



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN
“CENTRO HOLÍSTICO DE RECUPERACIÓN ACADÉMICA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Profesor Guía

Ing. Patricio Jaramillo

Autor

Adriana De Los Ángeles León Almeida

Año

2013

DECLARATORIA PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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”.

.....
Ing. Patricio Germán Jaramillo Flores

CI 1103385645

DECLARACION 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.”

.....
Adriana De Los Ángeles León Almeida

CI. 1706502042

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que han estado involucradas en este proceso de investigación, especialmente a mi cuñada Katya, quien ha compartido sus experiencias y conocimientos en el área de la educación y ha estado siempre abierta a trabajar en este proyecto.

Gracias a mi esposo, hermanos y madre por todas sus horas de paciencia y compromiso de apoyo incondicional.

Mis agradecimientos a la Universidad de las Américas, a mis maestros; reconocidos profesionales que han compartido sus conocimientos y me han permitido aprender y abrir la mente hacia nuevos horizontes; de igual manera gracias a mi profesor guía por todo su apoyo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia quienes me han apoyado desde el inicio de mis estudios, muy especialmente a mi madre y esposo quienes con paciencia y confianza han estado junto a mí en todo este proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios consiste en el análisis de la creación y estructuración del Centro Holístico de Recuperación Académica “Body-Brain”; enfocado a brindar apoyo extra curricular a niños y adolescentes entre 5 y 17 años de edad, a través de clases de recuperación en diferentes materias; tomando en consideración los factores que afectan su desempeño académico, brindando técnicas que permitan superar bloqueos y malos hábitos en el aprendizaje; integrando la armonía entre el cuerpo y la mente.

Trabajando con el programa educacional Brain Gym®, el cual se basa en la aplicación de movimientos diseñados para estimular el cerebro, a fin de facilitar un nuevo aprendizaje y vivir en armonía. Brain Gym® - Gimnasia Cerebral, es una marca registrada de la Fundación para la Kinesiología Educativa (Brain Gym® International).

Se ha tomado como base de experiencia y de operación, una empresa familiar, un Centro de Cuidado Diario que ha funcionado desde hace 15 años, el cual brinda servicio de guardería, deberes dirigidos y clases esporádicas de recuperación en el área de inglés; todos estos conocimientos se están trasladando a la creación de este centro. Además existe una oportunidad de negocio en la creciente necesidad de horas extras de aprendizaje para el buen desempeño de los estudiantes y en la no posibilidad de los padres en apoyar regularmente a sus hijos en sus tareas diarias.

Con este fin se han analizado factores internos y externos económicos, financieros, y de mercado relacionados con la operación del Centro; que permitan tomar decisiones para su futura implementación.

ABSTRACT

This business plan is the analysis of the creation and structuring of an Academic Recovery Holistic Center “Centro Holístico de Recuperación Académica “Body-Brain”; this center will provide extra-curricular support to children and adolescents aged 5 to 17 years old, through recovery classes in different areas; taking into consideration the factors affecting their academic performance, providing techniques to overcome blockages and bad habits in learning, integrating the harmony between body and mind.

Working with Brain Gym® educational program, which is based on the application of movements designed to stimulate the brain, in order to facilitate new learning and living in harmony. Brain Gym® is a registered trademark of the Foundation for Kinesiology (Brain Gym® International).

This has been based on operating experience and family business, a Day Care Center, that had been working for 15 years, which provides childcare, homework assistance and sporadic recovery classes in the area of English, all these knowledge are moving to the creation of this center. There is also a business opportunity in the growing need for extra-curricular classes for the good performance of the students and the no possibility of the parents to support their children regularly in their daily tasks.

To this end, there have been analyzed internal and external factors, economic, financial and market related to the operation of the Center, to enable to take decisions for future implementation.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1. INTRODUCCION	1
1.1 Tema	1
1.2 Antecedentes del Proyecto.....	1
1.3 Planteamiento del Problema	1
1.4 Justificacion	2
1.5 Objetivos.....	3
CAPITULO II.....	4
2. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA	4
2.1. Descripción de la Compañía.....	4
2.1.1. Naturaleza y Filosofía del Negocio.....	4
2.1.2. Enfoque Social e Impacto en la Comunidad.....	7
2.1.3. Misión y Visión	7
2.1.4. Valores Corporativos	8
2.1.5. Factores Clave del Éxito	9
2.1.6. Objetivos de Crecimiento y Financiamiento	9
2.2. Nombre de la Compañía.....	11
2.3. Información Legal	12
2.3.1 Tipo de Empresa	12
2.3.2. Autorización de Creación y Funcionamiento de las Instituciones Educativas.....	13
2.4. Estructura Organizacional	14
2.4.1. Detalle de Funciones y Responsabilidades	15

2.5. Ubicación del Negocio.....	18
CAPITULO III.....	20
3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	20
3.1 Entorno Macroeconomico y Politico.....	20
3.1.1 Entorno Macroeconomico	20
3.2 Analisis del Sector	23
3.3. Analisis del Mercado	27
3.3.1 Identificacion del Servicio - Productos	27
3.3.2 Mercado Objetivo	28
3.3.3 Tamaño del Mercado	28
3.4 Analisis de la Competencia	30
3.5 Segmentacion del Mercado.....	33
3.6 Selección de la Muestra	34
3.6.1 Prueba Piloto.....	34
3.6.2 Determinacion de la Muestra	35
3.7 Encuesta.....	36
3.7.1 Tabulacion de los Resultados de la Encuesta	37
3.8 Pronostico de Oferta y Demanda.....	47
3.8.1 Proyeccion de la Oferta.....	47
3.8.2 Proyeccion de la Demanda	48
3.9 Analisis F.O.D.A.	50
3.9.1. Matriz de Ponderacion Impactos – Fortalezas.....	51
3.9.2. Matriz de Ponderacion Impactos – Oportunidades.....	52
3.9.3. Matriz de Ponderacion Impactos – Debilidades.....	52

3.9.4.	Matriz de Ponderacion Impactos – Amenazas	53
3.9.5.	Estrategias en Base al Analisis F.O.D.A.....	54
CAPITULO IV.....		57
4.	ESTRATEGIA DE MERCADO	57
4.1	Concepto y Caracteristicas del Producto o Servicio	57
4.1.1	Programa Educativo Brain Gym® Gimnasia Cerebral.....	57
4.1.2	Caracteristicas Producto - Servicio	62
4.1.2.1	Propuesta Educativa:.....	62
4.1.2.2	Producto.....	64
4.1.2.3	Equipamiento	66
4.1.3	Etapas del Producto - Servicio.....	67
4.2	Estrategia de Venta	69
4.3	Estrategia de Precios.....	70
4.4	Estrategia de Promocion.....	71
4.5	Estrategia de Comunicación	72
4.6	Estrategia de Servicio	73
4.7	Presupuesto para Publicidad	74
4.8	Proyecciones de Venta.....	75
CAPITULO V		79
5.	OPERACIÓN	79
5.1	Estado de Desarrollo.....	79
5.2	Ficha Tecnica del Producto	79
5.3	Descripcion del Proceso.....	81

5.4	Necesidades y Requerimientos.....	82
5.4.1	Equipos, Muebles, Enseres y Adecuaciones.....	82
5.5	Requerimiento de Mano de Obra.....	84
5.6	Gastos Varios.....	86
CAPITULO VI.....		88
6.	PLAN FINANCIERO	88
6.1	Gastos de Arranque	88
6.1.1.	Inversion.....	88
6.1.2.	Activos Fijos	89
6.1.3.	Activos Diferidos.....	90
6.1.4.	Capital de Trabajo	90
6.1.5.	Financiamiento del Proyecto	91
6.1.6.	Depreciacion y Amortizacion.....	91
6.2	Estados Financieros.....	93
6.2.1.	Balance General Proyectado	93
6.2.2.	Estado de Resultados Proyectado.....	94
6.2.3.	Flujo de Fondos.....	95
6.3	Indicadores Financieros	96
6.3.1.	Tasa de Descuento	96
6.3.2.	Periodo de Recuperacion.....	97
6.3.3.	VAN y TIR	97
6.4	Escenario de Sensibilidad.....	98
6.4.1.	Escenario de Sensibilidad Pesimista	98
6.4.2.	Escenario de Sensibilidad Optimista.....	98
6.5	Escenario de Sensibilidad (Proyecciones Pesimistas).....	99

6.5.1. Balance General Proyectado	99
6.5.2. Estado de Resultados Proyectado	99
6.5.3. Flujo de Fondos.....	100
6.6 Escenario de Sensibilidad (Proyecciones Optimistas).....	101
6.6.1. Balance General Proyectado	101
6.6.2. Estado de Resultados Proyectado	101
6.6.3. Flujo de Fondos.....	102
CAPITULO VII	103
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
7.1 Conclusiones.....	103
7.2 Recomendaciones	105
REFERENCIAS	106
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo	12
Figura 2. Organigrama	15
Figura 3. Ubicación.....	19
Figura 4. Resultado Pruebas ser Matematicas 4to Año Educación Basica ...	26

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PIB POR SECTOR Y CATEGORIA.....	21
TABLA 2. EMBI	23
TABLA 3. SERVICIOS CENTRO HOLÍSTICO DE RECUPERACIÓN ACADÉMICA	28
TABLA 4. ESTUDIANTES POR NIVEL EDUCATIVO GRADO Y SOSTENIMIENTO.....	29
Tabla 5. INSTITUCIONES Y DOCENTES	29
Tabla 6. DISTRIBUCION POBLACION DMQ	30
Tabla 7. COMPETENCIA	32
Tabla 8. SEGMENTACION DEL MERCADO.....	33
Tabla 9. RESULTADO PRUEBA PILOTO	34
Tabla 10. DATOS PRUEBA PILOTO	35
Tabla 11. OFERTA	47
Tabla 12. ALUMNOS NO PROMOVIDOS CANTON QUITO.....	49
Tabla 13. PROYECCION DEMANDA	50
Tabla 14. DEMANDA INSATISFECHA	50
Tabla 15. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS FORTALEZAS	51
Tabla 16. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS OPORTUNIDADES.....	52
Tabla 17. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS DEBILIDADES	52
Tabla 18. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS AMENAZAS	53
Tabla 19. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	54
Tabla 20. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	55
Tabla 21. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)	55
Tabla 22. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO).....	56
Tabla 23. APRENDIZAJE EQUILIBRADO	59
Tabla 24. EJERCICIOS BRAIN GYM.....	61
Tabla 25. SERVICIOS ADICIONALES.....	66
Tabla 26. PRESUPUESTO PUBLICIDAD.....	75
Tabla 27. HORAS DE CLASE POR SEMANA.....	76
Tabla 28. NUMERO DE ALUMNOS VS. MAESTROS	76

Tabla 29. VENTAS ESCENARIO NORMAL	77
Tabla 30. VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA	78
Tabla 31. VENTAS ESCENARIO PESIMISTA.....	78
Tabla 32. DIAGRAMA DEL PROCESO	81
Tabla 33. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	82
Tabla 34. MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	83
Tabla 35. MUEBLES	83
Tabla 36. ENSERES	84
Tabla 37. ADECUACIONES.....	84
Tabla 38. SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS.....	85
Tabla 39. SUELDOS Y SALARIOS OPERATIVOS	85
Tabla 40. GASTOS OPERATIVOS	86
Tabla 41. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES.....	87
Tabla 42. GASTOS DE CONSTITUCION.....	87
Tabla 43. INVERSION TOTAL	88
Tabla 44. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	89
Tabla 45. ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES.....	89
Tabla 46. ACTIVOS DIFERIDOS	90
Tabla 47. CAPITAL DE TRABAJO.....	90
Tabla 48. TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO	91
Tabla 49. TABLA DE DEPRECIACIONES.....	92
Tabla 50. TABLA DE AMORTIZACIONES.....	92
Tabla 51. PERIODO DE RECUPERACION.....	97

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

1.1 TEMA

Plan de Negocios para analizar la oportunidad de la creación y estructuración del Centro Holístico de Recuperación Académica, estableciendo parámetros de aplicación de las técnicas de Brain Gym®, dependiendo de los requerimientos de cada estudiante.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Existen dificultades de aprendizaje y de asimilación de conocimientos en niños y jóvenes de todas las edades, en el caso de los niños cuando se encuentran en sus primeros años de educación y los cursan en escuelas con métodos tradicionales de enseñanza, tienen una carga exagerada de tareas para la casa; se genera un conflicto al no tener un apoyo y guía adecuada para el desarrollo de las tareas, quien absuelva dudas y refuerce los conocimientos adquiridos.

En el caso de grados y cursos superiores, en muchas ocasiones el ritmo de los programas de enseñanza no permite a los maestros de educación general básica y bachillerato dar atención particular y el apoyo suficiente a ciertos estudiantes que requieren un refuerzo en las materias dictadas. Es cuando se generan desfases en el aprendizaje que requieren un apoyo profesional dedicado a la necesidad de cada estudiante; dando un enfoque holístico, que se refiere a atender otras áreas además de la cognitiva, tales como la social y emocional; con la interacción de técnicas que permitan establecer un equilibrio entre la mente, cuerpo y espíritu.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de establecer un centro que pueda ofrecer recuperación académica personalizada en diferentes áreas del

conocimiento; dando énfasis al restablecimiento de un funcionamiento cerebral óptimo, eliminando bloqueos cerebrales generados por estrés, tensión y malos hábitos en el aprendizaje; todo esto a través de la aplicación de las técnicas del programa Brain Gym® (Gimnasia Cerebral).

Este sistema radica en movimientos diseñados para estimular el libre flujo de información dentro del cerebro, restaurando la capacidad innata de aprender y funcionar con mayor eficiencia.

1.4 JUSTIFICACION

Se pretende tomar como punto de partida un pequeño centro de cuidado infantil que actualmente se encuentra en funcionamiento, el centro infantil da un servicio de guardería para niños desde 2 a 4 años de edad; además brinda atención en deberes dirigidos para niños a partir de los 5 años hasta el último grado de educación primaria.

Al desarrollar el Centro Holístico de Recuperación Académica, se brindará un mayor énfasis a la atención de deberes dirigidos; además ampliando el mercado de clientes hacia jóvenes estudiantes de educación secundaria que requieran reforzar los conocimientos recibidos en sus colegios y especialmente que tengan bajo rendimiento.

Todo esto brindando atención inicial al desarrollo integral de los niños y adolescentes, realizando un análisis personal psicológico que permita encontrar oportunidades de mejora, aplicando técnicas de gimnasia cerebral que eliminen bloqueos mentales y corporales debido al estrés y tensión, encontrando la armonía y fortaleza dentro de ellos mismos y junto a su entorno familiar y escolar.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la propuesta de negocios, consiste en analizar la factibilidad de la creación y estructuración del Centro Holístico de Recuperación Académica, estableciendo parámetros de aplicación de las técnicas de Brain Gym®, dependiendo de las necesidades de cada estudiante.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estructurar el Centro de Recuperación Académica, tomando como base un centro de desarrollo infantil que funciona desde hace varios años, donde se brinda el cuidado diario a niños pequeños y se trabaja con niños escolares dando un seguimiento y apoyo en tareas dirigidas.
- Integrar la técnica de Brain Gym a las herramientas del Centro de Recuperación Académica; desarrollando un marco teórico que permita su aplicación dentro del programa y que pueda ser parte de los productos a ofrecer dentro del Centro.
- Establecer el mercado objetivo, junto con las áreas de interés (materias) de recuperación que puedan generar un producto atractivo para este mercado.
- Determinar objetivos financieros del proyecto.

CAPITULO II

2. INFORMACION DE LA COMPAÑÍA

2.1. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

La empresa es un Centro Holístico de Recuperación Académica, enfocado en brindar ayuda extra curricular a niños y adolescentes entre 5 y 17 años de edad; tomando en consideración factores que afectan al correcto desempeño de los estudiantes; aplicando técnicas para superar bloqueos y malos hábitos en el aprendizaje, así como manejar el estrés que les producen los procesos educativos tradicionales.

Se aplicarán las técnicas de Brain Gym® (Gimnasia Cerebral), que es una marca registrada de la Fundación para la Kinesiología Educativa, Ventura, California, USA (Brain Gym® International).

BRAIN GYM® es un programa educacional basado en la aplicación de movimientos diseñados para estimular el cerebro, a fin de facilitar un nuevo aprendizaje y vivir en armonía.

Se ha tomado como base de experiencia y de operación una empresa familiar, el Centro de Desarrollo Infantil Mi Pequeño Hogar, el cual ha funcionado ininterrumpidamente desde hace aproximadamente 15 años, cuenta con los permisos y requisitos necesarios para su funcionamiento, así como con la Resolución Administrativa No. 0340 del 30 de Agosto del 2011, otorgado por el MIESS-INFA.

2.1.1. NATURALEZA Y FILOSOFIA DEL NEGOCIO

NATURALEZA DEL NEGOCIO:

El negocio se encuentra ubicado en la industria de servicios educativos, dentro de la categoría de capacitación y servicios complementarios.

Se trata de un producto que complementa la educación formal de nuestros clientes, brindando herramientas de mejora continua dentro del área educativa, aplicando técnicas innovadoras y considerando la nueva tendencia educativa que toma en cuenta las diferentes características de los estudiantes, necesidades, intereses y estilos de aprendizaje en constante interacción con el medio circundante; basada en la reflexión y construcción de un conocimiento significativo, dejando atrás la educación tradicional memorística y uniforme para todos.

Las nuevas teorías educativas dan mucha importancia a la consideración de los errores presentes en el conocimiento actual, como consecuencia de las diversas teorías, concepciones y procedimientos metodológicos existentes, lo cual reafirma la necesidad de implementar cambios que permitan la integración de todas las ciencias, la incorporación y comprensión de las individualidades, los cambios en las concepciones de los investigadores y sus receptores; estos cambios se relacionan con la consideración de los aspectos subjetivos inherentes a todos los fenómenos como la interpretación, la imaginación, concepciones, estereotipos, percepción del mundo, los que influyen en la producción del conocimiento como consecuencia de ser observados, interpretados y producidos por seres humanos portadores de estos contenidos subjetivos.

Este constituye el nuevo paradigma educativo donde se considera a cada persona como única e irrepetible, con diferentes necesidades e intereses que deben ser atendidos de acuerdo a su etapa evolutiva. El ser humano puede alcanzar un aprendizaje significativo y ser actor principal del mismo, creando conciencia social con su entorno.

Por otro lado es importante mencionar la “Teoría de las inteligencias múltiples” de Howard Gardner; esta señala que no existe una inteligencia única en el ser humano, sino una diversidad de inteligencias que marcan las potencialidades y acentos significativos de cada individuo, trazados por las fortalezas y debilidades en toda una serie de escenarios de expansión de la inteligencia.

Cada persona tiene por lo menos 8 inteligencias, habilidades cognoscitivas, trabajan juntas aunque como entidades semiautónomas, cada persona desarrolla unas más que otras; estas son:

- Lingüística
- Lógica Matemática
- Corporal y Cinética
- Visual y espacial
- Musical
- Interpersonal
- Intrapersonal
- Naturalista- facilidad de comunicación con la naturaleza

El objetivo actual de la educación es formar a niños y jóvenes capaces de encontrar soluciones a los problemas, adaptarse proactivamente al nuevo ambiente al que se enfrentan, tomando decisiones desde temprana edad, considerando todos los factores personales y de su entorno; formar individuos con la capacidad de escoger oportunidades positivas, de enfrentarse y salir victoriosos ante todos los obstáculos del mundo contemporáneo.

FILOSOFIA DEL NEGOCIO:

Nuestra filosofía es enfocar la recuperación académica de nuestros clientes, desde un punto de vista holístico, conociendo la causa de sus bloqueos, brindando herramientas que permitan eliminar estos bloqueos, logrando mejorar la calidad de la educación en niños y adolescentes, además de brindar la nivelación requerida a través de maestros de alto nivel, dentro de horarios convenientes y accesibles.

Ayudamos a que el aprendizaje fluya normalmente y a re-establecer la conexión cuerpo mente.

2.1.2. ENFOQUE SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD

Este proyecto requiere incluir personal administrativo, contabilidad, profesionales en educación, un profesional en psicología y coach en gimnasia cerebral, así como personal de limpieza y guardianía contratado externamente.

Se pretende crear un negocio sostenible que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y que nos permita ser reconocidos dentro del mercado por la excelencia en nuestras operaciones; que brinde un desarrollo socioeconómico equitativo ya que al igual que otras empresas contribuirá con el estado a través de pago de impuestos y tributos que luego serán reinvertidos en la propia comunidad.

2.1.3. MISIÓN Y VISIÓN

MISION:

Ofrecer apoyo externo a niños y jóvenes cuyo proceso de aprendizaje se encuentre afectado, analizando las razones de este problema, brindando soluciones oportunas con herramientas puntuales y precisas que permitan corregir y optimizar este proceso; con profesionales de alto nivel colaborando en la formación de seres humanos libres y felices en un contexto holístico.

VISION:

Posicionarnos como la mejor alternativa para brindar apoyo académico junto con técnicas efectivas para mejorar el aprendizaje; con profesionales de alto nivel y personal especializado; que nos permita crecer en servicios complementarios; siendo responsables con la comunidad y generando una rentabilidad sostenible.

2.1.4. VALORES CORPORATIVOS

CONFIANZA.- Los padres de familia pueden confiar en que sus hijos estarán en buenas manos en un ambiente sano y controlado.

ETICA.- Respetar la legalidad, cumplir compromisos, no abusar de posiciones de fuerza, asumir responsabilidades.

ORIENTACION AL CLIENTE.- Compromiso con nuestros clientes y vocación de servicio.

RESPECTO.- Respetar las capacidades de cada alumno y considerarlo como personal y único.

INNOVACION.- Promover el uso de gimnasia cerebral como técnica diaria en el aprendizaje de los alumnos y en el día a día de las personas.

ADAPTACION AL CAMBIO.- Tomar las nuevas teorías educativas como base del trabajo del Centro, a fin de formar personas capaces de resolver problemas, superar dificultades y preocuparse de su entorno; facilitado por docentes abiertos al cambio educativo que apliquen las técnicas y políticas del Centro.

APOYO COMPLEMENTARIO.- Generar productos complementarios que faciliten a nuestros clientes el desarrollo de sus actividades, tales como guías de estudio con actividades de refuerzo de acuerdo a la necesidad de cada caso.

CALIDAD.- Trabajar con profesionales docentes abiertos al cambio educativo y a aplicar las técnicas y políticas del centro.

RENTABILIDAD.- Trabajar con empeño y responsabilidad para obtener resultados concretos que permitan tener el crecimiento y solidez esperada.

2.1.5. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

Los factores clave del éxito corresponden a las actividades primarias y actividades de apoyo; son eslabones imprescindibles para llevar a cabo la actividad, estos eslabones pueden ser trascendentales o casi irrelevantes para el éxito, dependiendo del sector en el que se desenvuelve la compañía.

En el caso del Centro de Recuperación Académica, estos factores van dirigidos hacia la satisfacción del cliente, la innovación en el servicio, la calidad de la información y al respeto de las capacidades de cada uno de nuestros alumnos.

Se han identificado los siguientes FCE:

- Obtener buenos resultados académicos con los alumnos.
- Mantener el proceso educativo (recuperación académica) eficaz y eficiente.
- Satisfacción de los padres de familia y de los alumnos.
- Insertar nuestro diferenciador “gimnasia cerebral” dentro de las clases diarias.
- Tener el ambiente óptimo para desarrollar la oferta educativa, un ambiente cálido, acogedor y sin interrupciones.
- Aumentar el número de estudiantes y ampliar nuestros servicios educativos.

2.1.6. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIAMIENTO

OBJETIVOS FINANCIEROS

- Generar un nivel de utilidades que permita a los accionistas recuperar su inversión en un periodo menor o igual a 5 años.
- Realizar la proyección de ingresos y gastos para un período de 5 años.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través del cálculo de la tasa interna de retorno y valor actual neto.

- Realizar inversiones adicionales que permitan mantener el nivel de servicio y la ejecución de servicios complementarios.

OBJETIVOS COMERCIALES

- Brindar el servicio esperado que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
- Promover el uso de gimnasia cerebral dentro de nuestros programas de recuperación académica.
- Desarrollar estrategias comerciales que permitan difundir nuestros productos de manera eficiente.
- Generar productos complementarios adicionales relacionados con aplicaciones de gimnasia cerebral, que permitan crecer a la compañía.
- Posicionar el Centro Holístico de Recuperación Académica como líder innovador en este tipo de servicio.

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Definir y establecer los recursos materiales y humanos que se necesitan para ejecutar las actividades del negocio.
- Crear un manual de procedimientos que sirva como guía a los colaboradores en la ejecución de labores diariamente.
- Llevar registros contables y administrativos que permitan tener un control de actividades e ingresos/egresos monetarios.
- Cumplir oportunamente con el pago de Permisos, Tasas, Contribuciones y otras Obligaciones que exige la ley.

OBJETIVOS EDUCATIVOS

- Co-ayudar a la formación integral de los alumnos del Centro.
- Nivelar los conocimientos en las materias que cada alumno requiere, para que pueda alcanzar los logros de desempeño requeridos en su año de escolaridad.
- Mejorar la actitud y autoestima de los estudiantes.

- Estimular la conexión de los dos hemisferios cerebrales a través de los ejercicios de gimnasia cerebral, logrando un aprendizaje efectivo.
- Utilizar la tecnología dentro del proceso de recuperación académica, como alternativa que apoye el proceso de nivelación.
- Capacitar en las técnicas de Brain Gym a los docentes que colaboran con el Centro.

2.2. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

En conjunto con el coach en Brain Gym y personas cercanas relacionadas a este tipo de actividad y con experiencia en el área docente se acordó que el nombre debe reflejar rápidamente el objeto del negocio, a fin de tener una rápida conexión entre los clientes y nuestro servicio, por lo tanto se llamará ***“Body Brain” - Centro Holístico de Recuperación Académica***.

Body = cuerpo y Brain = mente; muestra la necesidad de conectar el cuerpo y mente para lograr resultados efectivos y permanentes en las áreas a tratar.

Dando énfasis a Brain Gym® como diferenciador de nuestro servicio y promoviendo las técnicas y movimientos asociados a la gimnasia cerebral.

El término “holístico” se refiere a una concepción basada en la integración global, esto es considerar todos los aspectos relacionados a un mismo tema sin dejar de atacar ningún frente para su solución; el trabajar como un todo en lugar de dividir.

La identidad corporativa de la compañía será la siguiente:



Figura 1. Logo

El slogan de nuestro servicio será: ***“Aprende mejor conectando tu mente y tu cuerpo”.***

2.3. INFORMACION LEGAL

2.3.1 TIPO DE EMPRESA

El “Centro Holístico de Recuperación Académica” se constituirá como una Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada, este tipo de compañía de acuerdo a la Ley de Compañías del Ecuador, requiere de un socio exclusivamente a quien se le llama **gerente propietario**. Este tipo de empresa constituye una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenezca, por lo que, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados.

El gerente propietario de esta empresa unipersonal, se convierte en responsable con su patrimonio personal en las siguientes situaciones:

- En caso de disponer en provecho propio de bienes o fondos de la empresa que no correspondan a utilidades líquidas.

- Si la empresa desarrolla en el presente o en el pasado actividades prohibidas o ajenas a su objeto.
- Si el dinero aportado al capital de la empresa no hubiere ingresado efectivamente al patrimonio de ésta.
- Cuando la quiebra de la empresa hubiere sido calificada por un juez como fraudulenta.
- Si el gerente propietario de la empresa, al celebrar un acto o contrato no especificare que lo hace a nombre de la misma.
- En caso de que la empresa realice operaciones antes de su inscripción en el Registro Mercantil, a menos de declararlo en un contrato que mencione que actúa para una empresa unipersonal de responsabilidad limitada en proceso de formación.

El objeto social de esta empresa no puede ser ninguna actividad relacionada a la banca, seguros, capitalización y ahorro, mutualismo, cambiaria, mandato de intermediación financiera, ninguna relacionada con el intercambio financiero de bienes y/o servicios.

El capital inicial de la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, estará constituido por el monto total que el gerente propietario hubiere destinado para la actividad de la empresa; este capital no podrá ser menor a USD 2.920,00.

La constitución de la compañía se realizará cumpliendo los requisitos exigidos por la Superintendencia de Compañías.

2.3.2. AUTORIZACION DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Se realizó una visita al Ministerio de Educación a fin de recabar información sobre los requisitos que se debe cumplir para operar este tipo de centro; los funcionarios de este Ministerio nos informaron que al momento no existen requisitos establecidos ni normativos para la formación de centros de recuperación académica o nivelación.

Se encuentra en estudio la creación de un normativo que regule la operación de estos establecimientos así como en análisis su posible órgano regulador; sin embargo no tienen una fecha establecida para la ejecución del proyecto; pero nos aseguraron que luego de terminar con la intervención y regularización de las universidades, centros de educación básica y bachillerato; seguirán con los centros de nivelación y de preparación para las universidades.

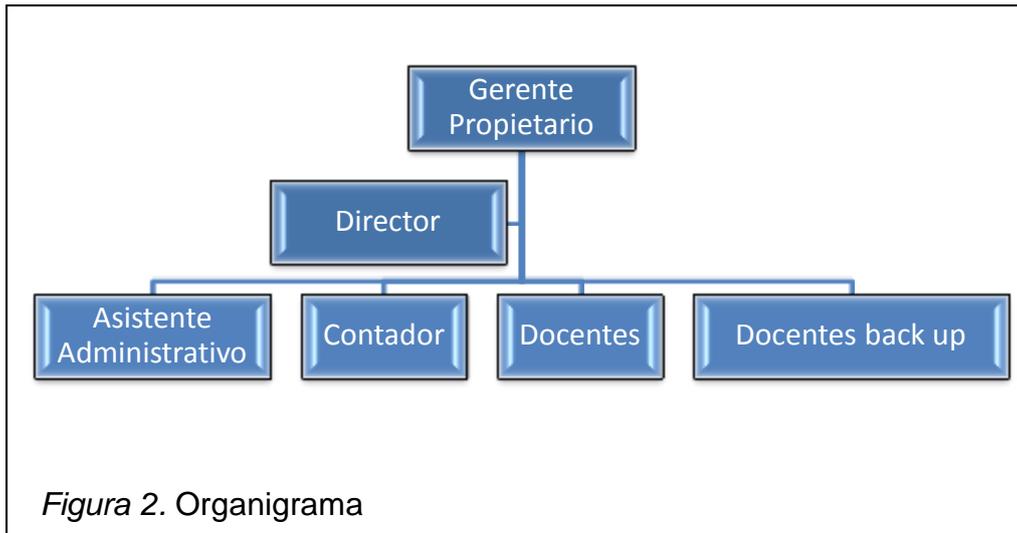
Para efectos del presente proyecto se tomarán en cuenta los requisitos que presente en Ministerio de Educación dentro de esta reforma, una vez los tengan definidos.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de la empresa incluye todas las áreas de la empresa, la cual tendrá una estructura de orden jerárquico, manteniendo la dirección a través de sus socios y gerente general.

La estructura organizacional del centro de recuperación académica, es la siguiente:

- **Gerente Propietario:** Por tratarse de una empresa unipersonal.
- **Nivel Gerencial:** La empresa tendrá 1 Director que se preocupará de la dirección académica del Centro, de la supervisión pedagógica y de los docentes que trabajarán en el equipo; así como de los tests de análisis pedagógico que se manejarán para todos los estudiantes, al inicio de actividades.
- **Nivel Administrativo:** La empresa tendrá 1 Asistente Administrativo que se ocupará de la administración general, recepción de citas y atención al público en general y 1 Contador el cual será tercerizado.
- **Nivel Operativo:** Estará conformado por los docentes que impartirán las clases de recuperación en diferentes niveles, bajo supervisión de la Dirección.



2.4.1. DETALLE DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La descripción del cargo se refiere a las diferentes tareas, deberes y responsabilidades que tiene cada posición, a continuación un breve detalle de cada una de ellas:

➤ **NOMBRE POSICION: GERENTE PROPIETARIO**

Puesto disponible: Uno

El gerente propietario es el responsable del negocio y se preocupará de cumplir con todos los aspectos legales, tributarios de la empresa, así como del control financiero de la empresa; supervisando las actividades de la Asistente Administrativa y trabajando de cerca las políticas de promoción, ventas y trazando directrices para un constante crecimiento.

➤ **NOMBRE POSICION: DIRECTOR**

Puesto disponible: Uno

Reporta: Gerente Propietario

Descripción del puesto: Su función es la de supervisar las actividades operativas del centro, además de la dirección académica y pedagógica del mismo.

Requisitos: Profesional en pedagogía, docente y coach en Brain Gym.

Funciones:

- Supervisión actividades operativas, reservaciones-citas, horario de atención
- A cargo de la dirección académica, elaborar los planes / guías educativas en compañía de los docentes que forman parte del centro
- Preparación y realización de las evaluaciones pedagógicas a los estudiantes, a fin de analizar el nivel académico requerido, horas de trabajo y requerimientos especiales de apoyo gimnasia cerebral.
- Capacitación en gimnasia cerebral (Brain Gym) a los docentes que trabajarán en el Centro, a fin de que ellos puedan aplicar diariamente las técnicas en cada clase.
- Fijar políticas y estrategias de la empresa, junto con los accionistas de la compañía
- Fijar los objetivos de corto, mediano y largo plazo, junto con los accionistas de la compañía
- Supervisar periódicamente los registros contables y resultados financieros.

➤ **NOMBRE POSICION: ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Puesto disponible: Uno

Reporta: Director

Descripción del puesto: A cargo de la administración general del centro, de la publicidad, promoción, coordinación de citas de grupos de trabajo, coordinación y supervisión área contable.

Requisitos: Administrador de empresas, preferiblemente experiencia en centros académicos.

Funciones:

- Administración general del centro
- Supervisión actividades contador
- Proveer de todos los comprobantes y registros contables para que el servicio externo pueda cumplir con sus actividades.
- Coordinación agenda de horarios y citas académicas
- Coordinación horarios y agenda docentes
- Provisión de material didáctico, administrativo, de limpieza, entre otros.
- Coordinación seguridad externa e interna
- Colaboración con la dirección para ejecución de políticas y logro de objetivos establecidos.

➤ **NOMBRE POSICION: DOCENTES**

Puesto disponible: Tres a cuatro dependiendo de flujo de clientes (áreas matemáticas, inglés, física)

Reporta: Director

Descripción del puesto: A cargo de la administración general del centro, de la publicidad, promoción, coordinación de citas de grupos de trabajo, coordinación y supervisión área contable.

Requisitos: Docente con experiencia.

Funciones:

- Elaboración de guías académicas dependiendo del cliente.
- Dictar clases de recuperación académica de acuerdo al requerimiento del cliente.
- Evaluar continuamente a los estudiantes.
- Aprobar el curso básico de Brain Gym, dictado por la dirección del Centro.
- Incluir las técnicas de Brain Gym en el desarrollo diario de actividades.

2.5. UBICACIÓN DEL NEGOCIO

El lugar escogido para el proyecto está ubicado en la ciudad de Quito, en La Calle El Universo y El Sol, en el primer piso, en un área de 240 metros cuadrados aproximadamente en el cual se destinarán 190 metros para aulas con divisiones que permitan adaptarlas para clases individuales o grupales, estas divisiones permitirán tener 10 aulas para 4 alumnos, y modificarlas cambiando de capacidad hasta una sola aula en caso de eventos grupales; además de 50 metros para el área de recepción, sala de espera y área de cafetería.

Se ha considerado esta ubicación por ser un local propio y por encontrarse en un área de fácil acceso en transporte público como privado, además de estar cerca de varios colegios facilitando la llegada luego del horario regular de clases de los alumnos.



Figura 3. Ubicación

CAPITULO III

3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.1 ENTORNO MACROECONOMICO Y POLITICO

3.1.1 ENTORNO MACROECONOMICO

PROYECCIONES DEL PIB

Según el Boletín Económico de la Cámara de Comercio y diferentes publicaciones de prensa; se estima que exista una desaceleración en el crecimiento de la economía del Ecuador, se espera que esta crezca en menor proporción al año pasado, entre el 3,5 y 4% para el 2013, frente al 4,8% en el 2012, y el 8% con que terminó el 2011, esto demuestra un cansancio en el modelo económico del actual gobierno, con un alto gasto fiscal a través de la inversión pública, lo cual ha significado ser el motor de la economía durante sus últimos años de gobierno.

Además se prevee que habrá sectores que registren bajo crecimiento tales como la agricultura, la pesca, las manufacturas, los servicios y el consumo de los hogares.

La Tabla No. 1 muestra el crecimiento del PIB en los últimos años, en cada sector de la economía, la recesión mundial no afectó muy profundamente al Ecuador, tuvo una duración aproximada de tres trimestres desde finales del 2008 hasta mediados del 2009; la pérdida del PIB fue del 1,3% durante este periodo; recuperándose a los niveles del inicio de la recesión, a finales del 2011.

En el sector educativo la participación anual del PIB es del 0,5% a comparación de 0,06% en el año 2008; este es uno de los sectores donde el Gobierno actual se encuentra invirtiendo en mayor escala; sin embargo existen muchas necesidades, no solamente se requiere inversión sino el aseguramiento de que

esta inversión llegue por igual a todas las ubicaciones geográficas del país y a todos los estratos sociales necesitados.

Tabla 1. PIB POR SECTOR Y CATEGORIA

PIB POR SECTOR Y CATEGORIA DE GASTOS, PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL					
	2007	2008	2009	2010	2011
PIB TOTAL	2	7,2	0,4	3,6	7,8
Por Sector:					
Agricultura	4,1	5,4	1,5	-0,2	5,9
Comercio	3,2	6,6	-2,3	6,3	6,3
Construcción	0,1	13,8	5,4	6,7	21
Fabricación	3,9	8,1	-1,5	6,7	6,9
Minería, Extracción, Refinación	-7,7	1	-2,4	-2,5	4,3
Administración Pública	5,9	14,6	5,4	0,5	2,4
Transporte y Almacenamiento	3,1	5,4	3,7	2,5	6,1
Otros Servicios (incluyen la hotelería, las comunicaciones, la vivienda en alquiler, los servicios de negocios y hogares, la educación y la salud)	6	7,1	1,7	5,4	9,3
Otros	4,7	11,8	-1,5	4,7	5,9

Tomado de: Publicación BCE

ASPECTO LABORAL

En cuanto al aspecto laboral, según el INEC, la tasa de desempleo urbano, se ubicó en 5,04% para finales del año 2012, lo que significa que las oportunidades de trabajo aumentaron, disminuyendo el desempleo, que para el primer trimestre del año se ubicó en 4,88%. Por otro lado, el sub-empleo, se ubicó en 39,83% al término del 2012, frente a aprox. 44% al fin del año 2011.

Estas cifras nos indican que la economía se mantendría estable, permitiendo mantener una capacidad adquisitiva a nuestros posibles clientes.

INFLACION

La variación mensual de la inflación en el 2012 fue negativa en un 0,19%, el valor anualizado alcanzó el 4,16% al final del 2012 frente al 5,41% en el período 2011; se estima que en el 2013 la inflación será 4,5%

La variación del Índice de Precios al Consumidor IPC se debe principalmente al incremento de precios en las categorías de alimentos y bebidas no alcohólicas; restaurantes y hoteles y transporte; esta variación de precios se registra en su mayor porcentaje en las ciudades de la Costa en un (0,56%), que las de la Sierra en un (0,45%).

SECTOR EXTERNO

En el Ecuador se registra una tendencia a la baja de la inversión privada, tanto nacional como extranjera, según información del Banco Central, la inversión extranjera directa (IED) fue de aprox. 325 millones de dólares en el año 2012, un 90% de este monto corresponde a recapitalizaciones, solamente un 10% se refiere a nuevas inversiones; esta cifra es menor a la registrada en el año 2011, con 567 millones de dólares.

Entre los factores que generan esta baja inversión, se encuentran la inseguridad jurídica, relacionada con reformas constantes en áreas laborales y tributaria; así como la falta de confianza en las instituciones; lo que ha ido dificultando a través de los años el establecimiento de empresas extranjeras y en general el hacer negocios en nuestro país.

Se espera que en un futuro cercano el gobierno tome acciones correctivas que generen una política de confianza que atraiga capitales foráneos, que permitan la expansión de la economía y la generación de nuevos negocios para el país.

3.1.2 ENTORNO POLITICO

Luego de la re-elección del Presidente de la República, el escenario político en el Ecuador se ratifica; el partido de gobierno cuenta con la mayoría dentro del

buró político; de un total de 137 asambleístas que conforman la Asamblea Ecuatoriana, el partido de gobierno tendría entre el 54 y 60%, es decir alrededor de 85 escaños legislativos.

Rafael Correa ganó en primera vuelta con más del 55% de votos válidos; si bien estos resultados no son sorprendidos, pues las encuestas previas indicaban esta tendencia; no deja de llamar la atención los resultados negativos de los partidos políticos tradicionales, el siguiente candidato con mayor porcentaje alcanzó apenas el 23% de votos, sumando el resto de partidos y alianzas apenas el 34%.

En cuanto al Riesgo País (EMBI Ecuador), el cual se define como un índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el movimiento de sus títulos negociados en moneda extranjera, el EMBI promedio a Diciembre del 2012 se ubicó en 826 puntos, registrando una disminución de 19 puntos con respecto al mes anterior; comparado con el promedio de América Latina que fue de 291, el índice de nuestro país se encuentra por encima de 534 puntos.

Tabla 2. EMBI

(EMBI --> Emerging Markets Bond Index)

PAIS	2012	2011	Fin. 2010
ECUADOR	826	862	913
PROMEDIO AMERICA LATINA	291	454	397

Tomado de: Boletín económico CCQ

3.2 ANALISIS DEL SECTOR

La educación es un proceso permanente a través del cual ser el humano desarrolla destrezas y habilidades que le permitirán tener éxito en su vida estudiantil y profesional, que es diferente en cada individuo ya que se lo considera como una unidad bio-psico social ética y cultural; existen diferentes retos que presentan la educación y el aprendizaje del siglo XXI a través de la exposición de características particulares que presenta el conocimiento adquirido por el hombre a través de su historia.

La tendencia actual es formar a niños y jóvenes capaces de encontrar soluciones a los problemas y adaptarse proactivamente al nuevo ambiente al que se enfrenta.

La educación es un derecho del ser humano; según la Constitución política de nuestro país en su artículo 26 se establece que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del estado”; además que esta debe ser de calidad, según el artículo 27.

Constituye la base para el desarrollo y existencia del individuo, de esto depende su desempeño como miembro activo y productivo de la sociedad; a lo largo de la vida de un ciudadano, el grado de formación académica afecta de manera positiva los ingresos salariales que esta pueda obtener.

De acuerdo a estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en la mayoría de países latinoamericanos un individuo necesitaría, como mínimo 12 años de escolaridad para tener una alta probabilidad de mantenerse fuera de la pobreza.

En el Ecuador, la situación del sector educativo se puede medir considerando la cobertura y la calidad; para medir la cobertura se usan rangos de escolarización.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador, la escolaridad es el número de años lectivos aprobados en instituciones de educación formal en los niveles de educación básica, bachillerato, superior universitario, superior no universitario y postgrado para las personas de 24 años y más.

De acuerdo al Ministerio de Educación del Ecuador, según datos obtenidos por el INEC en el año 2011, los años promedio de escolaridad a nivel nacional fueron 9,4 años; encontrando un menor número de años para la población rural, indígena y montubia.

Estas cifras reflejan el bajo nivel de educación que existe en el Ecuador, muchos de los ecuatorianos no llegan a terminar los 10 años de educación

general básica requeridos. Existe también una considerable tasa histórica de deserción escolar y pérdida de años, aproximadamente el 5%. El aumentar la permanencia en la escuela es un factor importante para mejorar la educación y las posibilidades que trae al país y a los individuos.

Otro dato que suele representar la cobertura global es la tasa de analfabetismo, la cual al 2011 fue de 8,4%; medido en base al número de personas que no saben leer y/o escribir de 15 años o más.

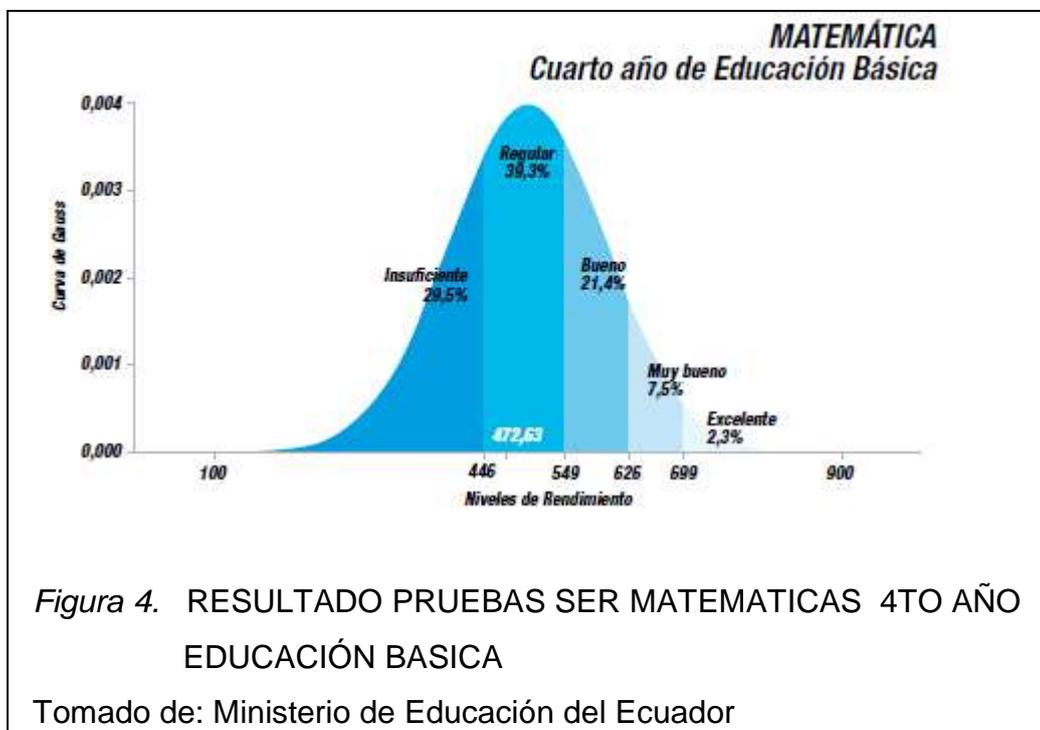
En cuanto a la calidad de la educación en el Ecuador, este tema ha sido un punto de debate y análisis a través del tiempo; todos los gobiernos tratan de implementar sistemas de evaluación para tener información de calidad y aplicar planes de mejora.

Los resultados de las pruebas aplicadas a los estudiantes entre 1996 y 2007 (Exámenes Aprendo), medía el nivel de avance de los estudiantes de tercero, séptimo y décimo grado de educación general básica; según el informe de los resultados del Ministerio de Educación del año 2007, las calificaciones promedio en el área de Matemáticas no pasaron de 10 puntos sobre 20 (donde un puntaje de 12 sobre 20 se considera el mínimo aceptable); en el área de Lenguaje, no sobrepasaron los 12 puntos sobre 20.

Desde el año 2008, se aplicaron evaluaciones correspondientes al Sistema Nacional de Evaluación y rendición de cuentas SER, estos resultados no son comparables a los anteriores pues se cambió el diseño del instrumento y niveles a los cuales se evalúa. El puntaje promedio de evaluación de estas pruebas fue de 500 puntos, considerando que los estudiantes que recibieron un puntaje de 300 tenían una puntuación deficiente.

En ningún nivel ni materia el porcentaje de estudiantes que obtuvo calificaciones excelentes excedió el 4%, el porcentaje de estudiantes que obtuvo resultados buenos y regulares fue mayor al 10% en todas las materias y niveles, e incluso mayor al 30% en algunos de ellos.

Por ejemplo en el área de matemáticas en el cuarto año el resultado corresponde al nivel Regular con un promedio de 472,63, según la siguiente gráfica.



En la actualidad el Ministerio de Educación aplica un plan de gestión global, a través del cual se describen y evalúan los “Estándares Educativos para la Calidad de la Educación”, dentro de los cuales se mide la calidad de las instituciones educativas dependiendo de su nivel, la calidad de docentes y profesionales de la educación, así como el rendimiento y aprovechamiento de los estudiantes; cada actor involucrado tiene diferentes estándares y pruebas de desempeño y medición, de acuerdo al nivel cursado y a la posibilidad real de acceso de todas las personas a los diferentes servicios educativos. Este sistema contempla tener resultados medibles luego de un periodo de entre 5 y 10 años.

En resumen la calidad de la educación en el Ecuador tiene muchas deficiencias sobre todo en los años de educación básica lo cual se convierte en un

problema para las universidades y centros de formación superior que reciben estudiantes que no cuentan con las bases suficientes para iniciar la educación superior.

Esta situación deja abierta una oportunidad para apoyar a los estudiantes reforzando su aprendizaje en las áreas requeridas que les permita completar sus cursos académicos así como prepararse para el ingreso a la universidad; de igual manera en grados de educación básica reforzar diariamente el aprendizaje adquiridos; a través del apoyo en la realización de tareas dirigidas.

3.3. ANALISIS DEL MERCADO

El objetivo del estudio del mercado es obtener información relevante para establecer el nivel de aceptación de los servicios que se pretenden ofrecer así como determinar el mercado potencial y definir el porcentaje de mercado que se pretende capturar.

Dentro de la investigación de mercados se realizará la recopilación de datos, para lo cual se realizarán encuestas que permitan obtener información directa sobre el mercado objetivo, el perfil de los clientes, el número de clientes que desean utilizar los servicios del Centro, y el precio que estarían dispuestos a pagar; todo este estudio a fin de tomar las mejores decisiones que nos ayuden a determinar la rentabilidad o no del proyecto.

3.3.1 IDENTIFICACION DEL SERVICIO - PRODUCTOS

“BODY BRAIN Centro Holístico de Recuperación Académica” pretende brindar un servicio integral de análisis pedagógico, para conocer la causa de la falencia académica de los estudiantes (clientes), a fin de repotenciar y desbloquear las capacidades de aprendizaje aplicando las técnicas de Brain Gym; trabajando paralelamente en la nivelación académica requerida por cada estudiante; además de ofrecer talleres vacacionales dirigidos aplicando las técnicas de gimnasia cerebral, así como talleres exclusivos de aplicación de Brain Gym.

A continuación se muestra una breve descripción de los servicios a ofrecer:

Tabla 3. Servicios Centro Holístico de Recuperación Académica

SERVICIOS CENTRO DE RECUPERACION ACADEMICA	
*	Prueba pedagógica para conocer áreas a reforzar en áreas académicas y de aprendizaje en general
*	Clases de recuperación académica en materias de mayor interés
*	Enseñanza y aplicación de técnicas de Gimnasia Cerebral
*	Talleres vacaciones de arte, aplicando Gimnasia Cerebral
*	Talleres de aplicación de gimnasia cerebral en otras áreas
*	Elaboración de guías impresas para apoyo del estudiante

3.3.2 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo son las familias de nivel socio económico alto y medio alto, del sector centro norte del DMQ; que tienen entre sus miembros a estudiantes de educación básica y bachillerato, entre 5 y 18 años, de instituciones públicas y privadas.

3.3.3 TAMAÑO DEL MERCADO:

De acuerdo a su financiamiento, los establecimientos educativos se dividen en públicos (fiscales, municipales) y privados (particulares, fiscomisionales), según información del Ministerio de Educación al 2012 se registraron 582.233 estudiantes en el Distrito Metropolitano de Quito, de un total de 681.320 en la Provincia de Pichincha y 4'135.938 en todo el Ecuador, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 4. Estudiantes por Nivel Educativo Grado y Sostenimiento

ESTUDIANTES POR NIVEL EDUCATIVO, GRADO Y SOSTENIMIENTO PICHINCHA CANTON QUITO					
NIVEL EDUCATIVO	FISCAL	FISCOMISIONAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	TOTAL
BACHILLERATO	60.797	4.026	4.717	40.597	110.137
BASICA	260.955	17.811	11.805	158.814	449.385
INICIAL	6.966	99	972	12.036	20.073
NO REGISTRADO	11	0	2.236	391	2.638
TOTAL QUITO	328.729	21.936	19.730	211.838	582.233
PICHINCHA	404.919	24.167	22.071	230.163	681.320
PAIS	2.967.089	204.332	46.545	917.972	4.135.938

Tomado de: Ministerio de Educación

Estos estudiantes están cursando en 30.495 instituciones educativas escolarizadas regulares a nivel país; en el Distrito Metropolitano de Quito son 2.288, con un promedio de 255 alumnos por establecimiento educativo.

Tabla 5. INSTITUCIONES Y DOCENTES

INSTITUCIONES Y DOCENTES						
	INSTITUCIONES		%	DOCENTES		%
FISCAL	PAIS	22.454	74%	154.001	64%	
	PICHINCHA	1.322	46%	17.464	44%	
	DMQ	876	38%	14.107	41%	
FISCOMISIONAL	PAIS	1.326	4%	13.431	6%	
	PICHINCHA	97	3%	1.318	3%	
	DMQ	74	3%	1.124	3%	
MUNICIPAL	PAIS	332	1%	2.715	1%	
	PICHINCHA	54	2%	1.164	3%	
	DMQ	38	2%	1.050	3%	
PARTICULAR	PAIS	6.383	21%	70.427	29%	
	PICHINCHA	1.417	49%	19.303	49%	
	DMQ	1.300	57%	17.738	52%	
TOTAL PAIS		30.495	100%	240.574	100%	
TOTAL PICHINCHA		2.890	100%	39.249	100%	
TOTAL DMQ		2.288	100%	34.019	100%	

Tomado de: Ministerio de Educación

Para llegar a nuestro mercado potencial, se ha considerado el porcentaje de habitantes del sector centro norte de las parroquias urbanas del DMQ (59%) generando un total de **343.517 estudiantes**.

Otro aspecto a considerar también es el crecimiento de la población de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, en un rango entre 0 a 17 años; que según datos del censo del 2010, ha sido de aproximadamente el 17% con relación a los datos obtenidos en el anterior Censo del 2001.

Este crecimiento de la población es una oportunidad de impacto alto, ya que a mayor población, mayor será el mercado potencial para la empresa.

Tabla 6. DISTRIBUCION POBLACION DMQ

DISTRIBUCION POBLACION DISTRITO METROPOLITANO QUITO POR EDAD Y SEXO									
AÑO	POBLACION	MENOR 10 AÑOS	10 A 17 AÑOS	18 A 29 AÑOS	30 A 39 AÑOS	40 A 49 AÑOS	50 A 64 AÑOS	65 AÑOS Y +	TOTAL
2001	HOMBRES	183,745	144,436	204,77	117,011	102,385	89,587	49,364	891,298
	MUJERES	172,775	142,608	204,77	138,951	117,011	100,557	60,334	937,006
	TOTAL	356,519	287,044	409,54	255,963	219,396	190,144	109,698	1,828,304
		643,563							
2010	HOMBRES	221,926	174,449	247,32	141,326	123,66	108,203	59,622	1,076,506
	MUJERES	208,677	172,241	247,32	167,825	141,326	121,452	72,871	1,131,712
	TOTAL	430,603	346,690	494,641	309,151	264,986	229,655	132,493	2,208,218
	TOTAL POBLACION ENTRE 0 A 17 AÑOS	777,293		CRECIMIENTO 17%					

Tomado de: INEC

3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Existe una creciente competencia dentro del Distrito Metropolitano de Quito, entre los centros de nivelación académica; la mayoría de centros son pequeñas empresas familiares dedicadas a la educación y nivelación de estudiantes que requieren un refuerzo en los conocimientos adquiridos en otras instituciones

educativas, no existe un registro establecido del número de empresas registradas de este tipo; sin embargo de acuerdo a una investigación directa se pudo determinar que aproximadamente existen 100 instituciones formales.

De las cuales se estima que el 90% corresponden a centros pequeños con un promedio de 60 a 80 estudiantes por mes, en los cuales se imparten clases de recuperación académica informalmente, se pacta un servicio por hora y generalmente no garantizan resultados académicos ni tampoco brindan herramientas para una mejora constante en el aprendizaje del alumno.

El 10% del total corresponde a centros de mayor capacidad que brindan servicios diversos entre los cuales están la recuperación académica de materias, ayuda psicopedagógica a problemas de aprendizaje y la preparación para ingreso de universidades.

Existen también cursos de verano y de recuperación para exámenes supletorios.

En cuanto a la preparación para ingreso a universidades; en los últimos años han surgido varios centros de nivelación para este efecto, los cuales preparan a los alumnos para rendir y aprobar los exámenes de ingreso a estas instituciones; así como para la rendición del “Examen Nacional para la Educación Superior”, el cual es obligatorio desde el año 2012.

A pesar de que estos centros se enfocan principalmente hacia estudiantes cursando el último año de bachillerato y necesitan nivelación para las pruebas de ingreso a las universidades, algunos de ellos también dictan clases de nivelación para estudiantes de menor edad y se convierten en nuestra competencia, pues nuestro mercado objetivo son niños de entre 5 y 17 años.

A continuación se menciona los centros más reconocidos en el Norte de la ciudad de Quito, los cuales consideramos podrían ser nuestra competencia, por el tipo de productos que ofrecen, a partir del numeral ocho, son centros que se encuentran mayormente enfocados a la preparación para exámenes de ingreso

a universidades y dan clases en grupos grandes de alumnos, por lo tanto se los ha considerado como competencia indirecta:

Tabla 7. COMPETENCIA

	NOMBRE CENTRO	ALCANCE		
		Nivelación académica colegios	Ingreso universidades	Otras áreas
1	ROYALTYWORKERS	SI	SI	ORIENTACION VOCACIONAL
2	CENTRO CEDECENTER	SI	NO	PROBLEMAS DE APRENDIZAJE
3	CENTRO M2A	SI	SI	NO
4	NIVELACION ACADEMICA EXPRESS	SI	SI	NO
5	CENTRO EDUCATIVO NIVELACIONES ACADEMICAS	SI	NO	NO
6	CENTRO DE APOYO PEDAGOGICO C.A.P.	SI	NO	CURSOS VACACIONALES, DEBERES DIRIGIDOS
7	OTRAS (APROXIMADAMENTE 90 CENTROS PEQUEÑOS FORMADOS POR EGRESADOS O ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS)	SI	NO	DEBERES DIRIGIDOS
8	CENTRO STEPHEN HAWKING	NO	SI	NO
9	CENTRO INTEGRAL MILENIUM	NO	SI	DIFICULTAD LECTURA Y COMPRESION
10	CENAD	SI	SI	NO
11	CENTRO API	SI	SI	AYUDA PSICOLOGICA

Otros centros además de brindar recuperación académica en diferentes áreas, también se enfocan en terapias que permitan mejorar deficiencias de aprendizaje y comprensión.

Existe también cierta competencia indirecta en los docentes de instituciones fiscales, quienes a partir de una regulación del Ministerio de Educación, deben

cumplir 8 horas diarias laborables en sus centros de enseñanza, para reforzar de alguna manera conocimientos a los alumnos que requieran y absolver preguntas de clase; sin embargo solamente se dedican a responder dudas, más no a repetir las clases y reforzar la enseñanza.

3.5 SEGMENTACION DEL MERCADO

Para la segmentación de mercado se consideran a las familias del sector centro norte de las parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, que tienen dentro de sus miembros a estudiantes entre 5 y 17 años, para lo cual se han tomado en consideración las siguientes variables y valores de la población de la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito:

Tabla 8. SEGMENTACION DEL MERCADO

SEGMENTACION DEL MERCADO AÑO 2012 EN QUITO

VARIABLE	INDICADOR	INFORMACION	TOTAL
GEOGRAFICAS	ESTUDIANTES TOTAL	PICHINCHA	681.320
	CIUDAD	DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	582.233
	HABITANTES PARROQUIAS URBANAS	SECTOR CENTRO NORTE	59%
	TOTAL	ESTUDIANTES SECTOR CENTRO NORTE	343.517
DEMOGRAFICAS	DESEMPLEO	DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (7,5%)	25.764
	POBLACION CON EMPLEO	DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	317.754
	NIVEL SOCIOECONOMICO	MEDIO-MEDIO ALTO-ALTO (49% DE LA POBLACION)	155.699

Tomado de: INEC Y MINISTERIO DE EDUCACION

3.6 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

3.6.1 PRUEBA PILOTO

A fin de establecer el grado de aceptación que tendrá la empresa, se realizó una prueba piloto, el objetivo es establecer los valores de aceptación “p” y rechazo “q”, de los productos que se pretende ofertar.

Para esta prueba se utilizarán los resultados de una pequeña encuesta de muestreo entre 20 padres de familia de dos establecimientos educativo de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito; el tamaño de 20 elementos de muestra es el mínimo requerido para la realización de este tipo de prueba.

La pregunta que se tomó como base para determinar los valores de éxito o fracaso del negocio fue la siguiente:

- Estaría dispuesto a contratar para sus hijos estudiantes, los servicios de un centro especializado en recuperación académica, que incluya deberes dirigidos y que brinde una atención holística integral que enseñe técnicas para mejorar su atención, aprendizaje y ayude a eliminar bloqueos mentales en su aprendizaje?
 - De acuerdo
 - No de acuerdo

El resultado determino que la probabilidad de éxito y aceptación del servicio es del 85% y el 15% de fracaso.

Tabla 9. RESULTADO PRUEBA PILOTO

VARIABLE	# ENCUESTAS	RESULTADO
Éxito probable	16	85%
Fracaso probable	4	15%
TOTAL	20	100%

3.6.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se utilizará la fórmula de muestro simple aleatorio, esto permite que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra y con este resultado llegar a conclusiones con respecto a toda la población.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

Tabla 10. DATOS PRUEBA PILOTO

DATOS		VALORES
N	tamaño población	155.699
n	tamaño muestra requerida	?
z	nivel estándar de fiabilidad	1,96
p	probabilidad éxito	0,85
q	probabilidad fracaso	0,15
e	margen de error 0,05	0,05

$$n = \frac{((155.699) * ((1.96)^2) * (0.85) * (0.15))}{((0.05)^2 * (155.699 - 1) + ((1.96)^2) * (0.85) * (0.15))}$$

$$n = \frac{76.262}{390}$$

$$n = 196 \text{ hab.}$$

3.7 ENCUESTA

Las encuestas se realizaron a través de entrevistas directas, en tres importantes colegios del norte de la ciudad, además se distribuyó en una base de datos de padres de familia y contactos relacionados; se aprovechó la ocasión de una mañana deportiva en 2 de los colegios y en el otro de un evento de organización al que asistieron los padres.

La muestra requerida es de 195 habitantes, sin embargo se realizaron 200 encuestas, de las cuales respondieron el cuestionario completo un 80% de los encuestados, el 20% restante no tuvo interés pues mencionaron que sus hijos no requieren este servicio, por lo tanto no respondieron a partir de la segunda pregunta.

Se determinó que un 20% de los encuestados viven al norte de Quito y un 20% en los valles aledaños, pero sus hijos estudian en la ciudad, por lo tanto se los consideró dentro del universo de las encuestas.

Se realizaron preguntas para conocer el promedio de hijos en edad escolar que tienen las familias, las materias en las que consideran que necesitarían tener refuerzo extra curricular, cuantas horas estarían dispuestos a tomar para este refuerzo, el precio estimado y la forma de pago; además sobre el interés en el producto que el Centro de Recuperación Académica brindará.

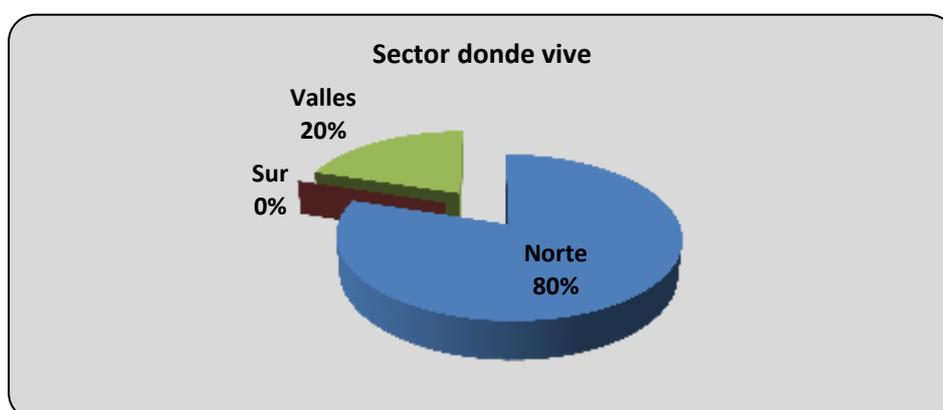
3.7.1 TABULACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

Luego de la investigación de campo, se obtuvieron los resultados que se explican a través de las siguientes tablas y gráficos.

Pregunta 1. Sector donde vive el encuestado

Como se puede observar el 80% de los encuestados vive al norte de la ciudad, y el 20% en los valles aledaños, este resultado es positivo para la investigación pues el mercado objetivo está ubicado en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito.

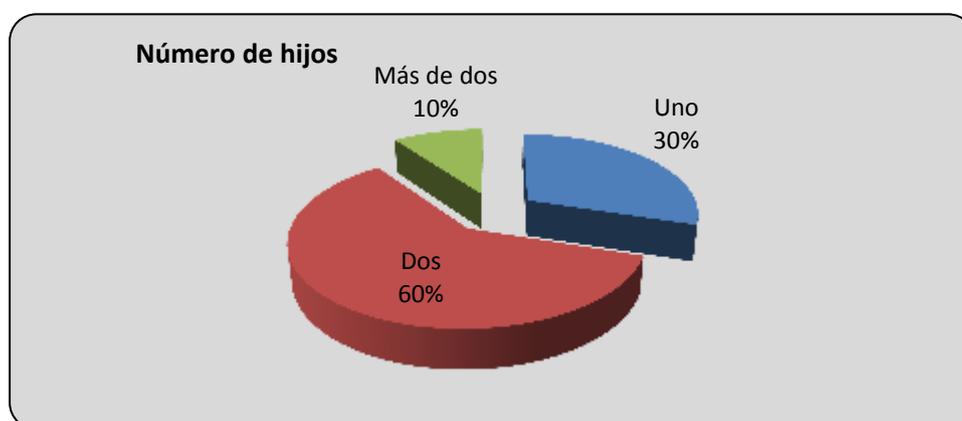
Sector donde vive		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Norte	80%	160
Sur	0%	0
Valles	20%	40
Responde a la pregunta		200
No responde		



Pregunta 2. Cuantos hijos en edad escolar tiene?

De 200 padres de familia encuestados, se pudo conocer que el 60% de las familias tienen 2 hijos en edad escolar, el 30% uno y el 10% más de 2 niños; esto nos permite tener una idea de que nuestro mercado potencial podría ser mayor, si es que se considera que los 2 hijos pudieran tener necesidad de recuperación académica; sin embargo también considerar la posibilidad de brindar una oferta de servicios y de precio al padre de familia que contrate nuestro servicio para sus dos niños / adolescentes.

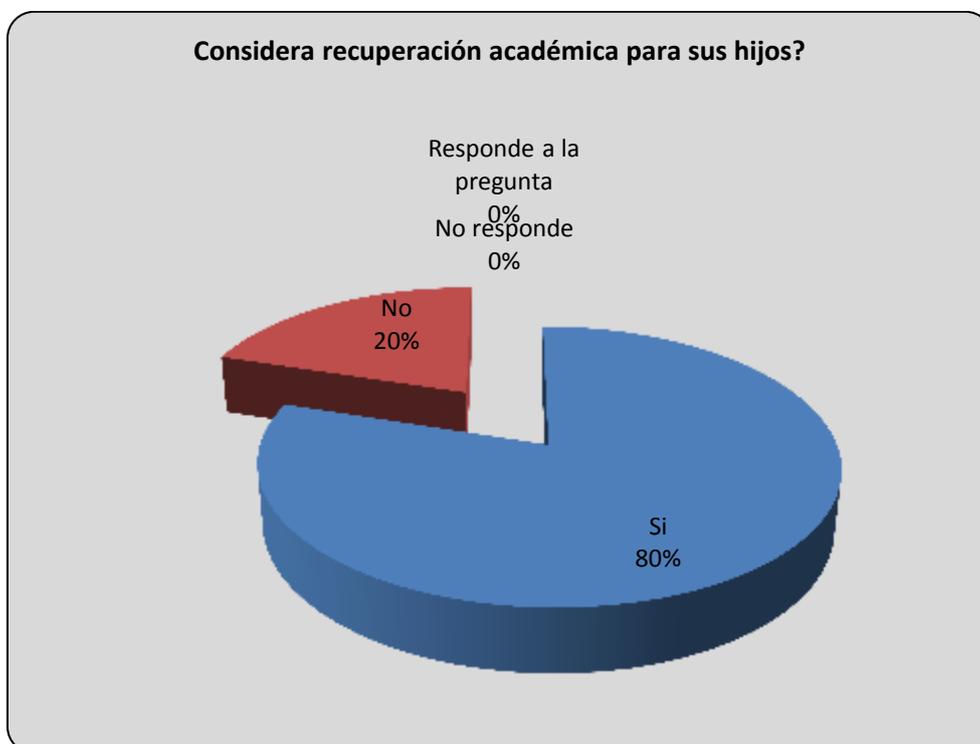
Cuantos hijos en edad escolar tiene?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Uno	30%	60
Dos	60%	120
Más de dos	10%	20
Responde a la pregunta		200
No responde		



Pregunta 3. Ha detectado que sus hijos requieren refuerzo en las materias que reciben en su horario escolar?

El 80% de los encuestados respondió positivamente, este resultado también es beneficioso para nuestro objetivo pues nos permite conocer la demanda del producto y la aceptación del mismo en el mercado objetivo.

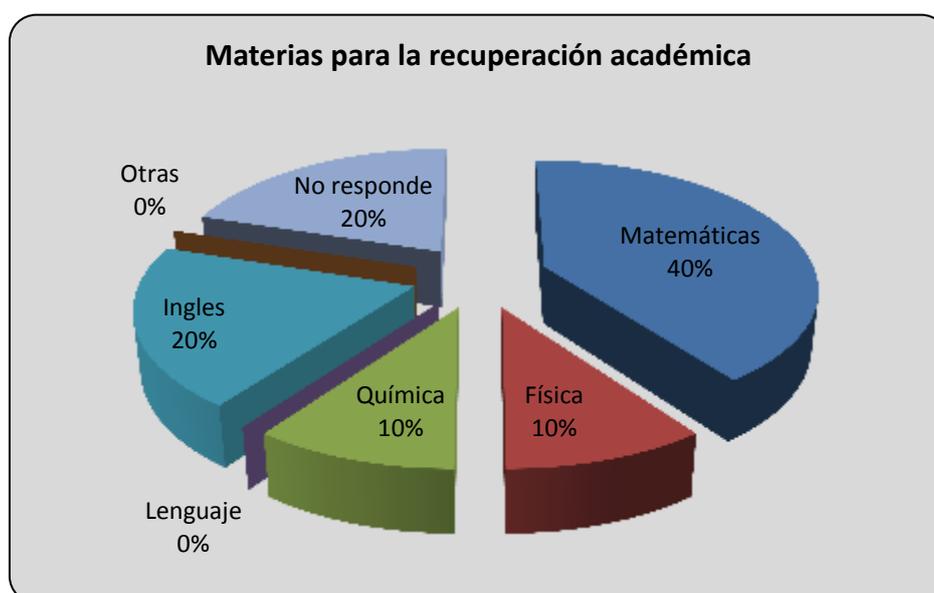
Considera que sus hijos requieren clases de recuperación académica?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Si	80%	160
No	20%	40
Responde a la pregunta		200
No responde		



Pregunta 4. Que materias consideraría para la recuperación académica de su / sus hijos:

Tomando como referencia el estudio de mercado y sondeo realizado a varios padres y maestros, se determinó que las siguientes materias serían las de mayor interés; matemáticas con un 40% de interés, inglés el 20%, física y química el 10%; cabe mencionar que en el área de matemáticas se incluye todas las ramas de las matemáticas como álgebra, cálculo entre otras. El 20% no responde.

Que materias consideraría para la recuperación académica de su / sus hijos?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Matemáticas	40%	80
Física	10%	20
Química	10%	20
Lenguaje	0%	0
Inglés	20%	40
Otras	0%	0
No responde	20%	40
Total encuestados		200



Pregunta 5. Cuantas horas a la semana consideraría apropiadas para que su hijo asista a la recuperación académica?

El 70% de los encuestados considera conveniente de 3 a 4 horas por semana y un 10% entre 5 horas ó más; lo cual coincide con información proporcionada por docentes y psicólogos que mencionan que el rango más adecuado es de 3 a 4 horas por semana, para evitar a los una sobre carga de trabajo. El 20% no responde.

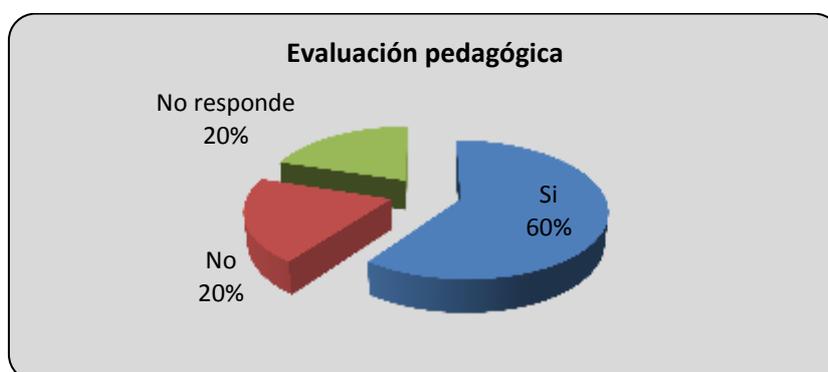
Cuantas horas a la semana consideraría apropiadas para que su hijo asista a clases de recuperación académica?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
1 a 2	0%	0
3 a 4	70%	140
5 o más	10%	20
No responde	20%	40
Total encuestados		200



Pregunta 6. Considera importante que su hijo reciba una evaluación pedagógica previa a la recuperación académica?

El resultado es interesante tomando en cuenta que este es un plus de nuestro servicio con el cual se pretende brindar mayor información sobre las áreas en las que los estudiantes necesitan refuerzo y apoyo dentro del Centro y por parte de su entorno familiar; el 60% considera positiva esta posibilidad contra un 20% que no tuvo interés en este tema. El 20% no responde.

Considera importante que su hijo reciba una evaluación pedagógica previa a la recuperación académica?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Si	60%	120
No	20%	40
No responde	20%	40
Total encuestados		200



Pregunta 7. Le gustaría que su hijo reciba técnicas que permitan mejorar su aprendizaje en todas las materias?

El resultado fue positivo en un 80%, esto nos da muy buenas expectativas de la aceptación de las características adicionales que nuestro producto ofrece. El 20% no responde.

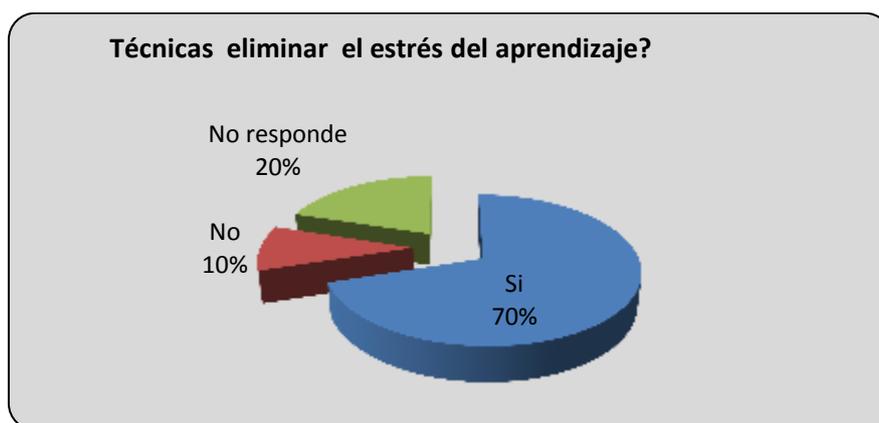
Le gustaría que su hijo reciba técnicas que permitan mejorar su aprendizaje en todas las materias?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Si	70%	140
No	10%	20
No responde	20%	40
Total encuestados		200



Pregunta 8. Le gustaría que su hijo reciba técnicas que permitan eliminar el estrés del aprendizaje?

Igual que en la pregunta anterior el resultado nos brinda expectativas positivas de la aceptación de nuestro producto; al 70% le interesa esta característica, al 10% no le interesa. El 20% no responde.

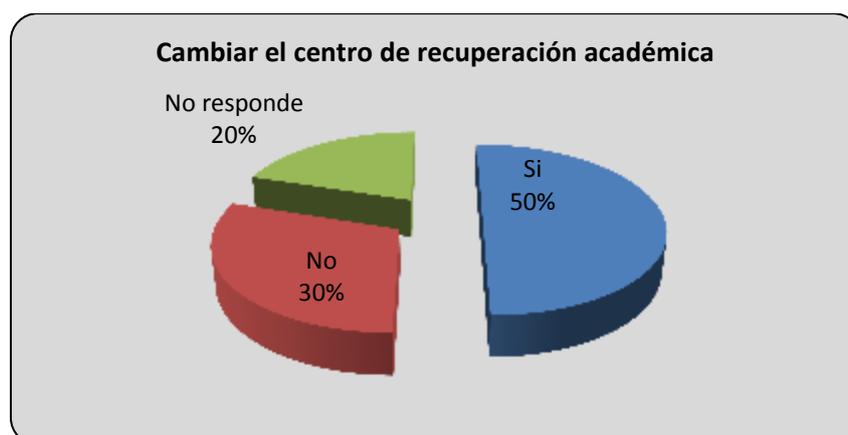
Le gustaría que su hijo reciba técnicas que permitan eliminar el estrés del aprendizaje?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Si	70%	140
No	10%	20
No responde	20%	40
Total encuestados		200



Pregunta 9. Estaría dispuesto a cambiar el centro académico en el que su hijo ha recibido o está recibiendo clases de recuperación académica?

Con esta pregunta se pretende conocer la posibilidad de captar clientes que ya cuentan con el servicio en la competencia; el resultado muestra un 50% de respuestas afirmativas, un 30% de respuestas negativas. El 20% no responde.

Estaría dispuesto a cambiar el centro académico en el que su hijo ha recibido o está recibiendo clases de recuperación académica?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Si	50%	100
No	30%	60
No responde	20%	40
Total encuestados		200

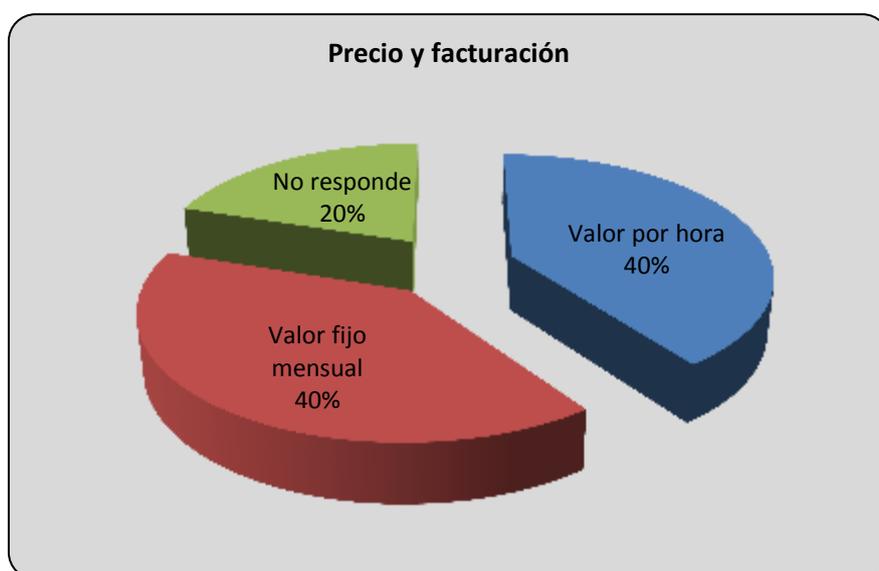


Pregunta 10. Cuanto estaría dispuesto a pagar por este servicio integral?

Se pudo obtener información en relación a la preferencia entre pagar un valor fijo mensual (60%) y un valor por hora (40%).

Además de un sondeo del precio estimado que sería entre 15 y 20 dólares por hora de clase.

Cuanto estaría dispuesto a pagar por este servicio integral (recuperación académica)?		
Opciones de respuesta	Respuesta en Porcentaje	Número de respuestas
Valor por hora	40%	80
Valor fijo mensual	40%	80
No responde	20%	40
Total encuestados		200



3.8 PRONÓSTICO DE OFERTA Y DEMANDA

3.8.1 PROYECCION DE LA OFERTA

Según se mencionó anteriormente en la ciudad de Quito se encuentran operando aproximadamente 100 centros de recuperación académica, establecidos formalmente y que brindan uno ó algunos productos similares, se tomó como referencia estos centros para llegar a un estimado de la oferta que existe actualmente:

Tabla 11. OFERTA

NOMBRE DEL CENTRO	Número estudiantes promedio
ROYALTYWORKERS	200
CENTRO CEDECENTER	150
CENTRO M2A	150
NIVELACION ACADEMICA EXPRESS	100
CENTRO EDUCATIVO NIVELACIONES ACADEMICAS	100
CENTRO DE APOYO PEDAGOGICO C.A.P.	100
OTRAS (APROXIMADAMENTE 90 CENTROS PEQUEÑOS FORMADOS POR EGRESADOS O ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS)	7.200
CENTRO STEPHEN HAWKING	150
CENTRO INTEGRAL MILENIUM	150
CENAD	150
CENTRO API	150
TOTAL ESTIMADO ESTUDIANTES	8.600

Según la información obtenida después de la investigación de campo, se estableció que los centros de recuperación mencionados están en la capacidad

de ofrecer aproximadamente 20 horas por mes por estudiante, considerando entre 5 y 6 horas semanales; en clases con un promedio de 15 estudiantes, esta es una cifra general que no considera casos puntuales donde se requiere recuperación intensiva ó en el caso contrario que solamente se requieran horas esporádicas; de acuerdo a la cobertura de los centros catalogados como competencia, se estima que atienden a 8.600 estudiantes por mes.

3.8.2 PROYECCION DE LA DEMANDA

En el área de la educación, específicamente en cuanto a la recuperación académica la demanda actual es exigente, pues los padres de familia que requieren estos servicios para sus hijos, están muy preocupados por su desarrollo académico y pretenden obtener una mejora sustancial en el desempeño de los estudiantes en sus centros educativos regulares. Por otro lado en muchas ocasiones además de la mejora en el desempeño está en juego la aprobación del curso y el futuro de sus hijos.

Se trata de una inversión adicional que los padres de familia están dispuestos a realizar, tomando en cuenta el horario de atención, el precio, ubicación, infraestructura, calidad de personal docente y administrativo y sobre todo la calidad de la educación que ofrecen.

Para la proyección de la demanda de estudiantes, se tomó como referencia un promedio del porcentaje de alumnos que perdieron el año lectivo en últimos períodos escolares en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, que es el 3% del total de alumnos matriculados, según información obtenida del Ministerio de Educación, del registro de alumnos no promovidos y siguiente detalle:

Tabla 12. ALUMNOS NO PROMOVIDOS CANTON QUITO

NIVEL EDUCATIVO		DESCOMPOSICION DE MATRICULA AÑO LECTIVO				
TOTAL GENERAL	PERIODO 2009 – 2010					
	Promovidos	No Promovidos	Abandonos	En Actualización (*)	Total	
	493.193	21.409	15.551	44.392	574.545	
PERIODO 2009-2010	86%	4%	3%	8%	100%	
TOTAL GENERAL	PERIODO 2010 – 2011					
	Promovidos	No Promovidos	Abandonos	En Actualización (*)	Total	
	524.098	13.354	16.799	23.299	577.550	
PERIODO 2010-2011	91%	2%	3%	4%	100%	
TOTAL GENERAL	PERIODO 2011 – 2012					
	Promovidos	No Promovidos	Abandonos	En Actualización (*)	Total	
	529.373	10.134	18.896	23.830	582.233	
PERIODO 2011-2012	91%	2%	3%	4%	100%	
PROMEDIO	89%	3%	3%	5%	100%	

Tomado de: Ministerio de Educación

(*) corresponde a información incompleta o no proporcionada

Como referencia adicional se pudo obtener información de 3 colegios privados del área norte del Distrito Metropolitano de Quito, en relación al porcentaje de alumnos suspensos, cuyo promedio es de 5%, sin embargo el número de no promovidos es mucho menor, pues existen exámenes adicionales y actividades de recuperación.

Para efectos de la proyección de la demanda se tomarán los datos históricos de alumnos y el porcentaje global del Ministerio de Educación (3%), usando el método de promedios móviles, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13. PROYECCION DEMANDA

AÑO	ESTUDIANTES	3%
		NO PROMOVIDOS
2010	574.545	21.409
2011	577.550	13.354
2012	582.233	10.134
2013	578.109	14.990
2014	579.297	15.021
2015	579.880	15.036
2016	579.096	15.016
2017	579.424	15.024
2018	579.467	15.026

La demanda insatisfecha será la diferencia entre la oferta y la demanda proyectada.

Tabla 14. DEMANDA INSATISFECHA

DEMANDA INSTATISFECHA ESTUDIANTES POR AÑO			
AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2013	8.600	14.990	6.390

La intención de establecer la demanda insatisfecha es conocer si el proyecto tiene oportunidad de desarrollarse dentro del mercado; sin embargo el tamaño inicial del proyecto está relacionado con el tamaño y experiencias del centro infantil de cuidado diario que servirá de base para el diseño y operación del centro de recuperación académica.

3.9 ANALISIS F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. permitirá establecer las interrelaciones entre las oportunidades y amenazas externas, que son factores que van más allá del

control de la empresa; así como de las fortalezas y debilidades internas, que pueden ser controladas y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.

3.9.1. MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS – FORTALEZAS

Tabla 15. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS FORTALEZAS

MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS FORTALEZAS				
No.	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La experiencia de los colaboradores del Centro Holístico de Recuperación Académica, quienes tienen varios años trabajando en el área educativa y en el Centro Infantil que opera hasta el momento.	X		
2	El conocimiento en el área de Brain Gym que es una técnica innovadora que ayuda a eliminar bloqueos en el aprendizaje y brinda herramientas para mejorar en todo aspecto de la vida de una persona.	X		
3	El Centro trabajará en base a las guías pedagógicas curriculares incluyendo la perspectiva de la nueva visión educativa donde el docente es un facilitador de las capacidades del estudiante.	X		
4	El diseño del producto / servicio que el Centro ofrece, se trata de un servicio de calidad y que brinda confianza a los padres de familia quienes conocen el background de los colaboradores a quien confía sus hijos.	X		
5	Los valores corporativos como respeto, ética, orientación al cliente y la garantía del servicio ofrecido.		X	

3.9.2. MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS – OPORTUNIDADES

Tabla 16. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS OPORTUNIDADES

MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS OPORTUNIDADES				
No.	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La necesidad creciente de tener un apoyo académico extra, sobre todo en los centros educativos donde no cuentan con este soporte interno, y los padres buscan este tipo de ayuda para garantizar el éxito de sus hijos en el área académica	X		
2	La falta de guía por parte de los padres que no se encuentran presentes al momento de las horas de tareas y estudio	X		
3	La tendencia global de explorar nuevas técnicas y procedimientos buscando focalizar su atención a todas las áreas relacionadas con el desempeño humano - relación cuerpo mente.	X		
4	La necesidad generada a partir de los centros regulares de educación donde los propios maestros solicitan a los padres de familia buscar recuperación académica para ayudar a su hijo a pasar satisfactoriamente al siguiente curso.	X		
5	Trabajar con la referencia de cliente satisfechos que puedan convertirse en una carta de presentación para nuevos clientes	X		

3.9.3. MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS – DEBILIDADES

Tabla 17. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS DEBILIDADES

MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS DEBILIDADES				
No.	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Se requiere una fuerte promoción para dar a conocer las bondades y beneficios de la técnica de Gimnasia Cerebral	X		
2	El costo operativo generado por los sueldos a maestros es alto, se requiere un considerable número de estudiantes para justificar estos costos.	X		

3.9.4. MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS – AMENAZAS

Tabla 18. MATRIZ PONDERACION DE IMPACTOS AMENAZAS

MATRIZ DE PONDERACION IMPACTOS AMENAZAS				
No.	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	La competencia de otros centros de recuperación académica que en cierta manera han masificado sus operaciones y pueden ofrecer costos más bajos.	X		
2	La competencia de centros pedagógicos que realizan terapias de aprendizaje y lenguaje e incluyen en cierta manera técnicas de mejora de los estudiantes.		X	
3	El proyecto que se encuentra en estudio para la regulación de Centro Académicos, debemos trabajar cuando lo amerite, para cumplir con los requerimientos y normativas del Ministerio de Educación.	X		
4	El apoyo extra curricular que brindan varios colegios y la tendencia a tener estas actividades en otros establecimientos.	X		

3.9.5. ESTRATEGIAS EN BASE AL ANALISIS F.O.D.A.

En base al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Centro de Recuperación Académica, se han elaborado las siguientes estrategias y sus tácticas; a fin de encaminar la empresa a tener buenos resultados, ofreciendo servicios de calidad, generando crecimiento y tratando de evitar o minimizar adversidades.

Tabla 19. ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)

	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS
FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	INSTALACION E INICIO DE OPERACIONES	Promocionar y difundir la empresa y sus servicios	Dar a conocer los beneficios de la Gimnasia Cerebral y su aplicación en actividades educativas	Cumplir con el cronograma establecido para la adecuación del área de trabajo
				Equipar las aulas con todo el material didáctico necesario y con los muebles que generen comodidad al estudiante y personal docente.
				Realizar promoción a través de flyers que serán distribuidos en eventos de padres de familias en colegios y escuelas.
				Contratar la elaboración de la página web para que luego de generar el interés los clientes puedan consultar más a fondo sobre los servicios.
				Contratar la publicidad en facebook que es un medio de mucha difusión.
				Contar con una base de correos electrónicos de nuestros clientes a fin de enviarles publicidad e información de eventos, talleres y cursos de interés.
			Realizar charlas gratuitas informativas para padres de familia los días sábados donde recibirán guías para manejo de sus hijos y se genere el interés de conocer nuestros servicios.	
			Capacitación a los docentes que colaborarán con el Centro de Recuperación Académica	Realizar el curso sobre Gimnasia Cerebral, antes del inicio de las operaciones
				Entregar material impreso para lectura y aprendizaje continuo

Tabla 20. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)

	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS
FORTALEZAS - AMENAZAS	ANALISIS DE LANZAMIENTO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS PARA MITIGAR LA COMPETENCIA	Ampliar portafolio de productos, aplicando Gimnasia Cerebral	Difundir entre nuestros clientes los beneficios de los ejercicios de gimnasia cerebral, generando el interés en cursos alternativos y servicios complementarios.	Establecer como norma la realización de ejercicios base 10 minutos antes de cada clase, generando un hábito en los alumnos, así ellos comunicarán a sus padres quienes se interesarán en aprender la técnica para otras aplicaciones.
				Proveer información sobre Gimnasia Cerebral a los Padres de Familia y coordinar cursos para adultos con ejercicios de Brain Gym.
				Organizar talleres de artes para los niños durante vacaciones.
				Marcar la diferencia a través de la atención personalizada y apoyo familiar
			Revisar periódicamente el estado del proyecto de normalización a Centros de Recuperación Académica	Preparar la documentación y proyecto necesario para la aprobación del Ministerio de Educación

Tabla 21. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)

	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS
DEBILIDADES - AMENAZAS	PREVENIR AMENAZAS	Evitar la deserción de alumnos y mantener y aumentar el portafolio de clientes.	Estar atentos a la competencia	Realizar una permanente investigación de mercado, a fin de obtener información sobre productos, ofertas y áreas de oportunidad.
			Promociones y publicidad	Realizar promociones en eventos de diferentes colegios a fin de ampliar nuestro mercado.
				Publicidad a través de redes sociales - facebook - para captar más clientes.
			Generar productos dirigidos a otros miembros de la familia	Talleres de gimnasia cerebral para padres y adultos mayores

Tabla 22. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)

	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS
DEBILIDADES – OPORTUNIDADES	RESOLVER ANTES DE CORRER RIESGOS	Aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado	Formar alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios al nuestro	Realizar acuerdos comerciales con Centros de educación formal a fin de promover nuestros servicios en sus centros.
				Trabajar con librerías especializadas para organizar talleres prácticos de gimnasia cerebral.
			Revisar periódicamente el estado del proyecto de normalización a Centros de Recuperación Académica	Preparar la documentación y proyecto necesario para la aprobación del Ministerio de Educación

CAPITULO IV

4. ESTRATEGIA DE MERCADO

4.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

4.1.1 PROGRAMA EDUCATIVO BRAIN GYM® GIMNASIA CEREBRAL.

BRAIN GYM® GIMNASIA CEREBRAL, es un programa educativo basado en el movimiento, para facilitar un nuevo aprendizaje y vivir en armonía.

Se trata de una serie de actividades rápidas, divertidas y energéticas; estas actividades son eficaces para preparar a cualquier estudiante para destrezas específicas de coordinación y de pensamiento.

Estas actividades son enseñadas en el contexto de las equilibraciones para metas personales, con el fin de que hagan fáciles, automáticas y personales.

Las **equilibraciones** se refieren a las actividades que se realizan para descubrir los movimientos más apropiados para alcanzar el objetivo específico deseado.

Brain Gym®-Gimnasia Cerebral y las Equilibraciones (son parte de un programa de desarrollo amplio personal llamado “Kinesiología de la Educación (“Edu-K”). en Edu-K se une movimiento y aprendizaje en un sistema asombroso. Edu-K permite desafiar cualquier obstáculo y a movernos hacia una meta ú objetivo apropiado.

Paul Dennison, Ph.D. menciona que “Edu-K es único en su género porque ofrece una luz hacia la cual podemos movernos”.

Brain Gym®-Gimnasia Cerebral usa dos tipos de objetivos:

- **Objetivos de actividades:** en donde se enfoca en la experiencia sensorial, emotiva y cualidades kinestésicas conectadas a un movimiento físico.

La Kinestésica se refiere a la capacidad de usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos; y la facilidad en el uso de las propias manos para producir o transformar cosas. Esta inteligencia incluye habilidades físicas como la coordinación, el equilibrio, la destreza, entre otras.

Las acciones para la meta nos recuerdan que todo aprendizaje tiene componentes físicos muy útiles, especialmente con niños, o con cualquier persona que está “tratando demasiado”, ó está haciendo demasiado esfuerzo mental para alcanzar el objetivo.

- **Objetivos verbales:** con palabras y acciones.

Los objetivos verbales son más útiles cuando se necesita el uso del lenguaje para ayudar a clarificar y concretar el objetivo.

Escoger el objetivo apropiado – la intención – es la clave para una equilibración efectiva en Edu-K.

Que es una equilibración en el programa Brain Gym?

Una equilibración es un proceso específico de cinco pasos, diseñado con el propósito de mejorar la habilidad personal para desplazarse desde el esfuerzo (Cambio Bajo) hacia la facilidad (Cambio Alto).

Cuando somos capaces de observar finalmente y prestar atención a nuestra experiencia, el aprendizaje se hace más fácil y disfrutamos más de la vida. Un aprendizaje equilibrado se realiza naturalmente cuando podemos acceder a un estado de Cambio Bajo en el contexto de una estructura de Cambio Alto.

Desequilibrio es la incapacidad de desplazarse de un estado a otro.

Tabla 23. APRENDIZAJE EQUILIBRADO

El Aprendizaje Equilibrado		
Cambio Alto		Cambio Bajo
"conectado" movimiento automático	↔	"conectado" movimiento consciente
del todo a la parte	↔	de la parte al todo
cuadro global	↔	detalles
pensar y moverse al mismo tiempo	↔	detenerse en el movimiento para pensar
músculos activos, tonificados	↔	músculos relajados, listos
acceso a la asociación en la memoria	↔	entusiasmo, curiosidad
ambiente conocido, seguro	↔	ambiente desconocido, nuevo

Tomado de: Manual de Brain Gym

Que significa Anclar en el programa Brain Gym?

Aprender en forma integrada (Cerebro Total), significa que las palabras, ideas y sentimientos se tornan congruentes con las acciones; que las ideas y pensamientos abstractos se forman a partir de experiencias concretas. En Brain Gym, esta conexión entre los aspectos mental, físico y emocional del aprendizaje puede alcanzarse, a través de un procedimiento conocido como "ANCLAR". Este procedimiento asocia intencionalmente una experiencia kinestética (músculos y movimiento) con un aprendizaje nuevo y específico.

Como un instrumento de enseñanza, "anclar" nos ofrece una estructura para notar cambios y nos proporciona una información sobre el desarrollo del autoaprendizaje.

En una equilibración anclamos cada paso y cada una de las actividades previas y posteriores. Cada equilibración entre dos personas comienza con la solicitud de permiso, por parte del facilitador, para interactuar con el alumno o aprendiz. Para empezar esta calibración persigue establecer para cada uno de los participantes sus propios ritmos y tiempos, su propio PACE.

PACE

Significa **Positivo-Activo-Claro-Energético**. Son las 4 condiciones necesarias para el aprendizaje personal con un cerebro totalmente integrado. Son cuatro actividades de Brain Gym las que nos ayudan a acceder a este ritmo y tiempo, establecer un –PACE personal- dentro de uno mismo.

- **POSITIVO:**

Ganchos: Restauran el equilibrio y disipan estrés emocional y ambiental.

- **ACTIVO:**

Marcha Cruzada: Estimula los hemisferios cerebrales derecho / izquierdo simultáneamente, se refiere al movimiento de gateo que realiza el bebé antes de caminar.

- **CLARO:**

Botones del Cerebro: Relajan el movimiento ocular, inhibido por la tensión de los músculos posteriores del cuello la cual tiene su origen en el área occipital de la visión primaria.

- **ENERGETICO:**

Agua: es el medio que incrementa el potencial eléctrico a través de las membranas celulares, esenciales para el funcionamiento de la red neurológica.

MOVIMIENTOS PACE

APLICACIÓN EN EL CAMPO EDUCATIVO:

La gimnasia cerebral es una alternativa que ofrece estrategias y ejercicios para ponerlos en práctica como auto ayuda permanente, para mejorar la calidad de vida de las personas, a fin de eliminar bloqueos generados por estímulos contradictorios que nos han llevado a aceptar el estrés como parte de nuestro vivir.

En el campo educativo, tomando en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes y atendiendo sus necesidades, intereses y diferentes estilos de aprendizaje; la gimnasia cerebral permite mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula; con la conexión y coordinación de los dos hemisferios cerebrales.

Ayuda a lograr la comunicación entre cuerpo y cerebro, permitiendo que la energía fluya fácilmente por el complejo mente-cuerpo.

Brain Gym ofrece 25 movimientos diseñados para estimular el cerebro, restaurando la capacidad innata de aprender y funcionar con mayor eficiencia

Tabla 24. EJERCICIOS BRAIN GYM

EJERCICIOS BRAIN GYM			
1. Marcha cruzada	2. Ocho perezoso	3. Doble garabato	4. Ocho alfabético
5. Elefante	6. Giros de cuello	7. Mecedora	8. Respiración del vientre
9. Marcha cruzada en el suelo	10. Energizador	11. Agua	12. Botones del cerebro
13. Botones de tierra	14. Botones de equilibrio	15. Botones de espacio	16. Bostezo energético
17. Gorra de pensar	18. Ganchos	19. Puntos positivos	20. Lechuza
21. Activación de brazos	22. Flexión de pie	23. Bombeo de pantorrilla	24. Balanceo de gravedad
25. Conector			

Tomado de: Manual de Brain Gym

Áreas de mejora y acción

- Atención y concentración
- Memoria
- Perfeccionamiento de la lectura, escritura y cálculo mental
- Coordinación cerebro-cuerpo.
- Integración visual, auditiva y táctil
- Mejorar la actitud y autoestima
- Controlar el estrés
- Aprendizaje de técnicas de relajación

Beneficios adicionales:

- Se puede realizar en pocos minutos sin ningún equipo especial.
- Se puede repetir diariamente antes de la clase o antes de una situación que genere estrés y tensión.
- Portátil y fácil de realizar en cualquier espacio.

4.1.2 CARACTERÍSTICAS PRODUCTO - SERVICIO

4.1.2.1 PROPUESTA EDUCATIVA:

La propuesta pedagógica del Centro Holístico de Recuperación Académica se enmarcará dentro del constructivismo y la Pedagogía Crítica; en la cual el protagonista del proceso educativo es el estudiante y el docente se convierte en un facilitador que promueve las actividades, tomando en cuenta el conocimiento previo que tiene el alumno y ubicándolo en la zona de desarrollo próximo.

La zona de desarrollo proximal es “la distancia entre el nivel real de desarrollo – determinado por la solución independiente de problemas – y el nivel del desarrollo posible, precisado mediante la solución de problemas con la dirección de un adulto o la colaboración de otros compañeros más diestros.

4.1.2.1.1 MISION DE LA PROPUESTA EDUCATIVA:

Ofrecer apoyo externo a niños y jóvenes cuyo proceso de aprendizaje se encuentre afectado, analizando las razones de este problema, brindando soluciones oportunas con herramientas puntuales y precisas que permitan corregir y optimizar este proceso; con profesionales de alto nivel colaborando en la formación de seres humanos libres y felices en un contexto holístico.

4.1.2.1.2 VISION DE LA PROPUESTA EDUCATIVA:

Posicionarnos como la mejor alternativa para brindar apoyo académico junto con técnicas efectivas para mejorar el aprendizaje; con profesionales de alto nivel y personal especializado; que nos permita crecer en servicios complementarios; siendo responsables con la comunidad.

4.1.2.1.3 GUIAS DE LA PROPUESTA EDUCATIVA:

Las guías de las actividades con las que el docente trabajara deberán estar enmarcadas en los “Mapas de Conocimiento” establecidos en la Proyección Curricular de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica y Bachillerato 2010”; además tomando en consideración el “Perfil de Salida de los estudiantes de la Educación Básica mencionados en el mismo texto mencionado anteriormente.

En el cual se menciona que los jóvenes que concluyen los estudios de la Educación Básica y Bachillerato, serán ciudadanos/as capaces de:

- Expresarse libremente como individuos orgullosos de ser ecuatorianos, de vivir y participar activamente en una sociedad diversa, intercultural y plurinacional.
- Reconocerse como un ciudadano universal con capacidades de comprensión y acción sobre problemas mundiales.
- Valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.

- Demostrar un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la realidad cotidiana.
- Valorar y proteger la salud humana en los componentes físicos, psicológicos y sexuales.
- Hacer buen uso de su tiempo libre con actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas fomentando su relación con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.
- Disfrutar y comprender la lectura, desde una perspectiva crítica y creativa.
- Valorar, solucionar problemas y producir textos que reflejan la realidad sobre la base de fundamentos científicos y prácticos en las diversas áreas de aprendizaje.
- Aplicar las tecnologías de la información y comunicación en la solución de problemas prácticos.

En los Anexos 7 y 8 se muestran los mapas de conocimiento de matemáticas de acuerdo a la “Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación” del Ministerio de Educación.

Además del Mapa de conocimientos del área de Inglés en la cual se basará la recuperación académica.

4.1.2.2 PRODUCTO

El producto es clases de recuperación académica, dirigidas a niños y niñas de entre 5 a 17 años, en grupos de 2 a 3 alumnos, los grupos serán de acuerdo al año de escolaridad que estén cursando y el tema / materia que sea requerido.

Nuestro programa se preocupa de entender las razones del bloqueo en el rendimiento de los estudiantes y de aplicar gimnasia cerebral para liberar los bloqueos mentales y restablecer la conexión mente cuerpo; para luego iniciar con el programa de recuperación académico.

De acuerdo a información obtenida en la encuesta realizada, cuyo detalle se analiza en el capítulo 3, las materias de mayor interés y con las que el Centro de Recuperación Académica iniciará clases de nivelación son:

- matemáticas y áreas relacionadas (álgebra, cálculo, geometría)
- inglés
- física – química

Inicialmente se operará con 3 educadores, 2 para el área de matemáticas y relacionadas y 1 para el área de inglés, dependiendo de la demanda se revisará el aumento de docentes y grupos de trabajo.

“BODY BRAIN Centro Holístico de Recuperación Académica” funcionará en un horario desde las 8h30 hasta las 19h00, durante horas de la mañana se recibirán citas para las clases de recuperación, se organizarán horarios de los profesores y se trabajarán en labores administrativas.

El horario de atención al público será de lunes a viernes desde las 14h00 hasta las 19h00 y el día sábado desde las 8h30 hasta las 12h30, con posibilidad de extender este horario hasta las 16h30; la duración de las clases será de 55 minutos, los 10 primeros minutos para los ejercicios de gimnasia cerebral y los siguientes 45 minutos destinados al área pedagógica de cada materia.

Durante los períodos de vacaciones escolares (actualmente se trabaja bajo la modalidad de quimestres, por lo tanto existen 2 períodos de vacaciones; se trabajarán horarios extendidos de recuperación con clases en la mañana previa cita y organización.

En estos períodos de descanso, se realizarán talleres vacacionales de arte (dibujo, pintura, entre otros) aplicando técnicas de gimnasia cerebral; además se organizarán talleres de gimnasia cerebral para aplicación en todas las áreas del desempeño humano.

Se proyecta que en una segunda fase de operación del centro de recuperación académica; se trabajarán deberes dirigidos para estudiantes de educación básica y bachillerato, mediante este servicio los estudiantes acudirán diariamente al centro y recibirán una guía y asesoría en sus tareas diarias, recibiendo además un refuerzo en los conocimientos adquiridos; este servicio estará dirigido principalmente a estudiantes de colegios fiscomisionales y fiscales que no cuentan con esta posibilidad en sus colegios.

Tabla 25. SERVICIOS ADICIONALES

SERVICIOS ADICIONALES DEL CENTRO HOLISTICO DE RECUPERACION ACADEMICA	
*	Deberes dirigidos diarios estudiantes de educación básica y bachillerato
*	Talleres vacaciones de arte, aplicando Brain Gym
*	Talleres de aplicación de gimnasia cerebral
*	Elaboración de guías impresas para apoyo del estudiante

4.1.2.3 EQUIPAMIENTO

A fin de proveer un ambiente cómodo, tranquilo que permita tener todas las comodidades para el desempeño de las clases y cursos las aulas estarán equipadas con:

- Mesas de trabajo que permitan adaptarse al trabajo individual como al trabajo grupal.
- Computador (disponible en 3 aulas)
- Sillas ergonómicas que brinden comodidad al estudiante.
- Pizarra de tiza líquida
- Base para proyector
- Mesa de trabajo para el profesor
- Gabinetes para material didáctico

Además dentro de la operación académica se contará con material didáctico y textos de apoyo, entre los cuales tenemos:

- **Colección desarrollo del pensamiento**, que cuentan con textos que contribuyen con la comprensión de los alumnos, en áreas relacionadas aprendizaje y desarrollo motor fino, desarrollo del pensamiento, estándares matemáticos, relación causa y efecto, inferencias matemáticas, semejanzas, entre otros.
- **Mini Arco**, juego educativo que permite que niños entre 5 y 15 años aprendan y se diviertan jugando, consiste en cartillas y manuales de ejercicios y preguntas y un tablero de trabajo que tiene fichas de control, permite trabajar en forma individual o en grupo.
- **Regletas Cuisenaire Matemáticas**, juego de manipulación matemática que permite enseñar una amplia gama de temas matemáticos como las 4 operaciones básicas, fracciones, resolución de ecuaciones simples, sistemas de ecuaciones, incluso ecuaciones cuadráticas.
- Diccionarios
- **Colección Magic Tree House**, contiene una amplia gama de cuentos por edades

4.1.3 ETAPAS DEL PRODUCTO - SERVICIO

Al inicio del proceso se mantendrá una entrevista personal con los padres de familia donde se receptorán sus inquietudes y expectativas; además se les solicitará su colaboración y compromiso para apoyar en el proceso.

Luego del cierre del acuerdo, el estudiante será evaluado por nuestra psicóloga, a través de la aplicación de las pruebas para niños y adolescentes **WISC-IV Escala Wechsler de Inteligencia para Niños IV.**

Estas constituyen las pruebas más conocidas y utilizadas por parte de los diferentes profesionales de educación de aplicación individual y permiten obtener puntuaciones en diferentes escalas como la verbal y manipulativa.

Las escalas verbal y manipulativa se identifican, según el modelo aportado por Wechsler, con las dos formas principales de expresión de las capacidades humanas (inteligencia); la tercera escala o Escala total representa un índice global obtenido a partir de las dos escalas anteriores.

El test toma 90 minutos, el objetivo es conocer las áreas en las que se debe potencializar o complementar a lo solicitado por el establecimiento educativo.

Con los resultados se obtendrá información de cada estudiante en relación a

- Comprensión verbal
- Razonamiento perceptual
- Memoria de trabajo
- Velocidad de procesamiento

Su aplicación es para niños con edades comprendidas entre 6 a 16 años:

- 6-8 reactivo I
- 9-12 reactivo II
- 13-16 reactivo III

El resultado de la prueba será entregado entre 3 y 4 días luego de la misma, a partir de esa fecha el estudiante iniciará las clases de recuperación académica.

En la sesión inicial el docente realizará una evaluación diagnóstica y revisará los contenidos tratados hasta el momento tanto en los textos y apuntes de los estudiantes; además en los casos donde el establecimiento educativo solicite recuperación académica externa, se tomará en cuenta el informe remitido por el profesor en el cual detallan las necesidades del estudiante.

En base a esta evaluación el docente preparará los temas a tratar cada clase, así como una guía con actividades para realizar diariamente dentro y fuera del horario de clases de recuperación.

Cada clase se dictará en base a las guías académicas preparadas para cada área y ajustadas para cada alumno, de acuerdo a lo establecido en la malla curricular vigente.

Al iniciar las clases se realizarán los ejercicios de Gimnasia Cerebral, iniciando por el PACE, lo que permitirá recuperar la concentración a los alumnos y mantener la mente abierta para que su conexión de aprendizaje fluya eficazmente, según se mencionó detalladamente en el punto 4.1.1.

4.2 ESTRATEGIA DE VENTA

La estrategia es el proceso por el cual una organización visualiza su empresa en el futuro y alinea sus acciones para conseguir esa visualización; es el arte de dirigir las operaciones a fin de llegar a los objetivos planteados en la organización.

Para llegar a estos objetivos se requieren canales de distribución, que se definen de acuerdo al camino que sigue el bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo y además el conjunto de personas o entidades que permiten la realización de las acciones que corresponden a través de este camino.

En el caso del “Centro Holístico de Recuperación Académica” se aplicará la estrategia de distribución de canal directo, que se refiere a la intervención de sólo dos entidades; productor y consumidor.

La empresa tendrá contacto directo con los potenciales clientes para que estos decidan utilizar nuestros servicios, parte de la estrategia será generar redes, a través de referencias que puedan dar familiares, amigos, compañeros de trabajo en el caso de los padres de familia y de estudio en el caso de los estudiantes.; de los clientes satisfechos.

Para llegar a los padres de familia se realizará un acercamiento durante actividades en los principales colegios donde se promocionará el Centro a través de informativos; además a través de redes sociales Twitter y Facebook,

las cuales pueden ayudar a comunicarnos con clientes potenciales y aumentar la red de contactos; estos medios generan visibilidad gratuita, ofreciendo foros donde promocionar los servicios; crear expectativas y la necesidad de conocer nuestro Centro de Recuperación Académica.

En el caso de los estudiantes se realizará un acercamiento a través de redes sociales generando el interés en la gimnasia cerebral como movimientos divertidos, eficaces y de un sistema novedoso, reconocido internacionalmente.

4.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La fijación de precios es un factor importante para que el cliente decida elegir o no un determinado producto; ambos extremos en el precio generan desventajas, si el precio es alto puede ahuyentar al cliente eliminando el interés en utilizar determinado servicio y al contrario si el precio es muy bajo genera desconfianza sobre la calidad del mismo.

Se realizó una investigación de precios en los principales centros, así como un sondeo entre los maestros que dictan clases particulares.

La tarifa estimada de un maestro particular con experiencia y referencias es de USD 25.

El promedio mensual de tarifa de los centros más importantes que manejan cursos **masivos** es USD 150, por aproximadamente 20 horas de clases por mes, por materia y por alumno.

Además a través de la encuesta se obtuvo información sobre la preferencia de pagar un valor fijo mensual o clases individuales, cuyo resultado nos informa que la preferencia sería el costo mensual. (Sección 3.7.1)

Considerando los precios de mercado el “Centro Holístico de Recuperación Académica” iniciará sus operaciones brindando la alternativa de recuperación a través de honorarios mensuales USD 190, que incluyen los siguientes servicios:

- 12 horas **personalizadas** de clases al mes (3 por semana); - USD 15,80 por clase
- 1 prueba pedagógica para conocer las necesidades académicas y falencias de los estudiantes;
- 1 clase de introducción a la gimnasia cerebral
- 2 horas de ejercicios prácticos de gimnasia cerebral distribuidos en cada clase de recuperación

Este honorario deberá ser cancelado al inicio de las clases de recuperación a fin de asegurar la permanencia del alumno durante el tiempo establecido.

Además se ofrecerá la opción de tener clases adicionales si fueran necesarias con un precio de USD 18 por clase.

Como parte de la estrategia de precios de introducción, durante los primeros meses de operación, se ofrecerá una segunda evaluación a los estudiantes, sin costo, en el medio del curso o al final, de esta manera el padre de familia podrá monitorear los avances en la materia.

4.4 ESTRATEGIA DE PROMOCION

Las estrategias de promoción están dirigidas a alentar a nuestros clientes a utilizar nuestros servicios, para lo cual se requiere una inversión en publicidad y promoción entre los consumidores a fin de atraerlos a nuestro producto.

Charlas de informativas: Se realizarán charlas generales de inducción, sin costo, los fines de semana a fin de informar a los padres y estudiantes sobre las ventajas de la gimnasia cerebral, brindando los ejercicios básicos e informando sobre los beneficios adicionales al practicarlos; esto permitirá a los clientes tener una visión más clara del diferenciador de nuestro servicio.

Talleres para padres de familia: Se realizarán talleres con padres de familia para que conozcan sobre las características y las habilidades cognitivas de los niños dependiendo de su edad y etapa de desarrollo.

Precios especiales: Para clientes regulares que nos refieren nuevos clientes.

Períodos con demanda alta: Aprovechar los periodos previos a los exámenes escolares de fin de ciclo, a fin de promocionar nuestro producto en el momento en el que la necesidad se está presentando luego de recibir las calificaciones del inicio del período. De igual manera al finalizar el período regular como apoyo para rendir exámenes supletorios.

4.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación con los potenciales clientes es la presentación personal para lograr una venta directa, para nuestro proyecto se aplicarán las siguientes estrategias:

Relaciones públicas: Crear y mantener relaciones positivas con todos los clientes, tanto padres de familia como estudiantes del centro, pues las referencias de ellos como clientes satisfechos atraerán nuevos clientes.

Publicidad: Es necesario poner especial atención en los medios a utilizar, pues nuestro servicio debe mantener altos estándares de confianza y seriedad, por lo tanto se realizará publicidad en radio en programas especiales y noticieros, revistas especializadas para mamás y artículos de prensa generalmente en sociales o en ediciones especiales sobre centros educativos.

Visitas a los colegios: Presentar nuestros servicios durante reuniones de padres de familia generando la expectativa de conocer a fondo nuestro servicio.

Material publicitario: Necesitamos contar con material publicitario, un tríptico o un flyer que nos permita entregar información durante los eventos en los centros educativos, a fin de que la información sea analizada con calma en la comodidad de su hogar.

Artículos de promoción: Entregar a los alumnos brazaletes publicitarios con nuestro logotipo, a fin de que se convierta en un identificativo de moda que nos permita promocionar entre sus compañeros.

Página web: Con información relacionada al centro de recuperación, a los servicios y metodología, además que permita dejarnos sus sugerencias y solicitud de información.

Redes sociales: Facebook- Twitter -Es una estrategia fundamental que además de los beneficios de una página web permite obtener retroalimentación de los clientes satisfechos y mantener un contacto inmediato con nuestros clientes.

4.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO

El “Centro Holístico de Recuperación Académica” basará su estrategia de servicio en la calidad de sus productos, en la confianza que estos generen para la tranquilidad de los padres de familia y alumnos.

Las principales estrategias de servicio son:

- Las reuniones previas con los padres de familia y las de evaluación con los alumnos serán privadas en una sala cerrada que permita brindar la confianza para mantener una comunicación directa y abierta.
- Mantener un estricto control en los horarios de las clases, a fin de evitar retrasos y demoras en los siguientes horarios, esto demuestra el respeto a los maestros, estudiantes y padres de familia que esperan por sus hijos.
- Los docentes son profesionales con experiencia, prestigio y deben trabajar bajo los conceptos modernos de educación, respetando al alumno y sus capacidades, e implementando las técnicas de gimnasia cerebral.
- Es importante que el centro mantenga un ambiente cálido, limpio, que genere paz promueva la concentración.

- Mantener una estación de bebidas disponible para alumnos, padres y visitantes en general.

4.7 PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD

El presupuesto estará dividido en la publicidad fija que corresponde a la elaboración de un rótulo para la entrada (una caja de luz con una dimensión de 2 x 0,80 metros); 4 roll up para el interior, el más grande 1,80 x 0,80 metros para recepción y 3 adicionales de 1,50 x 0,80 para las aulas; así como el diseño de la página Web de la empresa; además de un rubro para promociones que incluirán descuentos del 10% por referir a un nuevo cliente.

Además se contratará el diseño e impresión de dípticos y flyers que serán entregados en los eventos de los colegios a los que asistan padres de familia; se publicarán 4 anuncios de prensa para los meses de mayor requerimiento del servicio, y en publicaciones que se dediquen a temas relacionados como la Revista Familia de Diario El Comercio; también se considera un rubro para anuncios de radio, se ha considerado la Radio del Municipio cuyos oyentes están dentro del mercado objetivo y se escucha en empresas públicas y privadas.

Adicionalmente la elaboración de artículos publicitarios para los alumnos, como pulseras de tela con el logotipo del Centro, así como esferos y tomatodo.

Tabla 26. PRESUPUESTO PUBLICIDAD

PUBLICIDAD			
DETALLE	FRECUENCIA DE GASTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PUBLICIDAD FIJA			\$ 1.545,00
Rotulo externo (caja de luz)	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Roll up (internos)	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Diseño de página web	1	\$ 850,00	\$ 850,00
PUBLICIDAD MENSUAL			\$ 1.910,00
Diseño e impresión de dípticos (5.000)	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Anuncio de prensa	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Mantenimiento página WEB	3	\$ 50,00	\$ 150,00
e-Mail Marketing (Envío a 100.000 Correos)	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Anuncio de radio	60	\$ 10,00	\$ 600,00
Artículos publicitarios	2	\$ 300,00	\$ 600,00
PROMOCIONES			\$ 480,00
Promociones	1	\$ 480,00	\$ 480,00
TOTAL			\$ 3.935,00

4.8 PROYECCIONES DE VENTA

Como se ha mencionado anteriormente se estima empezar operaciones en base a la experiencia y capacidad instalada del centro infantil familiar que opera actualmente, por lo que se ha considerado un escenario conservador, iniciando operaciones con 3 docentes, con experiencia y capacitados en las áreas de mayor interés para nuestros clientes potenciales, se mantendrá 4 horarios en la tarde, pues la mayoría de los alumnos de escuela y colegio tienen su horario curricular en la mañana; en una segunda fase de operación si la demanda lo amerita se abrirá el horario de la mañana.

El día sábado también se han considerado 4 horas de atención en la mañana; sin embargo en caso de requerir se abrirán 3 a 4 horas adicionales.

A fin de mantener los estándares y propósitos de calidad del Centro de Recuperación se propone dar clases en pequeños grupos de 2 estudiantes,

agrupándolos de acuerdo a la edad y temas de recuperación; con un promedio de 3 clases por semana y un total de 16 alumnos por mes por cada docente.

Tabla 27. HORAS DE CLASE POR SEMANA

ESTIMACION HORAS DE CLASE POR SEMANA Y HORARIO								
HORAS CLASE	HORARIO	DIAS SEMANA						TOTAL ALUMNOS / HORARIO
		LUN	MAR	MIER	JUE	VIE	SAB	
		Alumno s / clase						
1	15h00 a 16h00	2	2	2	2	2	2	4
2	16h00 a 17h00	2	2	2	2	2	2	4
3	17h00 a 18h00	2	2	2	2	2	2	4
4	18h00 a 19h00	2	2	2	2	2	2	4
TOTAL ALUMNOS / DOCENTE								16

Tabla 28. NUMERO DE ALUMNOS VS. MAESTROS

ALUMNOS	DOCENTES			
	1	2	3	4
	16			
		32		
			48	
			64	

Para esta estimación se ha considerado uno de los factores claves del éxito que es el incremento de alumnos y ampliación de operaciones.

La estimación de clientes y ventas para el arranque de operaciones, con un escenario normal considera la colaboración de 3 docentes especializados, un 20% de alumnos que requieran aproximadamente 4 horas de clase adicional.

Este mismo porcentaje para los cursos vacaciones, talleres de gimnasia cerebral y material de apoyo para estudiantes.

Para la proyección se ha considerado un 4% de crecimiento, tomando el histórico de alumnos no promovidos a nivel nacional que es el 3% más un 1% que corresponde a alumnos suspensos que han logrado ser promovidos luego de exámenes extras y clases adicionales.

Tabla 29. VENTAS ESCENARIO NORMAL

PROYECCION INGRESO DE VENTAS									
Concepto	Valor	Unidades vendidas	Cantidad	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios mes	190	Mes x 12 clases	48	10	\$ 91.200,00	\$ 94.848,00	\$ 98.641,92	\$ 102.587,60	\$ 106.691,10
Clases adicionales	18	Horas adicionales	36	10	\$ 6.480,00	\$ 6.739,20	\$ 7.008,77	\$ 7.289,12	\$ 7.580,68
Cursos vacacionales de arte	80	Curso x alumno	10	2	\$ 1.536,00	\$ 1.597,44	\$ 1.661,34	\$ 1.727,79	\$ 1.796,90
Talleres gimnasia cerebral	80	Curso x alumno	10	2	\$ 1.536,00	\$ 1.597,44	\$ 1.661,34	\$ 1.727,79	\$ 1.796,90
Material impreso apoyo / guías	15	Folleto x alumno	10	10	\$ 1.440,00	\$ 1.497,60	\$ 1.557,50	\$ 1.619,80	\$ 1.684,60
Total ingresos					\$ 102.192,00	\$ 106.279,68	\$ 110.530,87	\$ 114.952,10	\$ 119.550,19

Se realizaron dos escenarios uno pesimista con una disminución del 5% de alumnos, tanto en las clases regulares, como en las clases adicionales, cursos vacacionales y material de apoyo; con este número de alumnos se considera la contratación de un docente a tiempo completo y un docente a medio tiempo.

El escenario optimista considera un aumento del 5% de alumnos, el mismo incremento en los servicios adicionales; esto significa la contratación de un docente adicional a medio tiempo.

Tabla 30. VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA

PROYECCION INGRESO DE VENTAS									
Concepto	Valor	Unidades ventas	Cantidad	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios mes	190	Mes x 12 clases	53	10	\$ 100.700,00	\$ 104.728,00	\$ 108.917,12	\$ 113.273,80	\$ 117.804,76
Clases adicionales	18	Horas adicionales	40	10	\$ 7.200,00	\$ 7.488,00	\$ 7.787,52	\$ 8.099,02	\$ 8.422,98
Cursos vacacionales de arte	80	Curso x alumno	11	2	\$ 1.696,00	\$ 1.763,84	\$ 1.834,39	\$ 1.907,77	\$ 1.984,08
Talleres gimnasia cerebral	80	Curso x alumno	11	2	\$ 1.696,00	\$ 1.763,84	\$ 1.834,39	\$ 1.907,77	\$ 1.984,08
Material impreso apoyo / guías	15	Folleto x alumno	11	10	\$ 1.590,00	\$ 1.653,60	\$ 1.719,74	\$ 1.788,53	\$ 1.860,08
Total ingresos					\$ 112.882,00	\$ 117.397,28	\$ 122.093,17	\$ 126.976,90	\$ 132.055,97

Tabla 31. VENTAS ESCENARIO PESIMISTA

PROYECCION INGRESO DE VENTAS									
Concepto	Valor	Unidades ventas	Cantidad	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios mes	190	Mes x 12 clases	44	10	\$ 83.600,00	\$ 86.944,00	\$ 90.421,76	\$ 94.038,63	\$ 97.800,18
Clases adicionales	18	Horas adicionales	32	10	\$ 5.760,00	\$ 5.990,40	\$ 6.230,02	\$ 6.479,22	\$ 6.738,39
Cursos vacacionales de arte	80	Curso x alumno	9	2	\$ 1.408,00	\$ 1.464,32	\$ 1.522,89	\$ 1.583,81	\$ 1.647,16
Talleres gimnasia cerebral	80	Curso x alumno	9	2	\$ 1.408,00	\$ 1.464,32	\$ 1.522,89	\$ 1.583,81	\$ 1.647,16
Material impreso apoyo / guías	15	Folleto x alumno	9	10	\$ 1.320,00	\$ 1.372,80	\$ 1.427,71	\$ 1.484,82	\$ 1.544,21
Total ingresos					\$ 93.496,00	\$ 97.235,84	\$ 101.125,27	\$ 105.170,28	\$ 109.377,10

CAPITULO V

5. OPERACIÓN

5.1 ESTADO DE DESARROLLO

Al momento se ha realizado un acercamiento con el posible equipo, la maestra y psicóloga quien cuenta con la certificación de coach en Brain Gym; un experimentado docente que actualmente trabaja individualmente brindando clases de recuperación académica y un administrador de empresas; se ha compartido experiencias y enseñanzas obtenidas del trabajo con niños y adolescentes, se ha establecido la necesidad de la conformación de un centro de las características detalladas en capítulos anteriores; de este análisis se determinará la conveniencia o no de realizar este emprendimiento.

5.2 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

El producto es clases de recuperación académica, dirigidas a niños y niñas de entre 5 a 17 años, agrupándolos según su año de escolaridad y temas a tratar.

Los programas académicos se realizarán en base a la “Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación Básica 2010”, cuyas características se mencionan anteriormente.

El programa de recuperación académica incluye la aplicación de técnicas de Brain Gym®-Gimnasia Cerebral que provee herramientas a través de ejercicios prácticos para aplicación de los estudiantes que permiten restablecer el correcto funcionamiento entre el cuerpo y la mente. Así como de entender las razones del bloqueo en el rendimiento de los alumnos.

“BODYBRAIN Centro Holístico de Recuperación Académica” funcionará en un horario desde las 8h30 hasta las 19h00, durante horas de la mañana se receptorán citas para las clases de recuperación, se organizarán horarios de los profesores y se trabajarán en labores administrativas.

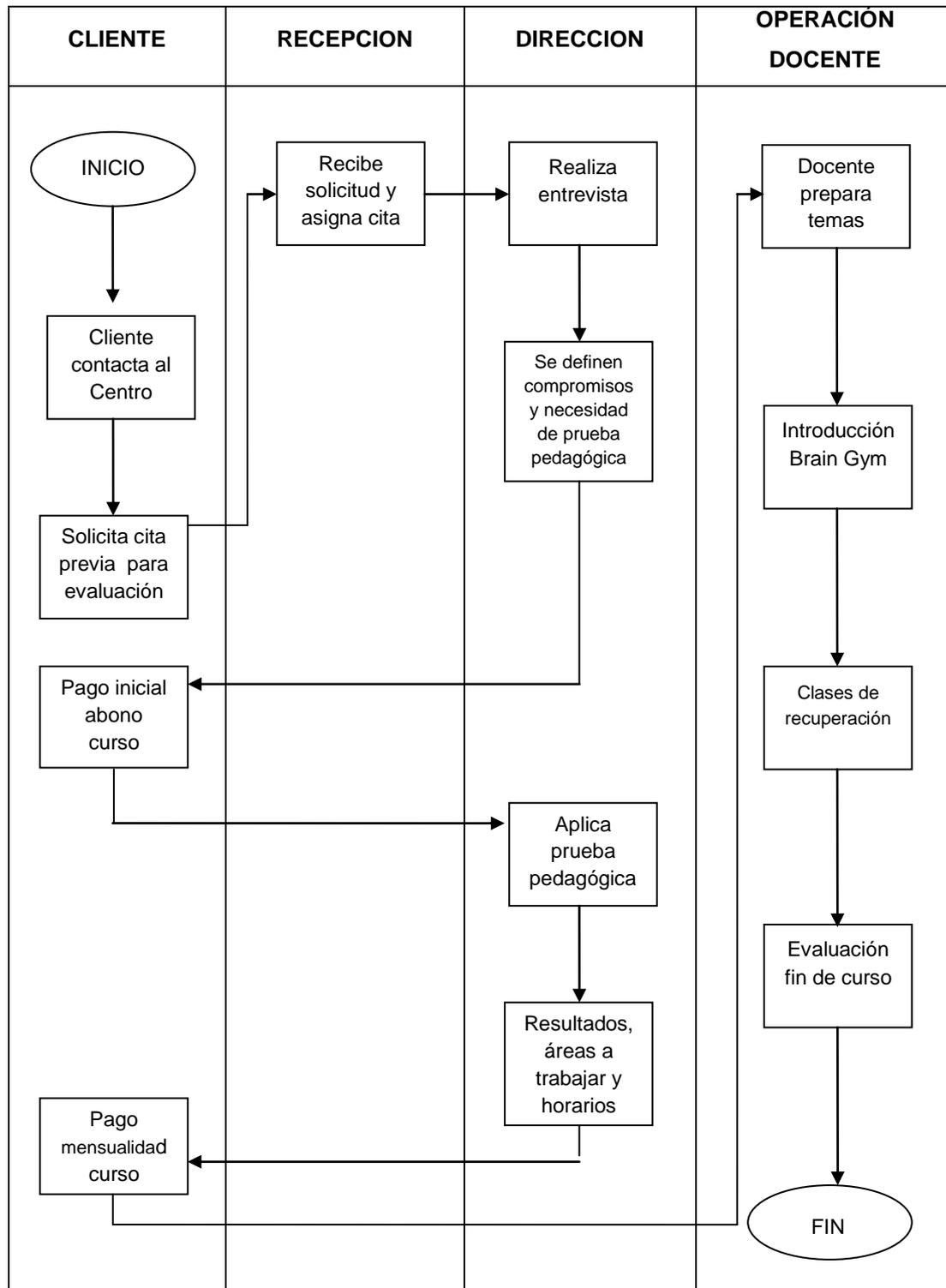
Durante los períodos de vacaciones escolares se trabajarán horarios extendidos de recuperación con clases en la mañana previa cita y organización.

En estos períodos de descanso, se realizarán talleres vacacionales de arte (dibujo, pintura, entre otros) aplicando técnicas de gimnasia cerebral; además se organizarán talleres de gimnasia cerebral para aplicación en todas las áreas del desempeño humano.

Se trabajará con 3 docentes quienes dictarán 4 horas diarias de clase en los horarios mencionados anteriormente, entre lunes y sábado; las clases se realizarán en grupos de 2 alumnos agrupándolos por edad y temas pedagógicos.

5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 32. DIAGRAMA DEL PROCESO



5.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

En este capítulo se determinará el valor de las inversiones requeridas para poner en marcha al proyecto.

Estas inversiones antes de la puesta en marcha, se detallan como activos fijos tangibles, activos fijos, activos fijos intangibles y capital de trabajo, los cuales se detallan a lo largo de estos rubros de detallan a continuación.

Tabla 33. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	
Descripción	Valor Total
Maquinaria y Equipo	\$ 4.258,00
Muebles	\$ 4.275,00
Enseres	\$ 460,00
Adecuaciones	\$ 1.920,00
TOTAL	\$ 10.913,00

5.4.1 EQUIPOS, MUEBLES, ENSERES Y ADECUACIONES

A continuación se detalla el requerimiento en cuanto a equipos, enseres y adecuaciones que se requieren para poner en marcha el negocio, estos valores fueron cotizados por diferentes proveedores y se ha tomado en cuenta la mejor alternativa en cuanto a precio, garantía y servicios adicionales ofrecidos.

Para el caso de equipos y muebles se describe la necesidad para el área administrativa y recepción tanto como para el área de aulas.

Tabla 34. MAQUINARIA Y EQUIPOS

MAQUINARIA Y EQUIPOS				
Descripción	Proveedor	Cant.	Valor Unitario	Valor Primer Año
Área recepción / oficinas				
Computadoras	Megamico	2	\$ 700	\$ 1.400
Impresora	Megamico	1	\$ 180	\$ 180
Central telefónica con 2 teléfonos	Gigaset	1	\$ 250	\$ 250
Área aulas				
Computadoras	Megamico	2	\$ 700	\$ 1.400
Proyector	Gigaset	1	\$ 450	\$ 450
Pantalla para proyector	Gigaset	1	\$ 128	\$ 128
Televisión	Artefacto	1	\$ 450	\$ 450
Total				\$ 4.258

Tabla 35. MUEBLES

MUEBLES				
Descripción	Proveedor	Cant.	Valor Unitario	Valor Primer Año
Área administrativa - recepción				
Mostrador recepción	Megamuebles	1	\$ 350	\$ 350
Sillón recepción largo	Megamuebles	1	\$ 140	\$ 140
Escritorios con cajonera	Megamuebles	3	\$ 150	\$ 450
Sillas escritorios	Megamuebles	4	\$ 70	\$ 280
Archivador 4 gavetas	Megamuebles	1	\$ 120	\$ 120
Archivador aéreo	Megamuebles	1	\$ 65	\$ 65
Área aulas				
Mesas de trabajo	Megamuebles	30	\$ 70	\$ 2.100
Sillas estudiantes	Megamuebles	30	\$ 25	\$ 750
Gabinetes organización	Megamuebles	3	\$ 80	\$ 240
Pizarras	Pizarras Ecuador	6	\$ 45	\$ 270
Total				\$ 4.275

Tabla 36. ENSERES

ENSERES				
Descripción	Proveedor	Cant.	Valor Unitario	Valor Primer Año
Microondas	Montero	1	\$ 150	\$ 150
Cafetera	Montero	1	\$ 120	\$ 120
Dispensadores de agua	Montero	2	\$ 80	\$ 160
Basureros	Supermaxi	6	\$ 5	\$ 30
Total				\$ 460

En el rubro adecuaciones tenemos el acomodamiento del área destinado para aulas, el cual es un espacio abierto y se instalarán divisiones corredizas que permitan tener 1 o 2 aulas grandes o 6 aulas pequeñas.

Tabla 37. ADECUACIONES

ADECUACIONES				
Descripción	Proveedor	Cant.	Valor Unitario	Valor Primer Año
Divisiones corredizas para aulas	Arq. Pablo Trejo	4	\$ 480	\$ 1.920
Total				\$ 1.920

5.5 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

La mano de obra que se requiere se la explica dividida en dos rubros diferentes, el primero como costos operativos, pues por la naturaleza del negocio, los sueldos pagados a los docentes se convierten en los costos relacionados al producto.

Y otro como gastos administrativos en los cuales se encuentran los salarios del director, asistente administrativo y recepcionista.

Tabla 38. SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS											
Cargo	Cant.	Sueldo x mes	12,15% aporte patronal	tercer sueldo Decimo	cuarto sueldo Decimo	Fondos de reserva	Vacac.	Valor Unitario	Valor Total	Valor Anual	
Director	1	\$ 800	\$ 97	\$ 67	\$ 27	\$ 67	\$ 33	\$ 1.090	\$ 13.084	\$ 13.084	
Asistente Admin.	1	\$ 650	\$ 79	\$ 54	\$ 27	\$ 54	\$ 27	\$ 891	\$ 10.691	\$ 10.691	
Servicio	1	\$ 220	\$ 27	\$ 18	\$ 27	\$ 18	\$ 9	\$ 319	\$ 3.829	\$ 3.829	
Subtotal administrativos										\$ 27.604	

Tabla 39. SUELDOS Y SALARIOS OPERATIVOS

SUELDOS Y SALARIOS OPERATIVOS											
Cargo	Cant.	Sueldo x mes	12,15% aporte patronal	tercer sueldo Decimo	cuarto sueldo Decimo	Fondos de reserva	Vacac.	Valor Unitario	Valor Total	Valor Anual	
Docente 1	1	\$ 540	\$ 66	\$ 45	\$ 27	\$ 45	\$ 23	\$ 745	\$ 8.935	\$ 8.935	
Docente 2	1	\$ 540	\$ 66	\$ 45	\$ 27	\$ 45	\$ 23	\$ 745	\$ 8.935	\$ 8.935	
Docente 3	1	\$ 540	\$ 66	\$ 45	\$ 27	\$ 45	\$ 23	\$ 745	\$ 8.935	\$ 8.935	
Docente tiempo parcial	1	\$ 115	\$ 14	\$ 10	\$ 27	\$ 10	\$ 5	\$ 179	\$ 2.153	\$ 2.153	
Subtotal operativos										\$ 28.959	

5.6 GASTOS VARIOS

A continuación se detallan los gastos que incurrirá la empresa para su normal desenvolvimiento.

Tabla 40. GASTOS OPERATIVOS

GASTOS OPERATIVOS					
Suministros	Proveedor	Cant.	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Hojas - resmas	Paco	2	\$ 5,30	\$ 10,60	\$ 127,20
Cartulinas - resmas	Paco	2	\$ 6,30	\$ 12,60	\$ 151,20
Esferos caja	Juan Marcet	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 60,00
Lápices caja	Juan Marcet	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 60,00
Borradores caja	Juan Marcet	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 60,00
Fotocopias	Proveedor externo	4200	\$ 0,05	\$ 17,50	\$ 210,00
Membresía Brain Gym		2			\$ 450,00
			Total	\$ 55,70	\$ 1.118,40

Existe también un rubro relacionado con la membresía de la marca registrada Brain Gym, corresponde al uso de la marca lo cual es permitido luego de la compra de la licencia y entrenamiento como coach en Brain Gym, este es un gasto anual que se divide en pagos semestrales

Tabla 41. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	CANT.	VALOR MENSUAL	VALOR PRIMER AÑO
Internet	12	\$ 35,00	\$ 420,00
Honorarios profesionales (contador)	12	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Servicios seguridad	12	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Arriendo	12	\$ 550,00	\$ 6.600,00
TOTAL			\$ 13.620,00
GASTOS GENERALES	CANT.	VALOR MENSUAL	
Agua embotellada	24	\$ 4,00	\$ 48,00
Suministros cafetería	12	\$ 24,00	\$ 288,00
Material limpieza	12	\$ 13,50	\$ 162,00
Luz - kw/h	2400	\$ 40,00	\$ 480,00
Agua / m3	180	\$ 9,00	\$ 108,00
Teléfono / mins	3000	\$ 57,50	\$ 690,00
Gastos varios	12	\$ 70,00	\$ 840,00
TOTAL			\$ 2.616,00
			\$ 17.436,00

Tabla 42. GASTOS DE CONSTITUCION

GASTOS DE CONSTITUCION	
Descripción	Valor Total
Gastos de constitución	\$ 1.300
Honorarios abogado	\$ 1.000
Total	\$ 2.300

CAPITULO VI

6. PLAN FINANCIERO

El objetivo de este capítulo es analizar la viabilidad y la rentabilidad del proyecto, esto se realizará a través del análisis de promedios e índices como el TIR y el VAN.

Con este estudio se determina:

- Los costos y gastos totales requeridos para la confirmación y puesta en marcha del proyecto.
- Monto de la inversión y financiamiento de la misma.
- Definir si el proyecto es viable en términos monetarios de flujo de caja proyectado a 5 años.

6.1 GASTOS DE ARRANQUE

6.1.1. INVERSION

Al tratarse de una empresa unipersonal y del tipo de servicio prestado, este no implica una alta inversión en materia prima y procesamiento de materiales; el costo de arranque más representativo corresponde a activos fijos donde se encuentran muebles y enseres, necesarios para el normal funcionamiento del centro, en cuanto al costo de operación más significativo se refiere al pago de los docentes que colaborarán en el centro de recuperación académica.

Tabla 43. INVERSION TOTAL

INVERSION TOTAL	
CONCEPTO	TOTAL
Activos Fijos Tangibles	\$ 10.913,00
Activos Fijos Intangibles	\$ 3.000,00
Activos Diferidos	\$ 2.300,00
Capital de Trabajo	\$ 22.136,60
INVERSION TOTAL	\$ 38.349,60

6.1.2. ACTIVOS FIJOS

En este proyecto se encuentran activos fijos tangibles, que corresponden a maquinaria y equipo requerido para el funcionamiento del Centro, así como muebles, principalmente mesas de trabajo y sillas para el área operativa (aulas); así como para el área administrativa.

Existe un rubro considerado como adecuaciones que se refiere a la adaptación física del área de trabajo, a fin de tener espacios óptimos para el trabajo y desempeño del centro, el detalle de estos valores fue mencionado en el capítulo anterior.

Tabla 44. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

ACTIVOS FIJO TANGIBLE	
Descripción	Valor Total
Maquinaria y Equipo	\$ 4.258,00
Muebles	\$ 4.275,00
Enseres	\$ 460,00
Adecuaciones	\$ 1.920,00
TOTAL	\$ 10.913,00

Se requiere además la inversión en un activo fijo intangible que corresponde a la Licencia Brain Gym, que cubre el entrenamiento en coach del programa, este es un rubro que se paga una sola vez, sin embargo existe una membresía anual por el uso y aplicación comercial del programa.

Tabla 45. ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

ACTIVOS FIJO INTANGIBLE	
Descripción	Valor Total
Licencia Brain Gym	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 3.000,00

6.1.3. ACTIVOS DIFERIDOS

Este valor está constituido por gastos pagados por anticipado, por gastos de instalación y organización; en este caso corresponden a los gastos de constitución, gastos legales y los honorarios correspondientes.

Tabla 46. ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVOS DIFERIDOS	
Descripción	Valor Total
Gastos de constitución	\$ 1.300
Honorarios abogado	\$ 1.000
Total	\$ 2.300

6.1.4. CAPITAL DE TRABAJO

Es la cantidad de recursos de corto plazo que la empresa requiere para llevar a cabo sus actividades. Para obtener el valor de capital de trabajo se ha considerado el valor de mano de obra directa, gastos administrativos, gastos generales, gastos operativos, gastos de publicidad y el valor del préstamo.

Se ha tomado en cuenta tres meses de funcionamiento, mientras el negocio se estabiliza y empieza a tener los ingresos suficientes para cubrir sus gastos y obligaciones.

Tabla 47. CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO			
Descripción	Valor Anual	Valor Total Mensual	Valor Total Mensual (3 MESES)
Mano de obra directa	\$ 56.562,99	\$ 4.713,58	\$ 14.140,75
Gastos Administrativos	\$ 13.620,00	\$ 1.135,00	\$ 3.405,00
Gastos Generales	\$ 2.616,00	\$ 218,00	\$ 654,00
Gastos Operativos	\$ 2.778,40	\$ 231,53	\$ 694,60
Gastos de Publicidad	\$ 3.935,00	\$ 327,92	\$ 983,75
Préstamo	\$ 9.034,02	\$ 752,83	\$ 2.258,50
TOTAL	\$ 88.546,41	\$ 7.378,87	\$ 22.136,60

6.1.5. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto se financiará en un 57% a través de un crédito “Productivo” del Banco del Pichincha, cuya tasa referencial de interés anual es el 11,20%, con un plazo de pago de 3 años.

Datos Inversión:

Inversión total USD 38.349,60 (100%)

Aporte propio USD 16.349,60 (43%)

Financiamiento USD 22.000,00 (57%)

Datos Préstamo:

Tasa Interés 11,20%

Período 3 años

Tabla 48. TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO

TABLA DE AMORTIZACION			
	AÑO	AÑO	AÑO
	1	2	3
PAGO INTERES	\$ (2.464,00)	\$ (1.728,16)	\$ (909,90)
PAGO CAPITAL	\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)
TOTAL	\$ (9.034,02)	\$ (9.034,02)	\$ (9.034,02)

6.1.6. DEPRECIACION Y AMORTIZACION

La depreciación se refiere al desgaste normal durante la vida útil de un activo, lo que al final lo lleva a ser inutilizable; es un gasto en el que incurre la empresa por la utilización de sus activos.

A continuación la tabla de depreciaciones de los activos del proyecto:

Tabla 49. TABLA DE DEPRECIACIONES

TABLA DE DEPRECIACIÓN							
CONCEPTO	VALOR	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria y Equipo	\$ 4.258,00	3	\$ 1.419,33	\$ 1.419,33	\$ 1.419,33		
Muebles	\$ 4.275,00	10	\$ 427,50	\$ 427,50	\$ 427,50	\$ 427,50	\$ 427,50
Enseres	\$ 460,00	10	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00
Adecuaciones	\$ 1.920,00	10	\$ 427,50	\$ 427,50	\$ 427,50	\$ 427,50	\$ 427,50
TOTAL	\$ 10.913,00		\$ 2.320,33	\$ 2.320,33	\$ 2.320,33	\$ 901,00	\$ 901,00

La amortización de un activo se refiere a la distribución en el tiempo de un valor duradero; de modo que se reparte ese valor entre todos los períodos que permanece.

Tabla 50. TABLA DE AMORTIZACIONES

AMORTIZACION							
CONCEPTO	VALOR	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Constitución	\$ 1.300,00	5	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
Honorarios de Abogado	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Licencias	\$ 3.000,00	5	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00
TOTAL	\$ 5.300,00		\$ 506,00				

6.2 ESTADOS FINANCIEROS

6.2.1. BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO								
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
ACTIVOS								
Caja	\$ 22.136,60	\$ 35.782,19	\$ 41.206,01	\$ 44.578,64	\$ 54.930,49	\$ 62.361,64		
Clientes								
Inventarios								
Activo Fijo	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00		
Depreciaciones Acumuladas		\$ (2.320,33)	\$ (4.640,67)	\$ (6.961,00)	\$ (7.862,00)	\$ (8.763,00)		
Activos Diferidos	\$ 2.300,00	\$ 1.794,00	\$ 1.288,00	\$ 782,00	\$ 276,00	\$ (230,00)		
TOTAL ACTIVO	\$ 38.349,60	\$ 49.168,86	\$ 51.766,34	\$ 52.312,64	\$ 61.257,49	\$ 67.281,64		
PASIVOS								
Deuda	\$ 22.000,00	\$ 15.429,98	\$ 8.124,12	\$ 0,00	\$ -	\$ -		
Proveedores								
Impuestos a pagar		\$ 6.955,71	\$ 6.743,62	\$ 6.165,61	\$ 6.044,19	\$ 4.827,33		
PATRIMONIO								
Capital	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60		
Reservas		\$ -	\$ 10.433,57	\$ 20.549,00	\$ 29.797,42	\$ 38.863,70		
Beneficio del ejercicio		\$ 10.433,57	\$ 10.115,43	\$ 9.248,42	\$ 9.066,28	\$ 7.241,00		
OTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 38.349,60	\$ 49.168,86	\$ 51.766,34	\$ 52.312,64	\$ 61.257,49	\$ 67.281,64		
DESCUADRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		

Políticas para proyección del Balance:

El préstamo será a 3 años, se incluye el pago de capital más interés

Pago de utilidades a empleados 15% de acuerdo a lo establecido por la ley.

6.2.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 102.192,00	\$ 106.279,68	\$ 110.530,87	\$ 114.952,10	\$ 119.550,19	
CMV	\$ (30.619,13)	\$ (32.602,89)	\$ (35.486,93)	\$ (38.628,46)	\$ (42.050,54)	
Margen Bruto	\$ 71.572,87	\$ 73.676,79	\$ 75.043,93	\$ 76.323,65	\$ 77.499,64	
Gastos operativos	\$ (1.118,40)	\$ (1.164,93)	\$ (1.213,39)	\$ (1.263,86)	\$ (1.316,44)	
Gastos administrativos	\$ (41.223,86)	\$ (44.274,80)	\$ (47.572,90)	\$ (51.139,27)	\$ (54.996,85)	
Gastos generales	\$ (2.616,00)	\$ (2.724,83)	\$ (2.838,18)	\$ (2.956,25)	\$ (3.079,23)	
Gastos de ventas	\$ (3.935,00)	\$ (4.098,70)	\$ (4.269,20)	\$ (4.446,80)	\$ (4.631,79)	
Depreciación	\$ (2.320,33)	\$ (2.320,33)	\$ (2.320,33)	\$ (901,00)	\$ (901,00)	
Amortización	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	
BAIT	\$ 19.853,28	\$ 18.587,21	\$ 16.323,93	\$ 15.110,47	\$ 12.068,34	
Intereses	\$ (2.464,00)	\$ (1.728,16)	\$ (909,90)	\$ -	\$ -	
BAT	\$ 17.389,28	\$ 16.859,06	\$ 15.414,03	\$ 15.110,47	\$ 12.068,34	
Imp. Participación Trabajadores	\$ (2.608,39)	\$ (2.528,86)	\$ (2.312,10)	\$ (2.266,57)	\$ (1.810,25)	
Imp. a la Renta	\$ (4.347,32)	\$ (4.214,76)	\$ (3.853,51)	\$ (3.777,62)	\$ (3.017,08)	
BDT	\$ 10.433,57	\$ 10.115,43	\$ 9.248,42	\$ 9.066,28	\$ 7.241,00	

6.2.3. FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE CAJA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
BDT	\$ 38.349,60	\$ 10.433,57	\$ 10.115,43	\$ 9.248,42	\$ 9.066,28	\$ 7.241,00	
Depreciación		\$ 2.826,33	\$ 2.826,33	\$ 2.826,33	\$ 1.407,00	\$ 1.407,00	
Variación NOF		\$ 6.955,71	\$ (212,09)	\$ (578,01)	\$ (121,43)	\$ (1.216,85)	
Flujo Operativo	\$ 38.349,60	\$ 20.215,61	\$ 12.729,68	\$ 11.496,74	\$ 10.351,86	\$ 7.431,15	
Compra de activos	\$ (16.213,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Venta de activos							
Flujo de inversión	\$ (16.213,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación Capital			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Variación Deuda		\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)	\$ (0,00)	\$ -	
Pago Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo Financiero	\$ 22.136,60	\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)	\$ (0,00)	\$ -	
Flujo de Caja Neto	\$ 22.136,60	\$ 13.645,59	\$ 5.423,82	\$ 3.372,62	\$ 10.351,86	\$ 7.431,15	

NOF	\$ (6.955,71)	\$ (6.743,62)	\$ (6.165,61)	\$ (6.044,19)	\$ (4.827,33)
VARIACION NOF	\$ (6.955,71)	\$ 212,09	\$ 578,01	\$ 121,43	\$ 1.216,85

6.3 INDICADORES FINANCIEROS

6.3.1. TASA DE DESCUENTO

Para determinar la tasa de descuento del proyecto, se utilizará el WACC (Weight Average Cost of Capital)

La fórmula es:

$$\text{WACC} = (k_d * (1-t) * (D/D+C)) + (k_e * C/C+D)$$

Donde:

- **T = 25 %** Tasa impositiva
- **Kd = 11,20%** Costo deuda
- **Ke = 22,67%** Costo del capital
- **D = \$ 22.000,00** Deuda
- **C = \$ 16.349,60** Capital
- **D/(D+C) = 0,57**
- **C/(D+C) = 0,43**

Datos para el cálculo de Ke:

- Rfi = 2,20%** tasa libre de riesgo bonos EEUU
- Rm = 9,38%** tasa bonos Global Ecuador 2015
- B = 1,7%** Beta de servicios educativos EEUU
- Rpriesgo = 8,26%** Prima por riesgo EMBI Ecuador 2012
- Ke = Rfi + Bu * (Rm – Rfi) + Rpriesgo**
- Ke = 22,67%**

$$\text{WACC} = (k_d * (1-t) * (D/D+C)) + (k_e * C/C+D)$$

$$\text{WACC} = 14,48\%$$

6.3.2. PERIODO DE RECUPERACION

El período de recuperación para el proyecto es de 3 años y 4 meses, a pesar de ser una empresa pequeña cuenta con una inversión importante y requiere mantener un buen nivel de ventas para poder alcanzar esta recuperación.

Tabla 51. PERIODO DE RECUPERACION

PERIODO DE RECUPERACION						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja Neto	22.109,05	13.755,78	4.999,30	2.493,83	8.826,08	5.274,40
Flujo Acumulado		(8.353,27)	(3.353,97)	(860,14)	7.965,94	13.240,34
		38,21	13,89	6,93	24,52	14,65
		(218,61)	(241,52)	(124,17)	324,92	903,71
		(0,61)	(0,67)	(0,34)	0,90	2,51

6.3.3. VAN Y TIR

El VAN se obtiene al restar la inversión inicial a la suma de los flujos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Flujo de Caja Neto	(22.136,60)	13.645,59	5.423,82	3.372,62	10.351,86	7.431,15

VALOR ACTUAL NETO	Tasa de descuento= 14,48%	\$ 20.765,07
--------------------------	------------------------------	--------------

La tasa interna de retorno muestra la tasa a la que se va recuperando la inversión inicial; es la tasa que hace que el valor presente del negocio sea igual a cero.

La tasa interna de retorno de este proyecto es positiva en relación al costo de oportunidad.

TASA INTERNA DE RETORNO	27%
--------------------------------	-----

6.4 ESCENARIO DE SENSIBILIDAD

6.4.1. ESCENARIO DE SENSIBILIDAD PESIMISTA

En este escenario se consideró una disminución del 10% de alumnos, esta disminución implica también una disminución en las horas adicionales de clase, cursos vacacionales y talleres de gimnasia cerebral, así como en el material impreso de apoyo a los estudiantes.

Los costos operativos varían pues se considera contratar menos personal fijo y en su defecto contratar un docente por horas que cubra la necesidad que se presenten.

Los gastos administrativos y operacionales se mantienen.

Con este escenario se obtiene una TIR del 20%, esta tasa es todavía mayor a la tasa de descuento, pero menor que en el escenario normal; el valor actual neto sigue siendo positivo.

6.4.2. ESCENARIO DE SENSIBILIDAD OPTIMISTA

En este escenario se consideró un incremento del 10% de alumnos, el mismo crecimiento afecta a los servicios adicionales; de igual manera los costos operativos se incrementan a través de la contratación a tiempo parcial de un docente adicional para cubrir las horas de incremento.

Este escenario genera una TIR del 72% que es mucho mayor a la tasa de descuento, y vuelve el proyecto más rentable, con un período de recuperación casi inmediato (2 meses).

6.5 ESCENARIO DE SENSIBILIDAD (PROYECCIONES PESIMISTAS)

6.5.1. BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja	\$ 22.136,60	\$ 33.601,91	\$ 38.314,20	\$ 41.040,64	\$ 50.972,24	\$ 58.239,74
Cientes						
Inventarios						
Activo Fijo	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00
Depreciaciones Acumuladas		\$ (2.320,33)	\$ (4.640,67)	\$ (6.961,00)	\$ (7.862,00)	\$ (8.763,00)
Activos Diferidos	\$ 2.300,00	\$ 1.794,00	\$ 1.288,00	\$ 782,00	\$ 276,00	\$ (230,00)
TOTAL ACTIVO	\$ 38.349,60	\$ 46.988,58	\$ 48.874,53	\$ 48.774,64	\$ 57.299,24	\$ 63.159,74
PASIVOS						
Deuda	\$ 22.000,00	\$ 15.429,98	\$ 8.124,12	\$ 0,00	\$ -	\$ -
Proveedores						
Impuestos a pagar		\$ 6.083,60	\$ 6.110,17	\$ 5.653,76	\$ 5.671,34	\$ 4.612,74
PATRIMONIO						
Capital	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60
Reservas		\$ -	\$ 9.125,40	\$ 18.290,65	\$ 26.771,28	\$ 35.278,29
Beneficio del ejercicio		\$ 9.125,40	\$ 9.165,25	\$ 8.480,63	\$ 8.507,01	\$ 6.919,10
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 38.349,60	\$ 46.988,58	\$ 48.874,53	\$ 48.774,64	\$ 57.299,24	\$ 63.159,74
DESCUADRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

6.5.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 93.496,00	\$ 97.235,84	\$ 101.125,27	\$ 105.170,28	\$ 109.377,10	\$ 109.377,10
CMV	\$ (24.237,09)	\$ (25.300,65)	\$ (27.544,23)	\$ (29.988,35)	\$ (32.650,98)	\$ (32.650,98)
Margen Bruto	\$ 69.258,91	\$ 71.935,19	\$ 73.581,04	\$ 75.181,94	\$ 76.726,11	\$ 76.726,11
Gastos operativos	\$ (984,72)	\$ (1.006,96)	\$ (1.030,13)	\$ (1.054,27)	\$ (1.079,41)	\$ (1.079,41)
Gastos administrativos	\$ (41.223,86)	\$ (44.274,80)	\$ (47.572,90)	\$ (51.139,27)	\$ (54.996,85)	\$ (54.996,85)
Gastos generales	\$ (2.616,00)	\$ (2.724,83)	\$ (2.838,18)	\$ (2.956,25)	\$ (3.079,23)	\$ (3.079,23)
Gastos de ventas	\$ (3.935,00)	\$ (4.098,70)	\$ (4.269,20)	\$ (4.446,80)	\$ (4.631,79)	\$ (4.631,79)
Depreciación	\$ (2.320,33)	\$ (2.320,33)	\$ (2.320,33)	\$ (901,00)	\$ (901,00)	\$ (901,00)
Amortización	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)
BAIT	\$ 17.673,00	\$ 17.003,57	\$ 15.044,29	\$ 14.178,35	\$ 11.531,84	\$ 11.531,84
Intereses	\$ (2.464,00)	\$ (1.728,16)	\$ (909,90)	\$ -	\$ -	\$ -
BAT	\$ 15.209,00	\$ 15.275,41	\$ 14.134,39	\$ 14.178,35	\$ 11.531,84	\$ 11.531,84
Imp. Participación Trabajadores	\$ (2.281,35)	\$ (2.291,31)	\$ (2.120,16)	\$ (2.126,75)	\$ (1.729,78)	\$ (1.729,78)
Imp. a la Renta	\$ (3.802,25)	\$ (3.818,85)	\$ (3.533,60)	\$ (3.544,59)	\$ (2.882,96)	\$ (2.882,96)
BDT	\$ 9.125,40	\$ 9.165,25	\$ 8.480,63	\$ 8.507,01	\$ 6.919,10	\$ 6.919,10

6.5.3. FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT	\$ 38.349,60	\$ 9.125,40	\$ 9.165,25	\$ 8.480,63	\$ 8.507,01	\$ 6.919,10
Depreciación		\$ 2.826,33	\$ 2.826,33	\$ 2.826,33	\$ 1.407,00	\$ 1.407,00
Variación NOF		\$ 6.083,60	\$ 26,57	\$ (456,41)	\$ 17,59	\$ (1.058,61)
Flujo Operativo	\$ 38.349,60	\$ 18.035,33	\$ 12.018,15	\$ 10.850,56	\$ 9.931,60	\$ 7.267,50
Compra de activos	\$ (16.213,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de activos						
Flujo de inversión	\$ (16.213,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Capital			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Deuda		\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)	\$ (0,00)	\$ -
Pago Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Financiero	\$ 22.136,60	\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)	\$ (0,00)	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ 22.136,60	\$ 11.465,31	\$ 4.712,29	\$ 2.726,44	\$ 9.931,60	\$ 7.267,50

NOF	\$ (6.083,60)	\$ (6.110,17)	\$ (5.653,76)	\$ (5.671,34)	\$ (4.612,74)
VARIACION NOF	\$ (6.083,60)	\$ (26,57)	\$ 456,41	\$ (17,59)	\$ 1.058,61

Flujo de Caja Neto	\$ (22.136,60)	\$ 11.465,31	\$ 4.712,29	\$ 2.726,44	\$ 9.931,60	\$ 7.267,50
TIR	20%					
VAN	\$ 20.755,76					
Periodo de recuperación		(10.671,29)	(5.959,01)	(3.232,57)	6.699,03	13.966,53
		31,85	13,09	7,57	27,59	20,19
		(335,07)	(455,24)	(426,83)	242,83	691,84
		(0,93)	(1,26)	(1,19)	0,67	1,92

6.6 ESCENARIO DE SENSIBILIDAD (PROYECCIONES OPTIMISTAS)

6.6.1. BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja	\$ 22.136,60	\$ 43.785,23	\$ 54.048,93	\$ 65.538,32	\$ 86.255,95	\$ 106.489,85
Clientes						
Inventarios						
Activo Fijo	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00	\$ 13.913,00
Depreciaciones Acumuladas		\$ (2.320,33)	\$ (4.640,67)	\$ (6.961,00)	\$ (7.862,00)	\$ (8.763,00)
Activos Diferidos	\$ 2.300,00	\$ 1.794,00	\$ 1.288,00	\$ 782,00	\$ 276,00	\$ (230,00)
TOTAL ACTIVO	\$ 38.349,60	\$ 57.171,90	\$ 64.609,27	\$ 73.272,32	\$ 92.582,95	\$ 111.409,85
PASIVOS						
Deuda	\$ 22.000,00	\$ 15.429,98	\$ 8.124,12	\$ 0,00	\$ -	\$ -
Proveedores						
Impuestos a pagar		\$ 10.156,93	\$ 9.960,06	\$ 10.698,90	\$ 12.003,81	\$ 12.332,28
PATRIMONIO						
Capital	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60	\$ 16.349,60
Reservas		\$ -	\$ 15.235,39	\$ 30.175,48	\$ 46.223,83	\$ 64.229,54
Beneficio del ejercicio		\$ 15.235,39	\$ 14.940,09	\$ 16.048,34	\$ 18.005,71	\$ 18.498,43
TOTAL PASIVOS Y PATRIM	\$ 38.349,60	\$ 57.171,90	\$ 64.609,27	\$ 73.272,32	\$ 92.582,95	\$ 111.409,85
DESCUADRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

6.6.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 112.882,00	\$ 117.397,28	\$ 122.093,17	\$ 126.976,90	\$ 132.055,97
CMV		\$ (33.172,41)	\$ (35.558,87)	\$ (35.609,22)	\$ (35.661,66)	\$ (35.716,29)
Margen Bruto		\$ 79.709,59	\$ 81.838,41	\$ 86.483,95	\$ 91.315,24	\$ 96.339,69
Gastos operativos		\$ (1.252,08)	\$ (1.285,45)	\$ (1.320,20)	\$ (1.356,40)	\$ (1.394,11)
Gastos administrativos		\$ (41.223,86)	\$ (44.274,80)	\$ (47.572,90)	\$ (51.139,27)	\$ (54.996,85)
Gastos generales		\$ (2.616,00)	\$ (2.724,83)	\$ (2.838,18)	\$ (2.956,25)	\$ (3.079,23)
Gastos de ventas		\$ (3.935,00)	\$ (4.098,70)	\$ (4.269,20)	\$ (4.446,80)	\$ (4.631,79)
Depreciación		\$ (2.320,33)	\$ (2.320,33)	\$ (2.320,33)	\$ (901,00)	\$ (901,00)
Amortización		\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)	\$ (506,00)
BAIT		\$ 27.856,32	\$ 26.628,31	\$ 27.657,14	\$ 30.009,52	\$ 30.830,71
Intereses		\$ (2.464,00)	\$ (1.728,16)	\$ (909,90)	\$ -	\$ -
BAT		\$ 25.392,32	\$ 24.900,16	\$ 26.747,24	\$ 30.009,52	\$ 30.830,71
Imp. Participación Trabajadores		\$ (3.808,85)	\$ (3.735,02)	\$ (4.012,09)	\$ (4.501,43)	\$ (4.624,61)
Imp. a la Renta		\$ (6.348,08)	\$ (6.225,04)	\$ (6.686,81)	\$ (7.502,38)	\$ (7.707,68)
BDT		\$ 15.235,39	\$ 14.940,09	\$ 16.048,34	\$ 18.005,71	\$ 18.498,43

6.6.3. FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT	\$ 38.349,60	\$ 15.235,39	\$ 14.940,09	\$ 16.048,34	\$ 18.005,71	\$ 18.498,43
Depreciación		\$ 2.826,33	\$ 2.826,33	\$ 2.826,33	\$ 1.407,00	\$ 1.407,00
Variación NOF		\$ 10.156,93	\$ (196,86)	\$ 738,83	\$ 1.304,91	\$ 328,48
Flujo Operativo	\$ 38.349,60	\$ 28.218,65	\$ 17.569,56	\$ 19.613,51	\$ 20.717,63	\$ 20.233,90
Compra de activos	\$ (16.213,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de activos						
Flujo de inversión	\$ (16.213,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Capital			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Deuda		\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)	\$ (0,00)	\$ -
Pago Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Financiero	\$ 22.136,60	\$ (6.570,02)	\$ (7.305,86)	\$ (8.124,12)	\$ (0,00)	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ 22.136,60	\$ 21.648,63	\$ 10.263,70	\$ 11.489,39	\$ 20.717,63	\$ 20.233,90
NOF		\$ (10.156,93)	\$ (9.960,06)	\$ (10.698,90)	\$ (12.003,81)	\$ (12.332,28)
VARIACION NOF		\$ (10.156,93)	\$ 196,86	\$ (738,83)	\$ (1.304,91)	\$ (328,48)
Flujo de Caja Neto	\$ (22.136,60)	\$ 21.648,63	\$ 10.263,70	\$ 11.489,39	\$ 20.717,63	\$ 20.233,90
TIR	72%					
VAN	\$ 20.799,92					
Flujo Acumulado		(487,97)	9.775,73	21.265,12	41.982,75	62.216,65
		60,14	28,51	31,91	57,55	56,21
		(8,11)	342,88	666,31	729,51	1.106,95
		(0,02)	0,95	1,85	2,03	3,07

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada se concluye que el proyecto es viable y rentable, siempre que se mantenga un número adecuado de estudiantes y se generen productos adicionales que permitan aplicar los ejercicios de Brain Gym en otras áreas relacionadas al desenvolvimiento del ser humano en la sociedad.

El concepto y ejercicios de Brain Gym propuestos como alternativa para mejorar el aprendizaje y evitar el estrés del mismo, generaron interés en los encuestados, por lo tanto se consideran como un interesante valor agregado en las clases de recuperación académica

El mercado potencial para este negocio son las familias con hijos entre 5 y 17 años, de nivel socio económico alto y medio alto; residentes en el Distrito Metropolitano de Quito, sector Centro Norte.

Existe un creciente interés en los padres de familia para obtener apoyo académico extra curricular, especialmente si en los centros de educación regular no ofrecen este sistema.

De acuerdo a información obtenida en la encuesta, las materias de mayor interés son matemáticas, inglés, física y química.

Los padres de familia se preocupan por el nivel académico de sus hijos, pues por el acelerado ritmo de vida actual y las obligaciones laborales no pueden estar presentes y brindar el apoyo adicional requerido para el desarrollo de tareas y preparación de exámenes.

En el escenario normal el TIR obtenido es del 27%, a pesar de no ser extremadamente alta, es mayor a la tasa de descuento planteada para el proyecto que es de 14,48%.

El Valor Actual Neto de USD 20.765,07, considerando la inversión se considera aceptable para el proyecto.

7.2 RECOMENDACIONES

Se considera recomendable la implementación de este proyecto, tomando como base el Centro Infantil existente, se podría iniciar con la fase conservadora, mientras se acoplan todos los engranajes del mismo y en un lapso no mayor a 2 años, tener una expansión con un mayor número de alumnos y diversificando el mercado objetivo hacia personas adultas que requieran mejorar su estilo de vida.

Es necesario trabajar en la creación de productos adicionales tales como talleres permanentes de arte para niños y jóvenes, aplicando los ejercicios de Brain Gym, además cursos de gimnasia cerebral a ser aplicados en otras áreas del desempeño humano.

Es importante realizar un trabajo de publicidad y promoción permanente para enfrentar la competencia.

ANEXOS

ANEXO 1. REQUISITOS PARA FORMACION EMPRESA UNIPERSONAL

La empresa unipersonal puede constituirse por simple documento privado, el cual debe ser inscrito en la Cámara de Comercio, con los siguientes requisitos:

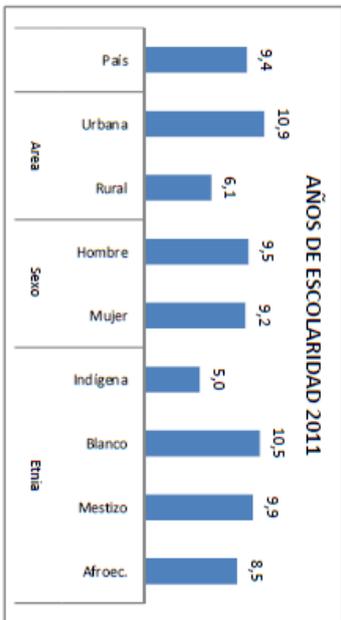
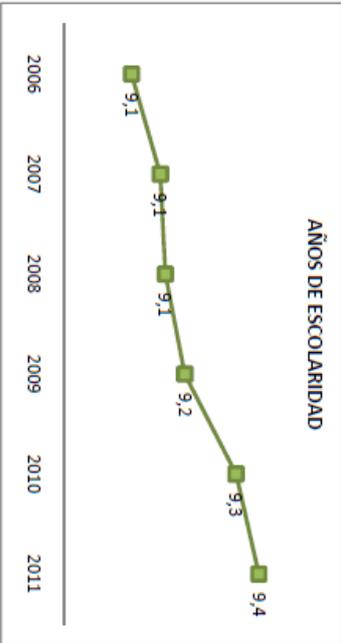
- Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario
- Denominación o razón social con la expresión Empresa Unipersonal o siga E.U.
- Domicilio de la empresa unipersonal.
- Termino de duración
- Detalle actividades principales
- Monto del capital, descripción de bienes aportados con su valor.
- Forma de administración, datos de administradores.

ANEXO 2. PROMEDIO DE ESCOLARIDAD NIVEL NACIONAL

AÑOS DE ESCOLARIDAD PARA 24 AÑOS Y MAS

FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo
 ELABORACION: Ministerio de Educación - Dirección de Información y Evaluación Educativa

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nacional	9,1	9,1	9,1	9,2	9,3	9,4
Area						
Urbana	10,5	10,6	10,6	10,7	10,8	10,9
Rural	5,8	5,9	6,0	6,0	6,1	6,1
Sexo						
Hombre	9,3	9,3	9,3	9,4	9,5	9,5
Mujer	8,8	8,9	9,0	9,0	9,1	9,2
Indígena	4,8	4,9	4,9	5,0	4,7	5,0
Blanco	10,5	10,1	10,3	10,8	11,5	10,5
Mestizo	9,3	9,4	9,4	9,4	9,8	9,9
Afroecuatoriano	7,4	8,0	7,8	8,3	8,6	8,5
Etnia						
Montubio					6,2	6,0



Definición
 Número promedio de años lectivos aprobados en instituciones de educación formal en los niveles de Educación básica, bachillerato, superior universitario, superior no universitario y postgrado para las personas de 24 años y más.

[Escolaridad promedio = suma del número de años aprobados por todas las personas de 24 años o más en el año t.]

ANEXO 3. ENCUESTA

ENCUESTA		
1. Sector donde vive	NORTE <input type="text"/>	SUR <input type="text"/> CENTRO <input type="text"/>
2. Cuantos hijos en edad escolar tiene?		
Ha detectado que sus hijos requieren refuerzo en las materias que reciben en su		
3. horario escolar?		
SI	NO	
4. Que materias consideraria:	<ul style="list-style-type: none"> * Matematicas * Fisica * Quimica * Lenguaje * Ingles * Otras 	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Cuantas horas a la semana consideraria apropiadas para que su hijo asista a la		
5. recuperaci3n academica?		
Considera importante que su hijo reciba una evaluacion pedagogica previa a la		
6. recuperacion academica		
SI	NO	
Le gustaria que su hijo reciba t3cnicas que permitan mejorar su aprendizaje en		
7. todas las materias		
SI	NO	
Le gustaria que su hijo reciba t3cnicas que permitan eliminar el estress del		
8. aprendizaje		
SI	NO	
Estaria dispuesto a cambiar el centro academico en el que su hijo ha recibido o esta		
9. recibiendo clases de recuperacion academica?		
SI	NO	
Cuanto estaria dispuesto a pagar por este servicio integral (recuperaci3n		
10. acad3mica)		
Entre USD 15 y 20 por hora	Entre USD 25 y 30	Valor fijo mensual

ANEXO 4. TASA DE ANALFABETISMO NIVEL NACIONAL

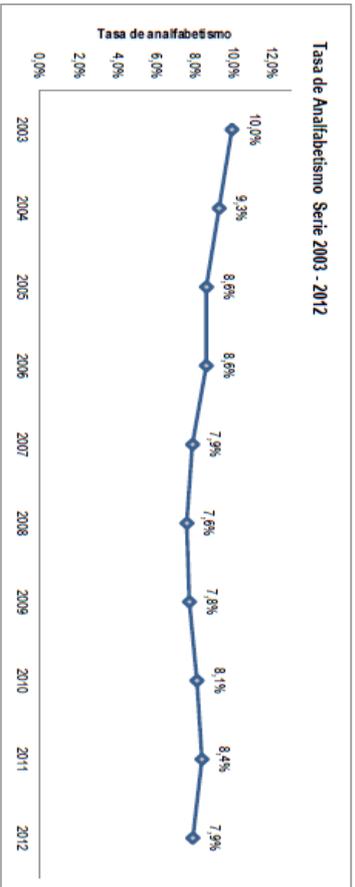


Coordinación General de Planificación
Dirección Nacional de Análisis e Información Educativa

Tasa de Analfabetismo

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
País	10,0%	9,3%	8,6%	8,6%	8,6%	7,9%	7,8%	8,1%	8,4%	7,9%
Área										
Urbana	5,2%	5,1%	4,4%	4,5%	4,0%	4,0%	4,1%	4,3%	3,8%	3,8%
Rural	20,2%	18,5%	17,7%	17,5%	16,3%	15,4%	15,5%	16,2%	17,9%	16,5%
Sexo										
Hombre	8,5%	7,8%	7,3%	7,0%	6,6%	6,3%	6,3%	6,7%	6,9%	6,7%
Mujer	11,4%	10,7%	10,0%	10,2%	9,1%	8,9%	9,1%	9,5%	9,8%	9,0%
Etnia										
Indígena	31,8%	28,8%	27,5%	27,7%	26,6%	25,8%	24,9%	29,4%	27,3%	30,8%
Blanco	5,6%	5,7%	5,7%	5,2%	5,1%	5,3%	4,7%	3,5%	4,8%	4,6%
Mestizo	8,3%	8,1%	7,3%	7,3%	6,7%	6,3%	6,8%	6,0%	6,2%	5,9%
Afroecuatoriano	10,9%	9,3%	10,8%	11,5%	9,2%	8,3%	7,3%	7,8%	9,9%	8,3%
Montubio	-	-	-	-	-	-	-	18,7%	21,4%	16,7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, 2003-2012.
Elaboración: Dirección de Análisis e Información Educativa- Ministerio de Educación.



ANEXO 5. MOVIMIENTOS PACE, GIMNASIA CEREBRAL

PACE
POSITIVO - ACTIVO - CLARO -
ENERGETICO

3. Marcha Cruzada

4. Ganchos

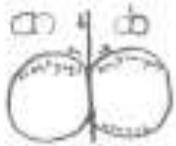
2. Botones del Cerebro

1. Agua



ANEXO 6. MOVIMIENTOS GIMNASIA CEREBRAL

25 Ejercicios Brain Gym®

				
1. MARCHA CRUZADA	2. OCHO PEZOSO	3. DOBLE GARABATO	4. OCHO ALFABÉTICO	5. ELEFANTE
				
6. NIÑOS DE FUEGO	7. MECEDORA	8. RESPIRACION DEL VIENTRO	9. MARCHA CRUZADA EN EL SUELO	10. ENERGICIZADOR
				
11. AVA	12. BOTONES DEL CEREBRO	13. BOTONES DE TIERRA	14. BOTONES DE EQUILIBRIO	15. BOTONES DE ESPACIO
				
16. BOSTEZO ENERGÉTICO	17. GORRA DE PENSAR	18. GANCHOS	19. PUNTOS POSITIVOS	20. LECHUZA
				
21. ACTIVACION DE BRAZOS	22. FLEXION DE PIE	23. BOMBEO DE PANTORILLA	24. BALANCEO DE GRAVEDAD	25. CONECTOR

**ANEXO 7. MAPA CONOCIMIENTO MATEMATICAS "ACTUALIZACION Y
FORTALECIMIENTO CURRICULAR MINISTERIO DE EDUCACION**

ANEXO 8. MAPA CONOCIMIENTO AREA DE INGLES

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/>

Cambio educativo o educación por el cambio?, Artículo Web Informe Progreso Educativo, Fundación Ecuador

Collis, Montgomery (2005), Estrategia Corporativa, Mc Graw – Hill, Madrid

Dennison, Paul, 2007, Manual de Brain Gym – Gimnasia Cerebral, Ventura California

Ediciones Revista Ekos Negocios,

<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/574.pdf>

Fred R. David (2003), Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Education México.

Mata, Gustavo. Módulo Estrategia. Material Apoyo. MBA UDLA

Mayra Fumerton. Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner. 2008. <http://es.slideshare.net/mayrafumerton/teora-de-las-inteligencias-multiples-de-howard-gardner-presentation>

Ministerio de Educación, Actualización y Fortalecimiento Curricular, 2010. Publicación 2013

Ministerio de Educación, Estándares calidad educativa,

<http://educacion.gob.ec/estandares-de-calidad-educativa/>

Morín, Edgar (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París. UNESCO.

Nassir y Reinaldo Sapag Chain (2008), Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw – Hill México

Nicolás José Jany, INVESTIGACION INTEGRAL DE MERCADOS, 2ª Edición,
Mc.GrawHill

Resultado Pruebas SER, Ministerio de Educación

http://web.educacion.gob.ec/_upload/resultadoPruebasWEB.pdf

Wechsler, David. WISC-IV Escala Wechsler de *Inteligencia*. Manual de
Aplicación. 2007