



FACULTAD DE POSGRADOS

CREACIÓN DE UNA UNIDAD EDUCATIVA INTEGRAL BILINGÜE PARA LA CIUDAD DE IBARRA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.

Profesora Guía
MSc. Lidia Margarita Romo Pico

Autor
Santiago Ricardo Andrade Mena

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Lidia Margarita Romo Pico
Magíster en Economía
CI: 170371408-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Irma Verónica Garcés Fuentes
Magíster en Finanzas
CI: 1712241239

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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 del autor vigentes.

Santiago Ricardo Andrade Mena
CI: 100272827-5

DEDICATORIA

A mi esposa y a mis hijas que fueron un pilar de apoyo, fuente de inspiración y motivación para mi preparación académica. Ahora puedo decir que todo ese sacrificio hecho por Ustedes valió la pena.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su guía incondicional ya que siempre ha puesto lo mejor para mí en el camino.

A Margarita Romo por llevarme a analizar desde diferentes perspectivas la elaboración de este proyecto.

RESUMEN

La Unidad Educativa Valora es un proyecto educativo que pretende brindar un servicio de educación bilingüe que en la actualidad no existe en la ciudad de Ibarra. Por esta razón, los padres que requieren complementar la formación de sus hijos deben optar por cursos durante la tarde para reforzar un segundo idioma. Esto representa invertir tiempo adicional en horas de la tarde y también se convierte en un costo extra en el valor de la pensión mensual.

Por lo tanto, el proyecto Valora propone una enseñanza integral que contará como elemento diferenciador la enseñanza cien por ciento en inglés con maestros capacitados en la parte pedagógica y dominio del idioma, convirtiéndolo en un servicio único y personalizado de educación.

Con estos antecedentes, para este proyecto se realizó un plan de negocios considerando los estudios de mercado, organizacional/legal y financiero. De esta forma, una vez realizado el estudio de mercado se concluyó que el 100% de los encuestados de la población objetivo no conocen una institución bilingüe en Ibarra y que el 88.3% de los encuestados desean una formación bilingüe para sus hijos.

En la parte organizacional la U.E. Valora garantizará una estructura de crecimiento de forma anual tanto en la parte operativa, de infraestructura y financiera contribuyendo a la sostenibilidad del proyecto. En cuanto a la parte legal se identificó que no existen restricciones para la implementación.

Finalmente, el estudio financiero demuestra una Tasa Interna de Retorno del 14.51% que es superior a la tasa mínima calculada para este proyecto que fue del 10.97%. El Valor Actual Neto refleja un valor positivo de \$ 143.408.47 dólares que confirma que el proyecto es viable.

ABSTRACT

Valora High School is an educational project that aims to provide a bilingual education service that currently does not exist in Ibarra city. For this reason, parents who need to supplement the training of their children have to look for afternoon courses to learn a second language. This means additional investing on time in the afternoons and also becomes an extra cost to the monthly tuition fees.

Therefore, the Valora project proposes an integral teaching that will have as a differentiating element 100% teaching in English with teachers trained in the pedagogical part, and mastery of the language making it a unique and personalized service of education.

With this background, a business plan was realized considering the studies of market, organizational / legal and financial. Thus, once the market study was carried out, it was concluded that 100% of the respondents in the target population do not know a bilingual institution in Ibarra and that 88.3% of the respondents wanted a bilingual education for their children.

In the organizational part, Valora High School will guarantee an annual growth in the operational issues, infrastructure and financial terms contributing to the sustainability of the project. As for the legal part, it was identified that there are no restrictions on implementation.

Finally, the financial study shows an Internal Rate of Return of 14.51% which is higher than the minimum rate calculated for this project, which was 10.97%. The Net Present Value reflects a positive value of \$ 143.408.47 which confirms that the project is viable.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Justificación.....	2
2. CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	4
2.1 Importancia de aprender una segunda lengua	4
2.2 Enseñanzas pedagógicas alternativas	4
2.3 Proyecciones de población cantonal.....	5
3. CAPITULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO	7
3.1 Naturaleza y filosofía del negocio	7
3.2. Estilo corporativo, imagen.	7
3.2.1 Nombre de la compañía	7
3.3 Misión y visión	8
3.4. Objetivos de crecimiento y financieros.....	8
3.5 Información legal.....	9
3.6 Estructura organizacional	11
3.7 Ubicación	12
3.8 Análisis de la industria.....	13
3.8.1 Entorno macroeconómico y político.....	13
3.8.2 Análisis del sector.....	14
3.8.3 Análisis del mercado	15
3.8.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y análisis FODA.....	22
3.8.5 Matriz FODA cruzada y elaboración de estrategias	28
3.9 Estrategias de mercadeo	30
3.9.1 Concepto del producto o servicio	30
3.9.2 Estrategias de distribución	31

3.9.3 Estrategias de precios	32
3.9.4 Estrategias de promoción	35
3.9.5 Estrategias de comunicación.....	36
3.9.6 Estrategias de servicio	37
3.10 Proyecciones de ventas.....	38
4. CAPÍTULO IV. OPERACIÓN	40
4.2 Descripción del proceso.....	41
4.3 Necesidades y requerimientos	43
5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO.....	46
5.1 Inversiones y gastos	46
5.2 Gastos de personal	48
5.4 Estados Financieros Proyectados	50
5.4.1 Estado de Resultados	50
5.4.2 Balance General.....	52
5.4.3 Flujo de Caja	54
5.4.4 Análisis de relaciones financieras	55
5.4.4.1 Determinar tasa de descuento	55
5.4.4.2 Índice de Rentabilidad	57
5.4.4.3 Índice de Liquidez.....	58
5.4.4.4 Índice de Endeudamiento.....	59
5.4.5 Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental	59
6. CONCLUSIONES.....	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Proyección de población del cantón Ibarra. Censo de Población y Vivienda 2010.	6
Tabla 2 Número de estudiantes y Unidades Educativas registradas al 2016. Distrito 10D 01 Ibarra-San Miguel de Urququí-Pimampiro.	16
Tabla 3 Costos de las 10 principales Instituciones privadas en la ciudad de Ibarra.	17
Tabla 4 Fórmula aplicada para la muestra	19
Tabla 5 Principales Unidades Educativas y Centros de Educación Inicial particulares de la ciudad de Ibarra.	23
Tabla 6 Cruce de la matriz FODA	28
Tabla 7 Servicios y costos mensuales. (Excepto: inscripción, matrícula y seminarios que son pagos únicos).....	34
Tabla 8 Proyección de ingresos para los 15 años de la U.E. Valora.	38
Tabla 9 Presupuesto de infraestructura y materiales en el año cero del proyecto.	44
Tabla 10 Presupuesto de inversiones U.E. Valora.	46
Tabla 11 Presupuesto de gastos U.E. Valora.....	48
Tabla 12 Presupuesto de recursos humanos incluyendo cargas laborales.....	49
Tabla 13 Estado de Resultados U.E. Valora	51
Tabla 14 Balance General U.E. Valora	52
Tabla 15 Flujo de Caja U.E. Valora	54
Tabla 16 Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto	56

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logo	8
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional.....	11
<i>Figura 3.</i> Mapa de ubicación.....	12
<i>Figura 4.</i> Ingreso total promedio y gasto total mensual según área geográfica.....	17
<i>Figura 5.</i> Conocimiento de alguna Unidad Educativa Bilingüe en Ibarra.....	19
<i>Figura 6.</i> Qué educación busca para sus hijos? Tradicional en español o bilingüe?	20
<i>Figura 7.</i> Cuánto está dispuesto a pagar por una educación bilingüe?	20
<i>Figura 8.</i> A parte de una educación integral en horario normal de clases, qué actividades extracurriculares busca: Idiomas, deporte, artes, danza, baile, todas?	21
<i>Figura 9.</i> Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.	22
<i>Figura 10.</i> Actualmente paga por algún curso extracurricular?	33
<i>Figura 11.</i> Cadena de Valor de Michael Porter.	41
<i>Figura 12.</i> Índice de Rentabilidad Neta	57
<i>Figura 13.</i> Índice de Liquidez	58
<i>Figura 14.</i> Índice de Endeudamiento.....	59

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la educación representa un pilar fundamental en la formación integral de un individuo. Bajo este argumento, el Ministerio de Educación afirma que en el Ecuador “a partir del 2007 la educación se convirtió en el área prioritaria de la política pública y la inversión estatal” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015). Este accionar del gobierno ecuatoriano ha hecho que la educación fiscal y fiscomisional se fortalezcan debido a mejores políticas de formación académica de los maestros y también a una mejor remuneración salarial lo que ha generado la deserción de varios maestros del sector privado al sector público.

Lo mencionado anteriormente ha generado que el sector privado se debilite desde el punto de vista de estabilidad laboral de los maestros. Sin embargo, la educación privada en el Ecuador tiene una importante cobertura educativa y esto hace que exista una parte importante de la población que busca un mejor servicio, metodologías de enseñanza alternativas y preparación en un segundo idioma que mejore el perfil estudiantil para enfrentar los desafíos profesionales a nivel nacional e internacional.

A la fecha, la provincia de Imbabura aún no cuenta con una institución bilingüe que dicte sus clases cien por ciento en el idioma inglés. Por esta razón, en este trabajo se pretende demostrar la viabilidad de la implementación de una Unidad Educativa que ofrezca su programa académico en el idioma inglés contando con profesores bilingües que formen a los estudiantes desde sus primeros años de estudio. Con esta formación se logrará que los futuros bachilleres estén mejor preparados para hacer frente a los desafíos universitarios dentro y fuera del país.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la factibilidad de la creación de una Unidad Educativa Integral 100% Bilingüe en la ciudad de Ibarra.

Objetivos específicos

- Desarrollar el estudio de mercado orientado a la factibilidad
- Determinar el estudio organizacional y funcional de la Unidad Educativa
- Elaborar el estudio financiero

1.3 JUSTIFICACIÓN

Ibarra es una ciudad que ha evolucionado un crecimiento poblacional importante en los últimos años debido a la migración de ciudadanos colombianos, carchenses y de otras partes del país. La llegada de dichos ciudadanos se debe principalmente por motivos laborales y de negocios. De acuerdo al último censo del INEC, Ibarra cuenta con una población de 181.175 habitantes y está influenciada por una población adicional del resto de la provincia de 217.000 habitantes que cada vez demandan de servicios de calidad (INEC, 2010).

Por otro lado, el crecimiento demográfico se incrementará en los próximos años debido a la influencia de proyectos como la Universidad YACHAY donde se estima que la mayor parte de profesores sean foráneos. Al no existir unidades educativas de calidad cerca de su zona de influencia, ellos también se convierten en un mercado potencial que busca educación diferenciada.

Por esta razón, se propone la creación de una Unidad Educativa Integral Bilingüe que tiene como objetivo aplicar metodologías de enseñanza

alternativas que formen a los estudiantes en la parte académica, valores éticos, idiomas, entre otros.

Este proyecto que debe construirse en etapas pretende fomentar la formación académica y humana de la población para preparar jóvenes con mayores expectativas y mejores perfiles capaces de responder a las exigencias de un mundo globalizado.

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Importancia de aprender una segunda lengua

En la actualidad el idioma inglés es el más utilizado en situaciones laborales, comerciales, académicas, culturales, entre otros. La Universidad Argentina de Congreso en su sección web de Noticias Universitarias menciona que el inglés es el idioma más estudiado en todo el mundo (Universidad de Congreso, 2014). En este sentido se podría decir que el inglés representa el medio de comunicación más utilizado en el mundo globalizado en el cual vivimos.

En una publicación del diario El Tiempo se destaca que en la antigüedad dominó el griego, en la edad media el latín, en el siglo XVII y XVIII el francés, aunque el inglés debido a la revolución industrial comenzaba a perfilarse como la lengua universal que es ahora y la que seguramente prevalecerá en el próximo milenio (El Tiempo, 1997).

En general se podría decir que el inglés para los ecuatorianos viene hacer una lengua aprendida o estudiada por lo que sin duda será mejor conocerla desde los primeros años de escolaridad. Al exponerse al aprendizaje de una segunda lengua desde corta edad permitirá a los estudiantes a estar mejor preparados en el idioma de manera que puedan alcanzar una mejor destreza de comunicación, la misma que se practica y habla a medida que aprenden otras materias de un pensum de estudios determinado.

2.2 Enseñanzas pedagógicas alternativas

En la actualidad existen diferentes tipos de metodologías alternativas que buscan formar al ser humano de una manera distinta, enfocada a desarrollar sus habilidades de una manera libre y espontánea. Dentro de este esquema existen métodos como El Montessori que ofrece diferentes ambientes para su enseñanza.

El ambiente preparado ofrece al niño oportunidades para comprometerse en un trabajo interesante, elegido libremente, que propicia prolongados períodos de concentración que no deben ser interrumpidos. La libertad se desarrolla dentro de límites claros que permite a los niños convivir en la pequeña sociedad del aula (Fundación Argentina María Montessori, 2017).

Otra alternativa poco conocida pero profunda en su contenido de educación alternativa es la pedagogía Waldorf. Así la Escola Waldorf-Steiner menciona:

La pedagogía Waldorf tiene como finalidad el desarrollo de cada individualidad. Su concepción del ser humano es amplia e integral. De ahí que su metodología facilita el despliegue de las capacidades y habilidades propias del niño y del joven. Esta pedagogía da la misma importancia a los contenidos como a los procesos para llegar. Así se ve reflejado en la cita de Rudolf Steiner, quien es el fundador: "***En la vida, más valioso que el saber es el camino que se hace para adquirirlo.***" (Escola Waldorf-Steiner, 2011)

2.3 Proyecciones de población cantonal

En el siguiente cuadro se puede apreciar las proyecciones referenciales de población del cantón Ibarra desde los años 2010 al 2020 (Senplades, 2014).

Tabla 1. Proyección de población del cantón Ibarra. Censo de Población y Vivienda 2010.

Proyección de población del cantón Ibarra. Censo de Población y Vivienda 2010.

Cantón	GRUPOS DE EDADES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IBARRA	< 1 año	3.917	3.913	3.904	3.896	3.888	3.881	3.873	3.867	3.860	3.852	3.845
IBARRA	1 - 4	15.800	15.732	15.676	15.630	15.598	15.570	15.539	15.508	15.478	15.450	15.423
IBARRA	5 - 9	19.291	19.376	19.408	19.393	19.339	19.269	19.202	19.138	19.083	19.042	19.006
IBARRA	10 - 14	18.902	19.200	19.469	19.703	19.894	20.037	20.123	20.155	20.138	20.078	20.000
IBARRA	15 - 19	17.760	18.137	18.513	18.880	19.231	19.559	19.862	20.135	20.371	20.566	20.708
IBARRA	20 - 24	16.327	16.678	17.036	17.402	17.776	18.155	18.538	18.913	19.280	19.634	19.965
IBARRA	25 - 29	14.751	15.087	15.424	15.764	16.108	16.456	16.809	17.168	17.535	17.909	18.290
IBARRA	30 - 34	13.313	13.642	13.978	14.317	14.657	14.998	15.341	15.685	16.031	16.381	16.733
IBARRA	35 - 39	12.180	12.455	12.742	13.043	13.358	13.686	14.024	14.369	14.720	15.071	15.424
IBARRA	40 - 44	11.064	11.323	11.578	11.836	12.099	12.367	12.646	12.935	13.238	13.554	13.886
IBARRA	45 - 49	9.650	9.948	10.239	10.521	10.793	11.058	11.319	11.577	11.835	12.098	12.369
IBARRA	50 - 54	8.160	8.443	8.737	9.037	9.340	9.643	9.942	10.234	10.518	10.794	11.062
IBARRA	55 - 59	6.650	6.834	7.037	7.260	7.501	7.758	8.030	8.312	8.601	8.894	9.187
IBARRA	60 - 64	5.517	5.629	5.748	5.879	6.025	6.185	6.361	6.556	6.768	6.998	7.243
IBARRA	65 - 69	4.492	4.588	4.686	4.786	4.887	4.992	5.101	5.218	5.344	5.482	5.634
IBARRA	70 - 74	3.713	3.794	3.881	3.974	4.070	4.168	4.270	4.373	4.477	4.582	4.691
IBARRA	75 - 79	2.800	2.841	2.892	2.951	3.019	3.093	3.174	3.262	3.355	3.451	3.548
IBARRA	80 y Más	3.727	3.666	3.638	3.635	3.656	3.694	3.754	3.830	3.918	4.020	4.135
IBARRA	TOTAL	188.013	191.285	194.588	197.907	201.237	204.568	207.907	211.235	214.552	217.856	221.149

Tomado de: Censo de Población y Vivienda INEC 2010.

Según se observa en la tabla 1, de acuerdo a las proyecciones oficiales hasta el año 2020 existirá un crecimiento mínimo de la población en el cantón Ibarra entre las edades de 1 a 19 años que representa el mercado total del proyecto. Sin embargo en la primera etapa se crearán los niveles de educación inicial que corresponden a los niños de 1 a 4 años que será el mercado meta inicial. Es decir, la población total potencial entre los años mencionados hasta el año 2020 será de aproximadamente 15.500 individuos por año para la etapa inicial.

De esta manera y pensando en que el crecimiento de la unidad educativa será a medida que los estudiantes superen cada año lectivo, se espera reclutar entre 0.3% y 0.4% de la población mencionada para el arranque del proyecto. Es decir, para el inicio el proyecto se debe captar entre 50-60 estudiantes distribuidos en tres grados para lograr una capacidad de 75 alumnos en el segundo año. De ahí en adelante se estima captar 25 alumnos nuevos por año que será la capacidad de crecimiento de la institución a medida que avanzan los años escolares. De esta manera en el transcurso de 13 años se completaría la unidad educativa con 375 estudiantes con un solo paralelo por grado.

3. CAPITULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1 Naturaleza y filosofía del negocio

Este proyecto comprende una propuesta educativa que al momento no existe en la ciudad de Ibarra donde se integran componentes de educación alternativa y sobre todo el énfasis en el idioma inglés como segunda lengua. Al estar vinculado en el sector educativo el enfoque es fortalecer la formación de los estudiantes en sus actitudes cognitivas que les permita potenciar el aprovechamiento de cualquier pensum de estudios. De igual forma al desarrollar la habilidad de un segundo idioma se contribuirá a que el perfil del estudiante mejore y por ende maximice las oportunidades académicas a nivel nacional e internacional.

La implementación de este proyecto en Ibarra es de alto impacto porque sería la primera Unidad Educativa cien por ciento bilingüe que garantice el aprendizaje del idioma inglés dentro de las aulas, es decir, sin recurrir a un curso extracurricular. En la actualidad con el propósito de satisfacer esta habilidad del idioma, los padres deben buscar opciones de aprendizaje complementario mediante cursos durante la tarde o fines de semana con un costo adicional.

3.2. Estilo corporativo, imagen.

3.2.1 Nombre de la compañía

El nombre de este proyecto se identificará como Unidad Educativa VALORA. Dicho nombre hace referencia a la palabra valorar que pretende dar valor, mérito, reconocer y estimular las cualidades que tienen los estudiantes.

Con dichos antecedentes el nombre VALORA determina la esencia de la Unidad Educativa de una manera corta, precisa, fácil de recordar y

representando el valor que tiene la enseñanza del aprendizaje, a los niños, a la naturaleza y al respeto por los demás.



Figura 1. Logo

3.3 Misión y visión

3.3.1 Misión

Formar seres humanos íntegros, autónomos e independientes, basados en pedagogías alternativas, sensibles al cuidado del medio ambiente y al respeto de la interculturalidad, así como desarrollar la competencia de un segundo idioma y sobre todo ser portadores de valores éticos y morales.

3.3.2 Visión

Ser reconocidos en los próximos 10 años como la mejor institución educativa enfocada en la formación del ser y el desarrollo de competencias que respondan a altos estándares de calidad, mediante procesos pedagógicos que promuevan la autonomía de los estudiantes.

3.4. Objetivos de crecimiento y financieros.

El objetivo principal es crear una unidad educativa integral bilingüe completa en todos sus aspectos. No obstante, el proyecto iniciará con la creación del área de educación inicial para niños de 3 y 4 años de edad. A medida que este primer grupo de niños avance con su pensum de estudios se implementará paulatinamente los grados y cursos correspondientes.

La razón de empezar con educación inicial radica en el tiempo prudente en el cual los padres de familia y mercados meta puedan conocer y familiarizarse con la propuesta o metodología educativa. También es claro que este aprendizaje requiere de un proceso secuencial. Por otro lado, la creación paulatina permitirá que la inversión sea paso a paso sin caer en un sobre endeudamiento inicial. Este último punto es importante para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo sin comprometer la calidad de educación que se brindará. Por lo tanto los objetivos de crecimiento serán:

- Captar al menos 25 estudiantes cada año.
- Generar una rentabilidad neta promedio durante todo el proyecto del 15%.

3.5 Información legal

Como se mencionó anteriormente este proyecto formará parte del sistema educativo privado el cual en su constitución e implementación será aprobado y avalado por el Ministerio de Educación del Ecuador de conformidad con lo establecido en el Acuerdo Ministerial 0024-14. Todas las metodologías alternativas y enseñanzas de un segundo idioma estarán sujetas a las normas establecidas por el Ministerio de Educación ya que operativamente el proyecto trabajará apegado al pensum de escolaridad regido y autorizado por la institución del Estado mencionada anteriormente.

La Unidad Educativa Valora se creará desde su primera etapa de educación inicial amparada en el artículo 92 del Reglamento General a La Ley Orgánica de Educación que enumera todos los requisitos para la creación y funcionamiento de todas las unidades educativas desde el punto de vista, técnico, legal, pedagógico y administrativo. A continuación los requisitos:

Art. 92.- Requisitos. Los requisitos que deben presentarse para otorgar la autorización de creación y funcionamiento de las instituciones educativas son los siguientes: **Comunes a todas las instituciones educativas:**

1. Propuesta pedagógica a la que se adscribe la institución educativa en trámite de creación, de conformidad con la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
2. Certificación otorgada por el Nivel Zonal de que las edificaciones de la institución en trámite de creación cumplen con los estándares de infraestructura y equipamiento Página 32 de 116 fijados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, previo informe del Nivel Distrital.
3. Plan de reducción de riesgos, en el cual consten las acciones para enfrentar situaciones de emergencia o desastre.
4. Informes de las Unidades de Gestión de Riesgos, Administración Escolar y Asesoría Jurídica del Nivel Distrital en los que se acredite la factibilidad de uso del inmueble, según el ámbito de su competencia.
5. Otros requisitos determinados por la Ley, el presente reglamento o disposición del Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Para las instituciones educativas particulares.

1. Justificación de perfiles del cuadro de directivos y docentes de la institución educativa que se creará, de conformidad con la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. La verificación de la relación laboral y el cumplimiento de perfiles de los directivos y docentes se debe realizar una vez que haya sido expedida la autorización por cinco (5) años.
2. Los promotores de instituciones educativas particulares deben presentar el estudio económico-financiero que demuestre que el proyecto educativo es viable y sostenible, que les asegure la continuidad del servicio educativo a sus posibles usuarios, y que respete el principio constitucional de prestación de servicio educativo sin fines de lucro.
3. Los promotores de instituciones educativas particulares deben presentar una declaración juramentada de que no se hallan inmersos en las prohibiciones señaladas en la Ley y este reglamento (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015).

Una vez completados estos requisitos básicos, se ingresan los documentos a la institución zonal correspondiente para su respectiva revisión y análisis del proyecto. Es importante mencionar que este trámite no tiene ningún costo y puede tardar su aprobación entre 4 y 6 meses luego de haber ingresado todos los requisitos correspondientes.

3.6 Estructura organizacional

La Unidad Educativa Valora contará con una estructura organizacional típica de una institución dedicada a la educación que consta con las diferentes áreas de apoyo para articular el sistema de aprendizaje. Es decir, desde los cargos del rector y vicerrector se organiza toda la institución mediante los docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia (ver figura 2).

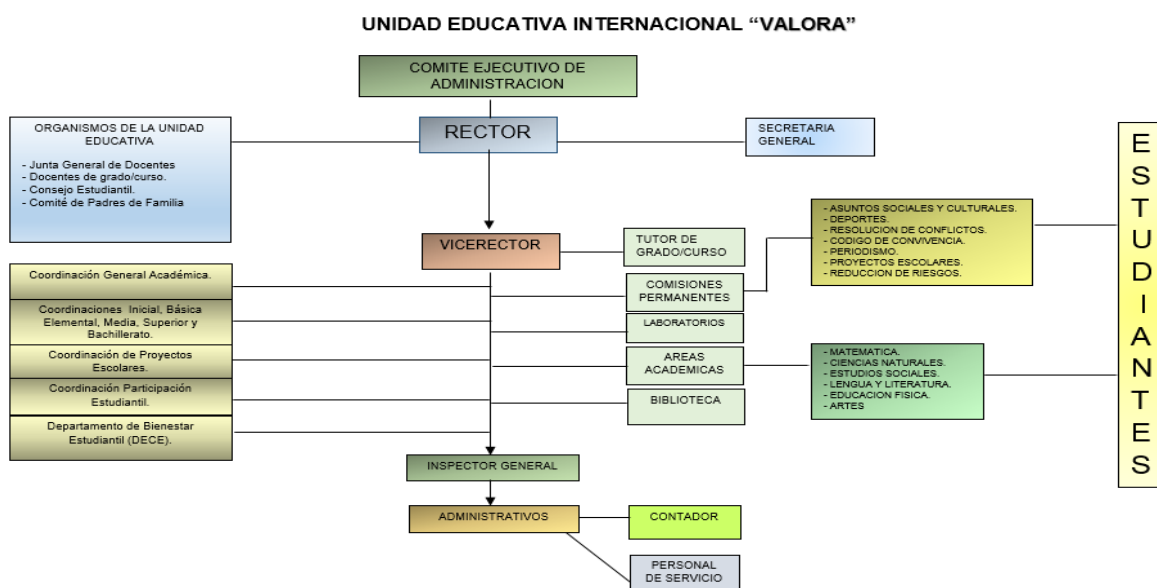


Figura 2. Estructura organizacional

Sin embargo sobre el rector y como máxima autoridad de la unidad educativa se ha conformado el Comité Ejecutivo de Administración (ver figura 2) que está compuesto por los accionistas y dueños del proyecto quienes toman las decisiones administrativas generales y autorizan al rector sobre las decisiones académicas de Valora.

3.7 Ubicación

La ubicación del proyecto está ideada para que se implemente a 15 minutos del centro de la ciudad de Ibarra, al noroeste en el sector El Milagro. El mencionado sector se encuentra ubicado entre Ibarra e Imbaya (vía Urucuquí) que es considerado en la actualidad como uno de los polos de mayor proyección residencial de estrato socioeconómico medio alto y alto. Por otro lado, esta zona se encuentra rodeada de un ambiente natural, de fácil acceso y cuenta con todos los servicios básicos.



Figura 3. Mapa de ubicación.
Tomado de (Google Maps, 2017).

En la figura 3 se visualiza el cuadro de color rojo que demuestra el potencial terreno que se utilizará para la construcción del proyecto Valora. Asimismo se puede observar que en los alrededores existe la posibilidad de crecimiento en caso de que fuese necesario adquirir más terreno ya que es un sector aún no poblado en su totalidad pero cuenta con todos los servicios básicos para su desarrollo.

3.8 Análisis de la industria

3.8.1 Entorno macroeconómico y político

En los últimos 10 años el Ecuador ha experimentado un crecimiento económico basado principalmente en los ingresos por un alto precio del petróleo que ha hecho que el país viva una época de bonanza económica.

En una publicación del Banco Mundial menciona que el Ecuador entre 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este avance permitió un mayor gasto social e inversiones destacadas, en particular en los sectores de energía y transporte, y además en educación (Banco Mundial, 2016).

De acuerdo a una publicación del diario El Comercio, hasta el año pasado en el Ecuador se han construido 50 escuelas del Milenio. Para el 2017 el Gobierno estima construir 200 escuelas más bajo el sistema de construcción prefabricada (El Comercio, 2016). Esta información da la pauta de la importancia de mejorar las condiciones de infraestructura existente y la necesidad permanente de la formación de estudiantes.

De hecho, la Constitución de la República mediante la Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General afirma en el artículo 5 a la Educación como obligación del Estado el mismo que ejercerá la rectoría sobre el Sistema Educativo (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012, pág. 56).

Con estos antecedentes que competen principalmente al sector público pero con impacto indirecto en el sector particular, es evidente que en el país existe demanda permanente de servicios de educación y que el Estado no tiene la capacidad de cubrir esa demanda ni tampoco satisfacer todas las necesidades de los diferentes sectores del país. Esto lleva a pensar que la educación

siempre será un servicio que debe ser garantizado y que lógicamente existe una parte de la población que estará dispuesta a pagar en función de los servicios diferenciados que preste cualquier institución.

Por estas razones se considera que los impactos macroeconómicos y políticos tienen leve influencia en un servicio demandado permanentemente y que cada vez exige más servicios de calidad para elevar el perfil de los alumnos.

3.8.2 Análisis del sector

Este proyecto se ubica en el sector de servicios de educación que día a día es más importante dentro de la formación personal y profesional de los estudiantes. Si bien es cierto que el sistema nacional de educación se ha fortalecido, también es cierto que la educación fiscal y fisco misional no satisface todas las necesidades de quienes buscan métodos alternativos de enseñanza y énfasis en otros idiomas.

De acuerdo al Distrito 10D 01 Ibarra-San Miguel de Urucuquí-Pimampiro (2016) en la actualidad en el cantón Ibarra existen 59 unidades educativas distribuidas en: 36 fiscales, 8 fisco misionales y 15 particulares (Vaca, 2016). Hoy en día algunos de los centros de educación inicial forman parte de las unidades educativas por lo que adicional a los datos investigados, existen solamente 8 centros particulares de educación inicial que operan únicamente en esta primera etapa.

Es importante mencionar que la tasa de crecimiento en la creación de nuevos centros infantiles es muy baja. Según datos oficiales en los últimos 5 años apenas se registra la creación de 2 centros de educación inicial en el cantón Ibarra. Esto demuestra que el ingreso de nuevos actores al sector de educación es reducido y de cierta manera se debe a que el gobierno a través del Ministerio de Educación ha implementado algunos requisitos de creación en el orden técnico docente, infraestructura, legales, laborales, entre otros que

restringen la creación de nuevos centros de educación. Estas barreras de entrada hacen que este proyecto se encuentre dentro de un mercado imperfecto ya que se tiene cierto control del precio según la diferenciación de servicio que se ofrece y que está regulado por el Ministerio de Educación.

Por otro lado en cuanto al servicio de la educación se podría decir que es de tipo estacional porque a nivel de ingresos recibe a los estudiantes durante 10 meses pero la carga laboral operativa es a tiempo completo, es decir, durante los 12 meses del año. Esta particularidad es importante considerar al momento de establecer el flujo de caja porque los mayores ingresos deben estar concentrados en los primeros 10 meses que la institución opera dentro del régimen escolar para de esta manera solventar las responsabilidades económicas de mantenimiento y de personal docente que se cubren todo el año calendario. No obstante, durante los 2 meses de receso por vacaciones de los estudiantes se aprovechará a los maestros para impartir cursos de verano y capacitación, siendo esto un ingreso adicional para el proyecto.

3.8.3 Análisis del mercado

Como se mencionó al inicio de este trabajo, Valora iniciará con el área de educación inicial que corresponde a las edades de 3 y 4 años de edad. Para el caso del cantón Ibarra según cifras oficiales del INEC (2010), la población de niños comprendida entre 1 a 4 años para el año 2016 es de aproximadamente 15.500 niños presentando un crecimiento insignificante hasta el año 2020 por lo que dicha población se mantendría similar en los próximos años.

Según (Vaca, 2016) del Distrito 10D 01 Ibarra-San Miguel de Urcuquí-Pimampiro en el cantón Ibarra se encuentran registrados en la etapa de educación inicial en el sector fiscal y fisco misional 3.448 niños, mientras que en el sector particular existen 935 niños. De esta forma se puede afirmar que la población de niños entre 1 a 4 años, únicamente el 34% se encuentra formalmente escolarizado (28% en el sector público y el 6% en sector particular).

Tabla 2.

Número de estudiantes y Unidades Educativas registradas al 2016. Distrito 10D 01 Ibarra-San Miguel de Urucuquí-Pimampiro.

Área/Institución	Fiscales	Fisco-misionales	Particulares	TOTAL
Estudiantes Educación Inicial	3.417	31	935	4.383
Estudiantes Educación General Básica	27.910	5.492	7932	41.334
Estudiantes Bachillerato	7.436	2.717	3.971	14.124
Unidades Educativas	36	8	15	59
Centros Educación Inicial	0	0	8	8
Centros Educación Inicial (nuevos en últimos 5 años)	2	0	2	4

Nota: Información recopilada de entrevista realizada al Distrito 10D 01 Ibarra-San Miguel de Urucuquí-Pimampiro. (2016).

Con los datos expuestos se podría decir que si la población de niños de 1-4 años se mantendrá constante en los próximos años y al no existir la creación importante de nuevos centros de educación inicial, el mercado total en el sector particular para esta etapa inicial rondará alrededor de 935 estudiantes.

En este sentido el objetivo del proyecto será captar entre el 5 y 6% de los alumnos del sector de educación inicial privado que se encuentran registrados en el Distrito 10D 01 Ibarra-San Miguel de Urucuquí-Pimampiro o su equivalente a 50 niños para empezar el proyecto. En cuanto a la capacidad de pago por alumno para educación inicial en el sector privado se calcula que el promedio ponderado mensual es de \$ 120.15 dólares.

Tabla 3.

Costos de las 10 principales Instituciones privadas en la ciudad de Ibarra

Unidad Educativa/Centro Educación Inicial	Pensión/mes (\$)	Pensión/año (\$)	Número de estudiantes en Educación Inicial	Costo Pensión total/mes (\$)	Promedio Ponderado Pensión por mes (\$)
UE Los Arrayanes	\$ 205,00	\$ 2.050,00	92	\$ 18.860,00	\$ 120,15
UE Pensionado Atahualpa	\$ 153,00	\$ 1.530,00	27	\$ 4.131,00	
Eduard Spranger	\$ 143,00	\$ 1.430,00	41	\$ 5.863,00	
Pequeños Gigantes	\$ 120,00	\$ 1.200,00	40	\$ 4.800,00	
Pasito a paso	\$ 99,00	\$ 990,00	85	\$ 8.415,00	
UE Victoria Bilingual Christian Academyc	\$ 97,00	\$ 970,00	75	\$ 7.275,00	
Children School	\$ 95,00	\$ 950,00	17	\$ 1.615,00	
UE La Victoria	\$ 92,00	\$ 920,00	33	\$ 3.036,00	
Coquita	\$ 80,00	\$ 800,00	22	\$ 1.760,00	
Teresa Bacq	\$ 56,00	\$ 560,00	60	\$ 3.360,00	

Como se observa en la tabla 3, estos valores son el resultado del análisis de costos de 10 centros educativos que cuentan con educación inicial y que son referentes en la ciudad de Ibarra. De igual forma se aprecia que la institución educativa más cara es la Unidad Educativa Los Arrayanes con \$ 205 dólares mensuales.

Por otro lado, haciendo un análisis de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012 (ENIGHUR) los ingresos promedios a nivel nacional fueron de \$ 1.046.3 dólares por mes para los hogares compuestos en promedio por 3.8 personas. En cuanto a los gastos se refleja un egreso mensual por \$ 943.2 (INEC, 2012) (ver figura 4).

Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica

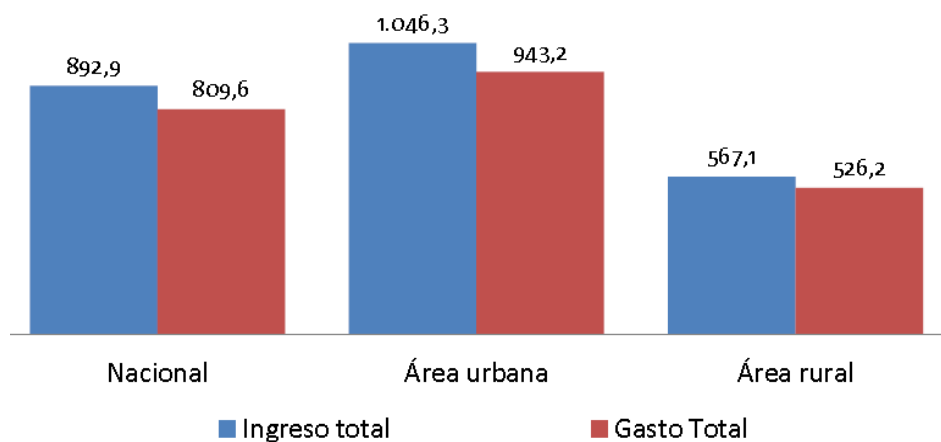


Figura 4. Ingreso total promedio y gasto total mensual según área geográfica. Tomado de (ENIGHUR, 2012).

De estos gastos según la misma encuesta se destina el 4.4% al rubro de educación, es decir, \$ 41.50 mensuales. Si bien es cierto esta última cifra está lejos del promedio ponderado de pago que se refleja en la ciudad de Ibarra, es importante anotar que ese valor corresponde a un promedio nacional que a pesar que es del área urbana, muchas de estas familias optan por la educación gratuita lo que sin duda afecta fuertemente al promedio de gasto en educación.

En este sentido, con la finalidad de realizar un análisis de mercado más profundo se realizó una encuesta a una parte de la población de Ibarra. La encuesta se realizó a una muestra de la población conocida que para este caso fue de 8.867 alumnos o su equivalente a padres de familia que se encuentran registrados en el sistema de educación inicial y educación general básica privada del cantón Ibarra.

La fórmula para la muestra del cálculo fue la siguiente:

$$n() = \frac{PQ \times N}{(N - 1) \times (E/K)^2 + PQ}$$

(Ecuación 1)

En dónde:

N= Población total (8.867)

n= Muestra buscada

PQ= Constante de la varianza poblacional (0.25)

E= Error máximo admisible (5%)

K= Coeficiente de Correlación de Error (2)

Datos:

Tabla 4.

Fórmula aplicada para la muestra

$n =$	$\frac{PQ \times N}{(N-1) \times (E/K)^2 + PQ}$
$n =$	$\frac{0,25 \times 8867}{(8867-1) \times (0,05/2)^2 + 0,25}$
$n =$	$\frac{2.216,75}{5,79125}$
$n =$	382,7 R. 383

Una vez aplicada la fórmula partiendo los datos ya conocidos se determinó que la muestra para realizar la encuesta fue de 383 personas. De esta manera las 383 encuestas representarían parte de la población identificada como objetivo la misma que es el 4.3% de la población total inscrita en el sistema de educación privado de las secciones educación inicial y educación general básica.

De esta forma, la encuesta tuvo como objetivo principal medir las preferencias de educación bilingüe de la población, identificar gastos adicionales por cursos de idiomas y actividades extracurriculares así como identificar la capacidad de pago.

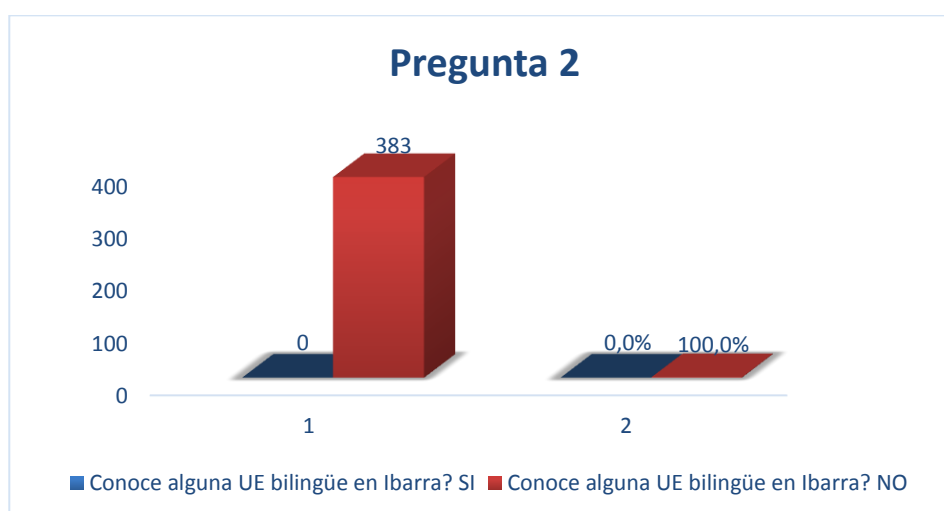


Figura 5. Conocimiento de alguna Unidad Educativa Bilingüe en Ibarra

En la figura 5 se observa que el 100% de los encuestados no conocen ninguna institución bilingüe en la ciudad de Ibarra por lo que se podría afirmar que el proyecto sería considerado como único y exclusivo.

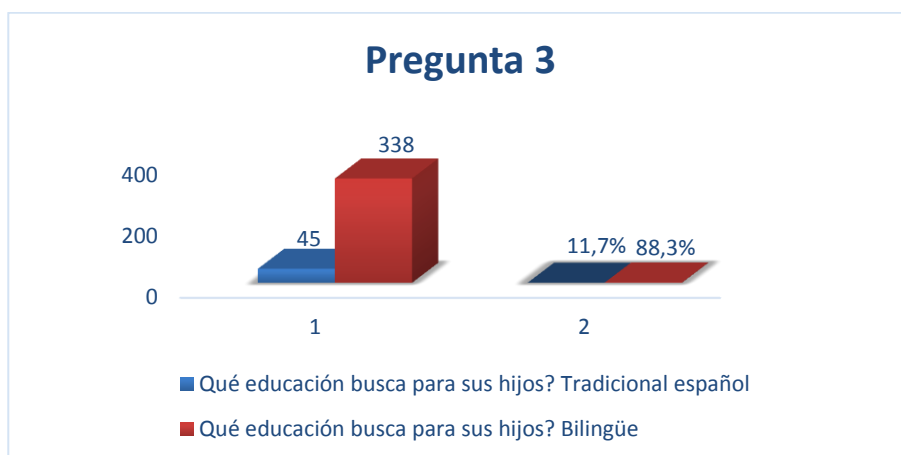


Figura 6. Qué educación busca para sus hijos? Tradicional en español o bilingüe?

En cuanto a los resultados de la pregunta 3 de la encuesta, se muestra en la figura 6 que el 88.3% tiene preferencia por la educación bilingüe que actualmente no existe en la ciudad. Este resultado fortalece la idea del proyecto porque demuestra que la mayor parte de la población requiere de un servicio donde no existen oferentes.

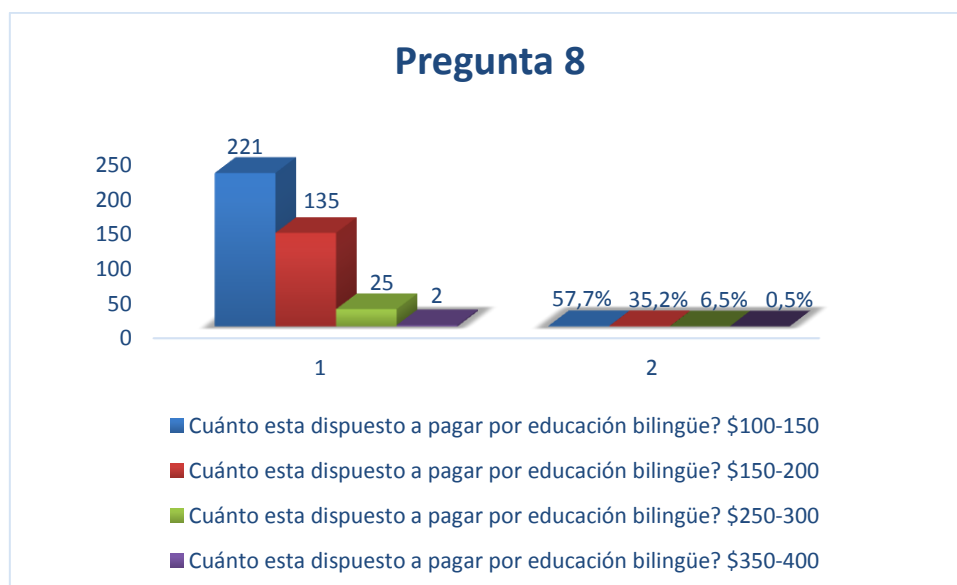


Figura 7. Cuánto está dispuesto a pagar por una educación bilingüe?

Probablemente esta última figura es de las más importantes de la encuesta para medir la capacidad de pago. La figura 7 muestra que el 57.7% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$ 100 - \$ 150 dólares, el 35.2% pagarían entre \$ 150 - \$ 200 y el 6.5% está dispuesto a pagar entre \$ 250 - \$ 300 dólares y solamente el 0.5% pagaría entre \$ 350 - \$400 dólares por concepto de pensión mensual.

De igual forma es interesante apreciar en la figura 8 que el 69.2% de los encuestados buscan en la formación de sus hijos la enseñanza de otro idioma durante sus horarios académicos.

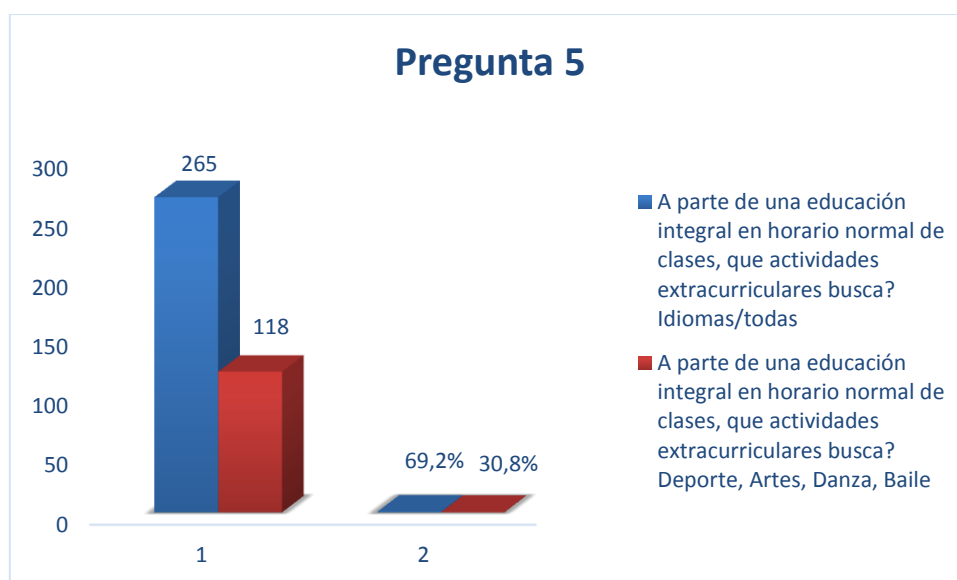


Figura 8. A parte de una educación integral en horario normal de clases, qué actividades extracurriculares busca: Idiomas, deporte, artes, danza, baile, todas?

El resultado de la pregunta 5 (figura 8) también manifiesta que casi el 70% de la población busca complementar la educación con un curso de idiomas y otras actividades que en muchos de los casos representa un costo adicional por cursos en horas de la tarde que no se suman al valor de la pensión.

3.8.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y análisis FODA

Utilizando como guía las cinco fuerzas de Porter se pretende hacer un análisis de la empresa en función de su competencia y la industria en ese momento. De esta forma se podrá determinar de mejor manera la posición actual y potencial del negocio para establecer su rentabilidad en el tiempo.



Figura 9. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter. Tomado de (5fuerzas de Porter, 2015).

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Como en toda industria o sector una vez que exista una institución con aprendizaje alternativo y bilingüe siempre existirá la posibilidad de que las instituciones actuales pretendan ingresar a competir en este nuevo segmento de mercado.

Para este análisis se ha determinado que en la ciudad de Ibarra existen aproximadamente 10 centros de educación entre unidades educativas y centros de desarrollo infantil identificados como referentes en el sector particular. Para ello se ha dividido en 3 grupos según el valor de la pensión mensual tomando en cuenta los siguientes rangos en el cuadro 9 en la parte de

abajo: Grupo 1 (color verde): \$ 120 a \$ 205; Grupo 2 (color rojo): \$ 90 a \$ 100; Grupo 3 (color azul): \$ 50 a \$ 80 dólares.

Tabla 5.

Principales Unidades Educativas y Centros de Educación Inicial particulares de la ciudad de Ibarra.

Unidad Educativa/Centro Educación Inicial	Pensión/mes (\$)
UE Los Arrayanes	\$ 205,00
UE Pensionado Atahualpa	\$ 153,00
Eduard Spranger	\$ 143,00
Pequeños Gigantes	\$ 120,00
Pasito a paso	\$ 99,00
UE Victoria Bilingual Christian Academyc	\$ 97,00
Children School	\$ 95,00
UE La Victoria	\$ 92,00
Coquita	\$ 80,00
Teresa Bacq	\$ 56,00

De esta manera, el servicio de educación inicial más caro es el que presta la Unidad Educativa Los Arrayanes a un valor mensual de \$ 205 dólares, sin considerar otros valores mensuales que forman parte de pagos variables (ej: pago de club, tutorías, entre otros). Este establecimiento mencionado hace mucho énfasis en el uso de tecnología y cuenta con aproximadamente 92 alumnos en los niveles de educación inicial.

Esta segmentación por precio está muy relacionada a la cantidad de servicios, infraestructura y al número de estudiantes que tiene la Unidad Educativa o el centro de educación infantil. Es decir, el grupo 1 corresponde al de mayores servicios y mayor costo de pensión por lo que se identifica a este grupo como el principal competidor de este proyecto. No obstante, el grupo 2 representa una fuerte competencia alternativa considerándose como un producto sustituto debido al precio. En cuanto al grupo 3 se estima que no representa una

competencia directa al ser un segmento que presta pocos servicios y educación tradicional que incluso difícilmente podrá migrar a un sistema de educación bilingüe.

Según este análisis los grupos mencionados como 1 y 2 son aquellos potenciales a modificar sus metodologías de estudio y adicional a eso transformarlas a educación bilingüe de manera que puedan convertirse en nuevos competidores. Sin embargo, existen algunos factores (barreras de entrada) que se mencionarán a continuación y que pueden limitar el acceso de los nuevos competidores.

Inversión inicial

La inversión inicial se considera una barrera de entrada importante si se habla de implementar una institución con infraestructura necesaria y acorde a las necesidades de los estudiantes. Incluso se puede hablar de inversión en recurso humano que en la actualidad es limitado en la ciudad y para obtenerlo se requiere de una diferenciación salarial importante. Esto tomado en cuenta que los docentes deben tener el dominio del idioma inglés, lo cual en la ciudad este recurso es escaso.

Ventaja en costos

Es probable que este nuevo proyecto tenga costos establecidos en función de su inversión inicial. Es decir, el costo de una educación bilingüe será más alto a la educación tradicional debido a que los docentes con habilidad bilingüe serán más costosos y por ende la estructura de costos inicial partirá de este valor para fijar el monto de la pensión. Por lo tanto, para una institución tradicional (competencia) invertir en personal capacitado para brindar este servicio podría representar una barrera de entrada porque implica incrementar sus costos. En este sentido, para los competidores modificar el valor de la pensión que hoy por hoy ya es un valor alto dentro de la provincia, podría significar un impacto negativo para los clientes quienes tendrían que pagar un valor adicional por un servicio nuevo o desconocido en primera instancia.

Curva de aprendizaje/conocimiento

Como se ha mencionado anteriormente en la ciudad de Ibarra no existe ninguna escuela bilingüe y se espera que Valora sea el primer proyecto. Lograr este objetivo puede representar una ventaja importante ante los clientes ya que al tener referencias exitosas genera mayor confianza al sistema de una institución comprobada respecto a la propuesta de un nuevo competidor de costos similares que iniciaría con la nueva propuesta en medio de un sector escaso de recursos sobre todo de docentes. De igual forma, otra adversidad que afrontarían los competidores sería el cambio de cultura en el aprendizaje del idioma a un sistema acostumbrado al modelo tradicional que no es tan fácil hacerlo porque requiere de un proceso desde educación inicial.

Producto diferenciador

El valor más importante de este proyecto se basa en la diferenciación. Al no existir un producto igual en la ciudad, hace que el valor agregado sea la educación en inglés con docentes capacitados. Esta será la razón principal que lleve a tomar la decisión de compra de servicio del cliente. Si este valor agregado llena las expectativas del cliente con seguridad lo volverá a utilizar para sus hijos menores o al menos lo recomendará, de esta manera, se estima fidelizar a los usuarios de este servicio una vez que logren satisfacer sus necesidades.

Amenaza posibles productos sustitutos

Se podría decir que en Ibarra existen sustitutos imperfectos, es decir, en la actualidad en la ciudad no existe una institución de educación bilingüe por lo que este es un argumento fuerte de diferenciación del proyecto. Sin embargo, como se analizó anteriormente existe siempre la posibilidad de que las instituciones actuales o nuevas modifiquen su régimen de enseñanza tradicional para iniciar con educación bilingüe pero presenta algunas restricciones como el valor agregado en el producto, precio, disponibilidad de recursos especializados (docentes) e inversión inicial.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector educativo se podría decir que existen dos tipos de proveedores que son: proveedores de materiales/textos y de servicios profesionales, en este caso los docentes. Los proveedores de materiales y textos están regulados por los entes de control porque requieren de su autorización para el uso académico por lo que existen editoriales autorizadas para este fin. En este aspecto no se encuentran limitaciones de disponibilidad o precio por lo que se considera un aspecto manejable que no limitaría la operación debido a la regulación del Ministerio de Educación.

Por el otro lado, se podría decir que un factor importante desde el punto de vista de provisión de servicios profesionales es el de la oferta de docentes bilingües, el mismo que se ha identificado como limitante en la ciudad. Desde este enfoque, una limitante podría ser conseguir la disponibilidad de personal capacitado y para lograrlo es necesario que la remuneración sea diferencia respecto a los salarios de docentes que no hablan un segundo idioma. Asimismo, la capacitación permanente y el intercambio institucional que se pueda lograr serán importante para la formación y motivación de los maestros.

Poder de negociación de los clientes

Las ventajas de negociación con los clientes están marcadas por la diferenciación de servicio y prácticamente por la exclusividad de acceso a una educación bilingüe. Estas dos variables son dos argumentos a tomar en cuenta para que el cliente oriente su decisión de pago a un servicio prácticamente único. Igualmente, al no existir un producto sustituto perfecto en la actualidad se estima que la variable precio no influirá fuertemente en la decisión de pago mientras esté en un rango de pago aceptado por la población y que demuestre resultados tangibles en el corto o mediano plazo.

Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes (Villalobos, 2012).

Como se ha mencionado anteriormente, este proyecto carece de un producto sustituto perfecto pero sí está expuesto a que otros actores del sector migren sus modelos educativos para convertirse en competidores potenciales del proyecto propuesto. Por esta razón, en la parte superior se ha identificado aquellas instituciones que podrían considerarse potencialmente en competidores y que corresponden a lo que se les ha denominado los grupos 1 y 2 de análisis realizado.

Por otro lado, se debe mencionar que un factor a tener en cuenta en la rivalidad de competidores son las barreras de salida. Esto se debe a que la implementación de una unidad educativa requiere de infraestructura diseñada para aquello por lo que si se decide cambiar de proyecto la venta del inmueble puede generar una pérdida importante si no se logra vender para un mismo objetivo. Adicional a esto se encuentran otros costos de salida como la responsabilidad con funcionarios, cumplimiento de contratos y posiblemente responsabilidades con las entidades de control ya que esta actividad de educación no se puede interrumpir de un momento a otro debido a que en el pensum de estudios se manejan con tiempos determinados y la institución debe garantizar la estabilidad educativa desde su proceso de creación.

3.8.5 Matriz FODA cruzada y elaboración de estrategias

Tabla 6.

Cruce de la matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Proyecto único. 2. Metodologías innovadoras. 3. Personal Capacitado. 4. Infraestructura adecuada. 5. Tecnología de aprendizaje moderna (software/hardware).	1. Alta inversión. 2. Precio de venta alto para la ciudad. 3. Poca experiencia "Know How". 4. Estructura de costos rígidos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS – DO
1. No existe competencia. 2. Padres que buscan educación bilingüe. 3. Convenios con instituciones bilingües de otras ciudades. 4. Crecimiento población extranjera.	1. Proyecto único en ese segmento por lo que no existe competencia. 2. Padres que buscan metodologías alternativas y bilingües. 3. Personal capacitado que garantice educación y permita hacer convenios interinstitucionales. 4. Facilidad de tecnología que facilite el aprendizaje de idiomas y otras materias.	1. Al no existir competencia se minimiza el riesgo de alta inversión. 2. Padres que buscan educación bilingüe están dispuestos a pagar una pensión alta para la ciudad. 3. Estableciendo convenios institucionales se espera acelerar el proceso de know-how. 4. Para cubrir la estructura de costos rígida se ofrecerá cursos de verano para fortalecer el idioma y actividades extracurriculares.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS –DA
1. Escasa disponibilidad de maestros bilingües. 2. Percepción inicial. 3. Creación nuevos Centros Bilingües. 4. Posicionamiento de los competidores.	1. Proyecto único podría reducir el posicionamiento de competidores. 2. Personal capacitado ayudaría a ganar prestigio y reputación. 3. Infraestructura adecuada sería un plus sobre los competidores. 4. Capacitación permanente de maestros fidelizaría el compromiso para evitar la rotación en un ambiente escaso de personal capacitado.	1. Buenas condiciones de financiamiento facilitarán el espacio adecuado y captación de docentes preparados para tener una ventaja sobre otras instituciones. 2. El precio de pensión razonable acorde a los servicios reducirá el posicionamiento de otros centros. 3. El aprendizaje rápido del know-how generará confianza y reputación. 4. Aprovechar al máximo el trabajo de los maestros con cursos de apoyo y de verano hará una estructura de costos manejable.

Luego de realizar el análisis FODA tomando en cuenta los factores internos y externos del proyecto, se han identificado algunas estrategias del análisis cruzado que permitan posicionar a este nuevo emprendimiento. Sin duda una vez que entre en funcionamiento la Unidad Educativa Valora los competidores reaccionarán por lo tanto las estrategias mencionadas en el cuadro anterior servirán para lograr un posicionamiento efectivo.

Estrategias ofensivas

Este proyecto pretende principalmente ocupar una línea de mercado no atendida por los competidores. De hecho, según el 100% de los encuestados mencionan que en la ciudad no existe una institución totalmente bilingüe. Sin embargo, a través de esta nueva propuesta se espera captar un nicho de mercado que demanda de este servicio pero que actualmente se beneficia de lo que existe en el mercado. Es decir, con las estrategias planteadas se espera captar una participación de mercado de los competidores mediante un producto diferenciado y exclusivo.

Por otro lado, la diferenciación de este proyecto que ofrece educación bilingüe será una herramienta clave para lograr un posicionamiento adecuado. A pesar de que los competidores reaccionen ante esta propuesta, la curva de aprendizaje de este servicio puede marcar la diferencia en tiempo mientras un nuevo proyecto se desarrolla.

Es importante tener en cuenta que en el sector de educación, un buen servicio genera que el padre de familia ejerza su poder de recompra que es lo que todo negocio busca. Un alumno y un padre satisfecho recomiendan el servicio y de ser posible lo volverá usar. Se podría decir que una educación garantizada genera lealtad que podría pasar de generación en generación debido a que estos procesos de lealtad en este segmento toman tiempo mientras se obtienen resultados tangibles del aprendizaje.

Estrategias defensivas

Probablemente el activo más importante del proyecto serán los docentes capacitados en el dominio del idioma inglés. Esto hace que el proyecto deba garantizar la capacitación continua y una remuneración diferenciada que sea capaz de mantener al cuerpo docente. La estabilidad de docentes que serán escasos de conseguir será clave para garantizar el aprendizaje de los alumnos y mantener el prestigio de la institución.

Limitando esta disponibilidad de mano de obra calificada y comprometida se podría alargar la curva de aprendizaje de otros proyectos lo que permitiría mantener la distancia entre los competidores que lleguen a ofrecer un producto sustituto.

3.9 Estrategias de mercadeo

3.9.1 Concepto del producto o servicio

El concepto básico de este proyecto radica en proponer a la población una alternativa única en la ciudad. Esta institución contará con maestros especializados en pedagogía y dominio del idioma inglés. Asimismo contará con actividades lúdicas, de arte, de tecnología, de campo y exposición de los alumnos a actividades no tradicionales.

En este lugar los estudiantes encontrarán una mezcla de tecnología y naturaleza para facilitar, motivar y enriquecer el aprendizaje académico en un segundo idioma a través de valores humanos. De igual forma, la infraestructura contribuirá para que el desarrollo infantil se base en el amor y cuidado por la naturaleza.

La principal fortaleza será el aprendizaje del idioma inglés desde las etapas iniciales que permita desarrollar esta habilidad como si fuese un idioma

materno. Esto será algo único en la ciudad que permitirá crear una ventaja competitiva en la formación del estudiante. De igual forma contará con personal capacitado y disponibilidad de equipos tecnológicos (hardware/software) que facilitarán el aprendizaje de todas las materias en otro idioma.

Según la encuesta aplicada para este trabajo, se determina que el 100 % de los encuestados no conocen ninguna institución bilingüe en la ciudad. Esto es fundamental ya que dentro de la misma encuesta el 88.3% de los encuestados prefieren que sus hijos asistan a una institución bilingüe. De esta manera, al ser el único proyecto de estas características se convierte en una oportunidad que debe ser aprovechada para su desarrollo.

Sin embargo, una debilidad que presenta el proyecto es la inversión alta en la cual se debe incurrir para el arranque del proyecto tanto en infraestructura como en la captación de docentes con remuneraciones diferenciadas que impactan en una estructura de costos rígida que debe ser manejada maximizando el trabajo de los docentes. De igual manera la poca experiencia del know-how hacen que el proyecto deba apoyarse en experiencias de otros colegios y sobre todo tener un programa de capacitación constante para los docentes.

Ante esto, probablemente la mayor amenaza será demostrar confianza o garantía (reputación/prestigio) de que este proyecto único en la provincia genere los resultados esperados en el corto tiempo, sobre todo el aprendizaje del inglés. También la disponibilidad de maestros bilingües es otra amenaza debido a la limitada cantidad de docentes con dominio del idioma inglés.

3.9.2 Estrategias de distribución

En la ciudad siempre se ha visto que la principal estrategia de penetración en el segmento educativo es mediante la publicidad en medios impresos. Sin embargo, con la facilidad de comunicación para este proyecto se implementará la estrategia de penetración mediante la promoción publicitaria de página web,

canales de televisión local, radios locales, periódicos, email y redes sociales que tienen mayor capacidad de alcance. Esta campaña se basará en comunicar a la comunidad sobre la existencia de una institución bilingüe y el impacto que ésta tendrá en la formación académica de los niños siendo un servicio innovador y único.

Estas estrategias de penetración están ligadas a la segmentación de mercado ya que el mercado meta es un mercado reducido pero que está dispuesto a pagar por un servicio único y de alta calidad.

En cuanto al presupuesto para implementar esta estrategia se contará con \$ 1.000 dólares mensuales durante los 12 meses del año.

3.9.3 Estrategias de precios

El análisis de precio de este proyecto contempla la estructura de costos en su totalidad, los precios que ofrece la competencia, la capacidad de pago que tiene la población meta basada en una encuesta y el valor agregado que ofrece un producto diferenciado.

Ibarra es una ciudad donde la gente no está acostumbrada a pagar precios altos por concepto de educación porque se ha identificado que no existe algo realmente diferente entre instituciones, sobre todo en las particulares. Por otro lado, es importante mencionar que aquellos padres de familia que desean reforzar el nivel de inglés u otra habilidad de los estudiantes deben buscar actividades extracurriculares complementarias y normalmente pagadas que usualmente están entre \$ 50 a \$ 100 dólares adicionales al valor de pensión mensual.

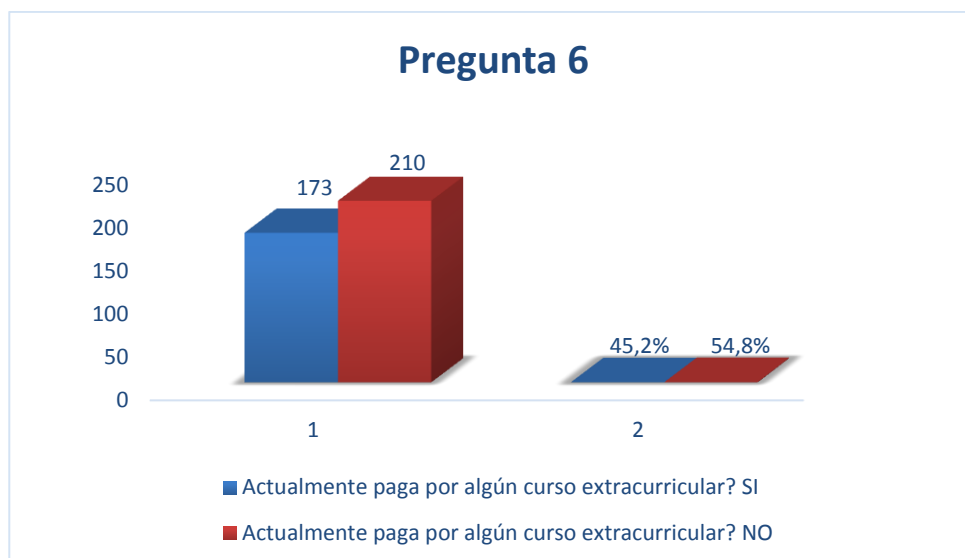


Figura 10. Actualmente paga por algún curso extracurricular?

La figura 10 muestra que el 45.3% de los encuestados paga por algún curso de idiomas o actividades extracurriculares. Es decir, esto se convierte en un costo adicional mensual al costo de la pensión.

De esta forma, haciendo una comparación con la competencia y tomando como referencia las instituciones más caras de Ibarra como las Unidades Educativas los Arrayanes o Pensionado Atahualpa (ver tabla 5), se puede decir que la inversión en educación incluyendo los cursos complementarios bordea entre \$ 200 a \$ 300 dólares por mes para tener una formación de alta calidad e integral.

En este sentido, el proyecto propuesto fijará el valor de pensión en el rango de \$ 225 dólares ofreciendo una educación distinta, bilingüe y en un mismo lugar de aprendizaje.

Para fijar el precio de pensión mensual se consideró la estructura de costos que implica la inversión y la operación del proyecto. Asimismo y como se observó anteriormente en la figura 7 se podría categorizar en tres grupo según la capacidad de pago. En este sentido, el 7% de los encuestados que representan el grupo 1 están dispuestos a pagar por este servicio entre \$ 250 –

400 dólares, el grupo 2 representado por el 35.2% de la población muestreada pagaría entre \$ 150 - \$ 200 dólares. Finalmente el último grupo muestreado considerado como el 57.7% de la población encuestada manifiesta que su capacidad de pago estaría entre los \$ 100 - \$ 150 dólares, que según lo analizado está dentro del rango promedio de pago actual en Ibarra por educación tradicional.

Adicionalmente a los resultados obtenidos en la encuesta, para la definición del precio del servicio de la U.E. Valora, se asume como supuesto que al ser un servicio exclusivo, integral y nuevo en el medio, las familias del segundo grupo con mayor capacidad de pago pueden asumir un pequeño valor adicional para llegar la valor fijado por este proyecto.

Tabla 7.

Servicios y costos mensuales. (Excepto: inscripción, matrícula y seminarios que son pagos únicos).

Concepto/Número Estudiantes	Cantidad	Precio (\$)
Inscripción		\$ 70,00
Pensión		\$ 225,00
Matrícula		\$ 200,00
Cursos por la tarde		\$ 80,00
Cursos de verano	60	\$ 150,00
Seminarios de Capacitación	45	\$ 250,00

Por otro lado se debe considerar que la U.E. Valora ofrecerá cursos opcionales durante la tarde donde se estima captar el 10% de los alumnos y durante los cursos vacacionales se espera contar con al menos 60 niños tomando en cuenta que serán cursos abiertos para toda la población (ver tabla 7). Tanto los cursos por la tarde y cursos de verano tendrán un costo adicional que representarán otro ingreso para el proyecto. También dentro de los cursos opcionales se incluyen talleres de capacitación que se impartirá en las semanas de vacaciones de los docentes del sector particular.

Vale la pena destacar que el valor de pensión de la Unidad Educativa Valora estará en el rango de los más altos de la ciudad pero su justificación se debe a que el servicio que reciben proviene de docentes capacitados y con dominio de un segundo idioma lo que implica que su remuneración sea diferente frente a los docentes de instituciones tradicionales. Esto lleva a la reflexión que es difícil que exista una guerra de precios ya que será comprometedor fijar valores menores de pensión por el mismo servicio tomando en cuenta los costos asociados del recurso humano. Asimismo, se debe tener en cuenta que el Ministerio de Educación autoriza los valores de pensión en función de la justificación de servicios que cada institución ofrecer para los estudiantes.

3.9.4 Estrategias de promoción

La promoción de este producto está dirigida a los padres de familia que son los tomadores de decisión. Por eso es importante que ellos conozcan los servicios que se ofrece así como la capacidad de los docentes contratados, la infraestructura que se posee y los planes de crecimiento en el cercano plazo para demostrar la continuidad y seriedad del proyecto.

Se planificará una semana de “casa abierta” para que los padres conozcan junto a sus hijos lo que el centro educativo ofrece. En este espacio se demostrará en términos generales la metodología de trabajo y sobre todo los espacios adecuados para los alumnos dentro de un entorno de seguridad.

De igual forma por inauguración se ofrecerá los siguientes descuentos:

- 10% de descuento en el valor de la matrícula para los 10 primeros alumnos inscritos.
- 5% de descuento en el valor de la pensión por la inscripción de 2 hermanos o más
- 5% con pago total anual con tarjeta de crédito
- Asistencia gratis de 1 semana para probar el sistema de educación

Es adecuado mencionar que la etapa de educación inicial no es obligatoria por lo que queda abierta la posibilidad de que la inscripción se pueda realizar cualquier mes del año en caso de que el alumno no ingrese desde el inicio del año lectivo. De esta manera existe flexibilidad para aquellos padres que toman la decisión una vez iniciadas las clases formales teniendo de alguna manera la posibilidad de captar alumnos para esta etapa durante todo el año.

3.9.5 Estrategias de comunicación

Para implementar una estrategia efectiva de comunicación, es importante que en primera instancia la comunicación sea interna. Es decir, se realizará una capacitación con todo el personal docente, administrativo, de servicios y seguridad sobre la misión, visión y filosofía del proyecto para que cada colaborador tenga claro el objetivo principal de la Unidad Educativa Valora. Para esto se realizarán charlas, publicaciones en carteleras internas, publicaciones en Intranet y jornadas de integración de conceptos institucionales.

El siguiente paso será la comunicación externa para dar a conocer y vender de manera efectiva el objetivo del proyecto. Para esto se utilizarán medios masivos que se describen a continuación.

- Página Web
- Periódicos locales
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Publicidad volante
- Publicidad y entrevistas en canales locales
- Publicidad y entrevistas en radios locales

Toda la publicidad en los diferentes medios seleccionados tendrá una estandarización de imagen y mensaje que permitan posicionar la marca en la mente de los consumidores.

3.9.6 Estrategias de servicio

La garantía del servicio en primera instancia será contar con el personal capacitado tanto en pedagogía como el idioma. Eso contribuirá a que en el mediano plazo los padres puedan visualizar resultados tangibles. A parte de brindar un excelente servicio de educación, la seguridad de los niños será fundamental para tranquilidad y confianza de los padres. Contar con un campus adecuado contemplando todas las medidas de seguridad interna y externa ayudará a transmitir confianza en la institución.

La atención a los clientes será siempre personalizada de manera tal que los padres también se sientan identificados con el centro de estudios. De esta manera se dictarán talleres para que los padres conozcan de la metodología de aprendizaje y puedan apoyar con ciertas actividades al aprendizaje de los niños cuando están en casa o comparten el día a día.

Por otro lado se brindaran tutorías de seguimiento a cada alumno de para que la formación no solamente se enfoque en la parte académica sino también en la superación personal que le permita mejorar su desempeño.

En cuanto a las formas de pago se dispondrán de las siguientes alternativas:

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

Con el pago anual de la colegiatura con tarjeta de crédito se ofrecerá un descuento del 5% de manera que incentivando este pago se logre aumentar el flujo de caja del proyecto.

3.10 Proyecciones de ventas

Este proyecto iniciará con una capacidad de 75 alumnos, aspirando a tener al menos 50 niños para el arranque del proyecto. La infraestructura anual crecerá con una aula por año, es decir, incrementará una capacidad de 25 alumnos por año. Para efectos de la proyección de ventas del proyecto se espera contar para el tercer año con 125 estudiantes y de ahí en adelante incrementar anualmente en 25 alumnos de acuerdo a la capacidad del centro de estudios.

De acuerdo a la planificación inicial se estima que al año 13 se complete toda la Unidad Educativa con un paralelo por grado llegando a una capacidad de 375 alumnos es toda la institución.

Tabla 8.

Proyección de ingresos para los 15 años de la U.E. Valora.

PERIODO			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Concepto/Número Estudiantes	Cantidad	Precio (\$)	50	75	125	150	175	200	225
Inscripción		\$ 70,00	\$ 3.500,00	\$ 5.512,50	\$ 9.187,50	\$ 11.025,00	\$ 12.862,50	\$ 14.700,00	\$ 16.537,50
Pensión		\$ 225,00	\$ 112.500,00	\$ 177.187,50	\$ 295.312,50	\$ 354.375,00	\$ 413.437,50	\$ 472.500,00	\$ 531.562,50
Matrícula		\$ 200,00	\$ 10.000,00	\$ 15.750,00	\$ 26.250,00	\$ 31.500,00	\$ 36.750,00	\$ 42.000,00	\$ 47.250,00
Cursos por la tarde		\$ 80,00	\$ 4.000,00	\$ 6.300,00	\$ 10.500,00	\$ 12.600,00	\$ 14.700,00	\$ 16.800,00	\$ 18.900,00
Cursos de verano	60	\$ 150,00	\$ 9.000,00	\$ 9.450,00	\$ 9.922,50	\$ 10.418,63	\$ 10.939,56	\$ 12.033,51	\$ 13.236,86
Seminarios de Capacitación	45	\$ 250,00	\$ 11.250,00	\$ 12.375,00	\$ 13.612,50	\$ 14.973,75	\$ 15.722,44	\$ 16.508,56	\$ 17.333,99

PERIODO	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Concepto/Número Estudiantes	250	275	300	325	350	375	375	375
Inscripción	\$ 18.375,00	\$ 20.212,50	\$ 22.050,00	\$ 23.887,50	\$ 25.725,00	\$ 27.562,50	\$ 27.562,50	\$ 27.562,50
Pensión	\$ 590.625,00	\$ 649.687,50	\$ 708.750,00	\$ 767.812,50	\$ 826.875,00	\$ 885.937,50	\$ 885.937,50	\$ 885.937,50
Matrícula	\$ 52.500,00	\$ 57.750,00	\$ 63.000,00	\$ 68.250,00	\$ 73.500,00	\$ 78.750,00	\$ 78.750,00	\$ 78.750,00
Cursos por la tarde	\$ 21.000,00	\$ 23.100,00	\$ 25.200,00	\$ 27.300,00	\$ 29.400,00	\$ 31.500,00	\$ 31.500,00	\$ 31.500,00
Cursos de verano	\$ 14.560,55	\$ 16.016,60	\$ 17.618,26	\$ 19.380,09	\$ 21.318,10	\$ 22.384,01	\$ 23.503,21	\$ 24.678,37
Seminarios de Capacitación	\$ 18.200,69	\$ 19.110,72	\$ 20.066,26	\$ 21.069,57	\$ 22.123,05	\$ 23.229,20	\$ 24.390,66	\$ 25.610,19

En la tabla 8 se observa que el precio fijado por concepto de pensión para la U.E. Valora será de \$ 225 dólares mensuales, \$ 200 dólares por matrícula y como se mencionó anteriormente se estima captar el 10% de los alumnos

matriculados para cursos durante la tarde de tareas dirigidas. Otros ingresos se esperan recaudar de inscripciones, cursos de verano y capacitaciones a docentes.

De esta forma, según el total de alumnos y los precios fijados se obtendrán ingresos que permitan garantizar la operación. En la tabla 8 se muestran los ingresos por año haciendo el cálculo de cantidad por precio. De igual manera vale la pena aclarar que la pensión tendrá un incremento anual del 5% una vez que el Ministerio de Educación lo haya autorizado que normalmente es el porcentaje que se autoriza de incremento para cada año.

4. CAPÍTULO IV. OPERACIÓN

4.1 Ficha técnica del servicio

La U.E. Valora ofrecerá una formación integral bilingüe basada en técnicas de aprendizaje innovadoras apoyándose en el uso de programas tecnológicos que contribuyan a su educación. El alumno gozará del espacio necesario para interactuar con la naturaleza y el ser humano donde su introducción al mundo real sea más placentera.

Asimismo este centro no tendrá ninguna discriminación étnica ni religiosa de manera que estará disponible para toda la comunidad que requiera de este servicio. Se dispondrá de servicio de refrigerio y transporte con un costo adicional al de la pensión el mismo que será opcional.

La educación de los alumnos será personalizada y contará con aulas con capacidad máxima de 25 estudiantes. Todos los maestros dominarán el idioma inglés y se ofrecerán cursos de apoyo en horas de la tarde, cursos de verano y capacitación eventuales para docentes.

La formación de los estudiantes estará enfocada principalmente de la siguiente manera:

- Contacto con la naturaleza y el ser humano
- Respeto y tolerancia hacia los demás
- Desarrollo de habilidades comunicativas
- Uso de la tecnología como medio de aprendizaje
- Aprendizaje y conocimiento de los valores humanos
- Integración de los alumnos-maestros-padres
- Relaciones interpersonales e integración social
- Desarrollar capacidad de adaptación e independencia

4.2 Descripción del proceso

La cadena de valor de Porter permitirá identificar la generación de valor para el cliente y la empresa. En ese sentido se analizará la cadena de valor con las actividades primarias y actividades de soporte. Las actividades primarias permiten identificar la creación o provisión del servicio a ofrecer, la venta y el seguimiento posventa.

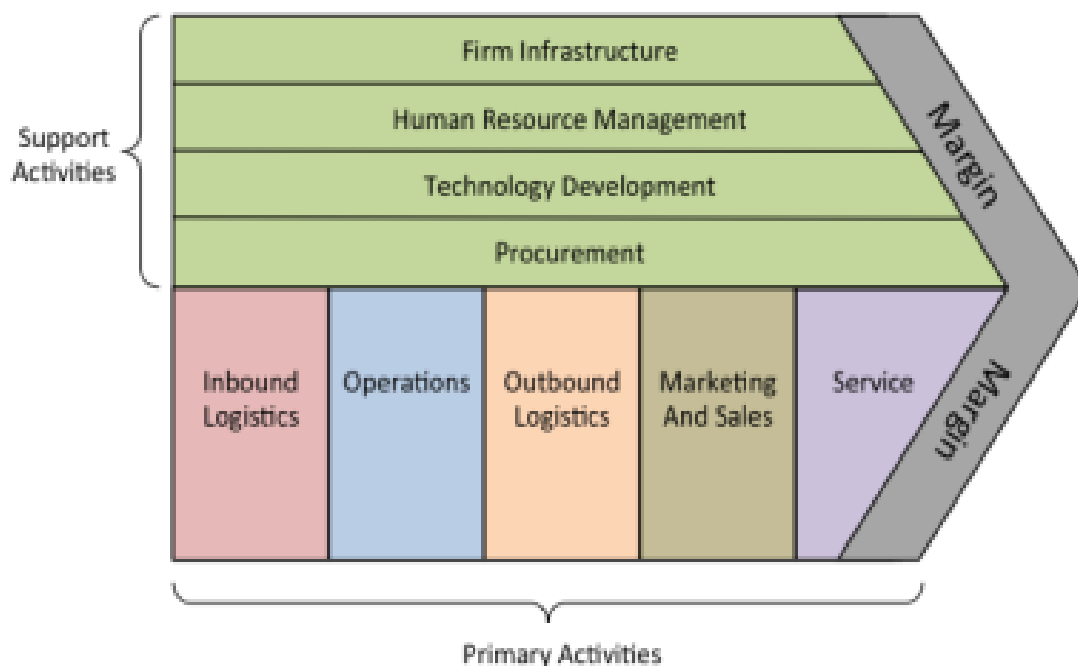


Figura 11. Cadena de Valor de Michael Porter.
Tomado de (Correa&Urbina, 2012)

Logística interna

Para este proyecto la logística interna hace referencia al equipamiento con el que cuenta la institución. La infraestructura adecuada, la decoración, los equipos tecnológicos, los rincones de aprendizaje, áreas verdes y de recreación generarán una buena impresión y una percepción de un ambiente adecuado para el cliente. A medida que todo el equipamiento sea diferente al que tradicionalmente utiliza la competencia, generará mayor valor para los padres de familia porque lo asociarán con un servicio exclusivo.

Operaciones

Maximizar el trabajo de los docentes mediante talleres de tareas dirigidas o cursos de verano harán que la operación sea más eficiente y por ende genere un valor agregado para el cliente y al mismo tiempo mejora los ingresos para el proyecto. Por esto es importante que todos los colaboradores tengan claro la misión y visión de la institución de manera que con cada actividad que se realice se logre entregar un valor agregado para el cliente y que al mismo tiempo genere valor y reputación para la unidad educativa.

Logística externa

Una vez que la institución está equipada en todo sentido, la función de la transformación y generación de un excelente servicio de educación la realizan los maestros. Brindar un servicio único con metodologías integrales en el idioma inglés será una diferenciación importante que los clientes la valoran mucho más debido a la escasez de este servicio en la ciudad.

Marketing y ventas

Al ser un proyecto nuevo, la publicidad y el mensaje a transmitir son fundamentales porque se basarán en comunicar y enseñar la importancia de aprender un segundo idioma desde edades tempranas. Todas las estrategias de publicidad y ventas deben ser efectivas y dirigidas a los grupos claramente identificados para que el trabajo genere resultados. Es importante que cada recurso que se invierte tenga un retorno en el posicionamiento y venta del servicio.

Servicios

Es fundamental entregar un excelente servicio para que el cliente se sienta satisfecho y capaz de recomendar al centro educativo. La comunicación y el

seguimiento de parte de los colaboradores del centro serán importantes para crear fidelidad, confianza y lograr el efecto de recompra del producto.

Actividades de apoyo

Como su nombre lo indica, las actividades de apoyo deben trabajar en sinergia para cumplir el objetivo de entregar el mejor servicio de educación. De esta manera la infraestructura adecuada, dotada de los mejores maestros bilingües, con tecnología que facilite el aprendizaje y siempre innovando en los mejores sistemas de enseñanza alternativa contribuyen para que el cliente supere sus expectativas en función del precio que pago por dicho servicio.

4.3 Necesidades y requerimientos

Las necesidades y requerimientos de una institución educativa se basan principalmente en el terreno, edificaciones, mobiliario y sobre todo en recurso humano especializado.

De esta manera el principal rubro de inversión es la compra del terreno que representa el mayor costo de arranque del proyecto. De igual manera las edificaciones se construirán en el año cero y a medida que la institución crezca se construirán las aulas e instalaciones necesarias por lo que el desarrollo del proyecto será anual. Es importante mencionar que la infraestructura toda la institución será prefabricada lo que permite levantar las aulas de una manera rápida durante la etapa de vacaciones sin generar molestias ni peligros para los usuarios. Para el inicio del proyecto se estima que se requieren de \$ 295.100 dólares para la compra de un terreno de 4.000 m² y la construcción de las primeras aulas, baños, área administrativa, áreas recreativas, comedor y mobiliario.

Las primeras aulas y el resto de la infraestructura inicial tendrá una capacidad de 75 estudiantes por lo que la U.E. Valora estará equipada con tres aulas con

todos sus requerimientos al igual que la infraestructura básica para dar el inicio de esta nueva institución. De igual manera el hecho de tener todo el espacio de terreno brindará la seguridad de que el proyecto tiene planificado su crecimiento y permite generar mayor confianza en los usuarios.

Tabla 9.

Presupuesto de infraestructura y materiales en el año cero del proyecto.

CONCEPTO/PERIODO	Cantidad	Precio (\$)	Total (\$)	0	1
Terreno m2	4000	\$ 40,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	
Edificaciones (Constru. Anual m2)				90	30
Aulas (m2)	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 31.500,00	\$ 21.368,55
Aula clases especiales (m2)	1	\$ 350,00	\$ 350,00		
Comedor (m2)	50	\$ 350,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	
Baños (m2)	30	\$ 350,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	
Cerramiento (m)	300	\$ 70,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	
Áreas recreativas	840	\$ 13,00	\$ 10.920,00		
Canchas deportivas (m2)	600	\$ 5,00	\$ 3.000,00		
Áreas verdes (m2)	1000	\$ 5,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	
Dispensario médico (m2)	20	\$ 350,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	
Oficinas administrativas (m2)	30	\$ 350,00	\$ 10.500,00	\$ 10.500,00	
Equipamiento					
Computadoras	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 1.552,65
Software	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 828,08
Mesas	7	\$ 80,00	\$ 560,00	\$ 1.680,00	\$ 588,00
Sillas	25	\$ 20,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 525,00
Casillero	1	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 540,00	\$ 189,00
Proyector	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 840,00
Pizarras	1	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 240,00	\$ 84,00
Percheros	2	\$ 70,00	\$ 140,00	\$ 420,00	\$ 147,00
Materiales varios	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00
Adhesivos decorativos	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 210,00
Escritorio maestra	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 262,50
Silla maestra	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 52,50
Armarios	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 210,00
Cortinas	2	\$ 450,00	\$ 900,00	\$ 2.700,00	\$ 945,00
Mesas comedor	7	\$ 80,00	\$ 560,00	\$ 560,00	
Sillas comedor	50	\$ 20,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Cocina	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	
Refrigeradora	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
Microondas	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	
Vajilla	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	
Camilla	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	
Escritorio médico	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	
Silla médico	3	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 150,00	
Instrumentos médicos	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
Mobiliario administración	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Juegos infantiles	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Material didáctico	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.017,55
INVERSIÓN INICIAL				\$ 295.190,00	\$ 31.819,83

De la misma manera el equipamiento es una inversión que se realizará cada año según el crecimiento de las aulas. Dicho mobiliario será estándar para cada aula por lo que se puede proveer la cantidad necesaria y el costo aproximado de la inversión de cada año que para este rubro se estima costará aproximadamente \$ 10.451.28 dólares y el costo de una aula será de \$ 21.368.55 dando un total entre equipamiento y mobiliario por año de \$ 31.819.83 (ver tabla 9).

5. CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

5.1 Inversiones y gastos

Tabla 10.

Presupuesto de inversiones U.E. Valora.

CONCEPTO/PERIODO	Cantidad	Precio (\$)	0	1	2	3	4	5	6	7
Terreno m2	4000	\$ 40,00	\$ 160.000,00							
Edificaciones (Constru. Anual m2)			90	30	30	30	30	30	30	30
Aulas (m2)	1	\$ 350,00	\$ 31.500,00	\$ 21.368,55	\$ 22.118,59	\$ 22.894,95	\$ 23.698,56	\$ 24.530,38	\$ 25.391,40	\$ 26.282,64
Aula clases especiales (m2)	1	\$ 350,00							\$ 25.391,40	
Comedor (m2)	50	\$ 350,00	\$ 17.500,00							
Baños (m2)	30	\$ 350,00	\$ 10.500,00		\$ 11.025,00				\$ 12.600,00	
Cerramiento (m)	300	\$ 70,00	\$ 21.000,00							
Áreas recreativas	840	\$ 13,00				\$ 10.920,00				
Canchas deportivas (m2)	600	\$ 5,00			\$ 3.150,00					
Áreas verdes (m2)	1000	\$ 5,00	\$ 5.000,00							
Dispensario médico (m2)	20	\$ 350,00	\$ 7.000,00							
Oficinas administrativas (m2)	30	\$ 350,00	\$ 10.500,00						\$ 12.600,00	
Equipamiento										
Computadoras	1	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 1.552,65	\$ 1.607,15	\$ 1.663,56	\$ 1.721,95	\$ 26.735,85	\$ 1.782,39	\$ 1.844,95
Software	1	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 828,08	\$ 857,15	\$ 887,23	\$ 918,37	\$ 14.259,12	\$ 950,61	\$ 950,61
Mesas	7	\$ 80,00	\$ 1.680,00	\$ 588,00	\$ 608,64	\$ 630,00	\$ 652,12	\$ 675,00	\$ 698,70	\$ 723,22
Sillas	25	\$ 20,00	\$ 1.500,00	\$ 525,00	\$ 543,43	\$ 562,50	\$ 582,25	\$ 602,68	\$ 623,84	\$ 645,73
Casillero	1	\$ 180,00	\$ 540,00	\$ 189,00	\$ 195,63	\$ 202,50	\$ 209,61	\$ 216,97	\$ 224,58	\$ 232,46
Proyector	1	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 840,00	\$ 869,48	\$ 900,00	\$ 931,59	\$ 964,29	\$ 998,14	\$ 1.033,17
Pizarras	1	\$ 80,00	\$ 240,00	\$ 84,00	\$ 86,95	\$ 90,00	\$ 93,16	\$ 96,43	\$ 99,81	\$ 103,32
Percheros	2	\$ 70,00	\$ 420,00	\$ 147,00	\$ 152,16	\$ 157,50	\$ 163,03	\$ 168,75	\$ 174,67	\$ 180,81
Materiales varios	1	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.070,20	\$ 2.142,86	\$ 2.218,08	\$ 2.295,93	\$ 2.376,52	\$ 2.459,94
Adhesivos decorativos	2	\$ 100,00	\$ 600,00	\$ 210,00	\$ 217,37	\$ 225,00	\$ 232,90	\$ 241,07	\$ 249,53	\$ 258,29
Escritorio maestra	1	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 262,50	\$ 271,71	\$ 281,25	\$ 291,12	\$ 301,34	\$ 311,92	\$ 322,87
Silla maestra	1	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 52,50	\$ 54,34	\$ 56,25	\$ 58,22	\$ 60,27	\$ 62,38	\$ 64,57
Armarios	1	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 210,00	\$ 217,37	\$ 225,00	\$ 232,90	\$ 241,07	\$ 249,53	\$ 258,29
Cortinas	2	\$ 450,00	\$ 2.700,00	\$ 945,00	\$ 978,17	\$ 1.012,50	\$ 1.048,04	\$ 1.084,83	\$ 1.122,91	\$ 1.162,32
Renovaciones equipos									\$ 18.201,00	\$ 10.373,49
Mesas comedor	7	\$ 80,00	\$ 560,00							
Sillas comedor	50	\$ 20,00	\$ 1.000,00							
Cocina	1	\$ 400,00	\$ 400,00							
Refrigeradora	1	\$ 600,00	\$ 600,00							
Microondas	1	\$ 200,00	\$ 200,00							
Vajilla	1	\$ 800,00	\$ 800,00							
Camilla	1	\$ 250,00	\$ 250,00							
Escritorio médico	1	\$ 250,00	\$ 250,00							
Silla médico	3	\$ 50,00	\$ 150,00							
Instrumentos médicos	1	\$ 500,00	\$ 500,00							
Mobiliario administración	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00						\$ 3.660,00	
Juegos infantiles	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00			\$ 3.300,00				
Material didáctico	1	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.017,55	\$ 2.535,10	\$ 3.052,65	\$ 3.570,20	\$ 4.087,75	\$ 4.605,30	\$ 5.122,80
INVERSIONES			\$ 295.190,00	\$ 31.819,83	\$ 47.558,44	\$ 49.203,77	\$ 36.622,10	\$ 76.561,75	\$ 112.374,63	\$ 52.019,48

CONCEPTO/PERIODO	Cantidad	Precio (\$)	8	9	10	11	12	13	14	15
Terreno m2	4000	\$ 40,00								
Edificaciones (Constr. Anual m2)			30	30	30	30	30			
Aulas (m2)	1	\$ 350,00	\$ 27.205,16	\$ 28.160,06	\$ 29.148,47	\$ 30.171,59	\$ 31.230,61			
Aula clases especiales (m2)	1	\$ 350,00				\$ 30.171,59				
Comedor (m2)	50	\$ 350,00								
Baños (m2)	30	\$ 350,00								
Cerramiento (m)	300	\$ 70,00								
Áreas recreativas	840	\$ 13,00								
Canchas deportivas (m2)	600	\$ 5,00								
Áreas verdes (m2)	1000	\$ 5,00								
Dispensario médico (m2)	20	\$ 350,00								
Oficinas administrativas (m2)	30	\$ 350,00								
Equipamiento										
Computadoras	1	\$ 1.500,00	\$ 1.909,71	\$ 1.976,74	\$ 2.046,12	\$ 2.117,94	\$ 2.192,28			
Software	1	\$ 800,00	\$ 983,97	\$ 1.018,51	\$ 1.054,26	\$ 1.091,27	\$ 1.129,57			
Mesas	7	\$ 80,00	\$ 748,61	\$ 774,88	\$ 802,08	\$ 830,23	\$ 859,38			
Sillas	25	\$ 20,00	\$ 668,40	\$ 691,86	\$ 716,14	\$ 741,28	\$ 767,30			
Casillero	1	\$ 180,00	\$ 240,62	\$ 249,07	\$ 257,81	\$ 266,86	\$ 276,23			
Proyector	1	\$ 800,00	\$ 1.069,44	\$ 1.106,97	\$ 1.145,83	\$ 1.186,05	\$ 1.227,68			
Pizarras	1	\$ 80,00	\$ 106,94	\$ 110,70	\$ 114,58	\$ 118,60	\$ 122,77			
Percheros	2	\$ 70,00	\$ 187,15	\$ 193,72	\$ 200,52	\$ 207,56	\$ 214,84			
Materiales varios	1	\$ 500,00	\$ 2.546,28	\$ 2.635,65	\$ 2.728,17	\$ 2.823,92	\$ 2.923,04	\$ 3.025,64	\$ 3.131,84	\$ 3.241,77
Adhesivos decorativos	2	\$ 100,00	\$ 267,36	\$ 276,74	\$ 286,46	\$ 296,51	\$ 306,92			
Escritorio maestra	1	\$ 250,00	\$ 334,20	\$ 345,93	\$ 358,07	\$ 370,64	\$ 383,65			
Silla maestra	1	\$ 50,00	\$ 66,84	\$ 69,19	\$ 71,61	\$ 74,13	\$ 76,73			
Armarios	1	\$ 200,00	\$ 267,36	\$ 276,74	\$ 286,46	\$ 296,51	\$ 306,92			
Cortinas	2	\$ 450,00	\$ 1.203,12	\$ 1.245,35	\$ 1.289,06	\$ 1.334,30	\$ 1.381,14			
Renovaciones equipos			\$ 10.737,60	\$ 11.114,49	\$ 11.504,61	\$ 12.000,00	\$ 12.500,00	\$ 13.000,00	\$ 13.500,00	\$ 14.000,00
Mesas comedor	7	\$ 80,00			\$ 756,00					
Sillas comedor	50	\$ 20,00			\$ 1.200,00					
Cocina	1	\$ 400,00			\$ 540,00					
Refrigeradora	1	\$ 600,00			\$ 810,00					
Microondas	1	\$ 200,00			\$ 270,00					
Vajilla	1	\$ 800,00			\$ 1.080,00					
Camilla	1	\$ 250,00								
Escritorio médico	1	\$ 250,00								
Silla médico	3	\$ 50,00								
Instrumentos médicos	1	\$ 500,00								
Mobiliario administración	1	\$ 3.000,00								
Juegos infantiles	1	\$ 3.000,00								
Material didáctico	1	\$ 500,00	\$ 5.640,35	\$ 6.157,90	\$ 6.675,45	\$ 7.192,95	\$ 7.710,50	\$ 8.228,05	\$ 8.516,85	\$ 8.815,80
INVERSIONES			\$ 54.183,10	\$ 56.404,50	\$ 63.341,71	\$ 120.723,87	\$ 82.471,71	\$ 36.608,97	\$ 37.893,94	\$ 39.224,02

La inversión inicial de este proyecto se concentrará en el año cero con un valor de \$ 295.100 dólares donde el rubro más importante es la compra del terreno que equivale a \$ 160.000 dólares (ver tabla 10).

Según los crecimientos planificados se realizarán inversiones anuales en infraestructura y equipamiento que en promedio anual durante todo el proyecto se estima una inversión de \$ 59.800.79 dólares por año. Sin embargo en los años 6 y 11 en la tabla 9 se aprecian valores de inversión de casi al doble del último mencionado debido a que en esos años se realizan renovaciones de mobiliario por vida útil y construcciones de aulas especiales.

Tabla 11.
Presupuesto de gastos U.E. Valora.

CONCEPTO/PERIODO	Cantidad	Costo (\$)/mes	Total Costo/mes (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Servicio Seguridad	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 5.200,00	\$ 5.382,52	\$ 5.597,82	\$ 5.821,73	\$ 15.600,00	\$ 16.380,00	\$ 17.199,00
Mantenimiento general	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00
Servicios básicos	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00
Publicidad	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08	\$ 15.315,38	\$ 16.081,15
COSTO TOTAL				\$ 29.200,00	\$ 30.582,52	\$ 32.057,82	\$ 33.604,73	\$ 54.186,08	\$ 56.895,38	\$ 59.740,15

CONCEPTO/PERIODO	Cantidad	Costo (\$)/mes	Total Costo/mes (\$)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Servicio Seguridad	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 18.058,95	\$ 18.961,90	\$ 19.909,99	\$ 20.905,49	\$ 21.950,77	\$ 23.048,30	\$ 24.200,72	\$ 25.410,76
Mantenimiento general	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08	\$ 15.315,38	\$ 16.081,15	\$ 16.885,21	\$ 17.729,47	\$ 18.615,94	\$ 19.546,74
Servicios básicos	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 13.891,50	\$ 14.586,08	\$ 15.315,38	\$ 16.081,15	\$ 16.885,21	\$ 17.729,47	\$ 18.615,94	\$ 19.546,74
Publicidad	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 16.885,21	\$ 17.729,47	\$ 18.615,94	\$ 19.546,74	\$ 20.524,07	\$ 21.550,28	\$ 22.627,79	\$ 23.759,18
COSTO TOTAL				\$ 62.727,16	\$ 65.863,51	\$ 69.156,69	\$ 72.614,52	\$ 76.245,25	\$ 80.057,51	\$ 84.060,39	\$ 88.263,41

En cuanto a los gastos se ha presupuestado un valor promedio anual durante todo el proyecto de \$ 59.683.6 dólares distribuidos en servicio de seguridad, mantenimiento, servicios básicos y publicidad (ver tabla 11).

Finalmente, los gastos de permiso de funcionamiento no tienen costo ya que es un trámite gratuito que se realiza en el Ministerio de Educación y trámite dura aproximadamente de 3 a 6 meses.

5.2 Gastos de personal

En cuanto a los gastos de personal es importante acotar que el recurso más importante y clave de este proyecto es la contratación de personal especializado en pedagogía y dominio del idioma inglés. Como es de imaginarse este recurso es escaso por lo que se requiere proponer salarios diferenciados a lo que actualmente se manejan en el mercado de la educación pública y privada.

Al igual que en los gastos de arranque, todos los gastos de personal se incrementarán anualmente según el incremento de estudiantes. El año 1 se iniciará con 5 personas en el área administrativa, 3 maestros fijos y 5 maestros a medio tiempo para las asignaturas complementarias como artes, música deportes.

Tabla 12.

Presupuesto de recursos humanos incluyendo cargas laborales.

RECURSOS HUMANOS	Cantidad	Costo/mes (\$)	Total Costo/mes (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Rector	1	\$ 1.781,00	\$ 1.781,00	\$ 21.372,00	\$ 22.120,02	\$ 22.894,22	\$ 23.695,52	\$ 24.524,86	\$ 25.383,23	\$ 26.271,64
Vicerector	1	\$ 1.644,00	\$ 1.644,00							
Secretaría	1	\$ 822,00	\$ 822,00	\$ 9.864,00	\$ 10.209,24	\$ 10.566,56	\$ 10.936,39	\$ 11.319,17	\$ 11.715,34	\$ 12.125,37
Contador	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.507,70	\$ 8.805,47	\$ 9.113,66	\$ 9.432,64	\$ 9.762,78	\$ 10.104,48
Enfermera	1	\$ 959,00	\$ 959,00	\$ 5.754,00	\$ 5.955,39	\$ 6.163,83	\$ 6.379,56	\$ 6.602,85	\$ 6.833,95	\$ 7.073,14
Profesores titulares	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 32.880,00	\$ 51.046,20	\$ 68.061,60	\$ 85.077,00	\$ 119.107,80	\$ 136.123,20	\$ 153.138,60
Profesores auxiliares	1	\$ 890,50	\$ 890,50	\$ 10.686,00	\$ 22.120,02	\$ 22.894,22	\$ 23.695,52	\$ 24.524,86	\$ 25.383,23	\$ 26.271,64
Profesor artes	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.507,70	\$ 8.805,47	\$ 9.113,66	\$ 9.432,64	\$ 9.762,78	\$ 10.104,48
Profesor música	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.507,70	\$ 8.805,47	\$ 9.113,66	\$ 9.432,64	\$ 9.762,78	\$ 10.104,48
Inspector/Deportes	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.507,70	\$ 8.805,47	\$ 9.113,66	\$ 9.432,64	\$ 9.762,78	\$ 10.104,48
Capacitación docentes (2 veces/año)	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00	\$ 9.000,00	\$ 10.000,00	\$ 11.000,00
Profesor Matemáticas	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Ciencias Naturales	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Lenguaje	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Física	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesores Sociales	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Química	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Biología	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Informática	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Filosofía	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Inspector Colegio	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Deportes	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Profesor Artes/música	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00							
Auxiliar limpieza	1	\$ 616,50	\$ 616,50						\$ 7.398,00	\$ 7.656,93
Conserje	1	\$ 685,00	\$ 685,00	\$ 8.220,00	\$ 8.507,70	\$ 8.805,47	\$ 9.113,66	\$ 9.432,64	\$ 9.762,78	\$ 10.104,48
COSTO TOTAL				\$ 124.656,00	\$ 158.989,37	\$ 180.607,78	\$ 202.352,30	\$ 242.242,73	\$ 291.682,51	\$ 314.792,49

RECURSOS HUMANOS	Cantidad	Costo/mes (\$)	Total Costo/mes (\$)	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Rector	1	\$ 1.781,00	\$ 1.781,00	\$ 27.191,15	\$ 28.142,84	\$ 29.127,84	\$ 30.147,32	\$ 31.202,47	\$ 32.294,56	\$ 33.424,87	\$ 34.594,74
Vicerector	1	\$ 1.644,00	\$ 1.644,00	\$ 19.728,00	\$ 20.418,48	\$ 21.133,13	\$ 21.872,79	\$ 22.638,33	\$ 23.430,68	\$ 24.250,75	\$ 25.099,53
Secretaría	1	\$ 822,00	\$ 822,00	\$ 12.549,76	\$ 12.989,00	\$ 13.443,62	\$ 13.914,15	\$ 14.401,14	\$ 14.905,18	\$ 15.426,86	\$ 15.966,80
Contador	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 16.440,00	\$ 17.015,40	\$ 17.610,94	\$ 18.227,32	\$ 18.865,28	\$ 19.525,56	\$ 20.208,96	\$ 20.916,27
Enfermera	1	\$ 959,00	\$ 959,00	\$ 7.320,69	\$ 7.576,92	\$ 7.842,11	\$ 8.116,59	\$ 8.400,67	\$ 8.694,69	\$ 8.999,00	\$ 9.313,97
Profesores titulares	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60	\$ 153.138,60
Profesores auxiliares	1	\$ 890,50	\$ 890,50	\$ 27.191,15	\$ 28.142,84	\$ 29.127,84	\$ 30.147,32	\$ 31.202,47	\$ 32.294,56	\$ 33.424,87	\$ 34.594,74
Profesor artes	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 17.610,94	\$ 18.227,32	\$ 18.865,28	\$ 19.525,56	\$ 20.208,96	\$ 20.916,27	\$ 21.648,34	\$ 22.406,03
Profesor música	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 17.610,94	\$ 18.227,32	\$ 18.865,28	\$ 19.525,56	\$ 20.208,96	\$ 20.916,27	\$ 21.648,34	\$ 22.406,03
Inspector/Deportes	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 17.610,94	\$ 18.227,32	\$ 18.865,28	\$ 19.525,56	\$ 20.208,96	\$ 20.916,27	\$ 21.648,34	\$ 22.406,03
Capacitación docentes (2 veces/año)	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Profesor Matemáticas	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Ciencias Naturales	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.781,50	\$ 18.492,76	\$ 19.232,47
Profesor Lenguaje	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Física	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesores Sociales	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Química	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Biología	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Informática	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Filosofía	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Inspector Colegio	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Deportes	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Profesor Artes/música	1	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 8.220,00	\$ 16.440,00	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60	\$ 17.097,60
Auxiliar limpieza	1	\$ 616,50	\$ 616,50	\$ 7.924,92	\$ 8.202,29	\$ 8.489,38	\$ 8.786,50	\$ 9.094,03	\$ 9.412,32	\$ 9.741,75	\$ 10.082,71
Conserje	1	\$ 685,00	\$ 685,00	\$ 10.458,14	\$ 10.824,17	\$ 11.203,02	\$ 11.595,12	\$ 12.000,95	\$ 12.420,98	\$ 12.855,72	\$ 13.305,67
COSTO TOTAL				\$ 444.415,24	\$ 450.772,52	\$ 457.352,31	\$ 562.802,39	\$ 577.742,02	\$ 585.721,05	\$ 593.982,77	\$ 602.537,20

En el tabla 12 se indica el costo total anual que se requiere para la contratación de docentes. El costo anual promedio para todo el proyecto es de \$ 386.043.24 dólares. No obstante, en el año 8 se refleja un incremento en el costo de recursos humanos del 41.14% respecto al año 7 y corresponde al incremento de docentes para el inicio de octavo año de educación general básica.

Es importante mencionar que los salarios se ha proyectado con un incremento del 3.5% anual que es un porcentaje que se ha venido incrementando en los últimos años en el Ecuador. Estos valores salariales indicados en la tabla 10 están incluidos el 37% de cargas laborales.

Por otro lado, dentro del presupuesto de recursos humanos (tabla 11 también se ha considerado un rubro para capacitaciones continuas para mantener al personal motivado y actualizado y así garantizar la formación de los docentes, por ende también de los alumnos. Este monto asciende a \$ 1.000 dólares por maestro distribuidos en al menos dos capacitaciones formales que en el cuadro se visualizará el valor unitario de capacitación de \$ 500 dólares al año.

5.3 Estructura de financiamiento

El proyecto estará financiado con un 66% de crédito bancario a un plazo de 7 años con hipoteca de terreno e infraestructura y a una tasa del 11.23% anual. El monto del crédito será de \$ 195.100 dólares. El 34% restante de la inversión inicial será aporte de capital propio que equivale a \$ 100.000 dólares.

5.4 Estados Financieros Proyectados

5.4.1 Estado de Resultados

El estado de resultados de la Unidad Educativa Valora está proyectado para 15 años y se muestra a continuación.

Tabla 13.
Estado de Resultados U.E. Valora

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	\$ 150.250,00	\$ 226.575,00	\$ 364.785,00	\$ 434.892,38	\$ 504.411,99	\$ 574.542,07	\$ 644.820,85
Costo	\$ 153.856,00	\$ 189.571,89	\$ 212.665,60	\$ 235.957,03	\$ 296.428,81	\$ 348.577,89	\$ 374.532,63
Utilidad bruta	\$ (3.606,00)	\$ 37.003,11	\$ 152.119,40	\$ 198.935,34	\$ 207.983,19	\$ 225.964,18	\$ 270.288,22
Depreciación Inmuebles	\$ 6.218,43	\$ 8.033,11	\$ 9.723,85	\$ 10.908,78	\$ 12.135,30	\$ 15.934,44	\$ 17.248,57
Depreciación Equipos	\$ 8.528,26	\$ 10.781,23	\$ 13.858,99	\$ 16.443,70	\$ 26.849,97	\$ 25.600,08	\$ 28.494,48
Interés financiero	\$ 21.919,84	\$ 19.695,09	\$ 17.220,50	\$ 14.468,02	\$ 11.406,43	\$ 8.001,03	\$ 4.213,20
Utilidad Antes de 15% PL e Impuestos	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 111.316,05	\$ 157.114,84	\$ 157.591,48	\$ 176.428,63	\$ 220.331,96
Part. Laboral 15%	\$ -	\$ -	\$ 16.697,41	\$ 23.567,23	\$ 23.638,72	\$ 26.464,29	\$ 33.049,79
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 94.618,64	\$ 133.547,62	\$ 133.952,76	\$ 149.964,33	\$ 187.282,17
Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 20.816,10	\$ 29.380,48	\$ 29.469,61	\$ 32.992,15	\$ 41.202,08
Utilidad Neta	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 73.802,54	\$ 104.167,14	\$ 104.483,15	\$ 116.972,18	\$ 146.080,09

CONCEPTO/PERIODO	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos	\$ 715.261,24	\$ 785.877,33	\$ 856.684,52	\$ 927.699,66	\$ 998.941,15	\$ 1.069.363,21	\$ 1.071.643,87	\$ 1.074.038,56
Costo	\$ 507.142,39	\$ 516.636,03	\$ 526.509,00	\$ 635.416,91	\$ 653.987,27	\$ 665.778,56	\$ 678.043,16	\$ 690.800,61
Utilidad bruta	\$ 208.118,84	\$ 269.241,29	\$ 330.175,53	\$ 292.282,75	\$ 344.953,88	\$ 403.584,64	\$ 393.600,71	\$ 383.237,95
Depreciación Inmuebles	\$ 18.608,83	\$ 20.016,83	\$ 21.474,26	\$ 24.491,42	\$ 26.052,95	\$ 26.052,95	\$ 26.052,95	\$ 26.052,95
Depreciación Equipos	\$ 30.812,31	\$ 33.876,49	\$ 30.308,86	\$ 35.106,63	\$ 40.207,49	\$ 42.133,69	\$ 44.063,59	\$ 45.069,75
Interés financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de 15% PL e Impuestos	\$ 158.697,71	\$ 215.347,97	\$ 278.392,41	\$ 232.684,70	\$ 278.693,45	\$ 335.398,01	\$ 323.484,18	\$ 312.115,26
Part. Laboral 15%	\$ 23.804,66	\$ 32.302,20	\$ 41.758,86	\$ 34.902,71	\$ 41.804,02	\$ 50.309,70	\$ 48.522,63	\$ 46.817,29
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 134.893,05	\$ 183.045,77	\$ 236.633,55	\$ 197.782,00	\$ 236.889,43	\$ 285.088,31	\$ 274.961,55	\$ 265.297,97
Impuestos 22%	\$ 29.676,47	\$ 40.270,07	\$ 52.059,38	\$ 43.512,04	\$ 52.115,67	\$ 62.719,43	\$ 60.491,54	\$ 58.365,55
Utilidad Neta	\$ 105.216,58	\$ 142.775,70	\$ 184.574,17	\$ 154.269,96	\$ 184.773,76	\$ 222.368,88	\$ 214.470,01	\$ 206.932,42

En el estado mencionado se aprecia que los ingresos son crecientes a medida que avanza el proyecto, sin embargo el proyecto muestra una pérdida en la utilidad neta en los dos primeros años de operación pero a partir del tercer año esta utilidad se vuelve positiva para el resto de los años proyectados (ver tabla 13).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el tiempo de amortización del crédito bancario será para 7 años por lo que ese gasto interés afecta indudablemente a los valores de utilidades. Otros rubros como el pago de participación laboral e impuesto a la renta están considerados en el estado de resultados según las normas tributarias ecuatorianas. Por otro lado, en la tabla 13 se observa que las depreciaciones se muestran crecientes año tras año y eso responde a las inversiones en infraestructura y equipamiento que crecen anualmente.

Finalmente la utilidad neta a lo largo del proyecto muestra una caída en el año 8 donde se incrementan los costos debido a la contratación de maestros para el inicio de la etapa del séptimo año de educación general básica, no obstante, a partir del año 9 la utilidad retoma un ritmo creciente.

5.4.2 Balance General

Tabla 14.
Balance General U.E. Valora

CONCEPTO/PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activos	\$ 295.190,00	\$ 320.123,47	\$ 352.647,71	\$ 383.827,55	\$ 396.018,31	\$ 436.491,44	\$ 510.253,63	\$ 519.458,34
Activos corrientes	\$ 0,00	\$ 7.860,33	\$ 11.640,46	\$ 17.199,38	\$ 20.120,52	\$ 23.017,17	\$ 25.939,25	\$ 28.867,54
Efectivo y bancos	\$ 0,00	\$ 1.599,91	\$ 2.199,83	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 0,00	\$ 6.260,42	\$ 9.440,63	\$ 15.199,38	\$ 18.120,52	\$ 21.017,17	\$ 23.939,25	\$ 26.867,54
Otros activos corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activos no corrientes	\$ 295.190,00	\$ 312.263,15	\$ 341.007,25	\$ 366.628,18	\$ 375.897,79	\$ 413.474,27	\$ 484.314,38	\$ 490.590,80
Terrenos	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Edificios	\$ 103.000,00	\$ 124.368,55	\$ 160.662,14	\$ 194.477,08	\$ 218.175,65	\$ 242.706,03	\$ 318.688,82	\$ 344.971,46
Equipos	\$ 32.190,00	\$ 42.641,28	\$ 53.906,13	\$ 69.294,95	\$ 82.218,49	\$ 134.249,86	\$ 170.641,69	\$ 196.378,54
(-) Depreciación acumulada edificio	\$ 0,00	-\$ 6.218,43	-\$ 14.251,53	-\$ 23.975,39	-\$ 34.884,17	-\$ 47.019,47	-\$ 62.953,91	-\$ 80.202,49
(-) Depreciación acumulada equipos	\$ 0,00	-\$ 8.528,26	-\$ 19.309,48	-\$ 33.168,47	-\$ 49.612,17	-\$ 76.462,14	-\$ 102.062,23	-\$ 130.556,71
Pasivos	\$ 195.190,00	\$ 199.651,92	\$ 183.521,11	\$ 200.323,86	\$ 192.326,03	\$ 172.187,97	\$ 152.210,02	\$ 171.231,13
Pasivos corrientes	\$ 0,00	\$ 44.083,42	\$ 52.212,86	\$ 96.000,28	\$ 118.017,50	\$ 131.265,18	\$ 148.422,19	\$ 171.231,13
Proveedores	\$ 0,00	\$ 4.866,67	\$ 5.097,09	\$ 5.342,97	\$ 5.600,79	\$ 9.031,01	\$ 9.482,56	\$ 9.956,69
Obligaciones laborales	\$ 0,00	\$ 19.406,00	\$ 25.080,28	\$ 45.331,13	\$ 55.773,67	\$ 62.440,40	\$ 72.217,92	\$ 82.554,97
Obligaciones fiscales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.816,10	\$ 29.380,48	\$ 29.469,61	\$ 32.992,15	\$ 41.202,08
Obligaciones bancarias c/p	\$ 0,00	\$ 19.810,75	\$ 22.035,50	\$ 24.510,09	\$ 27.262,57	\$ 30.324,15	\$ 33.729,56	\$ 37.517,39
Otros pasivos corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00			
Pasivos no corrientes	\$ 195.190,00	\$ 155.568,50	\$ 131.308,25	\$ 104.323,58	\$ 74.308,53	\$ 40.922,79	\$ 3.787,83	\$ 0,00
Obligaciones bancarias l/p	\$ 195.190,00	\$ 155.568,50	\$ 131.308,25	\$ 104.323,58	\$ 74.308,53	\$ 40.922,79	\$ 3.787,83	\$ 0,00
Otros pasivos no corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00			
Patrimonio	\$ 100.000,00	\$ 120.471,56	\$ 169.126,60	\$ 183.503,69	\$ 203.692,28	\$ 264.303,47	\$ 358.043,61	\$ 348.227,21
Capital	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 160.744,08	\$ 210.905,43	\$ 210.905,43	\$ 210.905,43	\$ 210.905,43	\$ 241.071,43
Aportes para futura capitalización		\$ 60.744,08	\$ 50.161,35				\$ 30.166,00	
Dividendos				-\$ 101.204,28	-\$ 111.380,29	-\$ 51.085,11		-\$ 38.924,31
Reservas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Resultados acumulados			-\$ 40.272,52					
Resultados	\$ 0,00	-\$ 40.272,52	-\$ 1.506,31	\$ 73.802,54	\$ 104.167,14	\$ 104.483,15	\$ 116.972,18	\$ 146.080,09
Pasivos + Patrimonio	\$ 295.190,00	\$ 320.123,47	\$ 352.647,71	\$ 383.827,55	\$ 396.018,31	\$ 436.491,44	\$ 510.253,63	\$ 519.458,34

CONCEPTO/PERIODO	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activos	\$ 527.155,32	\$ 532.608,84	\$ 547.117,73	\$ 611.202,51	\$ 630.382,19	\$ 601.738,77	\$ 569.611,21	\$ 537.812,31
Activos corrientes	\$ 31.802,55	\$ 34.744,89	\$ 37.695,19	\$ 40.654,15	\$ 43.622,55	\$ 46.556,80	\$ 46.651,83	\$ 46.751,61
Efectivo y bancos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 29.802,55	\$ 32.744,89	\$ 35.695,19	\$ 38.654,15	\$ 41.622,55	\$ 44.556,80	\$ 44.651,83	\$ 44.751,61
Otros activos corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activos no corrientes	\$ 495.352,77	\$ 497.863,95	\$ 509.422,54	\$ 570.548,36	\$ 586.759,64	\$ 555.181,97	\$ 522.959,38	\$ 491.060,71
Terrenos	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Edificios	\$ 372.176,61	\$ 400.336,67	\$ 429.485,14	\$ 489.828,31	\$ 521.058,92	\$ 521.058,92	\$ 521.058,92	\$ 521.058,92
Equipos	\$ 223.356,49	\$ 251.600,94	\$ 285.794,17	\$ 346.174,87	\$ 397.415,97	\$ 434.024,94	\$ 471.918,89	\$ 511.142,91
(-) Depreciación acumulada edificio	-\$ 98.811,32	-\$ 118.828,15	-\$ 140.302,41	-\$ 164.793,82	-\$ 190.846,77	-\$ 216.899,71	-\$ 242.952,66	-\$ 269.005,61
(-) Depreciación acumulada equipos	-\$ 161.369,01	-\$ 195.245,50	-\$ 225.554,37	-\$ 260.661,00	-\$ 300.868,49	-\$ 343.002,18	-\$ 387.065,77	-\$ 432.135,52
Pasivos	\$ 118.501,02	\$ 139.067,19	\$ 161.847,67	\$ 148.040,63	\$ 165.206,54	\$ 186.044,15	\$ 183.827,39	\$ 181.867,20
Pasivos corrientes	\$ 118.501,02	\$ 139.067,19	\$ 161.847,67	\$ 148.040,63	\$ 165.206,54	\$ 186.044,15	\$ 183.827,39	\$ 181.867,20
Proveedores	\$ 10.454,53	\$ 10.977,25	\$ 11.526,11	\$ 12.102,42	\$ 12.707,54	\$ 13.342,92	\$ 14.010,06	\$ 14.710,57
Obligaciones laborales	\$ 78.370,02	\$ 87.819,87	\$ 98.262,18	\$ 92.426,17	\$ 100.383,32	\$ 109.981,81	\$ 109.325,78	\$ 108.791,08
Obligaciones fiscales	\$ 29.676,47	\$ 40.270,07	\$ 52.059,38	\$ 43.512,04	\$ 52.115,67	\$ 62.719,43	\$ 60.491,54	\$ 58.365,55
Obligaciones bancarias c/p	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros pasivos corrientes								
Pasivos no corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligaciones bancarias l/p	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros pasivos no corrientes								
Patrimonio	\$ 408.654,30	\$ 393.541,65	\$ 385.270,05	\$ 463.161,89	\$ 465.175,65	\$ 415.694,62	\$ 385.783,82	\$ 355.945,11
Capital	\$ 241.071,43	\$ 303.437,73	\$ 303.437,73	\$ 303.437,73	\$ 308.891,93	\$ 308.891,93	\$ 308.891,93	\$ 308.891,93
Aportes para futura capitalización	\$ 62.366,29			\$ 5.454,20				
Dividendos		-\$ 52.671,78	-\$ 102.741,84		-\$ 28.490,04	-\$ 115.566,19	-\$ 137.578,12	-\$ 159.879,23
Reservas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Resultados acumulados								
Resultados	\$ 105.216,58	\$ 142.775,70	\$ 184.574,17	\$ 154.269,96	\$ 184.773,76	\$ 222.368,88	\$ 214.470,01	\$ 206.932,42
Pasivos + Patrimonio	\$ 527.155,32	\$ 532.608,84	\$ 547.117,73	\$ 611.202,51	\$ 630.382,19	\$ 601.738,77	\$ 569.611,21	\$ 537.812,31

La cuenta de activos se muestra creciente durante todo el periodo del proyecto y se debe al incremento sobre todo en activos no corrientes debido al incremento anual en edificios y equipos.

Con respecto a los pasivos se podría decir que se mantienen en rubros constantes excepto los corrientes que bajan paulatinamente hasta el año 7 y luego a partir del año 8 se convierten en cero debido al pago de las obligaciones bancarias del crédito obtenido a inicios del proyecto.

Por su parte en el patrimonio se observa un crecimiento constante e hasta el año 8. A partir de este año se muestra un ligero decrecimiento en el patrimonio y debido a los aportes de capitalización que se muestran en el balance.

5.4.3 Flujo de Caja

Tabla 15.
Flujo de Caja U.E. Valora

CONCEPTO/PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Utilidad Bruta		\$ (3.606,00)	\$ 37.003,11	\$ 152.119,40	\$ 198.935,34	\$ 207.983,19	\$ 225.964,18	\$ 270.288,22
Depreciación		\$ 14.746,68	\$ 18.814,33	\$ 23.582,84	\$ 27.352,48	\$ 38.985,27	\$ 41.534,52	\$ 45.743,05
Intereses financieros		\$ 21.919,84	\$ 19.695,09	\$ 17.220,50	\$ 14.468,02	\$ 11.406,43	\$ 8.001,03	\$ 4.213,20
Utilidad Operacional		\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 111.316,05	\$ 157.114,84	\$ 157.591,48	\$ 176.428,63	\$ 220.331,96
Depreciación		\$ 14.746,68	\$ 18.814,33	\$ 23.582,84	\$ 27.352,48	\$ 38.985,27	\$ 41.534,52	\$ 45.743,05
Part. Laboral 15%		\$ -	\$ -	\$ 16.697,41	\$ 23.567,23	\$ 23.638,72	\$ 26.464,29	\$ 33.049,79
Impuestos 22%		\$ -	\$ -	\$ 20.816,10	\$ 29.380,48	\$ 29.469,61	\$ 32.992,15	\$ 41.202,08
Gasto de capital		\$ 19.810,75	\$ 22.035,50	\$ 24.510,09	\$ 27.262,57	\$ 30.324,15	\$ 33.729,56	\$ 37.517,39
Inversión inicial	\$ (295.190,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones adicionales (desde año 1)		\$ 31.819,83	\$ 47.558,44	\$ 49.203,77	\$ 36.622,10	\$ 76.561,75	\$ 112.374,63	\$ 52.019,48
FLUJO TOTAL		\$ (77.156,42)	\$ (52.285,92)	\$ 23.671,53	\$ 67.634,95	\$ 36.582,52	\$ 12.402,51	\$ 102.286,28

CONCEPTO/PERIODO	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Utilidad Bruta	\$ 208.118,84	\$ 269.241,29	\$ 330.175,53	\$ 292.282,75	\$ 344.953,88	\$ 403.584,64	\$ 393.600,71	\$ 383.237,95
Depreciación	\$ 49.421,14	\$ 53.893,32	\$ 51.783,12	\$ 59.598,05	\$ 66.260,43	\$ 68.186,64	\$ 70.116,54	\$ 71.122,69
Intereses financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ 158.697,71	\$ 215.347,97	\$ 278.392,41	\$ 232.684,70	\$ 278.693,45	\$ 335.398,01	\$ 323.484,18	\$ 312.115,26
Depreciación	\$ 49.421,14	\$ 53.893,32	\$ 51.783,12	\$ 59.598,05	\$ 66.260,43	\$ 68.186,64	\$ 70.116,54	\$ 71.122,69
Part. Laboral 15%	\$ 23.804,66	\$ 32.302,20	\$ 41.758,86	\$ 34.902,71	\$ 41.804,02	\$ 50.309,70	\$ 48.522,63	\$ 46.817,29
Impuestos 22%	\$ 29.676,47	\$ 40.270,07	\$ 52.059,38	\$ 43.512,04	\$ 52.115,67	\$ 62.719,43	\$ 60.491,54	\$ 58.365,55
Gasto de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones adicionales (desde año 1)	\$ 54.183,10	\$ 56.404,50	\$ 63.341,71	\$ 120.723,87	\$ 82.471,71	\$ 36.608,97	\$ 37.893,94	\$ 39.224,02
FLUJO TOTAL	\$ 100.454,61	\$ 140.264,52	\$ 173.015,58	\$ 93.144,14	\$ 168.562,47	\$ 253.946,55	\$ 246.692,60	\$ 238.831,09

En el flujo de caja de la U.E. Valora de la tabla 15 se muestra negativo durante los dos primeros años de operación. Para el año 3 el flujo se convierte en positivo mostrando algunas caídas a lo largo del proyecto sobre todo en los años 5, 6 y 11 que corresponden a inversiones que se realizan en infraestructura, incremento de mobiliario para aulas nuevas y renovación de equipamiento que ha cumplido su vida útil en los años 6 y 11.

Estas “caídas” de flujos se podrían considerar normales debido a la planificación de crecimiento en inversiones y renovaciones del proyecto. Sin embargo, al año siguiente de experimentar estas diferencias en los flujos se aprecian flujos crecientes y constantes.

5.4.4 Análisis de relaciones financieras

5.4.4.1 Determinar tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento de este proyecto se utilizó el Costo de Capital Medio Ponderado (WACC por sus siglas en inglés) tomando en cuenta que dicho proyecto se financiará con fondos propios y deuda. De esta manera la tasa de descuento aplicada al proyecto fue del 10.97%.

La fórmula para el cálculo fue la siguiente:

$$\text{WACC} = K_e * E/(D+E) + K_d * D/(D+E) \quad (\text{Ecuación 2})$$

$$K_e = r_f + \beta (\text{MRP}) + \text{PRP}$$

Tasa libre de riesgo (r_f)

Para determinar la tasa libre de riesgo (r_f) se utilizó como referencia los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos (T Bills) que al 21 de marzo del 2017 registra el 2.44% en los bonos a 10 años plazo (Bloomberg, 2017).

Beta (β)

La Beta apalancada se calculó utilizando la información financiera publicada en (Yahoo Finance, 2017) de tres empresas dedicadas al sector de la educación en los Estados Unidos: Bright Horizons Family Inc, DeVry Education Group Inc y Strayer Education Inc. Sin embargo debido a que la empresa Bright Horizons Family Inc fue la única empresa con mayor similaridad al proyecto Valora se tomó referencia estos datos para el cálculo del Wacc. Para este caso la Beta fue de 0.53.

Prima de riesgo de mercado (MRp)

Se utilizó el valor reflejado en la página web del científico Aswath Damodaran actualizada al 05 de enero 2017 donde toma datos históricos desde 2007 hasta el 2016 (Damodaran, 2017). De esta forma la prima de riesgo de mercado es de 3.62%.

Prima de riesgo país (PRP)

Para calcular la prima de riesgo país se utilizó como referencia el Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)-Ecuador publicados por la página web del Banco Central de Reserva del Perú. De esta forma, tomando los datos de los últimos 24 meses a marzo 2017 la prima fue de 9.81% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

5.4.4.2 Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

Una vez calculados los flujos de efectivo, se determina que la Tasa Interna de Retorno (TIR) de la U.E. Valora es de 14.51% que representa una tasa superior a la tasa mínima de rentabilidad requerida para este proyecto que fue determinada al 10.97%.

Tabla 16.

Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

TIR	14,59%
VAN	\$ 143.408,47

Con respecto al Valor Actual Neto se evidencia que el proyecto indica un VAN positivo de \$ 143.408.47 dólares demostrando que luego de calcular los flujos de los ingresos y egresos futuros y descontando la inversión, el proyecto es mayor a cero por lo que se determina que es viable (ver tabla 15).

De igual manera se puede mencionar que al sumar todos los flujos del proyecto se determina que el Periodo de Recuperación de la Inversión se muestra en el año 9 una vez que estos se vuelven positivos (ver tabla 14).

5.4.4.3 Índice de Rentabilidad

En cuanto a los índices de rentabilidad se puede mencionar el indicador de rentabilidad neta demuestra la utilidad neta sobre los ingresos del proyecto.

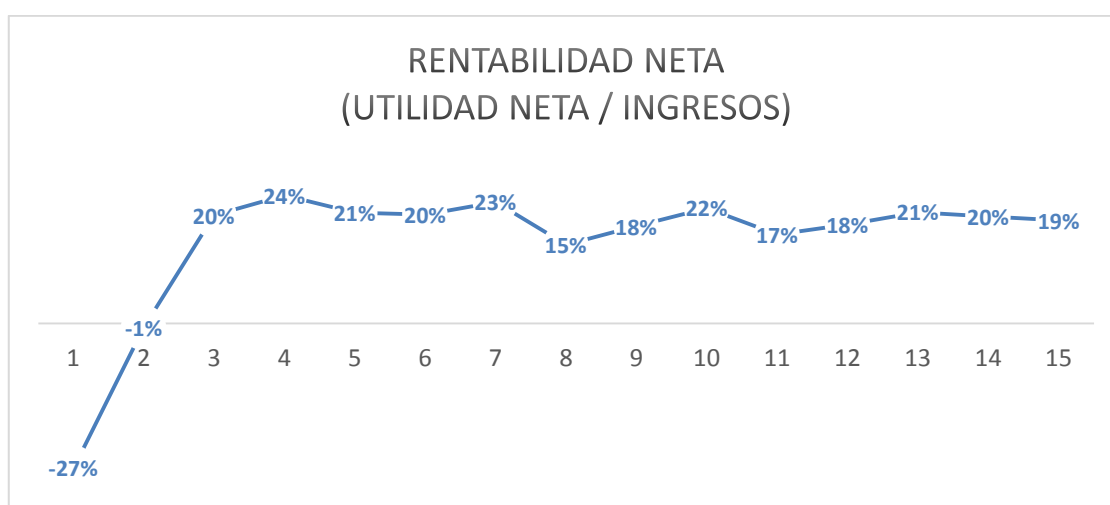


Figura 12. Índice de Rentabilidad Neta

La figura 12 demuestra que los 2 primeros años del proyecto no existen ingresos suficientes para demostrar rentabilidad debido a la alta inversión, sin embargo, a partir del tercer año el proyecto se estabiliza demostrando una rentabilidad promedio en todo el periodo que alcanza el 15%. Esto indica en términos generales que de cada dólar que se genera, \$ 0.15 dólares representan utilidad que puede ser repartida en dividendos.

5.4.4.4 Índice de Liquidez

Este índice determina la liquidez con la que cuenta la empresa o proyecto.

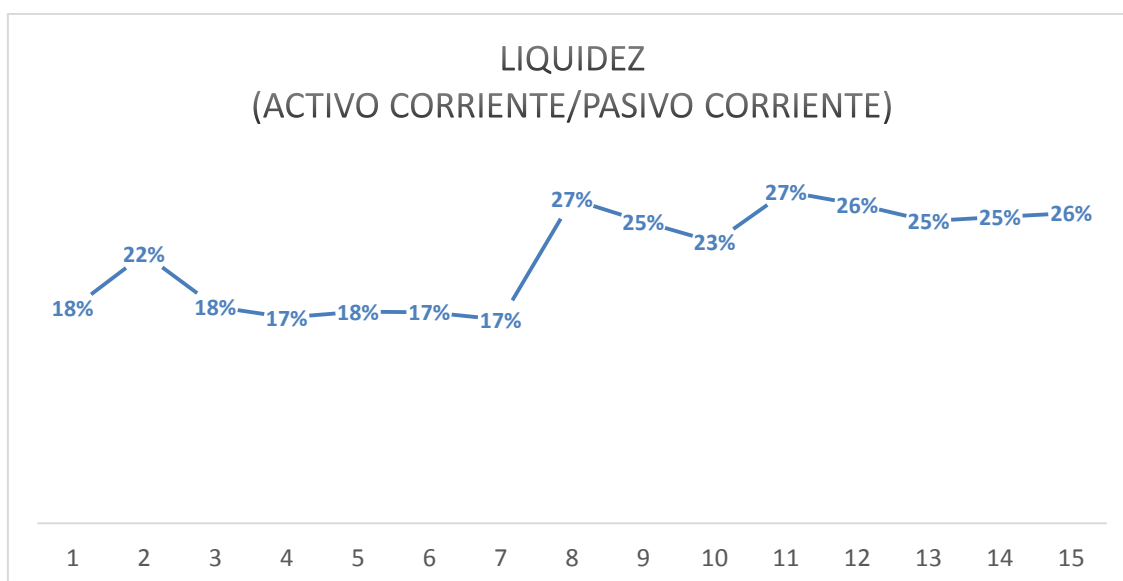


Figura 13. Índice de Liquidez

De esta forma la figura 13 indica que la Unidad Educativa Valora es un proyecto que gozará de mucha liquidez debido a la naturaleza del negocio. Es decir, al ser un proyecto educativo los ingresos son constantes por lo que se incrementa la cuenta de efectivo y por ende activos corrientes. Sin embargo, este indicador presenta un resultado promedio en todo el proyecto de 22%, es decir, que por cada dólar de pasivos corrientes el proyecto generará \$ 0.22 dólares de activos corrientes.

Esto es contradictorio a lo mencionado en el párrafo anterior pero esto se debe a que cada año se muestra reparto de dividendos por ende no existe acumulación en la cuenta de activos corrientes, haciendo por lo tanto que se muestre un nivel bajo de liquidez.

De igual forma la figura 13 muestra un incremento de liquidez a partir del año 8 debido a que en el año 7 se termina de pagar el crédito bancario.

5.4.4.5 Índice de Endeudamiento

El endeudamiento del activo relaciona el pasivo con el activo total. De esta forma se observa en la figura 14 que el proyecto demuestra una tendencia decreciente desde el 62% en el año 1 de endeudamiento inicial hasta el 33% en el año 7 una vez que se finaliza el pago del crédito.

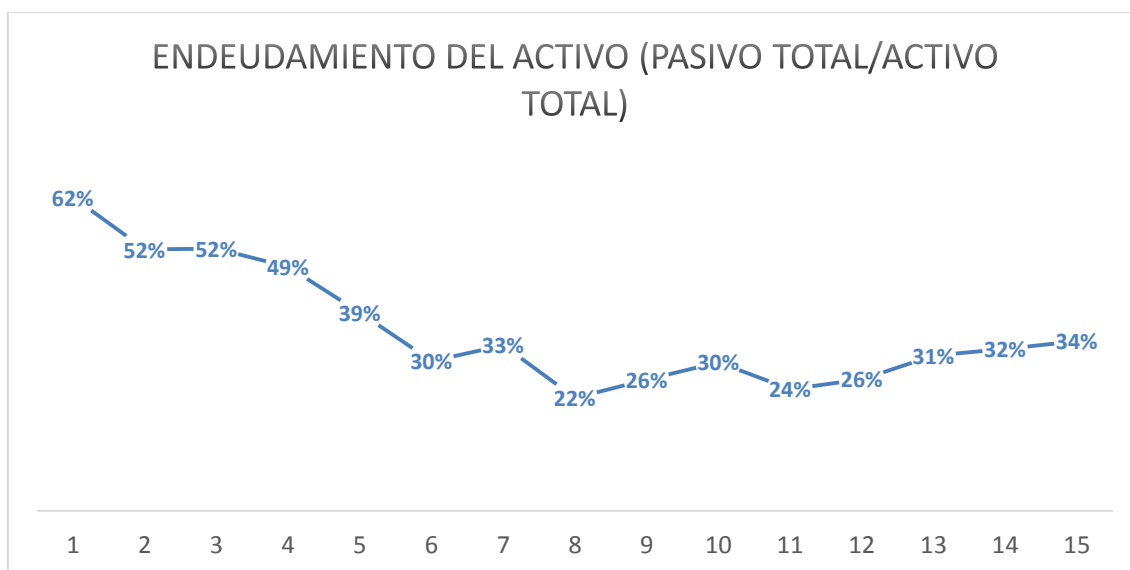


Figura 14. Índice de Endeudamiento

Durante todo el proyecto este indicador presenta un endeudamiento promedio del 36% por lo que se entendería que existe buena capacidad de endeudamiento.

5.4.5 Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental

La Unidad Educativa Valora sin duda será el primer y único proyecto de la zona Sierra norte del Ecuador que ofrezca una educación diferenciada haciendo énfasis en el aprendizaje del idioma inglés. Este proyecto tendrá un impacto positivo en el sector económico ya que cuando alcance la etapa de madurez garantizará al menos 34 plazas de trabajo directas a tiempo completo.

De igual manera, la U.E. Valora tendrá un impacto social determinante porque brindará una propuesta que no existe en la zona y que la población necesita

pensando en tener una formación de calidad para los estudiantes. Esta mejora en el perfil académico de los estudiantes contribuye a que en el futuro cercano los alumnos sean más competitivos y capaces de aprovechar de mejor manera las exigencias y oportunidades de un mundo globalizado.

En la parte ambiental se podría decir que el proyecto tiene un impacto mínimo y que está dado por la construcción de la infraestructura. Sin embargo, como parte de la formación de los estudiantes se encuentra la sensibilidad y respeto del medio ambiente lo que ayudará a los estudiantes desde etapas iniciales para que comprendan la importancia de respetar y educar personas con mayor compromiso ambiental.

6. CONCLUSIONES

Según la aplicación de la encuesta al mercado objetivo, el 100% de los encuestados no conoce una institución bilingüe en Ibarra y el 88.3% prefiere una educación en otro idioma para sus hijos.

Con el este estudio queda plasmada la estructura organizacional, estructura de crecimiento paulatina, el procedimiento legal y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Desde el punto de vista financiero el proyecto demuestra una Tasa Interna de Retorno del 14,51% que es superior a la tasa mínima requerida para este proyecto que fue del 10.97% y un Valor Actual Neto superior a cero de \$ 143.408.47 dólares que reflejan que el proyecto es viable.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01134XM/html/2015-03/2017-03/>
- Banco Mundial, 2016. *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 17 de Marzo del 2017 de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bloomberg, 2017. *Markets*. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Correa&Urbina, 2012. *Value Chain*. Recuperado el 18 de Febrero del 2017 de <https://correaurbina.com/la-cadena-de-valor/>
- Damodaran, 2017. *Annual Reports ans Stock, T Bonds and T Bills: 1928-Current*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- El Comercio, 2016. El Ecuador ahora construirá escuelas del "Siglo XXI". Recuperado el 05 de Febrero del 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-construira-escuelas-sigloxxi-ecuador.html>
- El Tiempo, 1997. La Importancia de Hablar Inglés. Recuerado el 25 de Septiembre del 2016 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-694636>
- Escola Waldorf-Steiner, 2011. *Introducción a la pedagogía Waldorf*. Recuperado el 22 de Octubre del 2016 de <http://www.escolawaldorf.org/nweb/es/node/267>
- Fuerzas de Porter, 2015. Clave para el Éxito de la Empresa. Recuperado el 12 de Enero del 2017 de <http://www.5fuerzasdeporter.com/#blog>
- Fundación Argentina María Montessori, 2017. *El Método Montessori*. Recuperado el 12 de Enero del 2017 de <http://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

- INEC, 2010. *Censo de Población y Vivienda. Recuperado el 07 de Diciembre del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>*
- INEC, 2012. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos ENIGHUR 2011-2012. Recuperado el 14 de Noviembre del 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Ministerio de Educación del Ecuador, 2012. *Marco Legal Educativo*. Quito: Editogran S.A.
- Ministerio de Educación del Ecuador, 2015. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Recuperado el 25 de Noviembre del 2016 de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/LOEI-Actualizado.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador, 2015. *Rendición de cuentas 2015*. Recuperado el 03 de Marzo del 2016 de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/2015-RENDICION-DE-CUENTASs.pdf>
- Senplades, 2014. Proyecciones y Estudios Demográficos. Recuperado el 16 de Septiembre del 2016 de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Universidad de Congreso, 2014. Noticias Universitarias. Recuperado el 28 de Septiembre del 2016 de <http://www.ucongreso.edu.ar/la-importancia-de-aprender-idiomas/>
- Vaca, E. (15 de 11 de 2016). Existencia de Unidades Educativas en Ibarra (S. Andrade, Entrevistador)
- Villalobos J, 2012. *Coyuntura Económica*. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Recuperado el 12 de Febrero del 2017 de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Yahoo Finance. 2017. Betas de Empresas. Recuperado el 20 de Marzo del 2017 de <https://finance.yahoo.com/quote/BFAM?p=BFAM>

ANEXOS

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos	\$ 150.250,00	\$ 226.575,00	\$ 364.785,00	\$ 434.892,38	\$ 504.411,99	\$ 574.542,07	\$ 644.820,85	\$ 715.261,24	\$ 785.877,33	\$ 856.684,52	\$ 927.699,66	\$ 998.941,15	\$ 1.069.363,21	\$ 1.071.643,87	\$ 1.074.038,56
Costo	\$ 153.856,00	\$ 189.571,89	\$ 212.665,60	\$ 235.957,03	\$ 296.428,81	\$ 348.577,89	\$ 374.532,63	\$ 507.142,39	\$ 516.636,03	\$ 526.509,00	\$ 635.416,91	\$ 653.987,27	\$ 665.778,56	\$ 678.043,16	\$ 690.800,61
Utilidad bruta	\$ (3.606,00)	\$ 37.003,11	\$ 152.119,40	\$ 198.935,34	\$ 207.983,19	\$ 225.964,18	\$ 270.288,22	\$ 208.118,84	\$ 269.241,29	\$ 330.175,53	\$ 292.282,75	\$ 344.953,88	\$ 403.584,64	\$ 393.600,71	\$ 383.237,95
Depreciación Inmuebles	\$ 6.218,43	\$ 8.033,11	\$ 9.723,85	\$ 10.908,78	\$ 12.135,30	\$ 15.934,44	\$ 17.248,57	\$ 18.608,83	\$ 20.016,83	\$ 21.474,26	\$ 24.491,42	\$ 26.052,95	\$ 26.052,95	\$ 26.052,95	\$ 26.052,95
Depreciación Equipos	\$ 8.528,26	\$ 10.781,23	\$ 13.858,99	\$ 16.443,70	\$ 26.849,97	\$ 25.600,08	\$ 28.494,48	\$ 30.812,31	\$ 33.876,49	\$ 30.308,86	\$ 35.106,63	\$ 40.207,49	\$ 42.133,69	\$ 44.063,59	\$ 45.069,75
Interés financiero	\$ 21.919,84	\$ 19.695,09	\$ 17.220,50	\$ 14.468,02	\$ 11.406,43	\$ 8.001,03	\$ 4.213,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de 15% PL e Impuestos	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 111.316,05	\$ 157.114,84	\$ 157.591,48	\$ 176.428,63	\$ 220.331,96	\$ 158.697,71	\$ 215.347,97	\$ 278.392,41	\$ 232.684,70	\$ 278.693,45	\$ 335.398,01	\$ 323.484,18	\$ 312.115,26
Part. Laboral 15%	\$ -	\$ -	\$ 16.697,41	\$ 23.567,23	\$ 23.638,72	\$ 26.464,29	\$ 33.049,79	\$ 23.804,66	\$ 32.302,20	\$ 41.758,86	\$ 34.902,71	\$ 41.804,02	\$ 50.309,70	\$ 48.522,63	\$ 46.817,29
Utilidad Antes de Impuestos	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 94.618,64	\$ 133.547,62	\$ 133.952,76	\$ 149.964,33	\$ 187.282,17	\$ 134.893,05	\$ 183.045,77	\$ 236.633,55	\$ 197.782,00	\$ 236.889,43	\$ 285.088,31	\$ 274.961,55	\$ 265.297,97
Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 20.816,10	\$ 29.380,48	\$ 29.469,61	\$ 32.992,15	\$ 41.202,08	\$ 29.676,47	\$ 40.270,07	\$ 52.059,38	\$ 43.512,04	\$ 52.115,67	\$ 62.719,43	\$ 60.491,54	\$ 58.365,55
Utilidad Neta	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 73.802,54	\$ 104.167,14	\$ 104.483,15	\$ 116.972,18	\$ 146.080,09	\$ 105.216,58	\$ 142.775,70	\$ 184.574,17	\$ 154.269,96	\$ 184.773,76	\$ 222.368,88	\$ 214.470,01	\$ 206.932,42

BALANCE GENERAL

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activos	\$ 320.123,47	\$ 352.647,71	\$ 383.827,55	\$ 396.018,31	\$ 436.491,44	\$ 510.253,63	\$ 519.458,34	\$ 527.155,32	\$ 532.608,84	\$ 547.117,73	\$ 611.202,51	\$ 630.382,19	\$ 601.738,77	\$ 569.611,21	\$ 537.812,31
Activos corrientes	\$ 7.860,33	\$ 11.640,46	\$ 17.199,38	\$ 20.120,52	\$ 23.017,17	\$ 25.939,25	\$ 28.867,54	\$ 31.802,55	\$ 34.744,89	\$ 37.695,19	\$ 40.654,15	\$ 43.622,55	\$ 46.556,80	\$ 46.651,83	\$ 46.751,61
Efectivo y bancos	\$ 1.599,91	\$ 2.199,83	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 6.260,42	\$ 9.440,63	\$ 15.199,38	\$ 18.120,52	\$ 21.017,17	\$ 23.939,25	\$ 26.867,54	\$ 29.802,55	\$ 32.744,89	\$ 35.695,19	\$ 38.654,15	\$ 41.622,55	\$ 44.556,80	\$ 44.651,83	\$ 44.751,61
Otros activos corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Activos no corrientes	\$ 312.263,15	\$ 341.007,25	\$ 366.628,18	\$ 375.897,79	\$ 413.474,27	\$ 484.314,38	\$ 490.590,80	\$ 495.352,77	\$ 497.863,95	\$ 509.422,54	\$ 570.548,36	\$ 586.759,64	\$ 555.181,97	\$ 522.959,38	\$ 491.060,71
Terrenos	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Edificios	\$ 124.368,55	\$ 160.662,14	\$ 194.477,08	\$ 218.175,65	\$ 242.706,03	\$ 318.688,82	\$ 344.971,46	\$ 372.176,61	\$ 400.336,67	\$ 429.485,14	\$ 489.828,31	\$ 521.058,92	\$ 521.058,92	\$ 521.058,92	\$ 521.058,92
Equipos	\$ 42.641,28	\$ 53.906,13	\$ 69.294,95	\$ 82.218,49	\$ 134.249,86	\$ 170.641,69	\$ 196.378,54	\$ 223.356,49	\$ 251.600,94	\$ 285.794,17	\$ 346.174,87	\$ 397.415,97	\$ 434.024,94	\$ 471.918,89	\$ 511.142,91
(-) Depreciación acumulada edificio	- \$ 6.218,43	- \$ 14.251,53	- \$ 23.975,39	- \$ 34.884,17	- \$ 47.019,47	- \$ 62.953,91	- \$ 80.202,49	- \$ 98.811,32	- \$ 118.828,15	- \$ 140.302,41	- \$ 164.793,82	- \$ 190.846,77	- \$ 216.899,71	- \$ 242.952,66	- \$ 269.005,61
(-) Depreciación acumulada equipos	- \$ 8.528,26	- \$ 19.309,48	- \$ 33.168,47	- \$ 49.612,17	- \$ 76.462,14	- \$ 102.062,23	- \$ 130.556,71	- \$ 161.369,01	- \$ 195.245,50	- \$ 225.554,37	- \$ 260.661,00	- \$ 300.868,49	- \$ 343.002,18	- \$ 387.065,77	- \$ 432.135,52
Pasivos	\$ 199.651,92	\$ 183.521,11	\$ 200.323,86	\$ 192.326,03	\$ 172.187,97	\$ 152.210,02	\$ 171.231,13	\$ 118.501,02	\$ 139.067,19	\$ 161.847,67	\$ 148.040,63	\$ 165.206,54	\$ 186.044,15	\$ 183.827,39	\$ 181.867,20
Pasivos corrientes	\$ 44.083,42	\$ 52.212,86	\$ 96.000,28	\$ 118.017,50	\$ 131.265,18	\$ 148.422,19	\$ 171.231,13	\$ 118.501,02	\$ 139.067,19	\$ 161.847,67	\$ 148.040,63	\$ 165.206,54	\$ 186.044,15	\$ 183.827,39	\$ 181.867,20
Proveedores	\$ 4.866,67	\$ 5.097,09	\$ 5.342,97	\$ 5.600,79	\$ 9.031,01	\$ 9.482,56	\$ 9.956,69	\$ 10.454,53	\$ 10.977,25	\$ 11.526,11	\$ 12.102,42	\$ 12.707,54	\$ 13.342,92	\$ 14.010,06	\$ 14.710,57
Obligaciones laborales	\$ 19.406,00	\$ 25.080,28	\$ 45.331,13	\$ 55.773,67	\$ 62.440,40	\$ 72.217,92	\$ 82.554,97	\$ 78.370,02	\$ 87.819,87	\$ 98.262,18	\$ 92.426,17	\$ 100.383,32	\$ 109.981,81	\$ 109.325,78	\$ 108.791,08
Obligaciones fiscales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 20.816,10	\$ 29.380,48	\$ 29.469,61	\$ 32.992,15	\$ 41.202,08	\$ 29.676,47	\$ 40.270,07	\$ 52.059,38	\$ 43.512,04	\$ 52.115,67	\$ 62.719,43	\$ 60.491,54	\$ 58.365,55
Obligaciones bancarias c/p	\$ 19.810,75	\$ 22.035,50	\$ 24.510,09	\$ 27.262,57	\$ 30.324,15	\$ 33.729,56	\$ 37.517,39	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros pasivos corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00											
Pasivos no corrientes	\$ 155.568,50	\$ 131.308,25	\$ 104.323,58	\$ 74.308,53	\$ 40.922,79	\$ 3.787,83	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obligaciones bancarias l/p	\$ 155.568,50	\$ 131.308,25	\$ 104.323,58	\$ 74.308,53	\$ 40.922,79	\$ 3.787,83	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros pasivos no corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00											
Patrimonio	\$ 120.471,56	\$ 169.126,60	\$ 183.503,69	\$ 203.692,28	\$ 264.303,47	\$ 358.043,61	\$ 348.227,21	\$ 408.654,30	\$ 393.541,65	\$ 385.270,05	\$ 463.161,89	\$ 465.175,65	\$ 415.694,62	\$ 385.783,82	\$ 355.945,11
Capital	\$ 100.000,00	\$ 160.744,08	\$ 210.905,43	\$ 210.905,43	\$ 210.905,43	\$ 210.905,43	\$ 241.071,43	\$ 241.071,43	\$ 303.437,73	\$ 303.437,73	\$ 303.437,73	\$ 308.891,93	\$ 308.891,93	\$ 308.891,93	\$ 308.891,93
Aportes para futura capitalización	\$ 60.744,08	\$ 50.161,35				\$ 30.166,00		\$ 62.366,29			\$ 5.454,20				
Dividendos			- \$ 101.204,28	- \$ 111.380,29	- \$ 51.085,11		- \$ 38.924,31		- \$ 52.671,78	- \$ 102.741,84		- \$ 28.490,04	- \$ 115.566,19	- \$ 137.578,12	- \$ 159.879,23
Reservas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Resultados acumulados		- \$ 40.272,52													
Resultados	- \$ 40.272,52	- \$ 1.506,31	\$ 73.802,54	\$ 104.167,14	\$ 104.483,15	\$ 116.972,18	\$ 146.080,09	\$ 105.216,58	\$ 142.775,70	\$ 184.574,17	\$ 154.269,96	\$ 184.773,76	\$ 222.368,88	\$ 214.470,01	\$ 206.932,42
Pasivos + Patrimonio	\$ 320.123,47	\$ 352.647,71	\$ 383.827,55	\$ 396.018,31	\$ 436.491,44	\$ 510.253,63	\$ 519.458,34	\$ 527.155,32	\$ 532.608,84	\$ 547.117,73	\$ 611.202,51	\$ 630.382,19	\$ 601.738,77	\$ 569.611,21	\$ 537.812,31

FLUJO DE CAJA

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Utilidad Bruta	\$ (3.606,00)	\$ 37.003,11	\$ 152.119,40	\$ 198.935,34	\$ 207.983,19	\$ 225.964,18	\$ 270.288,22	\$ 208.118,84	\$ 269.241,29	\$ 330.175,53	\$ 292.282,75	\$ 344.953,88	\$ 403.584,64	\$ 393.600,71	\$ 383.237,95
Depreciación	\$ 14.746,68	\$ 18.814,33	\$ 23.582,84	\$ 27.352,48	\$ 38.985,27	\$ 41.534,52	\$ 45.743,05	\$ 49.421,14	\$ 53.893,32	\$ 51.783,12	\$ 59.598,05	\$ 66.260,43	\$ 68.186,64	\$ 70.116,54	\$ 71.122,69
Intereses financieros	\$ 21.919,84	\$ 19.695,09	\$ 17.220,50	\$ 14.468,02	\$ 11.406,43	\$ 8.001,03	\$ 4.213,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ (40.272,52)	\$ (1.506,31)	\$ 111.316,05	\$ 157.114,84	\$ 157.591,48	\$ 176.428,63	\$ 220.331,96	\$ 158.697,71	\$ 215.347,97	\$ 278.392,41	\$ 232.684,70	\$ 278.693,45	\$ 335.398,01	\$ 323.484,18	\$ 312.115,26
Depreciación	\$ 14.746,68	\$ 18.814,33	\$ 23.582,84	\$ 27.352,48	\$ 38.985,27	\$ 41.534,52	\$ 45.743,05	\$ 49.421,14	\$ 53.893,32	\$ 51.783,12	\$ 59.598,05	\$ 66.260,43	\$ 68.186,64	\$ 70.116,54	\$ 71.122,69
Part. Laboral 15%	\$ -	\$ -	\$ 16.697,41	\$ 23.567,23	\$ 23.638,72	\$ 26.464,29	\$ 33.049,79	\$ 23.804,66	\$ 32.302,20	\$ 41.758,86	\$ 34.902,71	\$ 41.804,02	\$ 50.309,70	\$ 48.522,63	\$ 46.817,29
Impuestos 22%	\$ -	\$ -	\$ 20.816,10	\$ 29.380,48	\$ 29.469,61	\$ 32.992,15	\$ 41.202,08	\$ 29.676,47	\$ 40.270,07	\$ 52.059,38	\$ 43.512,04	\$ 52.115,67	\$ 62.719,43	\$ 60.491,54	\$ 58.365,55
Gasto de capital	\$ 19.810,75	\$ 22.035,50	\$ 24.510,09	\$ 27.262,57	\$ 30.324,15	\$ 33.729,56	\$ 37.517,39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones adicionales (desde año 1)	\$ 31.819,83	\$ 47.558,44	\$ 49.203,77	\$ 36.622,10	\$ 76.561,75	\$ 112.374,63	\$ 52.019,48	\$ 54.183,10	\$ 56.404,50	\$ 63.341,71	\$ 120.723,87	\$ 82.471,71	\$ 36.608,97	\$ 37.893,94	\$ 39.224,02
FLUJO TOTAL	\$ (77.156,42)	\$ (52.285,92)	\$ 23.671,53	\$ 67.634,95	\$ 36.582,52	\$ 12.402,51	\$ 102.286,28	\$ 100.454,61	\$ 140.264,52	\$ 173.015,58	\$ 93.144,14	\$ 168.562,47	\$ 253.946,55	\$ 246.692,60	\$ 238.831,09