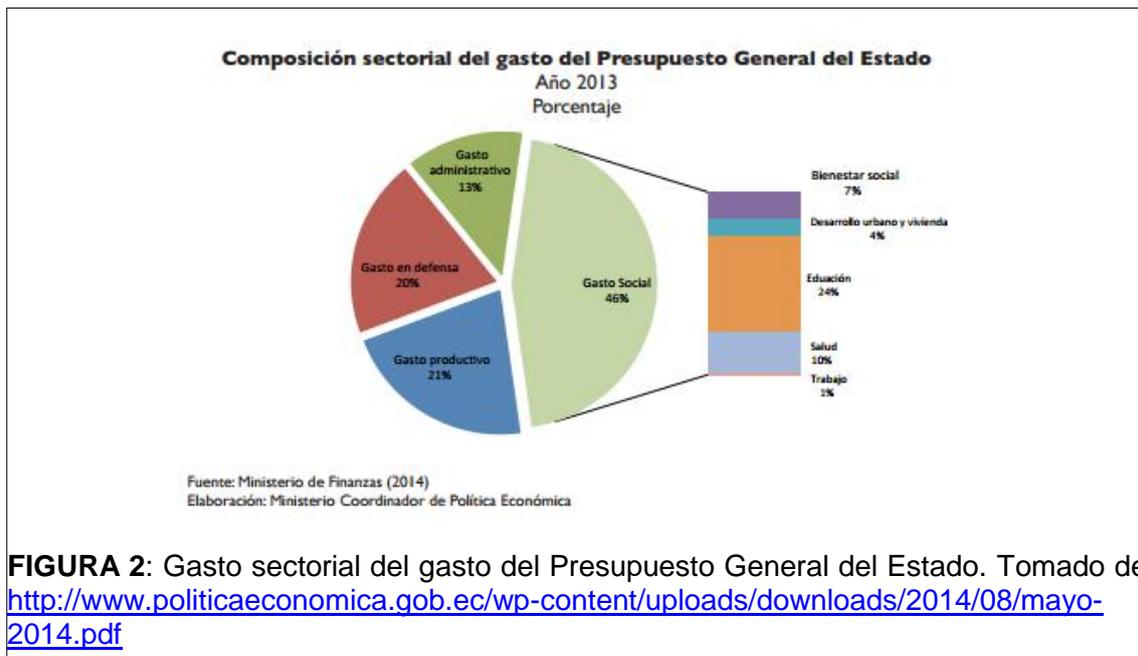
MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA INDUSTRIA DE LA ENSEÑANZA	0,1	3	0,3
CERTIFICACIONES INTERNACIONALES ATRACTIVAS PARA LOS PADRES DE FAMILIA	0,07	2	0,14
POBRE INFRAESTRUCTURA COLEGIOS COMPETIDORES	0,08	3	0,24
POSIBILIDADES CASI NULAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,06	2	0,12
ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROGRAMAS Y EMPRESAS INTERNACIONALES LIGADAS AL DESARROLLO	0,08	3	0,24
EXIGENTES BARRERAS DE ENTRADA LEGALES Y DE CAPITAL PARA NUEVOS COMPETIDORES	0,07	3	0,21
SUBTOTAL	0,46		1,25
AMENAZAS			
SECTOR DE UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES	0,08	3	0,24
COMPETIDOR EXISTENTES CON MEJORES PRECIOS E INFRAESTRUCTURA	0,1	3	0,3
REGULACIONES DE PARTE DEL MINISTERIO DE EDUCACION	0,07	2	0,14
CREACION DE NUEVOS COLEGIOS CON SIMILARES O MEJORADAS CARACTERISTICAS	0,07	2	0,14
PERDIDA DE CLIENTES POR DESPRESTIGIO O DESCUIDO DE CIERTAS AREAS	0,09	4	0,36
CREACION DE PRODUCTO SUSTITUTO SOLIDO Y ACEPTADO POR LA SOCIEDAD	0,05	1	0,05
OFERTA DE OTRO TIPO DE MODALIDADES DE ESTUDIO PARA OBTENER MISMO TITULO	0,08	3	0,24
SUBTOTAL	0,54		1,47
TOTAL	1		2,72

Luego de haber realizado la matriz de Evaluación de Factores Externos se obtuvo un resultado final de 2,72 es decir que está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten amenazas latentes.

ANÁLISIS PESTEL

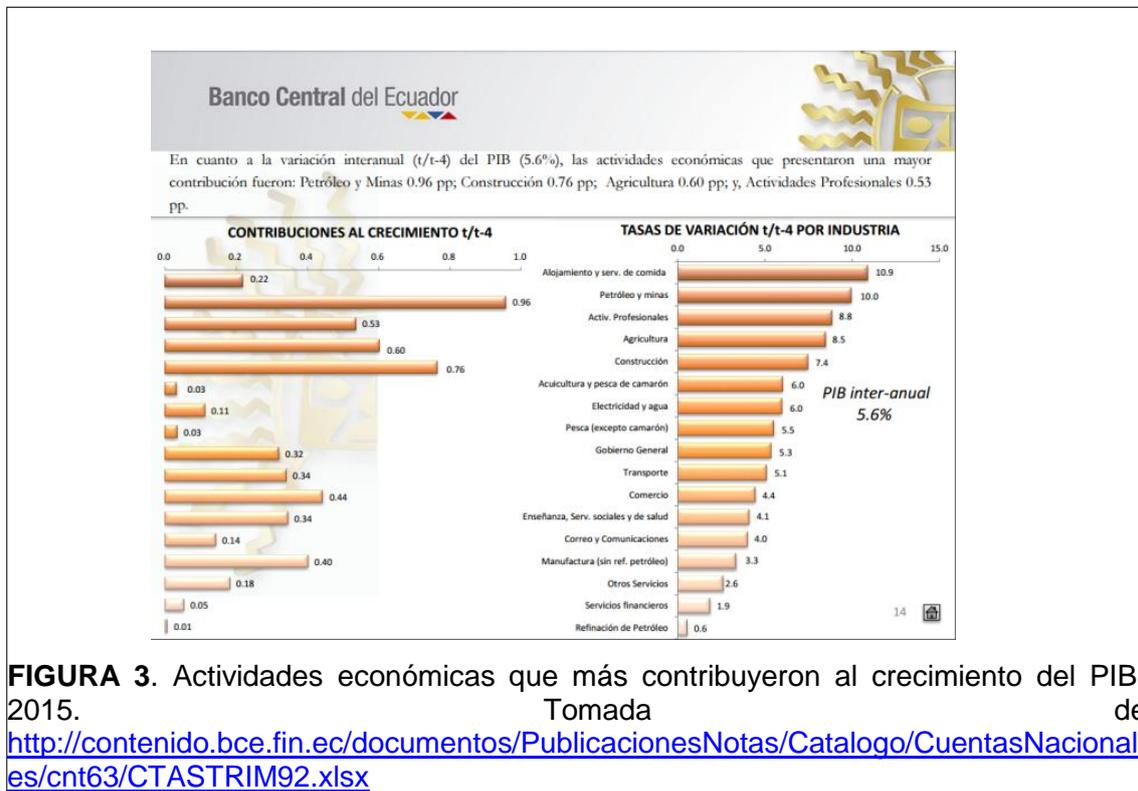
POLITICO

El nivel de aceptación del Presidente Rafael Correa al finalizar el año 2014 fue de 71% según varias encuestadoras asegura el diario informativo Andes. Esta popularidad se ha debido en parte a la gran promoción y recordación que semana a semana en las cadenas sabatinas le imprime el presidente de la república. Gran parte de las cadenas se dedican a enfatizar el alto gasto público en educación que en el siguiente gráfico lo vamos a observar.



ECONÓMICO

Podemos constatar que la actividad económica correspondiente a “Enseñanza, servicios sociales y de salud” ha aportado significativamente al crecimiento del PIB durante el segundo trimestre del 2014 ubicándose en 4to lugar con 0,13 pp (puntos porcentuales) después de importantes industrias como son: 1.- Petróleo y Minas 0,19 pp, 2.- Agricultura 0,14 pp, 3.- Construcción 0,14 pp. A comparación con la contribución que la rama de la enseñanza tuvo en el 2013 que se ubicó en el 8vo puesto con una contribución total al crecimiento del PIB de 0,34 pp este 2do semestre del 2014 ha escalado 4 puestos es decir que la industria se ha desarrollado y ha crecido bastante del 2013 al 2014 por varios factores especialmente la importancia y prioridad que el actual gobierno le otorga a esta rama



SOCIAL

En lo que respecta a la población que tiene acceso a la educación tenemos los siguientes datos relevantes para determinar cuál es el campo de acción

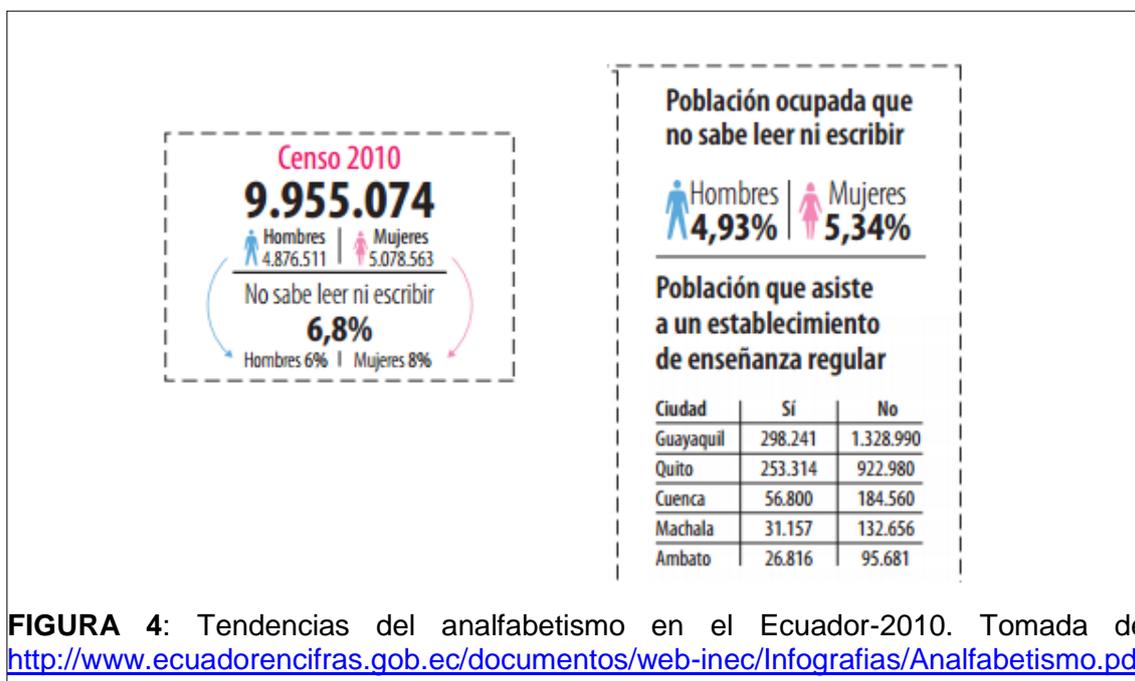


FIGURA 4: Tendencias del analfabetismo en el Ecuador-2010. Tomada de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/Analfabetismo.pdf>

TECNOLÓGICO

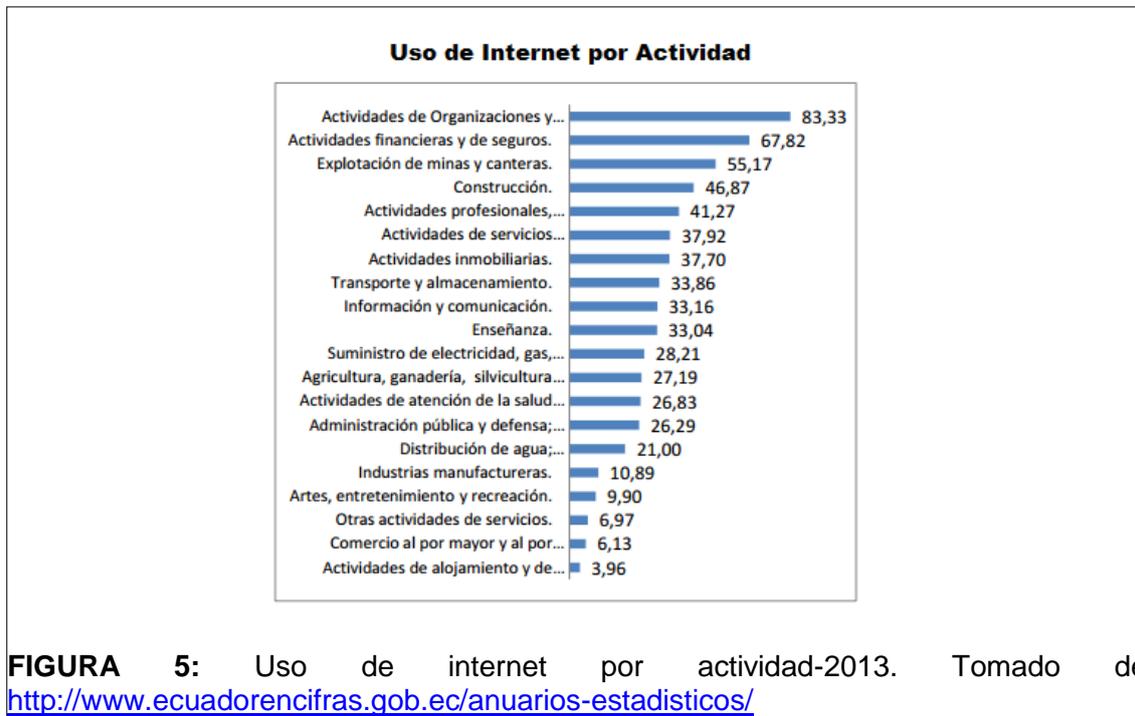


FIGURA 5: Uso de internet por actividad-2013. Tomado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/anuarios-estadisticos/>

Podemos observar que la rama de Enseñanza se ubica en la 10ma posición en lo que respecta al uso de internet en las actividades económicas, lo que significa que no está aprovechando al máximo las ventajas que otorgan las TIC's para el desarrollo de la educación.

2.1.2 Análisis de la industria

5 FUERZAS DE PORTER

1.-RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

La rivalidad entre competidores se basa en 2 factores importantes en la industria de la enseñanza que son precio e infraestructura. La oferta de colegios con formación secundaria con instalaciones de primera es muy amplia en el territorio Ecuatoriano, por este motivo la guerra de precios entre dichas instituciones es muy reñida sobre todo en los de gama media alta y alta.

Para sacar una ventaja competitiva cada comunidad educativa busca sobresalir en ciertas aéreas como en la tecnología, espacios verdes, instalaciones deportivas, participación estudiantil, programas internacionales, idiomas, entre otros.

Sin embargo, esta industria se ha visto afectada debido a la gran inversión de parte del gobierno ecuatoriano en la educación pública lo que contribuye al aumento de esta fuerza que, conjuntamente con la facilidad que brindan la mayoría de instituciones para que sus clientes se puedan cambiar de institución educativa en un tiempo mínimo y con pocos requisitos se han convertido en factores importantes a la hora de evaluar el peso de esta fuerza.

Por este motivo se considera que la rivalidad entre competidores es ALTA debido a la amplia competencia con la mezcla de todos los otros factores antes mencionados.

2.-BARRERAS DE ENTRADA

Analizando todas las aristas ya sean legales, de infraestructura, de capital económico así como de capital humano se llegó a la conclusión de que se necesita una serie de requisitos legales que demandan tiempo y dinero.

En el tema de recursos es indispensable contar con terreno, instalaciones adecuadas y empleados altamente capacitados para brindar educación a otros lo que representa altas sumas de dinero.

Mediante políticas reguladoras gubernamentales se están estableciendo parámetros para que las nuevas instituciones educativas que deseen ingresar a la industria de la enseñanza sean calificadas con las más altas medidas para que brinden una educación de excelencia.

Por este motivo, el gobierno inició este proceso de limpieza de instituciones no aptas en la educación superior para pasar en un corto lapso a manejar el ámbito de la educación primaria y secundaria como se lo está haciendo en la actualidad, siendo más específicos de la educación primaria y secundaria particular.

Se considera que las barreras de entrada tienen un nivel ALTO ya que son muchos los requisitos y parámetros que el estado exige para el correcto funcionamiento de las escuelas y colegios del país.

3.-PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que se lograron identificar para la industria de la enseñanza de formación secundaria son el trabajo, el no desear estudiar y el pertenecer a una comunidad o etnia en donde no se tenga por costumbre el acudir a un centro educativo de las características de las escuelas primarias y secundarias asumiendo a

estos motivos la extrema pobreza tomando como factor determinante para varios adolescentes que desean estudiar pero no tienen los recursos.

A pesar de los increíbles esfuerzos que se dan a nivel mundial para que los clientes se decidan por la industria de la enseñanza, no existe una firme fidelidad por que esta sea la primera opción para todos, en parte también por la facilidad que existe para poder acceder a los productos sustitutos antes mencionados.

Por lo que consideramos q los productos sustitutos tiene un nivel BAJO de influencia dentro de la industria de la enseñanza.

4.-PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES.

Después de realizar un pequeño análisis a todos los posibles proveedores de la industria de la enseñanza se detectó que existen muchos proveedores para este mercado por lo cual se está convirtiendo en una industria con proveedores que está llegando a saturar por su alta demanda en nuestro país.

Es por esto que los proveedores no pueden aumentar sus precios deliberadamente y están obligados a otorgar cada vez más concesiones o beneficios para que puedan ser seleccionados por las instituciones de la industria dela enseñanza.

Otro factor que influye en el peso de esta fuerza es que las escuelas y colegios están produciendo sus propias materias primas y también haciendo alianzas con proveedores para abaratar sus costos.

El poder de negociación podemos determinar que es BAJO.

5.-PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES.

Los posibles estudiantes tienen un amplio abanico de opciones en distintos tipos de modalidades que facilitan el acceso a la educación y cada vez se lo realiza en menos tiempo y con menos recursos.

Además de la facilidad que se les brinda para cambiarse a marcas competidoras también existe un muy buen conocimiento por parte de los clientes de toda la amplia oferta de precios, beneficios y concesiones que brinda cada ofertante.

El poder de negociación de los clientes es bastante ALTO como en la mayoría de industrias y más aún en la de la enseñanza debido a la rentabilidad que se puede generar si se la maneja y gestiona adecuadamente.

Conclusiones sobre las 5 fuerzas de Porter

- Después de analizar las 5 fuerzas y tener 3 de ellas con peso ALTO, especialmente la “Rivalidad entre competidores” que el pilar de esta matriz se puede determinar que el grado de competencia que existe en la industria de la enseñanza es prominente por lo atractiva que se ha tornado a lo largo de los años.
- Se evidencia que dos fuerzas tienen un peso BAJO que son el “Poder de negociación con los proveedores” y los “Productos sustitutos” lo que arroja un resultado concreto de que en esta industria si se logra detectar bien tanto las oportunidades como las amenazas resultará un buen nicho para incursionar.

Conclusiones sobre ANÁLISIS EXTERNO

- A pesar de la crisis mundial que apremia a la población se avizora un panorama positivo para la industria de la enseñanza debido a que los indicadores mostrados en el análisis PESTEL muestran un constante crecimiento y cifras prometedoras para este sector que principalmente se puede atribuir su crecimiento al apadrinamiento que el gobierno ecuatoriano le ha brindado.
- Se observa un alto grado de competencia dentro de la industria debido a las mínimas barreras de entrada por lo que convierte a esta industria en una actividad económica muy importante para el desarrollo económico del país.
- Entérminos generales la industria es bastante atractiva para invertir y ver la posibilidad de montar un negocio rentable debido al escenario optimista que presenta el panorama.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Misión

“Somos Johannes Kepler, una Comunidad Educativa Bilingüe que ofrece educación Inicial, Básica y Bachillerato, comprometida a cambiar el mundo con responsabilidad social, respeto y honestidad; utilizando el modelo pedagógico C3 con pensamiento flexible”.

Visión

“En el año lectivo 2017-2018 seremos un Referente Educativo de Calidad, a nivel local, nacional e internacional, facilitando el desarrollo integral de ciudadanos del mundo y excelentes seres humanos, que actúan bajo los principios del Bachillerato Internacional”.

Análisis

La misión claramente está alineada con su visión ya que en ambas declaraciones se evidencia la presencia de su giro de negocio así como el mercado hacia el que está enfocado la empresa así como la coherencia entre sí ya que realizando el cumplimiento de la misión con excelencia, se llegará sin lugar a dudas a la visión establecida en el tiempo.

Si bien es cierto la misión habla de dos elementos esenciales de la organización como son sus clientes y su producto. Hace falta enfatizar y especificar elementos como los empleados, el tiempo y el lugar.

Objetivos de la empresa (ANEXO1)

Análisis

En general los objetivos de la institución se caracterizan por ser específicos y alcanzables mas no se establecen tiempos para especificar en ninguno y en algunos

de los mismos se evidencia mucha subjetividad por lo que resulta muy complicado que sean medibles ya que no van a existir indicadores para determinar su éxito o fracaso.

Estructura Organizacional

Existen 2 organigramas bien definidos que se los ha separado por la rigurosidad académica con la que se debe manejar una institución de este nivel, es por esto que existe un “organigrama académico” y un “organigrama administrativo”.

La estructura del Colegio Johannes Kepler está basada en procedimientos de GESTIONES que van de la Gestión 1 a la Gestión 6. Las GESTIONES se pueden definir como el conjunto de acciones específicas que se realizan para que exista un correcto desempeño de una empresa o institución. A continuación detallamos los dos organigramas con sus funciones correspondientes.

Procedimientos G1, G2, G4 y G5 pertenecen a los procesos académicos entre los que se destacan la planeación curricular pedagógica, planeación estratégica, coordinación de convivencia, salud y seguridad ocupacional y participación estudiantil.

ORGANIGRAMA ACADÉMICO

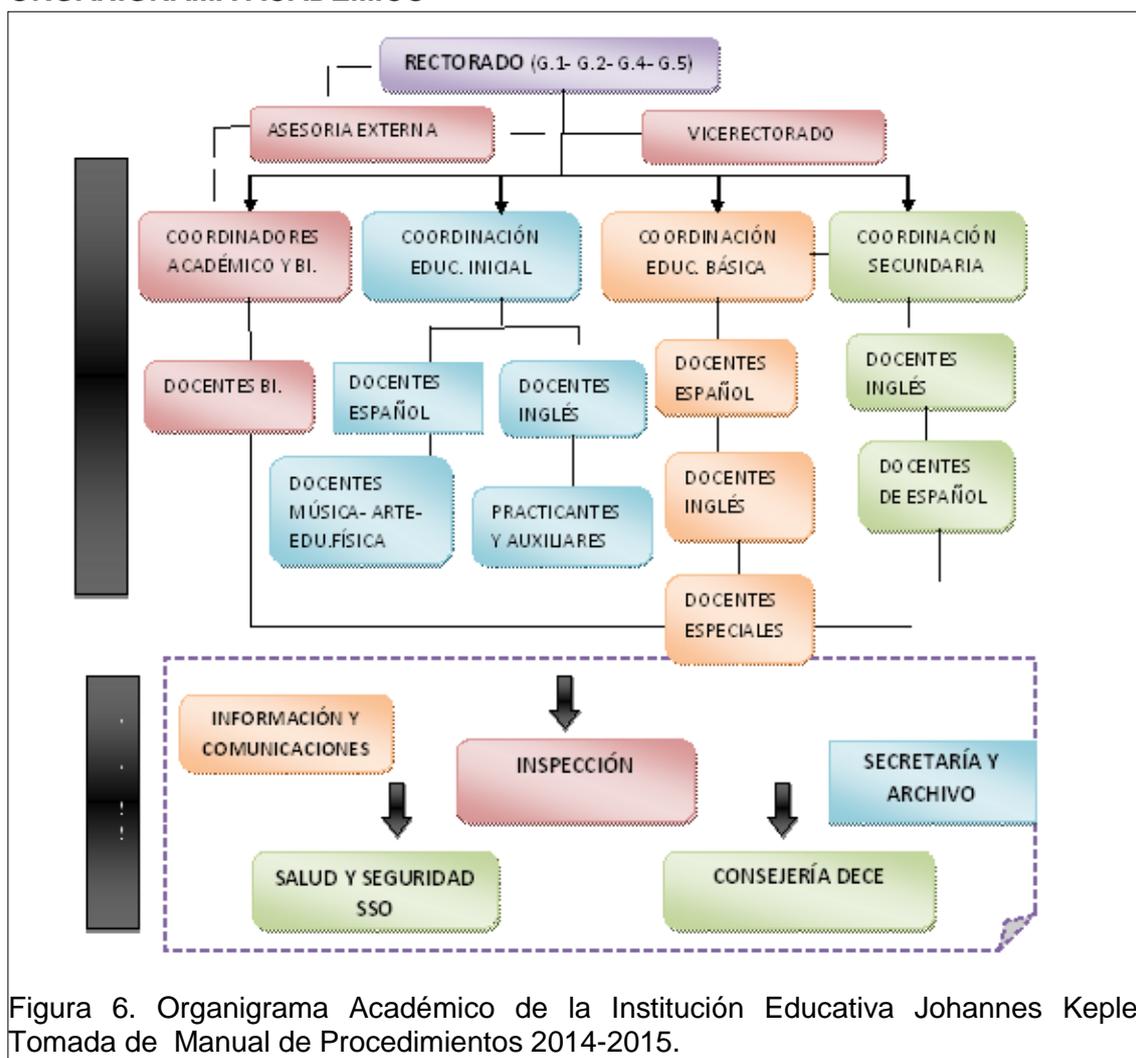


Figura 6. Organigrama Académico de la Institución Educativa Johannes Kepler Tomada de Manual de Procedimientos 2014-2015.

El primer organigrama designado como “organigrama académico” esta manejado por el rectorado que lo preside la Especialista Superior Jacqueline Ponce quien a su vez es asesorada por su mano derecha el Vicerrector Dr. Yecid Puentes los mismos que se encargan de las 4 coordinaciones creadas para mejor organización y desarrollo de los estudiantes que son: Coordinación académica y del Bachillerato Internacional, Coordinación de educación inicial, Coordinación de educación básica y Coordinación de secundaria.

Los procedimientos G3 y G6 pertenecen a los procesos administrativos los mismos que incluyen al departamento, contable, administrativo, de recursos humanos y de marketing y comunicaciones,

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO

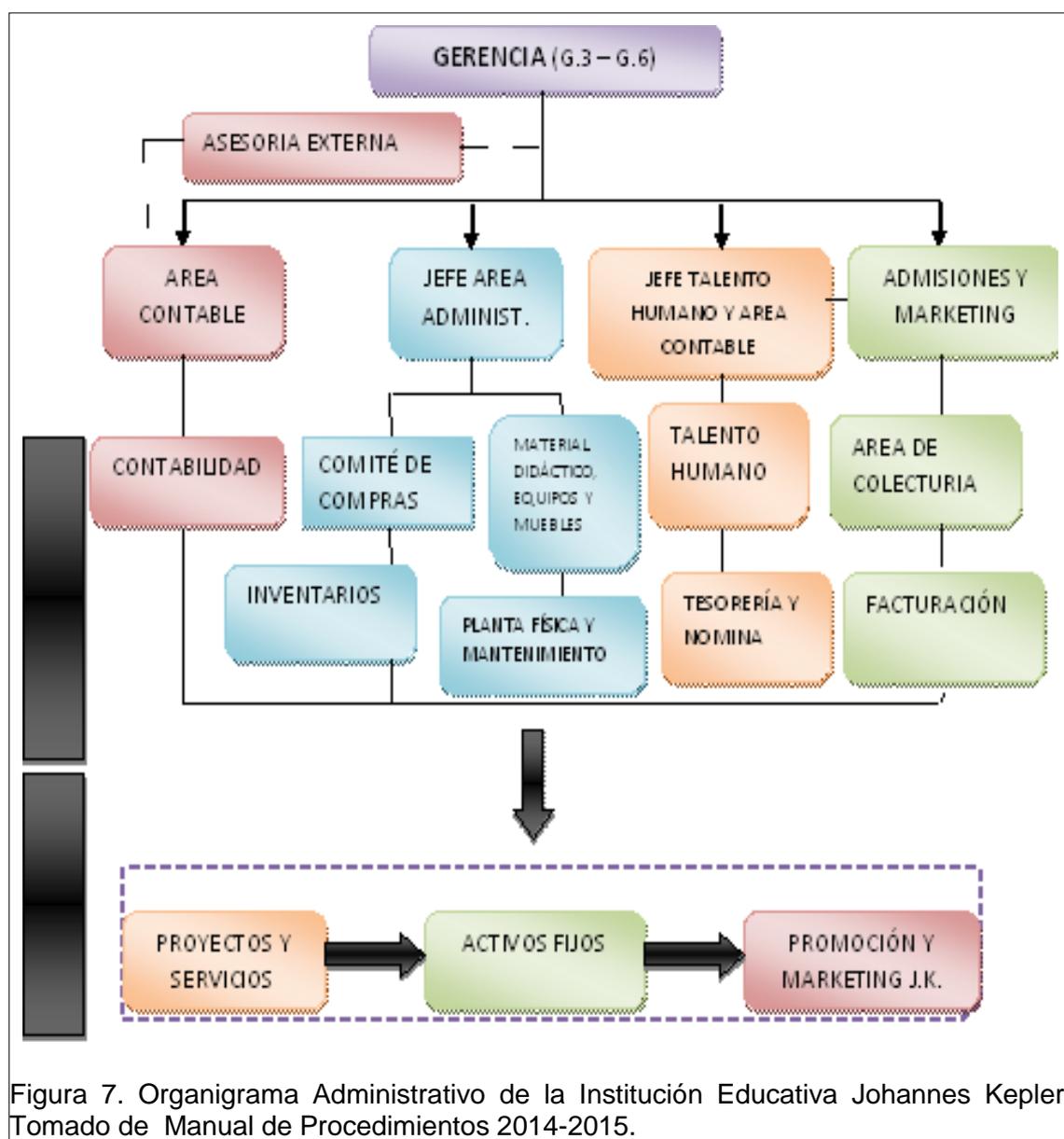


Figura 7. Organigrama Administrativo de la Institución Educativa Johannes Kepler. Tomado de Manual de Procedimientos 2014-2015.

En el segundo organigrama que lo denominaremos “organigrama administrativo” se encuentra regido por la gerencia que está representada por el Doctor Pablo Ponce (Gerente General de la institución) quien conjuntamente con la asesoría de la Gerente de Calidad Dra. Marcela Suarez se encargan de tomar decisiones y comandar a las 4 áreas claves para el desarrollo como empresa del colegio que son: Área contable, Área administrativa-logística, Área de talento humano y Área de admisiones y marketing.

Constantemente se socializan y actualizan nuevos procedimientos en pos del desarrollo y excelencia en calidad y servicio. Ejemplos de procedimientos actualizados a inicios del año 2015 son:

- Procedimiento primeros auxilios
- Procedimiento seguridad comunidad Educativa
- Procedimiento de Evacuación en casos de emergencia
- Procedimiento de seguridad vial

Todos estos procedimientos tienen como objetivo general el mejoramiento de la eficiencia y eficacia así como la calidad del servicio de la institución hacia la comunidad.

Liderando todo estos procedimientos se encuentra la gerente de calidad, un departamento recién anexado el año 2014 en vista de mejorar los procesos internos del colegio.

En lo que respecta a la toma de decisiones en todos los marcos que encierran a la comunidad educativa se ha hecho una corrección sobre la marcha que es el tema de incluir a los padres y madres de familia dentro de la labor educativa para que formen parte de todos los grupos gestores y consejos educativos de cualquier actividad importante a realizarse en la institución, cosa que en años anteriores se los consideraba como un sistema independiente.

Conclusiones

Como conclusiones generales sobre los organigramas antes presentados se determina que son dos estructuras muy bien diferenciadas para una institución educativa ya que el área administrativa tiene que estar completamente aislada del área educativa por lo que esta última significa en la sociedad como pilar fundamental para el desarrollo. Adicionalmente, se puede observar bastante control de calidad y de procesos por el acompañamiento permanente de una asesora de calidad.

En el sistema de gestión de recursos humanos se detectó que la contadora general, es decir la encargada de manejar la información financiera es también la “Gerente de Recursos Humanos”. Una situación muy peculiar debido a que una función no tiene nada que ver con la otra. Es decir, no existe una figura bien marcada y establecida de una persona que se encargue de manejar todos los temas de requisitos laborales, contrataciones, comunicaciones internas, entre otras. Es por esto, que el nivel de satisfacción del cliente interno es regular debido a que no existe un departamento consolidado de recursos humanos.

2.2.2 Producción y operaciones

El campus propio tiene una extensión de alrededor de 3500 metros cuadrados entre los que podemos destacar la presencia de una huerta y 2 invernaderos, un sendero de bosque totalmente ecológico, un bloque administrativo en donde se desempeña también las actividades de pre-escolar y un bloque netamente de aulas

completamente equipadas con TIC'S y todas las facilidades para que los estudiantes se puedan desarrollar en el más óptimo ambiente educativo, cómodo e inclusivo.

Dentro de la cadena de suministro existen varios proveedores ya que como la empresa solo brinda un servicio no tiene producción ni los procesos correspondientes a la misma. Encabezando la cadena se encuentra la empresa encargada de proveer los textos educativos así como los útiles escolares, esta empresa también proporciona los uniformes escolares a todos los estudiantes. Siguiendo con la cadena está la empresa de transporte de recorridos que si bien se maneja de manera independiente, su base de operaciones está dentro de la institución y rinde cuentas directamente al departamento contable permanentemente. Continuando con los proveedores está el proveedor de alimentos y bebidas para el refrigerio y el almuerzo de toda la comunidad educativa. Siguen en la lista proveedores menores como lo son: suministros tecnológicos, suministros de oficina, de materiales de construcción, entre otros.

Existe una bodega de proveeduría manejada por la gerente de operaciones con el sistema ACADEMIUM (Software en línea de inventarios y de registros y observación de calificaciones), el mismo al que pueden acceder ya sea autoridades, docentes o administrativos para solicitar cualquier tipo de insumo o material que necesiten para cualquier actividad. Este sistema es bastante amigable con el usuario y ha facilitado los procesos de pedidos y entrega de material. Para el correcto desarrollo de este departamento existen alrededor de 8 trabajadores que se encargan de hacer las compras de materiales varios así como el arreglo de máquinas o infraestructura averiada.

A pesar de su amplia extensión de terreno y las increíbles edificaciones tanto pedagógicas como culturales que se han forjado en este lugar, existe una ausencia de áreas para la práctica recreativo-deportiva que es indispensable para que un colegio de estas magnitudes pueda funcionar con la excelencia que se pretende.

Es por esto que la unidad educativa se edificó junto a un club recreativo que cuenta con 3 canchas de césped semi-profesionales, dos canchas de ecuavoley y dos canchas de cemento multiusos (basket, tenis e indorfutbol) las mismas que son alquiladas por el Colegio Johannes Kepler en un valor aproximado mensual de \$4000 que representan un egreso anual de alrededor de \$50000 al año.

La ausencia de infraestructura deportiva propia se debe a que inicialmente la organización ha concentrado sus esfuerzos en construir edificios administrativos y de aulas interactivas para la adecuada enseñanza a sus clientes agotando así sus recursos económicos para la edificación de instalaciones deportivas aptas para el uso de los estudiantes.

2.2.3 Investigación y desarrollo

Las **tendencias** a nivel dentro de la industria de la enseñanza en la actualidad se concentran en rigurosidad académica a nivel global así como la incorporación de 1 a 2 lenguas extranjeras dentro del currículo anual para cursos desde 7mo de básica a 3ero de bachillerato. Es por eso, que actualmente la institución se encuentra en un proceso de acreditación para afiliarse al organismo mundial de educación de excelencia llamado Bachillerato Internacional.

El año pasado se postuló y este año ya fue aceptado como colegio postulante y al cabo de 2 a 3 años la unidad educativa con muchos esfuerzos y la restructuración de varias áreas donde se encontraban algunos desfases que se están ya corrigiendo luego de una visita de inspección por parte de un delegado argentino del organismo, el

Colegio Johannes Kepler contará con el “Programa del Diploma” el más ambicioso programa de estudios de 2do nivel brindando las herramientas necesarias para continuar sin ningún problemas ni vacíos ya sean académicos y personales hacia los estudios de 3er nivel.

Podemos deducir que en el cuadro de la Población Económicamente Activa que la rama de la enseñanza junto con otras 6 ramas como son: Administración pública, construcción, agricultura, minería y actividades financieras y de seguros han aumentado el porcentaje de trabajadores del año 2013 al 2014 y en el caso de la enseñanza aumentó de 5,9% de total de ocupados en el 2013 a 6,4% en el 2014. *BCE, (2014)*

Estos indicadores nos demuestran que la industria de la enseñanza está en auge y en un constante crecimiento, por lo que resulta indispensable el invertir e incentivar programas de investigación y desarrollo para obtener ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

ACADEMIUM también es para estudiantes y padres de familia para observar e imprimir sus calificaciones, es el mismo programa pero con otra dirección IP. Adicionalmente, hay un sistema de cámaras dentro de todo el campus con el afán e salvaguardar la seguridad e integridad de la comunidad educativa. Además, para el correcto control tanto de trabajadores docentes así como de personal administrativo se ha instalado un reloj biométrico donde se debe marcar con la huella digital el rato de entrada y de salida a la institución. Se asegura que estos sistemas de información gerencial son suficientes para el correcto monitoreo de la comunidad educativa.

2.2.5 Marketing

La necesidad sentida que se evidencia en el mercado ecuatoriano con respecto a la industria de la enseñanza es la de obtener una educación de calidad con infraestructura y las herramientas adecuadas para formar estudiantes con mentalidad internacional que sepan desarrollarse sin problemas en la universidad además de enseñar a ser buenos ciudadanos, humanos con todas las armas para ser exitosos en la sociedad.

El Colegio Johannes Kepler ha sabido encajar con estas características ya que su giro de negocio está bien enfocado hacia el target que buscó desde un inicio. Conjuntamente con una excelente campaña de marketing estratégico el colegio ha sabido posicionarse en el mercado quiteño haciéndose de un nombre que cada mes es más conocido dentro de la industria de la enseñanza.

Matriz BCG:

A continuación se desarrollará la matriz de la Boston Consulting Group teniendo en cuenta que el segmento al que está enfocado el Colegio Particular Johannes Kepler es a familias quiteñas de clase social media alta y alta de preferencia establecidos geográficamente en el centro norte de Quito y en los valles de Tumbaco y Cumbaya.

Los colegios con los que se comparó en esta matriz han sido seleccionados en base a parámetros similares a los del colegio Johannes Kepler tanto de: números de estudiantes, infraestructura, precios, entre otros.

Tabla 2. Cuadro de 3 Colegios de Quito con similares características donde se muestran sus ventas y la participación de mercado que últimamente han tenido cada uno.

EMPRESAS	VENTAS Año 2013	VENTAS Año 2014	PARTICIPACIÓN MCDO (ÚLTIMO AÑO)*
COLEGIO INTERNACIONAL BRITÁNICO	3'470 564,00	3'596 131,00	57.22%
COLEGIO ANTARES	1'053 145,43	1'118 112,80	17.79%
COLEGIO JOHANNES KEPLER	1'464 986,34	1'570 003,30	24,98%
TOTAL	5'988 695,77	6'284 247,1	100.00%

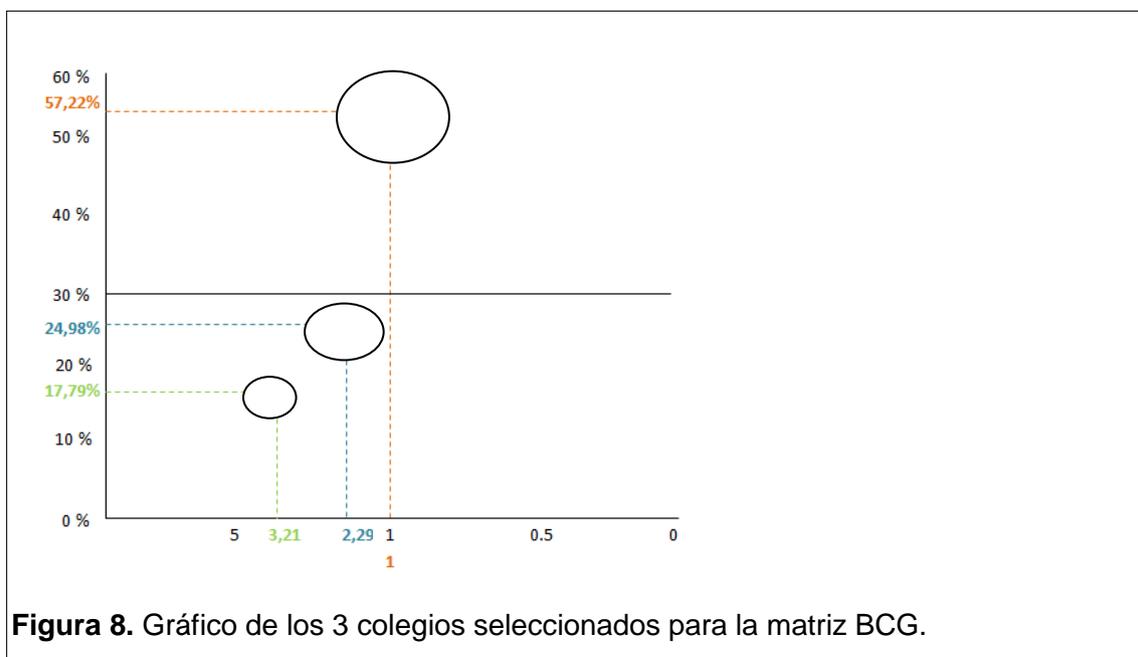


Figura 8. Gráfico de los 3 colegios seleccionados para la matriz BCG.

Verde: Colegio Antares: Vaca lechera- Tiene una buena participación de mercado estable y el rendimiento sigue siendo rentable.

Azul: Colegio Johannes Kepler: Vaca lechera/ Tiene una alta participación de mercado, es muy aceptado por su mercado objetivo. Representa buena rentabilidad con buenas posibilidades de convertirse en estrella.

Naranja: Colegio Británico: Estrella- Posee una excelente participación de mercado al igual que sus ventas son muy elevadas, pero tiene que estar reinventando sus estrategias para mantenerse en esa posición de estrellas lo que implica un excesivo gasto en publicidad, promoción y demás estrategias para mantenerse como líder.

La clara estrategia de marketing que utiliza la organización es la de **desarrollo de producto** ya que ofrece un producto/servicio mejorado y de calidad a mercados existentes que buscan siempre la excelencia en todas las áreas del negocio. La propuesta de valor institucional haciendo un análisis crítico de la misma se puede deducir que está ofreciendo **MAS POR MENOS** ya que la calidad de servicio que está ofreciendo y toda la infraestructura del más alto nivel con excepción de los espacios deportivos que son alquilado son iguales o superiores a las de sus semejantes, cobrando una pensión o valor por el servicio menor a la de sus competidores.

Marketing Mix:

Producto:

Muy atractivo con diferenciación ecológica ambiental, personalizado/exclusivo, apertura hacia la diversidad cultural disminuyendo las figuras de inspección que castigan. El producto básico es un único servicio que es el de la educación. El producto real viene a ser que el colegio es particular privado con amplias instalaciones ecológicas con certificaciones internacionales de excelencia educativa. El producto aumentado son las facilidades de pago con tarjeta de crédito, seguro médico privado para toda la comunidad educativa, intercambios internacionales, entre otros.

El producto como tal no se puede costear porque es un servicio

Precio:

Los precios son accesibles con una base de \$330 para los más pequeños (preescolar) llegando hasta los \$390 para los mayores (bachillerato). La estrategia de precios que utiliza actualmente el colegio es la **Estrategia de Precios Orientada a la Competencia** debido a que su atención se centra en lo que hacen los competidores y los precios que ellos fijan, analizando los precios de sus competidores directos se basan para fijar sus propios precios.

La estrategia de entrada que utilizo claramente es la de penetración de mercado para atraer a los clientes de la competencia que son muchos y también captar a los nuevos potenciales clientes con precios inicialmente más bajos. La estrategia de ajuste que realiza la institución es la de Fijación de precios de descuento y complemento ya que existe un buen programa de referidos y se premia con incentivos significativos a las personas más comprometidas con la comunidad educativa.

Plaza:

La plaza de la comunidad educativa si bien es cierto, tiene un amplio campus con más de 3500 metros cuadrados de terreno, es muy ecológico y amigable con el ambiente. Tiene un grave problema con su ubicación geográfica ya que el colegio está ubicado justamente en una carretera de 3 carriles de ida y 3 carriles de vuelta, donde diariamente se suscitan accidentes automovilísticos.

Existen muchas preocupaciones en torno a este tema debido al gran riesgo que significa el transitar en esta vía rápida que justamente todos los estudiantes deben obligatoriamente tomarla para llegar a la institución ya que es la única vía de acceso. El tipo de canal que posee esta organización es el tipo de canal 1 que corresponde al canal directo. Es decir que el servicio va directo del ente que lo genera que en este caso es el Colegio hacia sus consumidores que serían los estudiantes.

El alcance que posee la comunidad educativa es de distribución exclusiva debido a que el servicio se lo brinda únicamente en una sede que es donde se imparte la educación, mas no posee más sucursales ni es parte de una franquicia.

El nuevo campus que tiene el colegio Johannes Kepler en la Av. Simón Bolívar en el sector del bosque protector Bellavista posee alrededor de 4000 metros cuadrados con un valor estimado con todos sus activos de \$2'500 000

Promoción:

A lo largo de los últimos años se ha implementado una fuerte campaña de publicidad y promoción donde se han utilizado personajes emblemáticos que cambiaron al mundo tales como: Einstein, Ghandi, Madre Teresa de Calcuta, Picasso, entre otros para impactar a los futuros clientes tomando como propio el slogan de: "AQUÍ CAMBIAMOS EL MUNDO".

Se otorgan buenos descuentos con un programa de referidos muy atractivo. Se utiliza marketing directo con medios masivos. Las relaciones públicas son muy buenas debido a que el colegio es propiedad de un exconcejal de la ciudad de Quito.

La publicidad y promoción al cabo de estos 5 años ha representado un aproximado de \$58000 que ha logrado posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor, un reto que resulta muy complejo debido a lo que significa manejar una campaña de publicidad de alta envergadura.

Mezcla de los 4 elementos:

Se puede observar que la fusión armónica de estos 4 elementos en esta organización está dando resultado ya que año tras año su cantidad de clientes está creciendo en un número considerable, están alineados con los objetivos propuestos y con su visión y misión. Las herramientas del mix promocional del marketing que más están siendo utilizadas son en orden de importancia: Publicidad, Relaciones Publicas, Merchandising y Marketing Directo, esta gestión de marketing en el año 2014 representó un gasto de alrededor de \$7000 para el año 2014. Demostrando que existe un efectivo manejo de las herramientas del mix promocional con un presupuesto literalmente bajo pero con ideas muy innovadoras y que atrapan la atención de los clientes y los potenciales consumidores.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

Este departamento al que se lo ha denominado "Colecturía" es manejado por una contadora propia de la institución, una asistente contable y otra persona encargada únicamente de los cobros. Los pagos a proveedores se los hace los viernes mediante cheques. Los pagos de nómina se los realiza mensualmente los primeros días de cada mes mediante transferencias bancarios o cheques corporativos.

A continuación se presentará una tabla que resumirá los estados de resultados y situación financiera de la institución **antes de realizar la mejora** desde el año 2010 hasta el año 2014 para poder realizar un breve análisis y sacar conclusiones.

Tabla 3. Tabla de resumen de los estados financieros reales del Colegio Johannes Kepler. Tomado de análisis y estados financieros del 2010 al 2014 (Véase anexos)

ESTADO SIT. FIN	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	251.882,0	136.015,5	251.347,6	240.920,8	547.781,7
ACTIVO FIJO	48.246,0	48.802,6	209.690,8	357.738,1	230.297,8
ACTIVO INTANGIBLE	2.830,0	196.541,4	-	24.767,0	29.715,3
TOTAL ACTIVOS	302.958,0	381.359,5	461.038,4	623.425,8	807.794,7
PASIVOS CORRIENTES	166.669,4	131.262,2	231.709,1	418.264,8	266.228,9
PASIVO LARGO PLAZO	21.161,5	75.215,5	33.854,2	191.046,1	323.045,2
PASIVO DIFERIDO	-	-	-	-	294.263,6
TOTAL PASIVO	187.830,9	206.477,6	265.563,3	609.310,9	883.537,7
T. PATRIMONIO	115.127,1	174.881,9	195.475,1	14.114,9	(75.742,9)
T. PASIVO Y PATRIMONIO	302.958,0	381.359,5	461.038,4	623.425,8	807.794,7
ESTADO DE RESULTADOS					
INGRESOS	1.141.580	1.285.409	1.193.048	1.177.159	1.627.851
EGRESOS	986.434	1.225.654	1.182.291	1.360.871	1.717.709
UTILIDAD	155.146	59.755	10.757	(183.712)	(89.858)

Conclusiones:

-Se puede observar que los activos totales del 2010 y 2012 tienen un crecimiento "normal" dentro de los parámetros de una institución educativa según la industria en los últimos tiempos, se puede evidenciar también que los activos aumentaron considerablemente del 2012 al 2013, esto principalmente se lo puede atribuir a su cambio de sede a una mucho más grande en el transcurso de estos dos años.

-Se nota que los pasivos al igual que los activos se disparan en la transición del año 2012 al 2013 atribuyendo este considerable aumento al cambio de sede donde se necesitan muchos más cuidados y responsabilidades por la magnitud del campus.

-Los ingresos tuvieron un crecimiento aceptable durante el 2010 y 2011 pero se identifica una extraña disminución en el 2012 y 2013 que no es normal en la tendencia de crecimiento para las empresas de esta industria, se puede concluir que esta disminución en los ingresos se debe principalmente a que la institución se encontraba en un periodo de adaptación y adecuación de todas sus instalaciones y procesos para brindar el servicio adecuado que estaban acostumbrados a entregar debido al cambio

de sede, ya que después de estos 2 años de “ingresos bajos” en el 2014 se registra una considerable alza en los ingresos presumiendo que el negocio ya estaba marchando bien.

-En los egresos se constata que del 2012 al 2013 existe un aumento del 15% para luego pasar a un aumento del 26% del año 2013 al 2014, este sensible aumento se debe principalmente al gasto de arriendos de infraestructura deportiva que no es de la institución además del mantenimiento de todas las sedes sean o no alquiladas, sumándole adecuaciones y reparaciones que se han venido aplicando en la nueva sede, que es de dimensiones mucho más amplias que las sedes que el colegio estaba acostumbrado a manejar.

-Una vez analizados todos estos estados financieros se evidencia que el colegio tenía utilidad hasta antes de cambiarse de sede, una vez que pasó a su nuevo campus tuvo unas significantes pérdidas pero que dando otro vistazo a los mismos estados financieros podemos deducir que ya no presentará pérdida en el 2015 debido a sus grandes esfuerzos por sacar adelante a la empresa.

Índices financieros

Costo de ventas=Gasto/número de estudiantes

1, 717,708.5/446

=3851,36

Liquidez= activo corriente/pasivo corriente

Liquidez: 547, 781,67/ 266, 228,9

Liquidez: 2.057

Si el resultado es mayor que 1,00, hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio se podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago.

Endeudamiento= total pasivo/total activo

Endeudamiento= 883, 537,65/ 807, 794,74

Endeudamiento= 1.093

Un elevado endeudamiento superior a 0,6 o incluso a 0,7 puede obligar a la empresa a vender activos o a recapitalizar la institución para hacer frente a las deudas

Ingreso total= 1, 627, 850.7

Gastos=1, 717, 708.5

Utilidad=-89, 587.8

Un elevado endeudamiento superior a 0,6 o incluso a 0,7 puede obligar al empresario a vender activos o a recapitalizar la empresa para hacer frente a las deudas.

Ingreso total=1,627,850.7

Gastos=1,717,708.5

Utilidad=-89,587.8

Rentabilidad= beneficio económico/activo total

Rentabilidad= -89.587.8/807.794.74

Rentabilidad= -0.11123

ROA = (Utilidades / Activos) x 100

ROA= -89 857,82/807,794,74*100

ROA= -0,1112*100

ROA=-11,12%

Nos da un ROA de -11,12%, es decir, la empresa tiene una pérdida del -11,12% con respecto a los activos que posee.

ROE = Utilidad Neta / Capital Contable

-89 857,82/-75742,91= -1,186

Conclusiones:

-Luego de analizar los estados financieros de la institución se pudo observar que la empresa tiene un déficit o pérdida en el año 2014 de \$89 857,82 los mismos que se los pueden atribuir al gigantesco monto que se ha invertido en la construcción y edificación de las sedes administrativa y educativa con acabados de máxima calidad y alineándose a los más altos estándares de calidad y seguridad educativa que hasta la actualidad no se los puede recuperar y se proyecta que en el año 2017-2018 se llegará al punto de equilibrio donde ya no existirá pérdida y se empezará a percibir ganancias luego de la fuerte inversión en infraestructura.(Véase estados de resultados en ANEXOS)

-El colegio tiene pérdida pero se nota un notable esfuerzo por disminuir la misma y a un corto plazo generar utilidades.

-Los indicadores financieros nos reflejan que todavía existe liquidez para poder hacer frente a gastos y obligaciones a corto plazo como lo son las fuertes campañas de publicidad y las mejoras de servicio que presenta el colegio para poder revertir los indicadores financieros negativos mediante la correcta utilización de las estrategias planteadas hacia su mercado objetivo.

-Se nota claramente altas variaciones en todos los estados financieros del 2012 al 2013 ya que en este periodo fue cuando el colegio se cambió de sede a su nuevo campus y por ende ha entrado en un proceso de adaptación y recuperación lenta por el elevado gasto y costos que representan unas instalaciones de dicha magnitud.

Matriz EFI

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos del Colegio Johannes Kepler.

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
AMPLIA Y MODERNA INFRAESTRUCTURA	0,1	4	0,4
CALIDAD ACADÉMICA DE 1ER NIVEL	0,08	4	0,32
PRECURSOS HUMANOS MUY PREPARADOS	0,08	3	0,24
CAPACITACIONES CONTINUAS DE TODOS LOS PROCESOS AFINES A LA INSTITUCION	0,06	3	0,18
CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES	0,07	3	0,21
IMPACTANTE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE ALTO ALCANCE	0,07	4	0,28
SUBTOTAL	0,46		1,63
DEBILIDADES			
INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA ALQUILADA	0,1	4	0,4
AREA ADMINISTRATIVA Y DE COORDINACIÓN MAL ESTRUCTURADAS	0,08	2	0,16
AMBIENTE LABORAL POCO ATRACTIVO FALTA DE COMPAÑERISMO	0,08	3	0,24
AREAS COMPLEMENTARIAS EN MAL FUNCIONAMIENTO (TRANSPORTE Y SERVICIO DE ALIMENT	0,08	3	0,24
FALTA DE CONTROL Y REGULACIONES DISCIPLINARIAS A LOS ALUMNOS	0,07	3	0,21
DESPREOCUPACION DE TEMAS NO ACADÉMICOS	0,07	4	0,28
ROTACION MUY ALTA DE PERSONAL	0,06	4	0,24
SUBTOTAL	0,54		1,77
TOTAL	1		3,4

Luego de haber realizado la matriz de evaluación de factores internos (EFI) nos da como resultado total **3,4** que evidencia que el colegio Johannes Kepler ha sabido aprovechar sus fortalezas y no se ha dejado afectar de una manera fuerte por sus debilidades mediante inteligentes estrategias para saber explotar al máximo sus fortalezas.

Conclusiones:

-Un gasto fuerte es el alquiler, mantenimiento, adecuación y reparación de la actual sede que por sus dimensiones demanda muchos más recursos económicos para su funcionamiento.

-Se puede evidenciar que la calidad del servicio que brindan es buena sin embargo no se están preocupando por el cliente interno que es el recurso humano quienes son un pilar fundamental para el correcto desempeño de la empresa.

-La institución se está preocupando bastante por el tema académico pero se está quedando de lado temas como el transporte, alimentación y logística de eventos y demás que están causando conflictos internos.

CAPÍTULO III- EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

A continuación se presentará un análisis FODA con el que se sacarán conclusiones y se determinarán factores clave que nos darán la pauta para plantear la propuesta del plan de mejora.

Tabla 5. Cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Colegio Johannes Kepler

FODA
FORTALEZAS
Amplia y Moderna Infraestructura.
Calidad Académica de 1er Nivel.
Recursos Humanos muy preparados.
Capacitaciones continuas de todos los procesos afines a la institución.
Convenios y alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.
Impactante publicidad y promoción de alto alcance.
DEBILIDADES
Infraestructura deportiva alquilada.
Área administrativa y de coordinación mal estructurada.
Mala ubicación geográfica.
Ambiente laboral poco atractivo, falta de compañerismo.
Áreas complementarias en mal funcionamiento (transporte y servicio de transporte).
Falta de control y regulaciones disciplinarias a los alumnos.
Despreocupación de temas no académicos.
Rotación muy alta de personal.
OPORTUNIDADES
Crecimiento constante de la industria de la enseñanza.
Certificaciones Internacionales atractivas para los padres de familia.
Pobre infraestructura de colegios competidores.
Pocas opciones de productos sustitutos.
Alianzas estratégicas con programas y empresas internacionales ligadas al desarrollo institucional.
Exigentes barreras de entrada legal y de capital para nuevos competidores.
AMENAZAS
Competidores existentes con mejores precios e infraestructura.
Regulaciones de parte del Ministerio de Educación.
Oferta de otro tipo de modalidades de estudio para obtener el mismo título.

Conclusiones FODA:

1. Debido que el colegio tiene buena infraestructura administrativa y educativa sería coherente que también tenga infraestructura de primera en el área deportiva, lo que significaría no pagar más un excesivo alquiler por instalaciones ajenas y realizar una única inversión que servirá para luego lucrar y sacar provecho de las nuevas y mejores instalaciones deportivas propias.
2. Gracias al nombre que se ha forjado a lo largo de 25 años de vida institucional y la infraestructura, el colegio tiene la oportunidad de incursionar en nuevos horizontes tanto educativos como extracurriculares.
3. El colegio como empresa debería preocuparse en primera instancia por el cliente interno, es decir, sus empleados para que no exista tanta

rotación y exista una vinculación sentimental y de vocación hacia la empresa.

4. El colegio debe utilizar su punto fuerte por el cual la gente lo conoce que es ser ecológico y ambiental, y esto utilizarlo de catapulta para poder crecer en los demás ámbitos alineados obviamente a la filosofía institucional.
5. Fortalecer su nombre propio y que no lo identifiquen como se llamaba antes o que no lo confundan o relacionen con ningún complejo deportivo.
6. Se debe tomar muy en cuenta la tendencia mundial hacia lo ecológico y sustentable que están tomando todas las organizaciones del mundo.
7. Poner mucho cuidado hacia la implementación de nuevos competidores con nuevas ideas e infraestructura de primera calidad.
8. Se debe apoyar al Gobierno Nacional en la campaña para que la educación pueda llegar a todos y no exista analfabetismo y que las personas prefieran trabajar a estudiar.

Factores clave:

- ▶ Fortalezas: Infraestructura amplia y moderna- Nivel de importancia 4
- ▶ Debilidades: Infraestructura deportiva alquilada, no propia- Nivel de importancia 4
- ▶ Oportunidades: Crecimiento y desarrollo de la industria de la enseñanza- Nivel de importancia 3
- ▶ Amenazas: Competencia con mejores precios- Nivel de importancia 3

Es por esta razón que nuestros esfuerzos se concentrarán en aprovechar la fortaleza que se tiene para corregir la debilidad que posee la institución. Después de haber realizado una entrevista a la rectora de la institución la Esp. Sup. Jacqueline Ponce supo manifestar que la intención de ellos como empresa si es de poseer la infraestructura del más alto nivel con todas las facilidades para los educandos, pero lastimosamente en la actualidad el colegio está endeudado por las otras construcciones y mejoras que se han realizado a la institución.

Propuesta de Mejora

▶ **¿QUE?**

Construcción de una cancha multiusos con superficie de césped sintético, con iluminación, de medidas 45 metros de ancho por 90 metros de largo con una tribuna techada de 60 metros de largo con 5 gradas de 60 centímetros cada grada.

Además de la contratación de 2 empleados tiempo completo que se encargarán del cuidado, mantenimiento y alquiler de las instalaciones tanto a los miembros de la comunidad educativo cuanto al público en general.

► ¿COMO?

Mediante el financiamiento de empresas o instituciones bancarias y un mínimo porcentaje de capital propio. El tiempo de construcción de este complejo será de aproximadamente 30 días con 2 maestros mayores y 4 albañiles trabajando alrededor de 5 horas diarias con 1 día libre. El costo total de la construcción de este complejo deportivo tiene un valor de \$110534,00 dólares americanos.

Una vez que haya sido aceptada la propuesta se demorará alrededor de 8 días para que se inicie la construcción debido a que se debe contactar a los proveedores y traslado tanto el recurso humano así como el material de construcción.

► ¿PORQUE?

Se obtendrá un retorno y rentabilidad económica por la tendencia de uso de espacios deportivos. Además, el colegio obtendrá mayor prestigio y presencia en el sector educativo para aumentar su número de alumnos.

Este proyecto no solo beneficiará a la comunidad estudiantil, también lo hará hacia la sociedad en general, especialmente la que está ubicada geográficamente cerca de la instalación deportiva, debido a que estará abierta al público en general para satisfacer las necesidades de canchas profesionales de césped sintético que en la actualidad existen muy pocas.

CAPÍTULO IV- PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Proyección de estado de resultados del 2015 al 2019 sin mejora. (ANEXO 7)

Proyección de estado de resultados del 2015 al 2019 con mejora. (ANEXO 8)

Proyección de estado de situación financiera del 2015 al 2019 sin mejora.(ANEXO 9)

Proyección de estado de situación financiera del 2015 al 2019 con mejora. (ANEXO 10)

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

Desglose de materiales y personal para la construcción de la infraestructura deportiva en el Colegio Johannes Kepler. (ANEXO 11)

A continuación se va a proceder a presentar un detalle de la inversión requerida además de la conformación del capital de trabajo operacional y la conformación del capital.

Tabla 5. Cuadro de resumen de inversión inicial.

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	
Descripción	Valor
Activos Fijos planta y equipo	\$62.750,00
Activos Intangibles	\$0,00
Capital de Trabajo	\$47.784,00
Total Inversión Inicial	\$110.534,00

Tabla 6. Cuadro de descripción del capital de operación.

CAPITAL DE OPERACIÓN

Descripción	Valor mensual	Valor total
Costos directos (construcción cancha)	\$7.800,00	\$39.000,00
Costos indirectos(nuevo personal reservas y ventas)	\$732,00	\$8.784,00
TOTAL	\$8.532,00	\$47.784,00

Tabla 7. Cuadro de depreciaciones del proyecto.

Descripción	Valor inicial	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de recuperación
Depreciación planta y equipo	\$62.750,00	0,08	\$5.020,00	\$5.020,00	\$5.020,00	\$5.020,00	\$5.020,00	37650,00
Otras amortizaciones	\$3.628,36	0,08	\$290,27	\$290,27	\$290,27	\$290,27	\$290,27	2177,02
Total	\$62.750,00	0,16	5310,27	5310,27	5310,27	5310,27	5310,27	6478,30

Como parte del análisis financiero se ha identificado que el capital se conformara de la siguiente forma:

Tabla 8. Cuadro de conformación de capital para el proyecto.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	\$22.106,80	20%
Financiamiento externo	\$88.427,20	80%
TOTAL	\$110.534,00	100%

Posteriormente se presenta la estructura del respectivo crédito a ejecutarse.

Tabla 9. Cuadro de amortización del crédito a obtener por una entidad bancaria.

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Monto a financiar:	\$88.427,20
Tiempo (meses)	60
Anualidad	\$1.940,31
Tasa bancaria	11,4%

	Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	88427	0,0095	1940,31	840,06	1100,25	87326,95
	2	87326,95	0,0095	1940,31	829,61	1110,70	86216,25
	3	86216,25	0,0095	1940,31	819,05	1121,25	85094,99
	4	85094,99	0,0095	1940,31	808,40	1131,91	83963,09
	5	83963,09	0,0095	1940,31	797,65	1142,66	82820,43
	6	82820,43	0,0095	1940,31	786,79	1153,51	81666,91
	7	81666,91	0,0095	1940,31	775,84	1164,47	80502,44
	8	80502,44	0,0095	1940,31	764,77	1175,54	79326,91
	9	79326,91	0,0095	1940,31	753,61	1186,70	78140,20
	10	78140,20	0,0095	1940,31	742,33	1197,98	76942,23
	11	76942,23	0,0095	1940,31	730,95	1209,36	75732,87
	12	75732,87	0,0095	1940,31	719,46	1220,85	74512,02
Año 2	13	74512,02	0,0095	1940,31	707,86	1232,44	73279,58
	14	73279,58	0,0095	1940,31	696,16	1244,15	72035,43
	15	72035,43	0,0095	1940,31	684,34	1255,97	70779,46
	16	70779,46	0,0095	1940,31	672,40	1267,90	69511,55
	17	69511,55	0,0095	1940,31	660,36	1279,95	68231,60
	18	68231,60	0,0095	1940,31	648,20	1292,11	66939,50
	19	66939,50	0,0095	1940,31	635,93	1304,38	65635,11
	20	65635,11	0,0095	1940,31	623,53	1316,77	64318,34
	21	64318,34	0,0095	1940,31	611,02	1329,28	62989,05
	22	62989,05	0,0095	1940,31	598,40	1341,91	61647,14
	23	61647,14	0,0095	1940,31	585,65	1354,66	60292,48
	24	60292,48	0,0095	1940,31	572,78	1367,53	58924,95
Año 3	25	58924,95	0,0095	1940,31	559,79	1380,52	57544,43
	26	57544,43	0,0095	1940,31	546,67	1393,64	56150,79
	27	56150,79	0,0095	1940,31	533,43	1406,88	54743,92
	28	54743,92	0,0095	1940,31	520,07	1420,24	53323,68
	29	53323,68	0,0095	1940,31	506,57	1433,73	51889,94

	30	51889,94	0,0095	1940,31	492,95	1447,35	50442,59
	31	50442,59	0,0095	1940,31	479,20	1461,10	48981,49
	32	48981,49	0,0095	1940,31	465,32	1474,98	47506,50
	33	47506,50	0,0095	1940,31	451,31	1489,00	46017,51
	34	46017,51	0,0095	1940,31	437,17	1503,14	44514,36
	35	44514,36	0,0095	1940,31	422,89	1517,42	42996,94
	36	42996,94	0,0095	1940,31	408,47	1531,84	41465,10
Año 4	37	41465,10	0,0095	1940,31	393,92	1546,39	39918,71
	38	39918,71	0,0095	1940,31	379,23	1561,08	38357,63
	39	38357,63	0,0095	1940,31	364,40	1575,91	36781,72
	40	36781,72	0,0095	1940,31	349,43	1590,88	35190,84
	41	35190,84	0,0095	1940,31	334,31	1606,00	33584,85
	42	33584,85	0,0095	1940,31	319,06	1621,25	31963,59
	43	31963,59	0,0095	1940,31	303,65	1636,65	30326,94
	44	30326,94	0,0095	1940,31	288,11	1652,20	28674,74
	45	28674,74	0,0095	1940,31	272,41	1667,90	27006,84
	46	27006,84	0,0095	1940,31	256,56	1683,74	25323,09
	47	25323,09	0,0095	1940,31	240,57	1699,74	23623,36
	48	23623,36	0,0095	1940,31	224,42	1715,89	21907,47
Año 5	49	21907,47	0,0095	1940,31	208,12	1732,19	20175,28
	50	20175,28	0,0095	1940,31	191,67	1748,64	18426,64
	51	18426,64	0,0095	1940,31	175,05	1765,26	16661,38
	52	16661,38	0,0095	1940,31	158,28	1782,03	14879,36
	53	14879,36	0,0095	1940,31	141,35	1798,95	13080,40
	54	13080,40	0,0095	1940,31	124,26	1816,04	11264,36
	55	11264,36	0,0095	1940,31	107,01	1833,30	9431,06
	56	9431,06	0,0095	1940,31	89,60	1850,71	7580,35
	57	7580,35	0,0095	1940,31	72,01	1868,30	5712,05
	58	5712,05	0,0095	1940,31	54,26	1886,04	3826,01
	59	3826,01	0,0095	1940,31	36,35	1903,96	1922,05
	60	1922,05	0,0095	1940,31	18,26	1922,05	0,00
				116418,50	27991,30	\$1.376,23	21907,47
						27991,30	

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Para la respectiva evaluación financiera se ha procedido a la ejecución de dos tipos de flujo de caja los cuales son:

Tabla 10. Cuadro de flujo de caja del proyecto.**FLUJO DE CAJA (DEL PROYECTO)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$110.534,00					
Utilidad neta		42.453,71	83.857,43	150.736,28	229.584,15	322.086,64
Depreciaciones y amortizaciones		5.020,00	5.020,00	5.020,00	5.020,00	5.020,00
Recuperación de capital de trabajo						\$47.784,00
Valor de rescate						6478,30
Flujo de caja	- \$110.534,00	\$47.473,71	\$88.877,43	\$155.756,28	\$234.604,15	\$381.368,94

Interpretación: El comportamiento que se puede observar en la tabla ya presentada muestra el nivel de efectivo que el proyecto generara a partir el primer año de ejecución hasta el 5 año sin la consideración de fuentes de financiamiento a la inversión inicial.

Tabla 11. Cuadro de flujo de caja del inversionista**FLUJO DE CAJA (DEL INVERSIONISTA)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	88.427,20					
Utilidad neta		42.453,71	83.857,43	150.736,28	229.584,15	322.086,64
+ Depreciaciones y amortizaciones			5310,27	5310,27	5310,27	5310,27
Préstamo, amortización del capital		9.368,52	7.696,63	5.823,85	3.726,07	1.376,23
Valor de rescate						6.478,30
Recuperación capital de trabajo						47.784,00
Flujo de caja	- 88.427,20	38.105,18	81.180,81	149.932,42	230.878,09	379.992,71

Interpretación: El comportamiento que se presenta en la anterior tabla muestra el nivel de liquidez de efectivo para el proyecto desde el año 1 hasta el 5 considerando las respectivas fuentes de financiamiento, posibles inversiones externas.

4.4. Índices financieros

Otro de los puntos identificados en el análisis financiero en la ejecución del Valor Actual Neto (VAN) donde se ha calculado a través de dos escenarios.

Cálculo del VAN y TIR del proyecto

Su cálculo se desarrolla sin la consideración de la presencia de fuentes de financiamiento externo donde sus elementos son:

Tabla 12. Cuadro del cálculo del VAN y TIR del proyecto

Cálculo del VAN del proyecto

Tasa de oportunidad =	0,135
------------------------------	-------

Año	Flujo	Flujo descontado
0	-\$110.534	-\$110.534
1	\$47.474	\$47.474
2	\$88.877	\$88.877
3	\$155.756	\$155.756
4	\$234.604	\$234.604
5	\$381.369	\$381.369

VAN	\$797.547
------------	------------------

Interpretación: Para la evaluación del VAN se ha considerado una tasa de oportunidad del 9,00 %, porque es la tasa mínima de rentabilidad aceptable además se de tomar en cuenta que la tasa de rendimiento promedio de las organizaciones en la bolsa de valores tienen un valor de 13,5%, se estaría considerando un 4,5% adicional.

TIR	86,97%
------------	---------------

Interpretación: Tras el cálculo de la tasa interna de retorno se ha determinado que su valor es positivo poniendo en evidencia que si el Colegio Johannes Kepler decide

implementar el proyecto con sus propios recursos sin necesidad de recurrir a fuentes externas tendría un eficaz tasa de rentabilidad.

Tabla 13. Cuadro del cálculo del VAN y TIR del inversionista.

Cálculo del VAN del inversionista

Tasa de oportunidad =		0,09
Año	Flujo	Flujo descontado
0	-88427	-88427
1	38105	38105
2	81181	81181
3	149932	149932
4	230878	230878
5	379993	379993
VAN		791662

Interpretación: Como se observa, el VAN del proyecto tiene un valor positivo lo cual implica que el proyecto es rentable de acuerdo a las expectativas de los inversionistas y por tanto debe ser aceptado y se puede concluir firmemente que el proyecto es viable financieramente.

TIR	96,66%
------------	--------

Interpretación: Tras el análisis del cálculo de la tasa interna de retorno para el inversionista se puede señalar que es altamente atractivo porque es un factor que influye en la decisión de invertir y que genera una alta rentabilidad al momento de la inversión.

Tabla 14. Cuadro del tiempo de recuperación de capital del proyecto.

Tiempo de recuperación del capital

Año	Flujo descontado	Flujo acumulado
0	-88427	-88427
1	38105	-50322
2	81181	30859
3	149932	180791
4	230878	411669
5	379993	791662

Interpolación = 2,92
 Tiempo = 2,00 años 11 meses

Interpretación: Tras el análisis del periodo de la inversión se puede señalar que la inversión inicial a ejecutarse se la podrá recuperar en 2 años y 11 meses lo cual resulta ser altamente atractivo.

Comparación con la industria:

Analizando los últimos datos financieros de la industria de la enseñanza recopilados en Junio 2014 por el Banco Central del Ecuador. *BCE, (2014) pags:13,14,22,31.* Podemos constatar que la actividad económica correspondiente a “Enseñanza, servicios sociales y de salud” ha aportado significativamente al crecimiento del PIB durante el segundo trimestre del 2014 ubicándose en 4to lugar con 0,13 pp (puntos porcentuales) después de importantes industrias como son: 1.- Petróleo y Minas 0,19 pp, 2.- Agricultura 0,14 pp, 3.- Construcción 0,14 pp. *BCE, (2014)*

Comparándose con la contribución que la rama de la enseñanza tuvo en el 2013 que se ubicó en el 8vo puesto con una contribución total al crecimiento del PIB de 0,34 pp este 2do semestre del 2014 ha escalado 4 puestos es decir que la industria se ha desarrollado y ha crecido bastante del 2013 al 2014 por varios factores especialmente la importancia y prioridad que el actual gobierno le otorga a esta rama. *BCE, (2014)*

Adicionalmente, podemos observar que la inflación anual de esta rama a mayo del 2014 es de 3,48 % ubicándose por encima del promedio general que es de 3,48% lo que nos indica que esta actividad si ha sufrido una inflación considerable ya que en el 2013 la inflación general fue de 3,01%. *BCE, (2014)*

Finalmente, se nota en el cuadro de la Población Económicamente Activa que la rama de la enseñanza junto con otras 6 ramas como son: Administración pública, construcción, agricultura, minería y actividades financieras y de seguros han aumentado el porcentaje de trabajadores del año 2013 al 2014 y en el caso de la enseñanza aumentó de 5,9% de total de ocupados en el 2013 a 6,4% en el 2014. *BCE, (2014)*

Estos indicadores nos demuestran que la industria de la enseñanza está en auge y en un constante crecimiento lo que resulta positivo para la implementación del plan de mejora al considerar que la industria en donde se lo quiere implementar esta estable además de todos los datos e indicadores positivos para ejecución del proyecto.

CAPÍTULO V-CONCLUSIONES GENERALES

-Se determinó que la implementación del “Plan de mejora de la infraestructura deportiva para el Colegio Johannes Kepler- Fundación KiddyHouse” es viable y realizable debido a:

- La realización de un estudio externo del entorno así como de la industria en donde se ubica el Colegio Johannes Kepler y se evidenció que esta actividad económica está en desarrollo y es un buen campo para seguir implementando mejoras y aportes significativos para su crecimiento.
- Un profundo análisis interno de la institución abordando todas sus aristas tanto del área académica así como del área administrativa mostró que el colegio está en una fase de transición debido a cambios importantes realizados pero que en sí su gestión de recuperación y de manejo como institución es buena, pero se halló uno de los puntos frágiles más importantes que es el no poseer infraestructura deportiva propia además de la insatisfacción del cliente interno.
- Se desarrolló un sólido plan de mejora con el alcance, costos y tiempos muy definidos tomando en cuenta todas las necesidades de la empresa, especialmente el tema económico que debido a su reciente cambio de campus el Colegio reportó pérdida en los últimos años.
- Se planteó una viable forma de financiamiento mediante préstamos con instituciones financieras buscando el menor interés además de la cantidad a invertir por parte del colegio sea mínima.
- Se proyectó el posible escenario económico y se realizaron varias evaluaciones financieras comprobando que el proyecto presentará cifras positivas para la institución.
- Debido a la alta competencia que existe en la ciudad de Quito de colegios particulares con similares características a las del Colegio Johannes Kepler, es muy necesario que el colegio se vaya modernizando e implementando cada vez más facilidades para sus educandos ya que allá afuera tienen un amplio abanico de opciones.

Finalmente, se puede concluir que la oportuna ejecución de este “Plan de mejora de la infraestructura deportiva para el Colegio Johannes Kepler- Fundación KiddyHouse” será beneficioso para la Comunidad Educativa ya que se garantiza que con la implementación del mismo se reducirán los excesivos gastos de arriendo de instalaciones deportivas ajenas al mismo tiempo que generará ingresos por el óptimo aprovechamiento de las nuevas instalaciones.

Por este valor agregado el colegio ganará prestigio institucional a la vez de generar que más estudiantes se adhieran a su nómina por la buena gestión que realizarán en todo sentido.

REFERENCIAS:

- BCE, (2015). Actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento del PIB-2015. Recuperado el 11 de noviembre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/CTASTRIM92.xlsx>
- Colegio Johannes Kepler, (2011) Quito, Ecuador. Organigrama Académico de la Institución Educativa Johannes Kepler Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de Manual de Procedimientos 2014-2015.
- Colegio Johannes Kepler, (2011) Quito, Ecuador. Organigrama Administrativo de la Institución Educativa Johannes Kepler Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de Manual de Procedimientos 2014-2015.
- Colegio Johannes Kepler, (2015). Objetivos generales y específicos de la institución educativa Johannes Kepler. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 de <http://www.jkepler.edu.ec/objetivos.html>
- INEC, (2010). Tendencias del analfabetismo en el Ecuador-2010. Recuperado el 29 de Octubre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/Analfabetismo.pdf>
- INEC, (2013). Uso de internet por actividad-2013. Recuperado el 29 de octubre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/anuarios-estadisticos/>
- INEC, (2014). Partida de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la clasificación Nacional de Actividades Económicas para el Colegio Johannes Kepler. Recuperado el 20 de julio de 2015 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC, ENEMDU, (2014). Indicadores financieros de la industria de la enseñanza en el Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- Ministerio de Finanzas, (2013). Gasto sectorial del gasto del Presupuesto General del Estado. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/mayo-2014.pdf>
- SRI, (2015). Estados de situación financiera y de resultados desde el año 2010 al 2014 del Colegio Johannes Kepler. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet/j_security_check

ANEXOS

ANEXOS

(ANEXO 1) Objetivos generales y específicos de la institución educativa Johannes Kepler.

Objetivos del Colegio Johannes

El objetivo del Colegio es proporcionar una enseñanza de calidad, basada en el respeto y el trabajo como principios fundamentales, ajena a cualquier ideología o concepción exclusivista de la realidad y del hombre, que realice una contribución rica, singular e innovadora a la formación de ciudadanos del mundo, responsables, solidarios, libres y cultos, en un ambiente cuidado y de atención esmerada.

Las finalidades educativas tratan de conjugar los valores tradicionales de nuestra institución y su originario espíritu de apertura con los valores que necesita y demanda el mundo actual. Esta formulación está marcada al mismo tiempo por la globalización y el avance imparable de las nuevas tecnologías, fenómenos que han venido acompañados, paradójicamente, por un incremento de las desigualdades sociales.

Desglosamos lo anterior para una mejor comprensión en objetivos generales y específicos:

Objetivos Generales:

- Co-construir, de forma participativa y consensuada, a partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Constitución Ecuatoriana, La Ley Orgánica de Educación, el Código de la Niñez y Adolescencia y el Proyecto Educativo Institucional del Johannes Kepler; una Normativa de Convivencia, que propicie el desarrollo de comportamientos y actitudes inherentes al respeto a los derechos humanos de cada miembro de la Comunidad Educativa, el buen trato, el desarrollo de ciudadanía, la resolución inteligente y pacífica de conflictos y en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.
- Educar con Principios y Valores.
- Facilitar una cultura de paz y de no violencia.
- Educar en libertad, entendiendo que mi libertad termina en el metro cuadrado que le corresponde al otro, en la interdependencia del grupo practicando en cada momento y cada lugar los valores de responsabilidad social, respeto y honestidad.

Objetivos Específicos:

- Insertar el Código de Convivencia, dentro del Proyecto Educativo Institucional del J.K., como un componente fundamental.
- Co-construir con los miembros de la Comunidad Educativa, un diagnóstico de la problemática que encierra la convivencia en el J.K.

- Contribuir al incremento del rendimiento académico y la conducta social de los estudiantes, a través de la práctica y manejo del Paradigma de las Consecuencias Naturales y Lógicas y a través de un trabajo sistemático que nos permita manejar un lenguaje funcional para no asumir cosas, no juzgar al prójimo y no imaginar o interpretar sus pensamientos, sentimientos o acciones.
- Conocer, interiorizar y aplicar el Modelo C3 que facilita el Aprender a “ser”, Aprender a “hacer”, Aprender a “aprender” y Aprender a “convivir”.
- Promover la no agresión verbal, física, o gestual; entendiéndose también por agresiones la discriminación, la desvalorización, la burla y el bullying.
- Elaborar la propuesta para la convivencia, a partir de los aportes y la participación de los miembros de la Comunidad Educativa.
- Ofrecer a los participantes herramientas humanas, teóricas y técnicas que faciliten un cambio en la cultura educativa.
- Abrir espacios de diálogo permanente, intra e intergeneracional, a fin de crear condiciones adecuadas para la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la elaboración de acuerdos, reconocimiento, tolerancia y respeto a las diferencias y la resolución de conflictos.
- Facilitar oportunidades para el fomento del: respeto, tolerancia, curiosidad, cooperación, apreciación, empatía, compromiso, integridad, confianza e independencia en cada uno de los integrantes del Colegio.
- Cultivar la autorresponsabilidad.

Objetivos generales y específicos de la institución educativa Johannes Kepler. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 de <http://www.jkepler.edu.ec/objetivos.html>

(ANEXO 2) Estados financieros 2010

AÑO 2010

	ACTIVOS CORRIENTES		
Caja, bancos		14914,2	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionado locales		35190,74	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente relacionados locales		171046,22	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionados locales		11753,57	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)		16202,47	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)		2773,86	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		251881,06	
	ACTIVO FIJO		
Muebles y enseres		58663,79	
equipo de computación y software		41497,78	
(-)depreciación acumulada activo fijo		51915,34	
TOTAL ACTIVO FIJOS		48246,23	
	ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)		
Otros activos diferidos		2830,78	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		2830,78	
TOTAL DEL ACTIVO		302958,07	
	PASIVO CORRIENTE		
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionado locales		44045,98	
obligaciones con instituciones financieras-corriente locales		15722,36	
préstamos de accionistas locales		53265,08	
otras cuentas y documento spor pagar corriente no relacionados locales		53636	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		166669,42	
	PASIVO LARGO PLAZO		
cuentas y documentos por pagar proveedores largo plazo no relacionado locales		3866,56	
obligaciones con instituciones financieras-largo plazo locales		17295	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		21161,56	
TOTAL DEL PASIVO		187830,98	
	PATRIMONIO NETO		
aportes de socios o accionistas para futura capitalización		89629,3	
otras reservas		124,81	
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores		129773,03	
utilidad del ejercicio		155146,01	
TOTAL PATRIMONIO NETO		115127,09	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		302958,07	
	ESTADO DE RESULTADOS		
	INGRESOS		
rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones de otros locales		148931,39	
otras rentas exentas		992648,86	
TOTAL INGRESOS		1141580,25	
	COSTOS Y GASTOS		
	COSTO		GASTO
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	388181,87		
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia	42544,73		
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	63423,02		
honorarios profesionales y dietas			20600,44
arrendamiento de inmuebles	1816,53		
mantenimiento y reparaciones	91082,95		
promoción y publicidad	5256		
suministros y materiales			37814,91
transporte	187807,5		
intereses bancarios local			7483,01
seguros y reaseguros (primas y cesiones)			2123,8
impuestos, contribuciones y otros			3343,52
depreciación de activos fijos no acelerada			15240,55
servicios públicos			6324,5
pagos por otros servicios	83854,79		29535,99
TOTAL COSTOS	863967,39	TOTAL GASTOS	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	986434,11		
	CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		155146,14	

(ANEXO 3) Estados financieros 2011

AÑO 2011

ACTIVOS CORRIENTES			
Caja, bancos		16458,57	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionado locales		97013	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente relacionados locales		171046,22	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)		13896,99	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)		8646,89	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		136015,45	
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
Muebles y enseres		61571,72	
equipo de computación y software		57698,67	
(-)depreciación acumulada propiedades, planta y equipo		70467,75	
TOTAL ACTIVO FIJOS		48802,64	
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			
Otros activos diferidos		196541,41	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		196541,41	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		245344,05	
TOTAL DEL ACTIVO		381359,5	
PASIVO CORRIENTE			
obligaciones con instituciones financieras-corriente locales		8426,29	
otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales		122835,87	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		131262,16	
PASIVO NO CORRIENTE			
obligaciones con instituciones financieras-largo plazo locales		67134,59	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		67134,59	
TOTAL DEL PASIVO		206477,61	
PATRIMONIO NETO			
aportes de socios o accionistas para futura capitalización		89629,3	
otras reservas		124,81	
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores		155146,01	
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores		129773,03	
utilidad del ejercicio		59754,8	
TOTAL PATRIMONIO NETO		174881,89	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		381359,5	
ESTADO DE RESULTADOS			
INGRESOS			
rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones de otros locales		46116,17	
otras rentas exentas		1239292,99	
TOTAL INGRESOS		1285409,16	
COSTOS Y GASTOS			
	COSTO		GASTO
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	574961,82		
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia	69239,52		
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	75979,92		
honorarios profesionales y dietas	19988,57		
arrendamiento de inmuebles	9600		
mantenimiento y reparaciones	26421,84		
promoción y publicidad	26148,6		
suministro y materiales	17645,66		3689,48
transporte	206470,84		2752,33
intereses bancarios local	22107,56		
seguros y reaseguros (primas y cesiones)	24065,56		
gastos de gestión			3386,08
impuestos, contribuciones y otros			4425,37
iva que se carga al costo o gasto	20691,07		
depreciación de propiedades, planta y equipo acelerada	11288,21		
depreciación de propiedades, planta y equipo no acelerada	7264,2		
servicios públicos	13574,56		
pagos por otros servicios	40776,5		5153,33
pagos por otros bienes	38160,9		1862,43
TOTAL COSTOS	1204385,33	TOTAL GASTOS	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1225654,35		21269,02
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA			
UTILIDAD DEL EJERCICIO		59754,81	

(ANEXO 4) Estados financieros 2012

AÑO 2012

ACTIVOS CORRIENTES			
Caja, bancos		1362,96	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionado locales		52607,17	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente relacionados locales		13496,14	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionados locales		169218,91	
(-)provisión cuentas incobrables		-1578,21	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)		7593,72	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTEA)		8646,89	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		251347,58	
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
Muebles y enseres		254993,34	
equipo de computación y software		65967,83	
otras propiedades, planta y equipo		5964,21	
(-)depreciación acumulada propiedades, planta y equipo		-117234,59	
TOTAL ACTIVO FIJOS		209690,79	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		209690,79	
TOTAL DEL ACTIVO		461038,37	
PASIVO CORRIENTE			
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados locales		50123,16	
obligaciones con instituciones financieras-corriente locales		15438,62	
otras cuentas y documentos por pagar corriente relacionados locales		70511,18	
otras cuentas y documentos por pagar corriente no relacionados locales		82869,43	
provisiones		12766,67	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		231709,06	
PASIVO NO CORRIENTE			
provisiones para jubilación patronal		18000	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		18000	
PASIVOS DIFERIDOS		15854,2	
TOTAL DEL PASIVO		265563,26	
PATRIMONIO NETO			
aportes de socios o accionistas para futura capitalización		89629,3	
otras reservas		124,81	
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores		224736,67	
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores		-129773,03	
utilidad del ejercicio		10757,36	
TOTAL PATRIMONIO NETO		195475,11	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		461038,37	
ESTADO DE RESULTADOS			
INGRESOS			
otras rentas exentas		1193048,35	
TOTAL INGRESOS		1193048,35	
COSTOS Y GASTOS			
	COSTO		GASTO
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS			522061,39
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia			99285,9
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)			94672,53
honorarios profesionales y dietas			5665,13
arrendamiento de inmuebles			11417,2
mantenimiento y reparaciones			52835,37
promoción y publicidad			7911,79
suministro y materiales			22411,83
transporte			9461,05
provisión para jubilación			18000
provisión para cuentas incobrables			1578,21
comisiones local			1624,73
intereses bancarios local			4299,81
seguros y reaseguros (primas y cesiones)	6828,69		7033,41
gastos de gestión			7499,12
impuestos, contribuciones y otros			3252,47
depreciación de propiedades, planta y equipo no acelerada			46766,84
servicios públicos			7975,13
pagos por otros servicios	165488,17		86222,52
TOTAL COSTOS	172316,86	TOTAL GASTOS	1009974,43
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1182291,29		
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA			
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10757,36		

(ANEXO 5) Estados financieros 2013

AÑO 2013

	ACTIVOS CORRIENTES		
Caja, bancos		2950,47	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente relacionado locales		73616,67	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionado locales		148980,31	
(-)provisión cuentas incobrables		-1578,21	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)		7593,72	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)		8646,89	
activos pagados por anticipado		710,9	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		240920,75	
	ACTIVO NO CORRIENTE		
	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
construcción en curso		169354,22	
Muebles y enseres		262066,28	
equipo de computación y software		66165,23	
otras propiedades, planta y equipo		11052,21	
(-)depreciación acumulada propiedades, planta y equipo		-150899,85	
TOTAL ACTIVO FIJOS		357738,09	
	ACTIVOS INTANGIBLES		
otros activos intangibles		27706,88	
(-)amortización acumulada de activos intangibles		-2939,92	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		24766,96	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		382505,05	
TOTAL DEL ACTIVO		623425,8	
	PASIVO CORRIENTE		
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente relacionados locales		59951,12	
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados locales		15602,64	
otras cuentas y documentos por pagar corriente relacionados locales		249861,53	
obligaciones emitidas corrientes		69764,32	
provisiones		23085,15	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		418264,76	
	PASIVO NO CORRIENTE		
provisiones para jubilación patronal		27000	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		27000	
PASIVOS DIFERIDOS		164046,13	
TOTAL DEL PASIVO		609310,89	
	PATRIMONIO NETO		
aportes de socios o accionistas para futura capitalización		89629,3	
otras reservas		124,81	
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores		237845,41	
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores		-129773,03	
utilidad del ejercicio		0	
pérdida del ejercicio		-183711,57	
TOTAL PATRIMONIO NETO		14114,92	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		623425,81	
	ESTADO DE RESULTADOS		
	INGRESOS		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% o exentas de IVA		1177159,02	
TOTAL INGRESOS		1177159,02	
	COSTOS Y GASTOS		
	COSTO		GASTO
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS			629254,47
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia			117128,81
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)			113601,81
honorarios profesionales y dietas			24917,32
arrendamiento de inmuebles			100873,6
mantenimiento y reparaciones			122181,82
promoción y publicidad			11892,68
suministro y materiales			43002,66
transporte			4329
provisión para jubilación patronal			9000
provisión para desahucio			1359,86
seguros y reaseguros (primas y cesiones)			3091,23
IVA que se carga al costo o gasto			104,1
depreciación de propiedades, planta y equipo no acelerada			33685,87
otras amortizaciones			2770,69
servicios públicos			41387,71
pagos por otros servicios			102288,96
TOTAL COSTOS		0	TOTAL GASTOS
TOTAL COSTOS Y GASTOS		1360870,59	1360870,59
	CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		0	
PÉRDIDA DEL EJERCICIO		183711,57	

(ANEXO 6) Estados Financieros 2014

AÑO 2014

ACTIVOS CORRIENTES			
Caja, bancos		59495,01	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente relacionado locales		79249,73	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionado locales		321557,3	
(-)provisión cuentas incobrables y deterioro		-1578,21	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)		7262,3	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)		8646,89	
inventario de obras terminadas (NIC 2)		73148,65	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		547781,67	
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
Muebles y enseres		329450,28	
equipo de computación y software		74737,61	
otras propiedades, planta y equipo		17390,06	
(-)depreciación acumulada propiedades, planta y equipo		-191280,16	
TOTAL ACTIVO FIJOS		230297,79	
ACTIVOS INTANGIBLES			
otros activos intangibles		36283,56	
(-)amortización acumulada de activos intangibles		-6568,28	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		29715,28	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		260013,07	
TOTAL DEL ACTIVO		807794,74	
PASIVO CORRIENTE			
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente relacionados locales		73102,05	
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados locales		7645,39	
otras cuentas y documentos por pagar corriente relacionados locales		75994,27	
obligaciones con el IESS		21594,59	
otros pasivos por beneficios a empleados		54906,49	
provisiones		32986,11	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		266228,9	
PASIVO NO CORRIENTE			
préstamos de accionistas o socios		296045,15	
provisiones para jubilación patronal		27000	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		323045,15	
PASIVOS DIFERIDOS		294263,6	
TOTAL DEL PASIVO		883537,65	
PATRIMONIO NETO			
aportes de socios o accionistas para futura capitalización		89629,3	
otras reservas		124,81	
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores		237845,41	
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores		-313484,61	
utilidad del ejercicio		0	
pérdida del ejercicio		-89857,82	
TOTAL PATRIMONIO NETO		-75742,91	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		807794,74	
ESTADO DE RESULTADOS			
INGRESOS			
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% o exentas de IVA		1570003,35	
Otras Rentas		57847,38	
TOTAL INGRESOS		1627850,73	
COSTOS Y GASTOS			
	COSTO		GASTO
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS			752532
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia			172243,14
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)			134148,75
honorarios profesionales y dietas			78151,72
mantenimiento y reparaciones			322929,4
promoción y publicidad			6694,36
suministro y materiales			86645,29
transporte			2367
comisiones local			7906,05
intereses bancarios local			406,8
seguros y reaseguros (primas y cesiones)			4000,07
impuestos contribuciones y otros			
depreciación de propiedades, planta y equipo no acelerada			40380,31
otras amortizaciones			3628,36
servicios públicos			26943,46
pagos por otros servicios			78231,84
TOTAL COSTOS		0	TOTAL GASTOS
TOTAL COSTOS Y GASTOS		1717208,55	1717208,55
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA			
UTILIDAD DEL EJERCICIO		0	
PÉRDIDA DEL EJERCICIO		89857,82	

(ANEXO 7) Proyección de estado de resultados del 2015 al 2019 sin mejora.

SIN MEJORA	VALORES REALES					VALORES PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ESTADO DE RESULTADOS										
INGRESOS										
rentas eventuales provenientes de donaciones y aportaciones de otros locales	148931,39	46116,17		1177159,02		1742703,719	1934401,128	2147185,252	2383375,629	2645546,948
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% o eventos de IVA	992648,86	1239929,99	1193048,35		57847,38	64210,5918	71273,7569	79113,87016	87816,39587	97476,19942
otras rentas eventuales	1141580,25	1285409,16	1193048,35	1177159,02	1627840,73	1806914,31	2005674,884	2226299,121	2471192,025	2743023,148
TOTAL INGRESOS										
COSTOS Y GASTOS										
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS										
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia										
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)										
honorarios profesionales y dietas										
arrendamiento de inmuebles										
mantenimiento y reparaciones										
promoción y publicidad										
suministros y materiales										
transporte										
provisión para jubilación										
provisión para desahucio										
provisión para cuentas incobrables										
comisiones local										
intereses bancarios local										
seguros y reaseguros (primas y cesiones)										
gastos de gestión										
impuestos, contribuciones y otros										
iva que se carga al costo o gasto										
depreciación de propiedades, planta y equipo acelerada										
depreciación de propiedades, planta y equipo no acelerada										
depreciación de activos fijos no acelerada										
otras amortizaciones										
servicios públicos										
pagos por otros servicios										
pagos por otros bienes										
TOTAL COSTOS Y GASTOS										
TOTAL COSTOS Y GASTOS										
Aumento o disminuyó										
UTILIDAD DEL EJERCICIO	155146,14	59754,81	10757,36	0	0	-47670,9237	2722,831713	63110,90478	134948,7508	219860,4116
PERDIDA DEL EJERCICIO				-183711,57	-89857,82					

(ANEXO 8) Proyección de estado de resultados del 2015 al 2019 con mejora.

CON MEJORA	VALORES REALES					VALORES PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ESTADO DE RESULTADOS										
INGRESOS										
rentas e eventos provenientes de donaciones y aportaciones de otros locales	148931,39	46116,17		1177159,02	1570003,35	1742703,719	1934401,128	2147185,252	2383375,629	2645546,948
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% o eventos de IVA					57847,38	64210,5918	71273,7569	79113,87016	87816,39987	97476,19942
otras rentas eventos	992648,86	1239292,99	1193048,35					17900	19500	21450
Alquiler de nueva infraestructura deportiva	1141580,25	1285409,16	1193048,35	1177159,02	1627850,73	1821914,31	2005674,884	2226991,122	2471192,025	2743023,148
TOTAL INGRESOS				-1%	28%	11%	100%	18%	19%	19%
Costos y Gastos										
sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	388181,87	574961,82	527061,39	629254,47	752532	812734,56	877753,3248	947973,5908	1023811,478	1105716,396
beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia	42544,73	69239,52	99285,9	117281,81	172243,14	186022,6912	200904,985	216976,7504	234334,8904	253081,6816
aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	63423,02	75979,92	94672,53	113691,81	134148,75	144880,05	156471,102	168988,7902	182507,8934	197108,5248
Honorarios profesionales y dietas		19888,57	56651,33	24917,32	78151,72	84403,8576	91156,16621	98448,6595	106324,5523	114830,5164
arrendamientos INFRACSTRUCTURA DEPORTIVA										
sueldos 2 empleados nuevos INFRACSTRUCTURA DEPORTIVA	1816,53	9600				-42000	-42000	-42000	-42000	-42000
mantenimiento INFRACSTRUCTURA DEPORTIVA	91082,95	26421,84				4.694,46	5.060,46	5.060,46	5.060,46	5.060,46
energía eléctrica INFRACSTRUCTURA DEPORTIVA	5256					3000	3000	3000	3000	3000
energía eléctrica INFRACSTRUCTURA DEPORTIVA						600	600	600	600	600
arrendamiento de inmuebles						800	800	800	800	800
mantenimiento y reparaciones										
promoción y publicidad										
suministros y materiales										
transporte										
provisión para jubilación										
provisión para desahucio										
comisiones locales										
intereses bancarios locales										
seguros y reaseguros (primas y cesiones)										
gastos de gestión										
impuestos, contribuciones y otros										
iva que se carga al costo o gasto										
depreciación de propiedades, planta y equipo acelerada										
depreciación de propiedades, planta y equipo no acelerada										
depreciación de activos fijos no acelerada										
otras amortizaciones										
servicios públicos										
pagos por otros servicios										
pagos por otros bienes										
TOTAL COSTOS Y GASTOS				13%	21%	13%	9%	14%	14%	14%
CONCLUCIÓN TRIBUTARIA										
UTLIDAD DEL EJERCICIO	155146,14	59754,81	10757,36							
PERDIDA DEL EJERCICIO				-183711,57	-89857,82					

(ANEXO 9) Proyección de estado de situación financiera del 2015 al 2019 sin mejora.

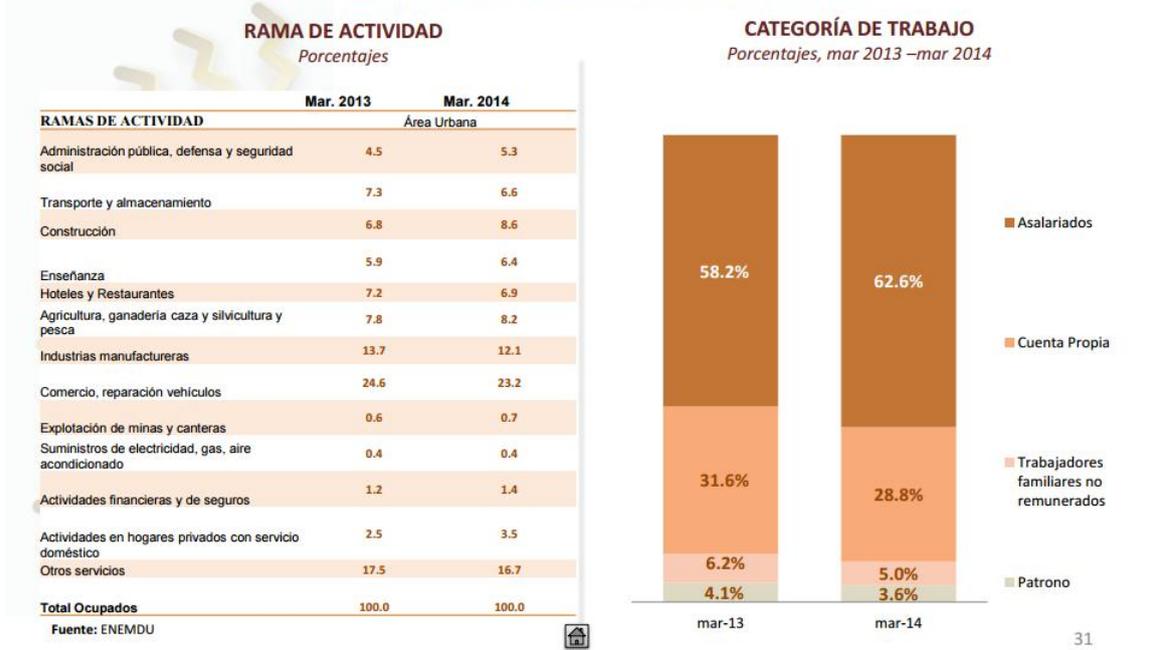
SIN MEJORA	VALORES REALES					VALORES PROYECTADOS					
	AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS CORRIENTES											
Caja, bancos	14914,2	16458,57	1362,96	2950,47	59495,01	66039,4611	73303,8018	81367,22	90317,6142	100252,552	
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente relacionado locales						79249,73	87967,2003	97643,5923	108384,387	120306,67	133540,404
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente no relacionado	35190,74	97013	52607,17	73616,67	321557,3	356928,603	396190,749	439771,732	488146,622	541842,751	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente relacionado	171046,22	171046,22	13496,14	148980,31		0	0	0	0	0	
otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionado	11753,57		169218,91			0	0	0	0	0	
(-)provisión cuentas incobrables			-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)	16202,47	13896,99	7593,72	7593,72	7262,3	8061,153	8947,87983	9932,14661	11024,6827	12237,3978	
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)	2773,86	8646,89	8646,89	8646,89	8646,89	9598,0479	10653,8332	11825,7548	13126,5878	14570,5125	
inventario de obras terminadas (NIC 2)					73148,65	81195,0015	90126,4517	100040,361	111044,801	123259,729	
activos pagados por anticipado				710,9							
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	251881,06	136015,45	251347,58	240920,75	547781,67	608037,654	674921,796	749163,193	831571,144	923043,97	
Aumentó o disminuyó		-85%	46%	-4%	56%	10%	10%	10%	10%	10%	
ACTIVO FIJO											
construcción en curso				169354,22							
Muebles y enseres	58663,79	61571,72	254993,34	262066,28	329450,28	365689,811	405915,69	450566,416	500128,722	555142,881	
equipo de computación y software	41497,78	57698,67	65967,83	66165,23	74737,61	82958,7471	92084,2093	102213,472	113456,954	125937,219	
otras propiedades, planta y equipo			5964,21	11052,21	17390,06	19302,9666	21426,2929	23783,1851	26399,3355	29303,2624	
(-)depreciación acumulada activo fijo	51915,34	70467,75	-117234,59	-150899,85	-191280,16	-191280,16	-191280,16	-191280,16	-191280,16	-191280,16	
TOTAL ACTIVO FIJOS	48246,23	48802,64	209690,79	357738,09	230297,79	276671,365	328146,032	385282,913	448704,851	519103,203	
Aumentó o disminuyó		1%	77%	41%	-55%	17%	16%	15%	14%	14%	
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)											
Otros activos diferidos	2830,78	196541,41		27706,88	36283,56	40274,7516	44704,9743	49622,5214	55080,9988	61139,9087	
(-)amortización acumulada de activos intangibles				-2939,92	-6568,28	-6568,28	-6568,28	-6568,28	-6568,28	-6568,28	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2830,78	196541,41		24766,96	29715,28	32983,9608	36612,1965	40639,5381	45109,8873	50071,9749	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51077,01	245344,05	209691,557	382505,05	260013,07	288614,508	320362,104	355601,935	394718,148	438137,144	
TOTAL DEL ACTIVO	302958,07	381359,5	461039,137	623425,8	807794,74	896652,161	995283,899	1104765,13	1226289,29	1361181,11	
Aumentó o disminuyó		21%	17%	26%	23%	10%	10%	10%	10%	10%	
PASIVO CORRIENTE											
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente relacionados locales				59951,12	73102,05	81143,2755	90069,0358	99976,6297	110974,059	123181,206	
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados	44045,98		50123,16	15602,64	7645,39	8486,3829	9419,88502	10456,0724	11606,2403	12882,9268	
obligaciones con instituciones financieras-corriente locales	15722,36	8426,29	15438,62								
préstamos de accionistas locales	53265,08										
otras cuentas y documentos por pagar corriente relacionados locales			70511,18	249861,53	75994,27	84353,6397	93632,5401	103932,119	115364,653	128054,764	
obligaciones con el IESS					21594,59	23969,9949	26606,6943	29533,4307	32782,1081	36388,14	
otros pasivos por beneficios a empleados					54906,49	60946,2039	67650,2863	75091,8178	83351,9178	92520,6287	
obligaciones emitidas corrientes				69764,32							
otras cuentas y documento spor pagar corriente no relacionados	53636	122835,87	82869,43								
provisiones			12766,67	23085,15	32986,11	36614,5821	40642,1861	45112,8266	50075,2375	55583,5137	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	166669,42	131262,16	231709,06	418264,76	266228,9	295514,079	328020,628	364102,897	404154,215	448611,179	
Aumentó o disminuyó		-27%	43%	45%	-57%	10%	10%	10%	10%	10%	
PASIVO LARGO PLAZO-NO CORRIENTE											
cuentas y documentos por pagar proveedores largo plazo no relacionados	3866,56										
préstamos de accionistas o socios					296045,15	328610,117	364757,229	404880,525	449417,382	498853,294	
obligaciones con instituciones financieras-largo plazo locales	17295	67134,59		27000							
provisiones para jubilación patronal			18000		27000	2700	2701	2702	2703	2704	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO-NO CORRIENTE	21161,56	67134,59	18000	27000	323045,15	358580,117	398023,929	441806,562	490405,283	544349,864	
PASIVOS DIFERIDOS			15854,2	164046,13	294263,6	326632,596	362562,182	402444,022	446712,864	495851,279	
TOTAL DEL PASIVO	187830,98	206477,61	265563,26	609310,89	883537,65	980726,792	1088606,74	1208353,48	1341272,36	1488812,32	
Aumentó o disminuyó		9%	22%	56%	31%	10%	10%	10%	10%	10%	
PATRIMONIO NETO											
aportes de socios o accionistas para futura capitalización	89629,3	89629,3	89629,3	89629,3	89629,3	99488,523	110432,261	122579,809	136063,588	151030,583	
otras reservas	124,81	124,81	124,81	124,81	124,81	138,5391	153,778401	170,694025	189,470368	210,312108	
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores		155146,01	224736,67	237845,41	237845,41	264008,405	293049,33	325284,756	361066,079	400783,348	
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores	129773,03	129773,03	-129773,03	-129773,03	-313484,61	-347967,917	-386244,388	-428731,271	-475891,71	-528239,799	
utilidad del ejercicio	155146,01	59754,8	10757,36	0	0		2722,83171	63110,9048	134948,751	219880,412	
pérdida del ejercicio				-183711,57	-89857,82	-47670,9237					
TOTAL PATRIMONIO NETO	115127,09	174881,89	195475,11	14114,92	-75742,91	-84074,6301	20113,8123	82414,8933	156376,178	243664,856	
Aumentó o disminuyó		34%	11%	-1285%	119%	10%	518%	76%	47%	36%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	302958,07	381359,5	461038,37	623425,81	807794,74	896652,161	1108720,55	1290768,37	1497648,54	1732477,18	
Aumentó o disminuyó		21%	17%	26%	23%	10%	19%	14%	14%	14%	

(ANEXO 10) Proyección de estado de situación financiera del 2015 al 2019 con mejora.

CON MEJORA	VALORES REALES					VALORES PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS CORRIENTES										
Caja, bancos	14914,2	16458,57	1362,96	2950,47	59495,01	66039,4611	73303,8018	81367,22	90317,6142	100252,552
cuentas y documentos por cobrar clientes corriente relacionados locales	35190,74	97013	52607,17	73616,67	79249,73	87967,2003	97643,5923	108384,387	120306,67	133540,404
otras cuentas y documentos por cobrar corriente relacionados	171046,22	171046,22	13496,14	148980,31		0	0	0	0	0
otras cuentas y documentos por cobrar corriente no relacionados	11753,57		169218,91			0	0	0	0	0
(-)provisión cuentas incobrables			-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21	-1578,21
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(IVA)	16202,47	13896,99	7593,72	7593,72	7262,3	8061,153	8947,87983	9932,14661	11024,6827	12237,3978
crédito tributario a favor del sujeto pasivo(RENTA)	2773,86	8646,89	8646,89	8646,89	8646,89	9598,0479	10653,8332	11825,7548	13126,5878	14570,5125
inventario de obras terminadas (NIC 2)					73148,65	81195,0015	90126,4517	100040,361	111044,801	123259,729
activos pagados por anticipado				710,9						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	251881,06	136015,45	251347,58	240920,75	547781,67	608037,654	674921,796	749163,193	831571,144	923043,97
Aumentó o disminuyó		-85%	46%	-4%	56%	10%	10%	10%	10%	10%
ACTIVO FIJO										
construcción en curso				169354,22						
Muebles y enseres	58663,79	61571,72	254993,34	262066,28	329450,28	365689,811	405915,69	450566,416	500128,722	555142,881
equipo de computación y software	41497,78	57698,67	65967,83	66165,23	74737,61	82958,7471	92084,2093	102213,472	113456,954	125937,219
otras propiedades, planta y equipo			5964,21	11052,21	17390,06	19302,9666	21426,2929	23783,1851	26399,3355	29303,2624
INSTALACIÓN DEPORTIVA NUEVA						110534				
(-)depreciación acumulada activo fijo	51915,34	70467,75	-117234,59	-150899,85	-191280,16	-191280,16	-191280,16	-191280,16	-191280,16	-191280,16
TOTAL ACTIVO FIJOS	48246,23	48802,64	209690,79	357738,09	230297,79	387205,365	328146,032	385282,913	448704,851	519103,203
Aumentó o disminuyó		1%	77%	41%	-55%	41%	-18%	15%	14%	14%
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)										
Otros activos diferidos	2830,78	196541,41		27706,88	36283,56	40274,7516	44704,9743	49622,5214	55080,9988	61139,9087
(-)amortización acumulada de activos intangibles				-2939,92	-6568,28	-6568,28	-6568,28	-6568,28	-6568,28	-6568,28
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2830,78	196541,41		24766,96	29715,28	32983,9608	36612,1965	40639,5381	45109,8873	50071,9749
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51077,01	245344,05	209691,557	382505,05	260013,07	288614,508	320362,104	355601,935	394718,148	438137,144
TOTAL DEL ACTIVO	302958,07	381359,5	461039,137	623425,8	807794,74	896652,161	995283,899	1104765,13	1226289,29	1361181,11
Aumentó o disminuyó		21%	17%	26%	23%	10%	10%	10%	10%	10%
PASIVO CORRIENTE										
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente relacionados locales				59951,12	73102,05	81143,2755	90069,0358	99976,6297	110974,059	123181,206
cuentas y documentos por pagar proveedores corriente no relacionados	44045,98		50123,16	15602,64	7645,39	8486,3829	9419,88502	10456,0724	11606,2403	12882,9268
obligaciones con instituciones financieras-corriente locales	15722,36	8426,29	15438,62							
préstamos de accionistas locales	53265,08									
otras cuentas y documentos por pagar corriente relacionados locales			70511,18	249861,53	75994,27	84353,6397	93632,5401	103932,119	115364,653	128054,764
obligaciones con el IESS					21594,59	23969,9949	26606,6943	29533,4307	32782,1081	36388,14
otros pasivos por beneficios a empleados					54906,49	60946,2039	67650,2863	75091,8178	83351,9178	92520,6287
obligaciones emitidas corrientes				69764,32						
otras cuentas y documento spor pagar corriente no relacionados	53636	122835,87	82869,43							
provisiones			12766,67	23085,15	32986,11	36614,5821	40642,1861	45112,8266	50075,2375	55583,5137
TOTAL PASIVO CORRIENTE	166669,42	131262,16	231709,06	418264,76	266228,9	295514,079	328020,628	364102,897	404154,215	448611,179
Aumentó o disminuyó		-27%	43%	45%	-57%	10%	10%	10%	10%	10%
PASIVO LARGO PLAZO-NO CORRIENTE										
cuentas y documentos por pagar proveedores largo plazo no relacionados	3866,56					296045,15	328610,117	364757,229	404880,525	449417,382
préstamos de accionistas o socios										
obligaciones con instituciones financieras-largo plazo locales	17295	67134,59		27000						
provisiones para jubilación patronal			18000		27000	2700	2701	2702	2703	2704
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO-NO CORRIENTE	21161,56	67134,59	18000	27000	323045,15	358580,117	398023,929	441806,562	490405,283	544349,864
PASIVOS DIFERIDOS			15854,2	164046,13	294263,6	326632,596	362562,182	402444,022	446712,864	495851,279
TOTAL DEL PASIVO	187830,98	206477,61	265563,26	609310,89	883537,65	980726,792	1088606,74	1208353,48	1341272,36	1488812,32
Aumentó o disminuyó		9%	22%	56%	31%	10%	10%	10%	10%	10%
PATRIMONIO NETO										
aportes de socios o accionistas para futura capitalización	89629,3	89629,3	89629,3	89629,3	89629,3	99488,523	110432,261	122579,809	136063,588	151030,583
otras reservas	124,81	124,81	124,81	124,81	124,81	138,5391	153,778401	170,694025	189,470368	210,312108
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores		155146,01	224736,67	237845,41	237845,41	264008,405	293049,33	325284,756	361066,079	400783,348
(-)pérdida acumulada ejercicios anteriores	129773,03	129773,03	-129773,03	-129773,03	-313484,61	-347967,917	-386244,388	-428731,271	-475891,71	-528239,799
utilidad del ejercicio	155146,01	59754,8	10757,36		0					
pérdida del ejercicio				-183711,57	-89857,82					
TOTAL PATRIMONIO NETO	115127,09	174881,89	195475,11	14114,92	-75742,91	15667,5501	17390,9806	19303,9885	21427,4272	23784,4442
Aumentó o disminuyó		34%	11%	-1285%	119%		10%	10%	10%	10%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	302958,07	381359,5	461038,37	623425,81	807794,74	996394,342	1105997,72	1227657,47	1362699,79	1512596,77
Aumentó o disminuyó		21%	17%	26%	23%	19%	10%	10%	10%	10%

(ANEXO 12)

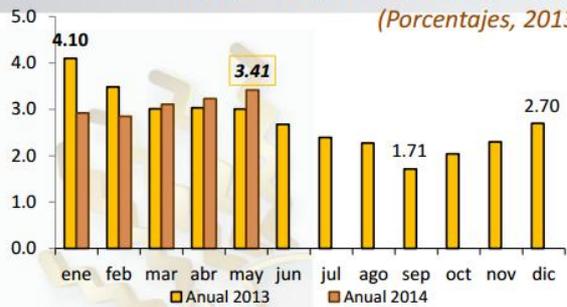
ESTRUCTURA DE LA OCUPACIÓN DE LA PEA



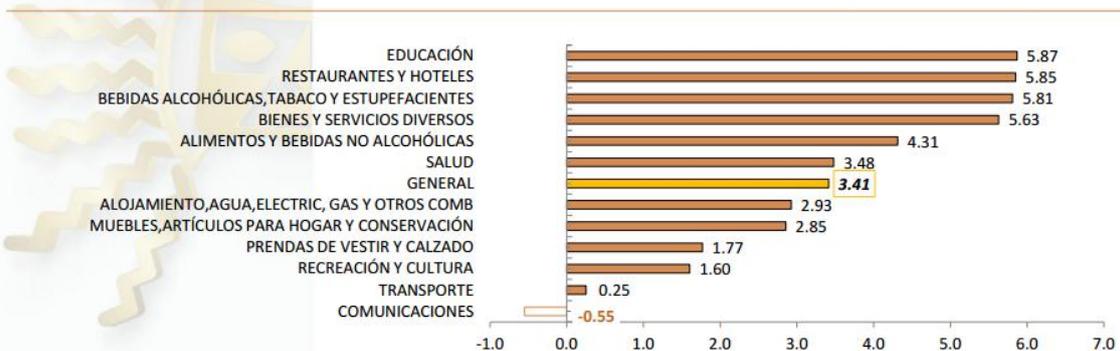
(ANEXO 13)

INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE CONSUMO

(Porcentajes, 2013-2014)

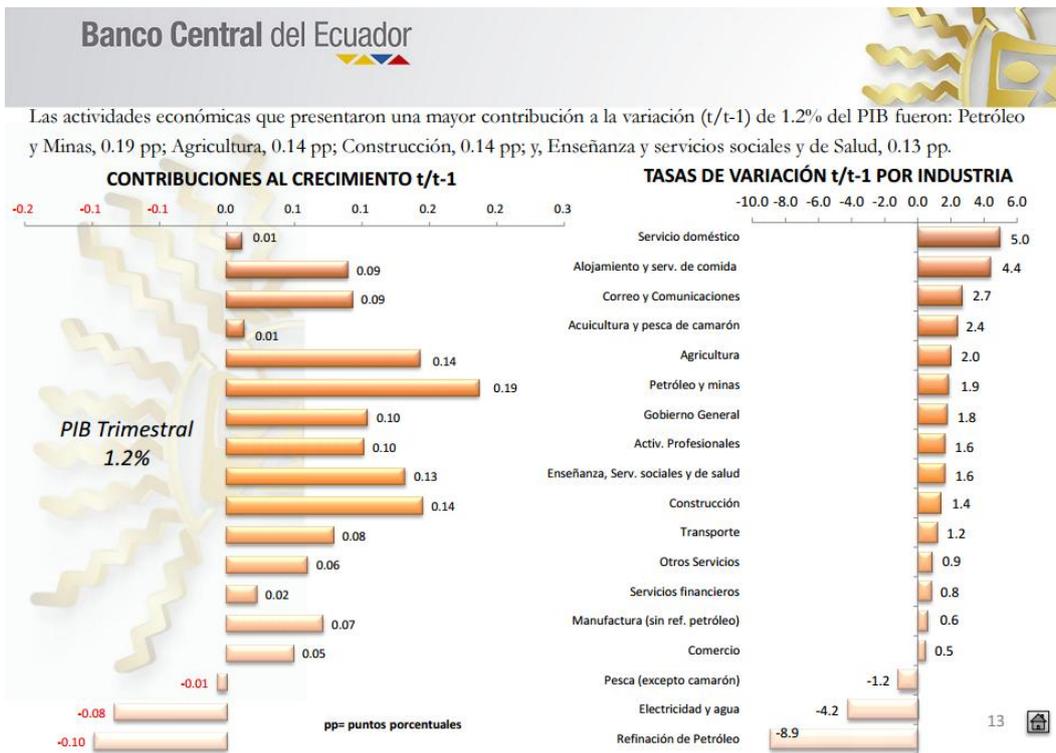


La inflación anual de mayo de 2014 se ubicó en 3.41%, porcentaje superior al de igual mes del año 2013 (3.01%). Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de *Educación, Restaurantes y Hoteles, Bebidas Alcohólicas y Bienes y Servicios Diversos*; mientras que las *Comunicaciones* registraron deflación (gráfico inferior)



Fuente: INEC.

(ANEXO 14)



(ANEXO 15)

