

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios de “Carpe Diem”: una empresa de asesoría vía Internet para elegir la mejor opción educativa para su hijo

Ana Idrovo

Alex Rueda

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Negocios (MBA)

Quito, octubre de 2010

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de Negocios de “Carpe Diem”: una empresa de asesoría vía Internet para elegir la mejor opción educativa para su hijo

Ana Idrovo

Alex Rueda

Fabrizio Noboa, PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

Matías Santana, PhD (c)
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, octubre de 2010

© **Derechos de autor**
Ana Idrovo
Alex Rueda
2010

Resumen

Una de las preguntas más frecuentes que tiene un padre de familia cuando su hijo llega a la edad escolar es: ¿En qué escuela le pongo a mi hijo?

Dicha búsqueda genera en los padres gran incertidumbre y ansiedad, ya que no siempre son claros los factores que se deben tomar en cuenta a la hora de elegir una escuela así como también las prioridades y valores que tienen tanto los padres como el niño, etc.

Además, muchas de las veces, no se toman en cuenta las necesidades del niño sino solamente la de los padres, lo que a futuro en muchos casos se refleja en problemas como cambios de colegio, poca adaptación, limitado aprovechamiento de las capacidades del niño, bajo rendimiento, etc. Todos estos escenarios, desembocan irremediablemente en que el niño o joven deban buscar un nuevo colegio, lo que plantea nuevamente el problema original a los padres, pero con un mayor grado de ansiedad y preocupación.

En nuestro medio si preguntamos a los padres cómo eligió la escuela para sus hijos y bajo qué parámetros, pocos darán una respuesta que tenga argumentos técnicos y medibles.

“Carpe Diem” es una empresa creada con la finalidad de guiar a los padres a responder a estas preguntas ayudándoles a tomar una de las decisiones más difíciles y estresantes en su vida, que es el elegir una escuela apropiada para su hijo y, a futuro, proporcionarles información que les permitan guiar de mejor manera el proceso de aprendizaje y desarrollo.

Nuestro objetivo principal es brindar a los padres una asesoría profesional, vía internet, analizando las mejores opciones escolares que existen actualmente en el mercado de una manera personalizada y tomando en cuenta todos los factores importantes que se debe examinar al momento de elegir una escuela o colegio

Para esto “Carpe Diem” ofrecerá a sus clientes, información calificada tanto sobre los distintos colegios, como la posibilidad de realizar análisis psico-pedagógicos sobre los chicos y los padres a fin de que en base a esto y a las opciones educativas que existen, y las expectativas de los padres y chicos sobre su proceso educativo, se tengan las opciones más adecuadas para que la decisión final sobre la escuela apropiada para un

chico tenga un alto grado de certeza y minimice tanto la inseguridad en la toma de la decisión como la ansiedad y el estrés que esto causa en los padres.

Contenido

Lista de Tablas	3
Lista de Figuras	3
CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	4
1.2 Realización de la Investigación de Mercado	5
1.2.1 Método cualitativo.....	5
1.2.2 Método cuantitativo.....	5
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado	6
2.1 Fuerzas de la Competencia en el Sector	9
2.1.1 Amenazas de Nuevos Entrantes:	10
2.1.2 Poder de Negociación de los Consumidores	10
2.1.3 Productos Sustitutos:	11
2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores	12
2.1.5 Rivalidad entre Competidores	12
2.1.6 Mapa Estratégico.....	13
CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO	15
3.1 Estrategia Genérica	15
3.2 Estrategias Sectoriales.....	15
3.2.1 Barreras de entrada.....	15
3.2.2 Poder de Negociación de los Consumidores	16
3.2.3 Productos Sustitutos	16
3.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	16
3.3 Misión	16
3.4 Visión	16
3.5 Objetivos	16
3.5.1 Objetivos Estratégicos.....	17
3.5.2 Objetivos Financieros.....	17
3.6 Organigrama Inicial de “Carpe Diem”	17
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL	19
4.1 PRECIO.....	19

4.2	PRODUCTO	19
4.3	Plaza	21
4.4	Publicidad.....	21
4.5	Otros.....	21
CAPITULO 5: PLAN OPERACIONAL		23
5.1	Alojamiento del Sitio Web y Accesos.....	24
5.2	Manejo de la Operación	25
5.3	Gestión de Calidad	25
5.3.1	Lograr la Certificación de Calidad ISO 9001-2008	25
5.3.2	Enfoque en el Cliente y Retroalimentación Permanente	26
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO DE “CARPE DIEM”		27
6.1	Supuestos Generales.....	27
6.1.1	Volumen de Ventas	27
6.1.2	Precio Estimado del Producto/Servicio	28
6.1.3	Tasa de Descuento para el Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	29
6.1.4	Costos Fijos y Costos Variables	30
6.2	Estructura de Capital y Financiamiento	30
6.3	Estados Financieros Proyectados	32
6.4	Flujo de Efectivo Proyectado	32
6.5	Punto de Equilibrio Proyectado.....	33
6.6	Cálculo del TIR y el VAN.....	34
6.7	Cálculo de la Sensibilidad	34
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS		37
7.1	Conclusiones	37
7.2	Comentarios	38
Anexo 1		40
Anexo 2		44
Anexo 3		47
Anexo 4		60

Lista de Tablas

Tabla 1: Número de Alumnos a Nivel Nacional por Tipo de Institución	7
Tabla 2: Costos Anuales en Planteles Particulares	7
Tabla 3: Distribución de Estudiantes en el Cantón Quito	8
Tabla 4: Proyección de ventas a cinco años	28
Tabla 5: Precio Unitario de Venta del Servicio en los 5 Años	28
Tabla 6: Balance General Inicial – Año 0	31
Tabla 7: Estado de Resultados Proyectado para “Carpe Diem”	32
Tabla 8: Flujo de Caja Proyectado para “Carpe Diem”	33
Tabla 9: Cálculo del Punto de Equilibrio para los 5 Primeros Años de Operación	33
Tabla 10: Cálculo del VAN y el TIR del Proyecto	34

Lista de Figuras

Figura 1: Análisis de las Fuerzas Sectoriales	9
Figura 2: Mapa Estratégico de “Carpe-Diem”	13
Figura 3: Organigrama Inicial de “Carpe Diem”	18
Figura 4: Resultados de la Sensibilidad del VAN	36

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Para recoger la información primaria se utilizó tanto el método cualitativo por medio de una entrevista a profundidad como el cuantitativo por medio de una prueba de concepto de producto y de precio.

La razón por la que se hizo una entrevista a profundidad fue porque era necesario obtener información previa de un problema sobre el que no existe ningún dato anterior y que, sin embargo, es un problema recurrente de los padres de familia. Por medio de este método se querían determinar comportamientos, motivaciones, miedos, actitudes, intenciones, creencias, que ayuden a validar si existe o no un “insight” poderoso.

Una vez que obtuvimos información relevante se procedió a diseñar un cuestionario con dicha información para determinar factores puntuales como el precio del producto (o servicio) y la intención de compra, entre otros. Este cuestionario permitió realizar un “Price Test” que es un factor crítico para verificar la viabilidad del negocio. En el mismo cuestionario se incluyeron 2 preguntas de “Product and Concept Test” para confirmar si el hecho de que el servicio sea ofrecido vía internet no es un obstáculo para que clientes y consumidores usen el servicio, o la forma en que se puede transformar en una fuente ventaja competitiva.

Para la obtención de información adicional se entrevistó a psicólogos educativos y personas relacionadas con el campo escolar para poder obtener una visión completa sobre el proceso de selección de escuela y los problemas frecuentes que se presentan durante este proceso y después del mismo.

Finalmente, para conseguir información secundaria, se usó las estadísticas básicas publicadas por el Ministerio de Educación ya sea en su portal institucional¹ o en las publicaciones periódicas como la publicación “Estadística Educativa de los Años Escolares 2002-2003 al 2006-2007”

¹ El portal del Ministerio de Educación se encuentra en la siguiente liga: <http://www.educacion.gob.ec/>

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

1.2.1 Método cualitativo

Entrevista a profundidad: Se eligió hacer una entrevista estructurada, que es un conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente.

La entrevista fue realizada a 8 personas tanto hombres como mujeres, profesionales con hijos que ya estaban en una escuela o cercanos a entrar a una escuela.

El entrevistador hizo las mismas preguntas a los entrevistados y en el mismo orden, lo que permitió que después se reúna sistemáticamente datos detallados y facilitó la posibilidad de comparación entre todos los entrevistados.

Antes de la entrevista, se mostró la entrevista para su aprobación a un experto en investigación de mercado y Marketing.

El formato de la entrevista se puede encontrar en el Anexo 1. En este mismo anexo se encuentra la transcripción de una de las entrevistas realizadas para que se pueda apreciar la forma en que se recolectó la información proporcionada.

1.2.2 Método cuantitativo

Estructurado: Se realizó una investigación de “Product and Concept Test” y “Price Test”, cuyo listado se hizo con preguntas específicas cerradas, en las que se incluyó preguntas de opción múltiple con selección simple. Dicho cuestionario se lo elaboró en base a los resultados de la entrevista.

Esta investigación se la realizó a 156 personas, en distintos lugares de la ciudad como centros comerciales que sean apropiados para consumidores de los niveles socio-económicos A, B, C1, C2 y C3.

El formato del cuestionario consta en Anexo 2

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

Los resultados de la investigación de mercado arrojaron los siguientes resultados:

1. De los 150 encuestados el 44% contrataría una asesoría educativa vía internet ya que le parece un medio fácil de usar sin ninguna otra condición impuesta, el 31% lo usaría siempre y cuando se le brinde alguna garantía de confiabilidad, el 8% lo usaría siempre que sea algún amigo que le aconseje sobre esta asesoría y el 18% no usaría nuestro servicio ya que sienten que el internet no les brinda confianza de manera general.
2. De los encuestados el 34% ha cambiado a su hijo una o más veces de la escuela contra el 66% que nunca lo ha hecho, por lo que podríamos considerar que el mercado inicial sería más o menos del 34%, el cual estaría más propenso al inicio a utilizar el servicio, lo cual a la vez coincide con un 31% que piensa que su grado de certeza en la decisión que tomó cuando realizó la elección de la escuela era medio.
3. Cuando se les preguntó por el precio mínimo que pagarían por utilizar el servicio el 21% de personas consideran que el servicio debería ser gratuito, el 59% pagaría por la asesoría entre \$30 a \$50 USD, el 9% pagaría entre \$50 a \$100 USD y el 11% pagaría más de \$100 USD.
4. Por otro lado, el 39% de las personas pagaría máximo entre \$30 a \$50 USD, el 24% pagaría máximo entre \$50 a \$100 USD y el 18% pagaría más de \$100 USD.
5. El 67% de las personas que participaron en nuestra investigación son casados, del cual el 83% son profesionales. Independientemente de su estado civil y formación, el 72% de personas dicen que la decisión a la hora de elegir un colegio para su hijo fue tomada en pareja y el 31% antes de tomar la decisión escuchó consejos de amigos y familiares así como también visitó diferentes instituciones educativas contra un 22% que solamente basó su decisión por el prestigio del colegio.
6. El 49% de los padres dice pagar más de \$400 dólares mensuales por la educación de uno de sus hijos, lo que hace pensar que invierten una gran cantidad de su presupuesto familiar en educación.

Para mayor información revisar el Anexo 3 con el detalle de las tablas de resultados de la investigación de mercado para el proyecto.

CAPTULO 2: ANALISIS EXTERNO

El Sector Educativo, es uno de los sectores que tiene más impulso para su crecimiento por iniciativas tanto gubernamentales como privadas, porque se considera como uno de los sectores estratégicos para que un país o sociedad evolucionen y sean capaces de crecer económicamente y logren condiciones de competitividad, que les permitan insertarse en el concierto económico mundial.

En el Ecuador existen 3'477,137² estudiantes entre los niveles 1° de Básica y último año de bachillerato en los colegios de todas las categorías³. Adicionalmente, de acuerdo a la misma publicación, existe un total 33,332 planteles educativos de todos los tipos y un total de 205,081 profesores en todos esos planteles educativos.

De acuerdo a las estadísticas publicadas por este Ministerio, la distribución de alumnos a nivel nacional que estudian en todos los niveles en plateles educativos particulares de cualquier tipo es el que se muestra en la Tabla 1: Número de Alumnos a Nivel Nacional por Tipo de Institución.

		Planteles	Profesores	Alumnos
Pre-Primario	Particular-Religioso	447	1,821	20,486
	Particular-Laico	2,998	10,581	83,484
Primario	Particular-Religioso	629	7,540	140,524
	Particular-Laico	4,104	27,471	360,937
Medio	Particular-Religioso	351	7,704	105,790
	Particular-Laico	1,500	20,757	200,069
Totales		10,029	75,874	911,290

Tabla 1: Número de Alumnos a Nivel Nacional por Tipo de Institución

Siempre de acuerdo a las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación, en la ciudad de Quito existen 551 planteles educativos particulares cuyos costos promedios anuales en cada nivel se muestran en la Tabla 2: Costos Anuales en Planteles Particulares:

² Tomado de la publicación “Estadística Educativa de los Años Escolares – 2002-2003 al 2006-2007”; Ministerio de Educación del Ecuador; agosto del 2008.

³ El Ministerio de Educación de la República del Ecuador clasifica a las instituciones educativas en cinco grandes grupos: fiscales, fisco-misionales, municipales, particulares religiosos y particulares laicos.

Costos Anuales	Pre-primario	Primario	Medio
Mínimo	\$ 255.00	\$ 280.50	\$ 153.00
Promedio	\$ 806.77	\$ 880.59	\$ 1,071.81
Máximo	\$ 4,207.50	\$ 4,398.75	\$ 4,462.50

Tabla 2: Costos Anuales en Planteles Particulares

De lo anterior se concluye que la inversión anual que tiene que hacer un padre de familia en promedio para dar educación a su hijo es de aproximadamente \$900 dólares, lo cual implica un gran esfuerzo económico.

La distribución de los alumnos en los tres niveles educativos para el cantón Quito es la siguiente:

NIVELES	ZONA		
	RURAL	URBANA	TOTAL
Bachillerato	221	602	823
EGB	54721	139338	194059
EGB y Bachillerato	35587	189876	225463
Inicial	2924	7182	10106
Inicial y EGB	13867	36693	50560
Inicial, EGB y Bachillerato	24551	53193	77744
TOTAL	131871	426884	558755

Tabla 3: Distribución de Estudiantes en el Cantón Quito

Del total de 558,755 estudiantes, solo 185,720 alumnos estudian en instituciones particulares urbanas, lo cual implica que la cantidad de dinero que se invierte en educación particular anualmente es de alrededor \$167'148,000.

Como se puede apreciar, el sector educativo particular es un mercado atractivo tanto por su tamaño en cuanto al número de potenciales clientes que se pueden servir, así como por el volumen de dinero que se mueve anualmente.

Sin embargo, a pesar de que los padres de familia realizan estas inversiones directas en la educación de sus hijos, en realidad no existe un nivel de seguridad adecuado de que esa inversión dé los resultados esperados por los padres. Tan es así que de acuerdo a las publicaciones del Ministerio de Educación existe un tasa de repetición en el nivel básico del 2.10% y 5.88% para el nivel medio, lo que representa

un volumen de dinero importante (alrededor de 3 millones de dólares anualmente). Y aunque no existen estadísticas de cambio de colegio, es ampliamente conocido, que de manera recurrente los padres cambian de colegio a su hijo por diversos factores.

También es importante anotar que los índices de medición de éxito escolar que lleva el Ministerio de Educación y, en general, la casi todas las instituciones fiscales y particulares, son el índice de repetición, el índice de deserción y el índice de aprobación, pero no se han hecho esfuerzos por medir aspectos como porcentaje de éxito de los alumnos en sus carreras universitarias, número de alumnos que logran premios o reconocimientos en campos distintos a las asignaturas de las oficiales

De hecho, en la actualidad el sistema de evaluación de los niños y jóvenes es básico y no hay realmente un intercambio de información adecuado entre el colegio y los padres a fin de establecer de manera clara las potencialidades del niño, sus aptitudes y las expectativas de los padres. Por tanto, existe claramente una brecha entre las aspiraciones de los padres de familia y lo que el colegio puede y debe ofrecer para que un joven o un niño se eduque de manera incluyente e integral.

2.1 Fuerzas de la Competencia en el Sector

Aplicando el modelo de Michael Porter sobre las fuerzas que moldean la competencia del sector de servicios educativos pedagógicos podemos concluir que para el sector en que se quiere desarrollar el negocio propuesto el panorama es el siguiente:



Figura 1: Análisis de las Fuerzas Sectoriales

A continuación se realiza un análisis detallado de este status:

2.1.1 Amenazas de Nuevos Entrantes:

Las barreras de entrada son altas por los siguientes factores:

- Es un negocio especializado, porque requiere de técnicas de evaluación psico-pedagógica innovadoras, lo que implica un “know-how” que no es fácilmente adquirible.
- Se necesita una inversión de capital e involucramiento importante.
- Se debe utilizar herramientas sofisticadas de medición y que implicarán tener los derechos de propiedad intelectual sobre muchas de las metodologías y herramientas.
- La investigación y conocimiento del mercado educativo deben ser profundos, lo que implica tiempo e inversión para lograr estar en condiciones de ofrecer un servicio adecuado.

En consecuencia se considera que la amenaza de nuevos entrantes es baja porque existen barreras de entrada altas por: conocimiento especializado, tiempo e inversión necesarios para montar un negocio similar, además muchas de las herramientas y metodologías tienen derechos de propiedad intelectual.

2.1.2 Poder de Negociación de los Consumidores

Esta fuerza está definida por los siguientes factores:

- Existe un mercado de compradores importante y desatendido, que tiene necesidad de este servicio ya que su única fuente de decisión suele ser una fuente informal.
- La posibilidad de negociación es baja, porque en general es el colegio en que establece las reglas de juego y el que define el proceso y los costos, con poca facilidad para los padres de familia para negociarlas
- Los costes de no adquirir una asesoría especializada puede ser más caro a largo plazo, porque existen riesgos de repetición y rotación en los colegios. Esto causa mucha ansiedad en los padres de familia.

- El consumidor puede entrar en contacto directamente con las escuelas pero primero debe cumplir una serie de requisitos como pruebas, realizar pagos impuestos por los colegios, etc. para conocer únicamente el colegio en el que está interesado.
- Hay pocas opciones de servicios sustitutos, porque las opciones disponibles son los profesionales especializados que, no necesariamente conocen los detalles de cada colegio, lo que puede significar que los resultados no sean realmente útiles.

En conclusión, el poder de negociación de los consumidores es bajo porque los consumidores no tienen otras opciones con el mismo alcance y un precio equivalente. Además, los colegios pondrán como parte de su proceso de admisión y evaluación periódica el contar con una información detallada y suficiente sobre el perfil psicológico del niño o joven, entonces los padres deberán cumplir con este requisito.

2.1.3 Productos Sustitutos:

En cuanto a la posibilidad de enfrentar una competencia basada en productos sustitutos, se debe destacar que los factores que pueden favorecer esta fuerza son:

- Propensión del comprador a sustituir, porque es posible que un padre de familia desee una atención personalizada para su hijo.
- Precios relativos de los productos sustitutos. Porque un profesional en psicopedagogía, podría hacer una evaluación de menor alcance pero de igual costo
- Nivel percibido de diferenciación de producto. Si la información que se entrega al consumidor no es suficiente profunda, podría no agregar valor con respecto a precio pagado.
- Al ser un servicio ofrecido vía internet, existe un porcentaje del 18% -que es relativamente bajo- que no confía en este medio.

Bajo este panorama se prevé que existe la posibilidad de aparición o reforzamiento de los productos sustitutos, que con servicios similares y algún grado de diferenciación que pueda generar un nivel de expectativa en los padres de familia y los impulse a buscar otras opciones.

2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Desde el punto de vista formal, se debe considerar que los colegios particulares son realmente los “proveedores” de la compañía porque son los que facilitarían el acceso a los clientes y son los que de alguna manera pueden bloquear o no al negocio. Los factores que pueden controlar esta fuerza son:

- Una buena o mala relación con el proveedor. Esto se lo manejará estableciendo relaciones contractuales y procesos de capacitación para los psico-pedagogos de planta. Esto permitirá reforzar la relación con los colegios y establecer una relación ganar-ganar.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor. Es posible que cada colegio quiera tener un grado distinto de diferenciación en cuanto a la profundidad o amplitud del análisis que se debe realizar.
- Desinterés total por parte de los colegios en ofrecer información interna lo que podría implicar que la mayoría de asesoría de este tipo sean limitadas. “Carpe-Diem” debería llegar directamente a los padres de familia. Como conclusión, los colegios e instituciones educativas tienen un gran poder de negociación porque son los que pueden permitir o no el acceso fácil al mercado con el servicio. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.1.5 Rivalidad entre Competidores

El sector en el que se desea montar el nuevo negocio es un área relativamente nueva en el mercado local, que no tiene empresas conocidas o establecidas; sin embargo, existen profesionales independientes y los mismos profesionales en psicología que trabajan para los colegios que se pueden considerar competidores. Por tanto, desde el punto de vista de la rivalidad, no se considera que exista una competencia directa porque su naturaleza ataca nichos de negocio vacíos que no tienen competidores fuertes y por tanto se considera que es un sector altamente atractivo.

Sin embargo, la introducción al mercado y el posicionamiento son difíciles ya que el negocio está basado en la confianza que el consumidor tenga sobre la asesoría y además en convencerles de utilizar el servicio, es decir, que cambien su comportamiento informal habitual de búsqueda de colegios por uno formal y especializado. Pero esto se

lo piensa lograr por medio del proceso de admisión a los colegios, lo que podría facilitar este acceso.

2.1.6 Mapa Estratégico

En base a este escenario se ha definido que el posicionamiento estratégico del nuevo negocio es el que se muestra en la Figura 2: Posicionamiento Estratégico de “Carpe-Diem”.

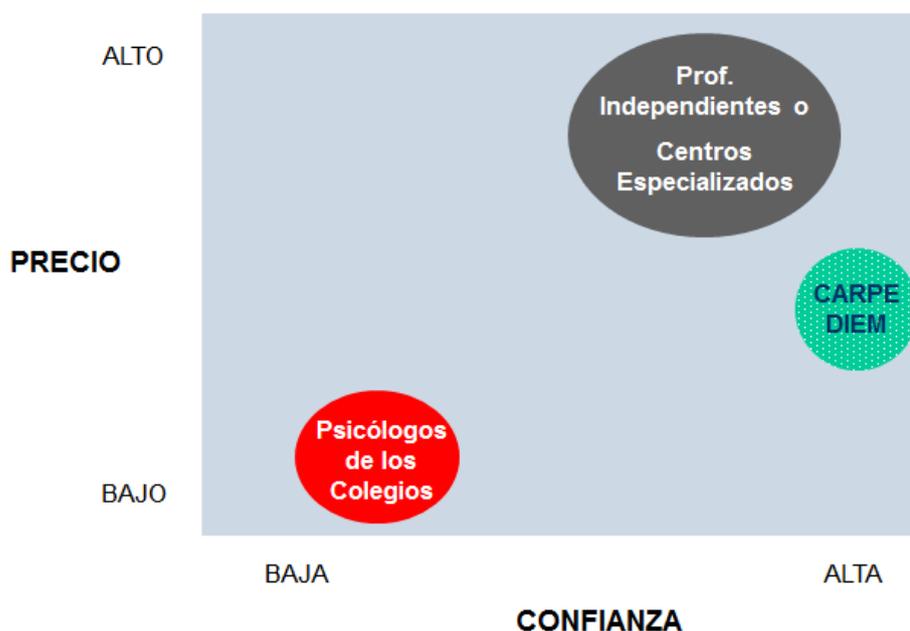


Figura 2: Mapa Estratégico de “Carpe-Diem”

Como se puede apreciar en la Figura 2, el nuevo negocio competiría con profesionales individuales y algunos centros especializados que pueden ofrecer este tipo de servicios. Por otro lado, los mismos colegios tienen profesionales en psicología que podrían estar generando un nivel de competencia indirecta.

De acuerdo a los análisis realizados, se ha llegado a la conclusión que los factores que determinan el posicionamiento del nuevo negocio son:

1. Precio: porque si bien los padres de familia tienen poco nivel de negociación, hay que considerar que esta inversión adicional la realizarán en una época en la

que tienen muchos gastos simultáneos. Por otro lado, si se comparan las opciones que tienen los potenciales clientes para atender esta necesidad son:

- a. No hacer nada, lo que implica una inversión de cero dólares
 - b. Buscar ayuda especializada, lo que implica realizar estudios complejos y lograr que estos se coordinen de manera adecuada con el colegio y todo el sistema psico-pedagógico de cada institución.
2. Confianza: que es algo difícil de medir y que solo se lo establecerá en la medida de que transcurra el tiempo y el colegio vaya logrando una mejor adaptación y aprovechamiento de las capacidades de los niños y jóvenes.

CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO

3.1 Estrategia Genérica

“Carpe Diem” tendrá una estrategia de conveniencia, debido al precio al que se va a ofrecer el producto el cual es de \$50 USD, por lo que será de distribución masivamente selectiva.

Según la investigación la empresa cree que el grupo de consumidores busca un mismo conjunto de beneficios que son los de tener una asesoría experta para bajar el nivel de incertidumbre que provoca a un número de padres de familia con ciertas características, al elegir la escuela para los hijos.

La compañía pretende servir a los clientes en forma más rápida y eficiente que los competidores, dando información relevante y con alta cobertura. Por lo que la compañía pretende dar un mejor servicio a un mercado específico así como también manejar costos alcanzables para este segmento.

3.2 Estrategias Sectoriales

3.2.1 Barreras de entrada

Para elevar las barreras de entrada a posibles competidores se piensa asociarse con algún organismo ya sea internacional o del gobierno, que permita primero dar confianza a los usuarios al demostrar que la compañía es neutral en el mercado y al mismo tiempo darles seguridad de que el servicio que ofrece Carpe Diem es serio y profesional.

- Es importante darse a conocer en medios especializados como expertos en asesoría educativa para que estos medios ya sea revistas o programas de televisión, refieran a la empresa.
- Es importante que las Guarderías también tengan a la compañía como referencia ya que la mayoría de padres de familia antes de poner a sus hijos en una escuela, los tienen primero en una Guardería cerca del lugar en el que viven.

3.2.2 Poder de Negociación de los Consumidores

Realizar campañas publicitarias enfocadas en la ansiedad de los padres de equivocarse de escuela, la falta de una asesoría educativa completa, con el costo que representa el equivocarse de escuela, así como también en el expertise en este sector.

3.2.3 Productos Sustitutos

La asesoría debe tener una base que analice por lo menos el 80% de los colegios de Quito para poder brindar un asesoramiento eficiente y más completo que el de otro profesional.

La información que se proporcione a los clientes debe ser lo más completa posible para que les asesore en todos los aspectos relevantes para la toma de decisión

3.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Para reforzar este punto, se piensa establecer alianzas comerciales a largo plazo con los colegios para así neutralizar su poder de negociación.

3.3 Misión

La misión es minimizar la incertidumbre y ansiedad que tienen los padres de familia al momento de elegir una escuela para su hijo a través de un asesoramiento profesional y personalizado.

3.4 Visión

Eliminar los fracasos escolares debido a una elección errónea por parte de los padres de familia de la escuela para sus hijos.

3.5 Objetivos

A fin de priorizar adecuadamente las actividades y estrategias tendientes a posicionar sólidamente a “Carpe Diem” se han definido dos tipos de objetivos: estratégicos y financieros.

3.5.1 Objetivos Estratégicos

1. Ser líderes en asesoría educativa con un posicionamiento sólido en la mente de nuestro segmento objetivo en un año.
2. Lograr alianzas estratégicas con el 30% de los colegios que atienden el mercado objetivo de “Carpe Diem” en el plazo de 1 año.
3. Crear un modelo de negocio exitoso y expandible en 3 años.
4. Desarrollar nuevos productos y ampliar el ciclo de vida de la línea de productos de “Carpe Diem” al menos a 5 años.

3.5.2 Objetivos Financieros

1. Lograr dentro del primer año de operación la venta de al menos 500 evaluaciones y asesorías a los padres del mercado objetivo.
2. Lograr que el flujo de caja sea positivo dentro del primer año de operación de “Carpe Diem”.
3. Crecer en el mercado objetivo al menos el 100% año contra año a partir del segundo año de operación de “Carpe Diem”.
4. Mantener un apalancamiento entre el 30% y 40% a partir del tercer año de operación de “Carpe Diem”.

3.6 Organigrama Inicial de “Carpe Diem”

Para lograr los objetivos planteados tanto en el ámbito estratégico como el financiero, se ha pensado en una estructura orgánico-funcional liviana para “Carpe Diem”. La Figura 3: Organigrama Inicial de “Carpe Diem”, muestra los principales roles que esperamos que existan dentro de la organización.

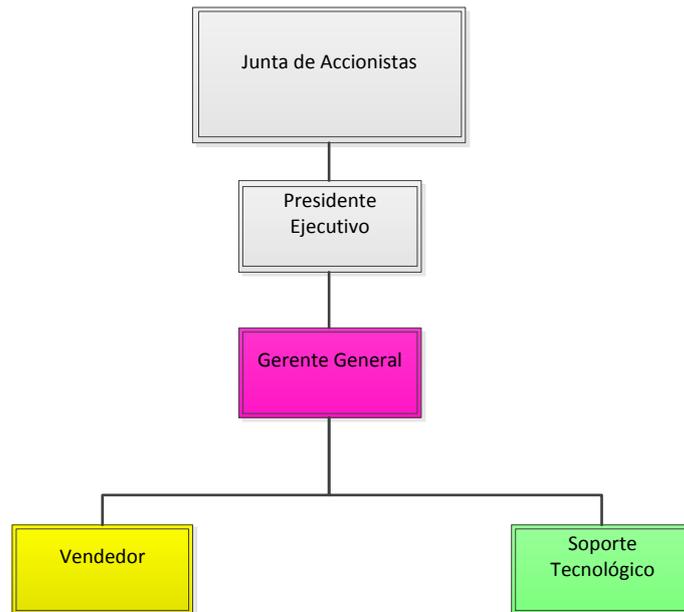


Figura 3: Organigrama Inicial de “Carpe Diem”

Esta estructura organizacional ha sido optimizada para permitir que el costo de las operaciones de “Carpe Diem” al inicio de su negocio, tenga los recursos humanos necesarios, pero que no tengan un excesivo peso financiero.

Los roles en gris son roles que se deben tener por ley en el Ecuador, en tanto que los roles con colores vivos, son los que entrarán en la nómina de “Carpe Diem” y por tanto deberán cumplir metas específicas dentro de la organización que impacten directamente en los objetivos de la nueva organización.

CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 PRECIO

El precio establecido para el servicio es de \$50 USD por asesoría, dicha cantidad fue establecida en la investigación de mercado en el componente de prueba de precio. Si se analiza los resultados en el anexo 3, en los gráficos 3.4 y 3.5 se puede observar la disposición de precio mínimo y máximo, y se establece claramente que ese es el precio que el mercado objetivo de la empresa asimilaría sin mayor reticencia.

4.2 PRODUCTO

Para una asesoría completa, la compañía requiere tener información completa y relevante de los diferentes colegios tales como:

- a. Idiomas que imparte: Bilingüe o Trilingüe.
- b. Religioso o laico.
- c. Deportes: Con campo deportivo propio, los deportes que se practican, gimnasio con vestuarios, instalaciones adecuadas según el deporte practicado, etc.
- d. La cantidad de alumnos por salón: Educación personalizada, grupos de trabajo pequeños favorecen el contacto y la relación docente-alumno, existen menos elementos distractores en el aprendizaje.
- e. Laboratorios de ciencias, uso y aplicación de nuevas tecnologías: Salón de informática y laboratorios de ciencias correctamente equipados, biblioteca y sala de lectura, acceso a Internet, etc.
- f. Bachillerato Internacional e intercambios estudiantiles: Viajes a otros países por prácticas deportivas, intercambio cultural, refuerzo del idioma, etc.
- g. Estado general de las instalaciones: Equipamiento, comodidad e infraestructura, comedor escolar, calefacción, ventilación, iluminación, extensión de áreas verdes y de construcción. Esto apoyado con material fotográfico para que se pueda tener más claridad sobre la infraestructura y con información geográfica provista por servicios como “Google

- Maps”, para que los padres de familia tengan idea clara de su ubicación física.
- h. Relación escuela-comunidad escolar y extra-escolar: Acercamiento con otras organizaciones y empresas: pasantías, charlas, salidas educativas, ONGs con fines solidarios-sociales, ecológicos, productivos, etc.
 - i. Existencia de gabinete psicopedagógico con profesionales full time y en relación directa a la cantidad de alumnos.
 - j. Retro-alimentación de los egresados sobre:
 - i. Estadísticas sobre los egresados (carreras, fortalezas de conocimiento, índices de fracasos, etc.)
 - ii. Coherencia entre la filosofía institucional y lo vivido en el colegio,
 - k. Extensión de la jornada: Simple, extendida, doble
 - l. Jornadas disponibles: Mañana, turno, vespertino.
 - m. Talleres o actividades extra-curriculares ofrecidos:
 - i. Campañas solidarias o de ayuda a la comunidad
 - ii. Olimpíadas matemáticas química, física, filosofía, historia, etc.
 - iii. Modelo O.N.U
 - iv. Talleres de teatro, expresión artística, etc.
 - v. Actividades deportivas extracurriculares
 - n. Tipo de Alumnado: Femenino, masculino o mixta.
 - o. Condiciones económicas de la Educación: costos de matrícula, pensión mensual, bono, transporte, etc.

Además de eso, se incluiría dentro del paquete del producto evaluaciones psicológicas y de comportamiento tanto de los niños como de los padres, así como también habilidades o intereses de los niños, necesidades tanto de los padres como de los hijos, etc, para así poder tener un diagnóstico completo y poder presentar a los padres las mejores opciones de escuela para su hijo, lo que les incrementará la certeza de realizar una elección correcta y, sobre todo, la seguridad de que el niño estará en un ambiente adecuado y motivador para él.

Ejemplos de los test de evaluación que se incluirán son:

1. Evaluación del Infante o adolescente:

- A. Test de CI (Coeficiente Intelectual)
- B. Test de Personalidad o Estilo de Pensamiento, o Test de Determinación de Temperamento
- C. Evaluación de Aptitudes para establecer inclinaciones artísticas y culturales.

2. Evaluación para padres:

- A. Test de Personalidad
- B. Test de Estilo de Pensamiento para determinar el temperamento de comportamiento familiar.
- C. Determinación de Temperamento de Comportamiento Familiar.

4.3 Plaza

Al ser el internet un medio ágil y de gran aceptación para nuestro mercado objetivo, la asesoría se realizará a través de este medio.

4.4 Publicidad

Al ser un producto de conveniencia, la publicidad estaría enfocada en medios selectivos pero a la vez que lleguen a un grupo masivo de profesionales así por ejemplo:

- Programas de radio culturales.
- Charlas para padres en guarderías
- Revistas culturales, familiares o económicas
- Direct Mail
- Redes Sociales

4.5 Otros

Toda la campaña publicitaria estará basada en el siguiente enfoque:

INSIGHT:

“Los padres de familia al decidir sobre la escuela a la que irán sus hijos tienen mucho estrés porque sienten miedo a equivocarse ya que no tienen herramientas formales que les ayude a minimizar el riesgo a equivocarse al momento de tomar una decisión.”

El Consumidor:

- El mercado son padres de familia de los segmentos socio-económicos B, C1 y C2 y C3 con hijos entre los 2 a los 14 años que residen en Quito.
- Son personas que en su mayoría disponen de canales informales –amigos y familiares- y que además visitan diferentes escuelas para decidir las opciones de educación para sus hijos.
- Tienen un nivel socio-cultural medio y alto, profesionales, de puestos medios que tienen en promedio 2 hijos.
- La decisión de la educación de sus hijos la toman en pareja y piensan que la educación es la mejor herencia que les pueden dejar a sus hijos.
- El niño influye poco en la decisión por ser una decisión importante. Sin embargo, en el caso de adolescentes (14 años en adelante) los hijos si tienen influencia en la decisión.
- La educación representa financieramente un sacrificio familiar.

CAPITULO 5: PLAN OPERACIONAL

“Carpe Diem” tendrá como canal fundamental para entregar sus servicios el Internet. Esto hace que sea una empresa que usa la tecnología como un factor fundamental para:

- Evitar grandes inversiones iniciales en equipamiento, porque se rentará los servicios de alojamiento⁴ de sitios web que son económicos y están listos para ser utilizados.
- Eliminar los costos variables, debido a que la renta del alojamiento del sitio web y los servicios de conexión son costos fijos. Y si la empresa creciera tanto como para requerir alojamientos más sofisticados que tengan “Acuerdos de Nivel de Servicio⁵” (las siglas en inglés son SLAs superiores, obviamente los costos de renta crecerían pero seguirían siendo costos fijos, que serían trasladados al cliente, pero que por economías de escala, tendrían muy poco impacto en el precio final al consumidor.
- Disminuir los costos fijos, porque al eliminar la necesidad de tener espacio físico y de personal que se encargue de operar el servicio, solo se deberá contar con un técnico que realice las tareas
- Capacidad de generar grandes economías de escala sin inversiones adicionales, porque al ser un sitio web solo se necesitará mejorar aspectos como ancho de banda o espacio de almacenamiento, lo que permitirá crecer en el mercado sin grandes inversiones adicionales.
- Controlar el plan de inversiones, enfocándose en crear valor al cliente antes que en comprar equipamientos costosos o gastos que no son trasladables como un beneficio al consumidor.
- Elimina completamente el costo de inventarios, porque no existe la necesidad de disponer de materia prima o productos finales en stock.

⁴ El alojamiento de sitios web (o web hosting, como se lo conoce en la jerga tecnológica) es un servicio que se ha ido extendiendo cada vez más y que ha permitido que se inicien empresas basadas en internet con costos sumamente razonable. Por ejemplo, si se revisa el siguiente enlace: <http://www.globat.com/> se puede apreciar que existen paquetes de alojamiento desde \$4.44 al mes hasta \$19.95 sin limitaciones de ancho de banda o de espacio de almacenamiento.

⁵ Los “Acuerdos de Niveles de Servicio” (o por su sigla en inglés SLA) establecen un contrato entre el proveedor de un servicio y su cliente para fijar la calidad de ese servicio. Así por ejemplo, el contrato puede establecer el tiempo mínimo que debe estar disponible el servicio a lo largo de 1 año. Normalmente se lo mide en porcentaje como el 99.9% de todas las horas del año. Mientras más exigente es ese nivel de servicio, el costo de un servicio es mayor.

En base a todos estos parámetros, el plan de operaciones de “Carpe Diem”, es bastante simple porque es una empresa basada fundamentalmente en procesos de operación de las tecnologías de información.

5.1 Alojamiento del Sitio Web y Accesos

Los servicios de alojamiento de sitios web, son servicios públicos que las ofrecen muchas compañías alrededor del mundo y existen básicamente las siguientes versiones:

1. Alojamiento Compartido, que implica tener un espacio de disco, servidores y ancho compartido con otros sitios web. Este es el modelo más básico y barato y que es apropiado para “Carpe Diem” al inicio de sus operaciones. Sus costos varían de \$5.00 / mes al \$20 / mes.
2. Alojamiento Semi-Compartido: que es un servicio en el que existe un número reducido de sitios web compartiendo los mismos equipos y ancho de banda. Este servicio tiene la característica de que ya los SLA son más estrictos y por tanto tienen mayor costo. Sus tarifas varían típicamente entre \$30 / mes y \$90 / mes.
3. Alojamiento Dedicado: que es un tipo de alojamiento para sitios web tienen necesidad de alto rendimiento y gran disponibilidad y escalabilidad, por lo cual tienen equipos dedicados que no son compartidos con otros sitios web. Este tipo de alojamiento tiene SLAs mucho más estrictos y las condiciones del servicio son mejores tanto en espacio, ancho de banda de la conexión, características de los servidores, etc. Sus costos varían típicamente desde los \$180 / mes hasta llegar a miles de dólares por mes de renta.

En el plan financiero de “Carpe Diem” se estableció un precio de renta mensual de \$200, lo que permite contratar un sitio con las suficientes capacidades y niveles de servicio para que la empresa inicie sus operaciones de manera adecuada y, sobre todo, que brinde una experiencia con el servicio de calidad a sus clientes y consumidores.

Desde el punto de vista de la estructura lógica del sitio web de “Carpe Diem”, en el Anexo 4 se puede encontrar un boceto tanto de la jerarquía de navegación del portal de “Carpe Diem”, como la estructura inicial propuesta para el sitio web.

5.2 Manejo de la Operación

Como todo servicio basado en las Tecnologías de Información, la operación de “Carpe Diem” deberá contemplar el uso de las normas aplicables a este tipo de industria.

Típicamente se usan dos grandes normas: COBIT⁶ y ITIL⁷ que permiten profesionalizar la forma en que se gobierna y se operan los servicios basados en tecnologías de información.

Más allá de la existencia de estas normas, al ser “Carpe Diem” una empresa pequeña cuyo sitio web estará alojado en un proveedor externo, lo único que deberá es aplicar aquellas prácticas y componentes tanto de COBIT como ITIL que le garanticen una calidad de servicio adecuada a sus clientes.

5.3 Gestión de Calidad

De la investigación realizada se concluyó que, si bien la intención de usar el servicio es del 82% de los encuestados, el 31% lo usaría si existe algún mecanismo que le genere confianza. Para esto se ha pensado en implementar los siguientes mecanismos:

5.3.1 Lograr la Certificación de Calidad ISO 9001-2008

Para esto es necesario seguir un proceso liderado por una autoridad de certificación como Bureau Veritas, que permita concluir con el sello de calidad ISO 9001-2008 para “Carpe Diem” y sus productos.

De la información recolectada con la filial en Ecuador de Bureau – Veritas, este proceso se lo realiza en 3 años. Por lo cual, “Carpe Diem” desde sus inicios entrará en este camino para lograr esta certificación al tercer año de su operación.

El costo aproximado de esta certificación es de aproximadamente de \$4,000 y está previsto dentro del plan financiero de “Carpe Diem”.

⁶ COBIT es el estándar de facto que se usa en las áreas de tecnología de información para implementar los procesos de gobierno de TI. COBIT es un trabajo desarrollado por ISACA que puede ser descargado del siguiente URL: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx>

⁷ ITIL es el estándar desarrollado en el Reino Unido por la “Office Government Commerce”. Se ha convertido en el estándar a seguir para implementar todos los procesos de operación de los servicios de TI.

5.3.2 Enfoque en el Cliente y Retroalimentación Permanente

Como parte de las funcionalidades del sitio web existirán dos opciones que permitirán atender a los clientes:

1. Soporte en Línea: que le permitirá al cliente solicitar ayuda por correo electrónico o telefónico en horas de oficina. Este canal de contacto nos permitirá hacerle sentir al usuario que existe ayuda para sus preguntas y necesidades.
2. Encuestas de Satisfacción: que permitirá conocer la forma en que el servicio está llegando a los usuarios y dará información de primera mano tanto para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio como las áreas de oportunidad que tiene “Carpe Diem” para mejorar su servicio y evolucionar a lo largo del tiempo.

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO DE “CARPE DIEM”

A continuación se detalla el análisis financiero del modelo de negocio de “Carpe Diem” a fin de demostrar la viabilidad financiera del negocio.

6.1 Supuestos Generales

El plan financiero busca establecer la viabilidad del negocio propuesto mediante una simulación de ventas del servicio que se desea ofrecer al consumidor, en base a la cual se realiza un análisis del dos parámetros fundamentales: VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), así como del análisis del punto del equilibrio para el cual el negocio no tendría ni pérdidas ni ganancias.

Para esto es necesario realizar una simulación de flujo de caja de efectivo, que se mostrará más adelante, en base a los siguientes supuestos:

6.1.1 Volumen de Ventas

De nuestro análisis de mercado se ha establecido claramente que únicamente en la ciudad de Quito (en el área urbana) existe un total de 185,720 estudiantes⁸ entre el primer grado de básica y tercero de bachillerato, que potencialmente serían el mercado total. Sin embargo, como “Carpe Diem” ha definido como su segmento objetivo, los niveles socio-económicos A, B, C1, C2 y C3, entonces se han seleccionado los colegios cuyos niveles de pensión mensual sean superiores a \$150. Con este criterio, se ha encontrado –en base a las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación- que existen en total 38,110 estudiantes que serían el total de nuestro mercado objetivo. Asimismo, la tasa de crecimiento de la escolaridad en el primero de básica en el año lectivo 2006 - 2007 es del 11.18%

En promedio cada padre de familia invierte en la educación de uno de sus hijos que estudia en colegio particular \$900 dólares aproximadamente, cada año. Este cálculo se lo realizó en base a las tablas de pensiones de los colegios pensionados del Cantón Quito, proporcionada por la Dirección de Educación de Pichincha.

⁸ Estos datos son tomados de la “Estadística Educativa de los Años Escolares 2002-2003 al 2006 -2007” publicada por el Ministerio de Educación del Ecuador en agosto del 2008.

Adicionalmente, en base a la investigación de mercado en la que se realizó un “Product Concept Test” se estableció que la tasa de rotación de los alumnos en los colegios particulares, es de aproximadamente 34%⁹. Esto significa que aproximadamente 1 de cada chicos o chicas se cambia de colegio al menos una vez.

Finalmente, en base a nuestra investigación de mercado, hemos encontrado que un servicio de asesoría educativa por medio de Internet, tiene una tasa de aceptación del 82% con lo cual el tamaño potencial del mercado que podríamos tener es muy atractivo. No obstante, la compañía ha escogido el siguiente volumen de para “Carpe Diem” en los primeros 5 años de operación:

Año de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Asesorías Vendidas	5%	10%	20%	25%	30%

Tabla 4: Proyección de ventas a cinco años

Estos porcentajes son sobre el total del mercado objetivo estimado en: 38,316 estudiantes. Este es un escenario conservador para iniciar las operaciones. Y, sobre este escenario, es en lo que basará el análisis financiero.

6.1.2 Precio Estimado del Producto/Servicio

En la investigación de mercado se realizó un “Price Test” que permita establecer la voluntad a pagar un precio determinado por el servicio. Una de las conclusiones de esta investigación es que la gran mayoría de los clientes están dispuestos a pagar entre \$30 y \$50 dólares por el servicio. También hemos determinado que existe un 42% de consumidores que pagarían más de \$50 por el servicio, dependiendo de la cobertura.

Por estos resultados se tomó la decisión de la siguiente definición de precios para el servicio a lo largo de los primeros 5 años:

Año de Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio del Servicio	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50

Tabla 5: Precio Unitario de Venta del Servicio en los 5 Años

⁹ Para mayor información ver los gráficos del Anexo 3.

6.1.3 Tasa de Descuento para el Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo de la tasa de descuento se usa la siguiente fórmula:

$$E = \text{Tasa de la Industria en EE UU} + \text{Riesgo País}$$

La “Tasa de la Industria” se la obtiene de la tabla de tasas de descuento por industria según Aswath Damodaran¹⁰. En el caso específico de “Carpe Diem”, es una empresa que ofrecerá sus servicios por internet como si fuera un sitio web de comercio electrónico o como un portal de internet. Por tanto, se aplican las dos opciones de tipo de industria. Para cada uno de estos casos las tasas de descuento son:

- E-Commerce (Comercio Electrónico) 10.60%
- Internet (Sitios Web o Servicio de Internet) 10.57%

Se escoge la tasa más alta -10.60%-, porque se considera que es la más apropiada para este escenario y se pone en condiciones más estrictas para el análisis financiero.

Para establecer el valor de castigo en la tasa de descuento por el riesgo país, se usará las estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador¹¹, las cuales establecen que durante los últimos 3 años, el riesgo país es del 10% en promedio.

En base a estos dos parámetros se establece que la Tasa de Descuento para la evaluación financiera de “Carpe Diem” es:

$$E = 10.60\% + 10\% = 20.60\%$$

$$E = 20.60\%$$

¹⁰ Esta tabla de tasas de descuento por industria se la puede obtener en el siguiente enlace:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

¹¹ Las estadísticas sobre el riesgo país publicadas por el Banco Central pueden ser ubicadas en el siguiente URL: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

6.1.4 Costos Fijos y Costos Variables

Uno de los aspectos más interesantes de un modelo de negocio que usa el Internet es que los costos variables son casi nulos puesto que no se tiene necesidad de comprar materia prima o contratar servicios adicionales sino únicamente el servicio de “web hosting”, el cual en realidad es un costo fijo, que se paga mensualmente sin importar si el cliente o consumidor lo usa o cuántos lo usan.

Por tanto, “Carpe Diem” será una empresa en que se tendrán básicamente costos fijos, y se deberá tener mucho cuidado en su crecimiento para mantener la salud financiera de la empresa.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Como se lo mostrará detalladamente más adelante, para que “Carpe Diem” pueda iniciar las operaciones deberá contar con \$75,000 dólares que tendrán básicamente dos objetivos fundamentales:

- Crear el capital intelectual y las herramientas que permitirán crear el servicio de “Carpe Diem”. Este capital intelectual tiene que ver con las pruebas psicológicas adecuadas para cada nivel, la información estadística que se requerirá para ofrecer a los clientes información sobre las alternativas que deseen.
- El desarrollo del sitio web para que los usuarios puedan acceder al servicio y realizar las consultas que requieran y consumir el servicio. Este sitio web, permitirá al usuario registrarse, realizar el pago por el servicio, tomar las pruebas apropiadas, seleccionar sus criterios de selección de colegio, etc.
- Efectivo para mantener la operación durante los primeros meses de “Carpe Diem”.

Esta estructura de capital y financiamiento se ha pensado hacerla de la siguiente manera:

- Capital: será de \$15,000 dólares que será el aporte de los socios de la empresa que serán los que lleven adelante el proyecto en el año 0.

- **Financiamiento:** se realizará un préstamo por \$60,000 a una institución financiera como la CFN. El plazo de pago de este préstamo se ha previsto hacerlo a 5 años con un año de gracia, que según esta entidad implica pagar únicamente intereses durante el período de gracia.

Con este capital y financiamiento se realizará la puesta en marcha de la empresa, la compra de mobiliario, contratación del desarrollo del sitio web, etc. en base a los siguientes supuestos:

1. Licenciamiento de las Baterías de Tests Psico-Pedagógicos: \$20,000
2. Desarrollo del Sitio Web con las Herramientas de Evaluación y Búsqueda: \$25,000
3. Elaboración de Investigación de Campo: \$10,000

A continuación se muestra el Balance General proyectado de “Carpe Diem” para el primer año de operación:

Activos			0
Activos Corrientes			\$ 24.000,00
Caja Bancos	\$ 24.000,00		
Activos Fijos			\$ 45.000,00
Muebles de Oficina (4 estaciones de trabajo)	\$ 2.000,00		
Equipos de Computación (4 equipos)	\$ 3.000,00		
Software Evaluación PsicoPedagógica	\$ 40.000,00		
Otros Activos			\$ 13.200,00
Gastos de Constitución de la Empresa	\$ 1.200,00		
Gastos de Instalación de la Empresa	\$ 2.000,00		
Investigación de Campo	\$ 10.000,00		
TOTAL ACTIVOS			\$ 82.200,00
Pasivos			
Pasivos Corrientes			\$ 7.200,00
Intereses por pagar	\$ 7.200,00		
Proveedores			
Depreciación Acumulada			
Amortización Acumulada			
Pasivo Largo Plazo			\$ 60.000,00
Préstamo CFN	\$ 60.000,00		
Patrimonio			
Aporte de los Socios			\$ 15.000,00
Utilidad Neta			
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			\$ 82.200,00

Tabla 6: Balance General Inicial – Año 0

6.3 Estados Financieros Proyectados

En base a la información y supuestos anteriores, se ha desarrollado los estados de resultados proyectados que se muestran a continuación:

CONCEPTO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluaciones Vendidas		1.916	3.832	7.663	13.411	15.326
Precio Unitario		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Ventas Totales	-	\$ 95.790,00	\$ 191.580,00	\$ 383.160,00	\$ 670.530,00	\$ 766.320,00
TOTAL INGRESOS		\$ 95.790,00	\$ 191.580,00	\$ 383.160,00	\$ 670.530,00	\$ 766.320,00
Renta Web Hosting		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Costos Administrativos		\$ 19.529,40	\$ 20.829,40	\$ 23.953,81	\$ 23.953,81	\$ 27.546,88
Costos de Ventas		\$ 9.142,80	\$ 9.742,80	\$ 11.204,22	\$ 11.204,22	\$ 12.884,85
Costos de Operación		\$ 9.142,80	\$ 9.742,80	\$ 11.204,22	\$ 11.204,22	\$ 12.884,85
Costos Indirectos		\$ 17.826,40	\$ 20.968,90	\$ 24.259,00	\$ 27.711,46	\$ 33.009,02
Dividendo Préstamo (K+I)		\$ 16.016,00	\$ 16.016,00	\$ 16.016,00	\$ 16.016,00	\$ 16.016,00
TOTAL EGRESOS		\$ 74.057,40	\$ 79.699,90	\$ 89.637,25	\$ 93.089,71	\$ 105.341,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 21.732,60	\$ 111.880,10	\$ 293.522,75	\$ 577.440,29	\$ 660.978,39
Impuesto a la Renta		\$ 5.433,15	\$ 27.970,02	\$ 73.380,69	\$ 144.360,07	\$ 165.244,60
Utilidad Antes de Distribución a Trabajadores		\$ 16.299,45	\$ 83.910,07	\$ 220.142,06	\$ 433.080,22	\$ 495.733,80
15% de Utilidad a Trabajadores		\$ 2.444,92	\$ 12.586,51	\$ 33.021,31	\$ 64.962,03	\$ 74.360,07
Utilidad Neta		\$ 13.854,53	\$ 71.323,56	\$ 187.120,75	\$ 368.118,18	\$ 421.373,73

Tabla 7: Estado de Resultados Proyectado para “Carpe Diem”

Como se puede apreciar, “Carpe Diem” en el primer y segundo años de operación presenta pérdidas. Por tanto, durante estos dos años deberá tener un control de su nómina y demás costos fijos mucho más estricto. Deberá esforzarse en crecer en el mercado de manera agresiva porque es la clave de su éxito tanto táctica como estratégicamente.

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

En base al estado de resultados anterior, podemos establecer el siguiente flujo de efectivo:

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 95.790,00	\$ 191.580,00	\$ 383.160,00	\$ 670.530,00	\$ 766.320,00
TOTAL INGRESOS		\$ 95.790,00	\$ 191.580,00	\$ 383.160,00	\$ 670.530,00	\$ 766.320,00
Renta Web Hosting		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Costos Administrativos		\$ 19.529,40	\$ 20.829,40	\$ 23.953,81	\$ 23.953,81	\$ 27.546,88
Costos de Ventas		\$ 9.142,80	\$ 9.742,80	\$ 11.204,22	\$ 11.204,22	\$ 12.884,85
Costos de Operación		\$ 9.142,80	\$ 9.742,80	\$ 11.204,22	\$ 11.204,22	\$ 12.884,85
Costos Indirectos		\$ 17.826,40	\$ 20.968,90	\$ 24.259,00	\$ 27.711,46	\$ 33.009,02
Dividendo Préstamo (K+I)		\$ 16.016,00	\$ 16.016,00	\$ 16.016,00	\$ 16.016,00	\$ 16.016,00
TOTAL EGRESOS		\$ 74.057,40	\$ 79.699,90	\$ 89.637,25	\$ 93.089,71	\$ 105.341,61
Utilidad antes de Impuestos		\$ 21.732,60	\$ 111.880,10	\$ 293.522,75	\$ 577.440,29	\$ 660.978,39
Impuestos		\$ 5.433,15	\$ 27.970,02	\$ 73.380,69	\$ 144.360,07	\$ 165.244,60
15% Utilidades a los Trabajadores		\$ 2.444,92	\$ 12.586,51	\$ 33.021,31	\$ 64.962,03	\$ 74.360,07
Utilidad Neta		\$ 13.854,53	\$ 71.323,56	\$ 187.120,75	\$ 368.118,18	\$ 421.373,73
Depreciación		\$ 3.066,40	\$ 4.732,90	\$ 6.399,40	\$ 8.065,90	\$ 11.398,90
Amortización		\$ 4.400,00	\$ 4.400,00	\$ 4.400,00	\$ -	\$ -
Software Especializado	\$	-40.000,00				
Investigación de Campo	\$	-20.000,00				
FLUJO DE CAJA	\$	-60.000,00	\$ 21.320,93	\$ 80.456,46	\$ 197.920,15	\$ 376.184,08
CÁLCULO DEL FREE CASH FLOW CARPE DIEM						
Concepto	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 21.732,60	\$ 111.880,10	\$ 293.522,75	\$ 577.440,29	\$ 660.978,39
Impuestos		\$ 5.433,15	\$ 27.970,02	\$ 73.380,69	\$ 144.360,07	\$ 165.244,60
Depreciación		\$ 3.066,40	\$ 4.732,90	\$ 6.399,40	\$ 8.065,90	\$ 11.398,90
FREE CASH FLOW	\$	-60.000,00	\$ 30.232,15	\$ 144.583,02	\$ 373.302,83	\$ 729.866,26

Tabla 8: Flujo de Caja Proyectado para “Carpe Diem”

6.5 Punto de Equilibrio Proyectado

El punto de equilibrio, busca establecer cuántos servicios de asesoría se deben vender para lograr el punto de equilibrio en que la empresa comienza a producir utilidades. En general, este punto de equilibrio depende de los costos de producción que se pueden clasificar en tres grandes grupos: costos fijos, costos variables y costos marginales.

En el caso específico de “Carpe Diem” por su naturaleza de ser un servicio que se lo provee a través de Internet, no tienen ni costos variables ni costos marginales. Y, conceptualmente, todo costo se lo traslada al cliente. Por tanto, si se analiza que para de acuerdo a los estados financieros proyectados, la siguiente tabla el punto de equilibrio que debe lograr “Carpe Diem” en cada año para lograr utilidades:

CONCEPTO	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unitario	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Costos Fijos Totales	\$ 74.057,40	\$ 79.699,90	\$ 89.637,25	\$ 93.089,71	\$ 105.341,61
Cantidad a Vender para lograr el Punto de Equilibrio	1481	1594	1793	1862	2107

Tabla 9: Cálculo del Punto de Equilibrio para los 5 Primeros Años de Operación

Es por esto que de acuerdo a los estados de resultados proyectados, “Carpe Diem”, logra sus primeras utilidades puesto que se prevé que venderá 2000 evaluaciones en el año.

6.6 Cálculo del TIR y el VAN

En base al Flujo de Efectivo Proyectado, se realizó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno del Proyecto y del Valor Actual Neto del proyecto.

La siguiente tabla muestra cálculo de los dos parámetros necesario para establecer la viabilidad financiera del proyecto:

CÁLCULO DEL FREE CASH FLOW CARPE DIEM						
Concepto	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 21.732,60	\$ 111.880,10	\$ 293.522,75	\$ 577.440,29	\$ 660.978,39
Impuestos		\$ 5.433,15	\$ 27.970,02	\$ 73.380,69	\$ 144.360,07	\$ 165.244,60
Depreciación		\$ 3.066,40	\$ 4.732,90	\$ 6.399,40	\$ 8.065,90	\$ 11.398,90
FREE CASH FLOW	\$ -60.000,00	\$ 30.232,15	\$ 144.583,02	\$ 373.302,83	\$ 729.866,26	\$ 837.621,89
TASA DE DESCUENTO		20,60%				
VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO (VAN)		\$ 950.658,28				
TASA INTERNA DE RETORNO TIR		131,21%				

Tabla 10: Cálculo del VAN y el TIR del Proyecto

Como se puede apreciar de esta tabla, “Carpe Diem” es un proyecto factible desde el punto financiero puesto que el VAN es positivo e incluso alto. De hecho, el TIR establece que la tasa a la que el VAN es nulo es del 131.21%, con lo cual establecemos claramente la factibilidad financiera del proyecto.

6.7 Cálculo de la Sensibilidad

El cálculo de la sensibilidad se realizó usando la herramienta “Crystal Ball¹²” que es una herramienta que usa el Método de Montecarlo para encontrar la sensibilidad de una variable con respecto a otras.

En el caso específico del proyecto de “Carpe Diem” se realizó el análisis de sensibilidad del VAN contra las siguientes variables:

¹² Esta es una herramienta propietaria de Oracle Corporation, que puede ser descargada del siguiente URL: <http://www.oracle.com/technetwork/middleware/epm/downloads/index.html>

- Precio de Unitario: porque es evidente que impactará directamente en la rentabilidad del proyecto. Mientras mayor sea el precio unitario, se tendrá más utilidades y por tanto el proyecto será más rentable porque los costos directos e indirectos son fijos.
- Volumen de Ventas: por las mismas razones que el precio unitario.
- Costos Fijos: que son tanto directos como indirectos y que son los que afectarían negativamente a la rentabilidad del proyecto si crecen en exceso.

La siguiente figura muestra los resultados del análisis de sensibilidad de la herramienta:

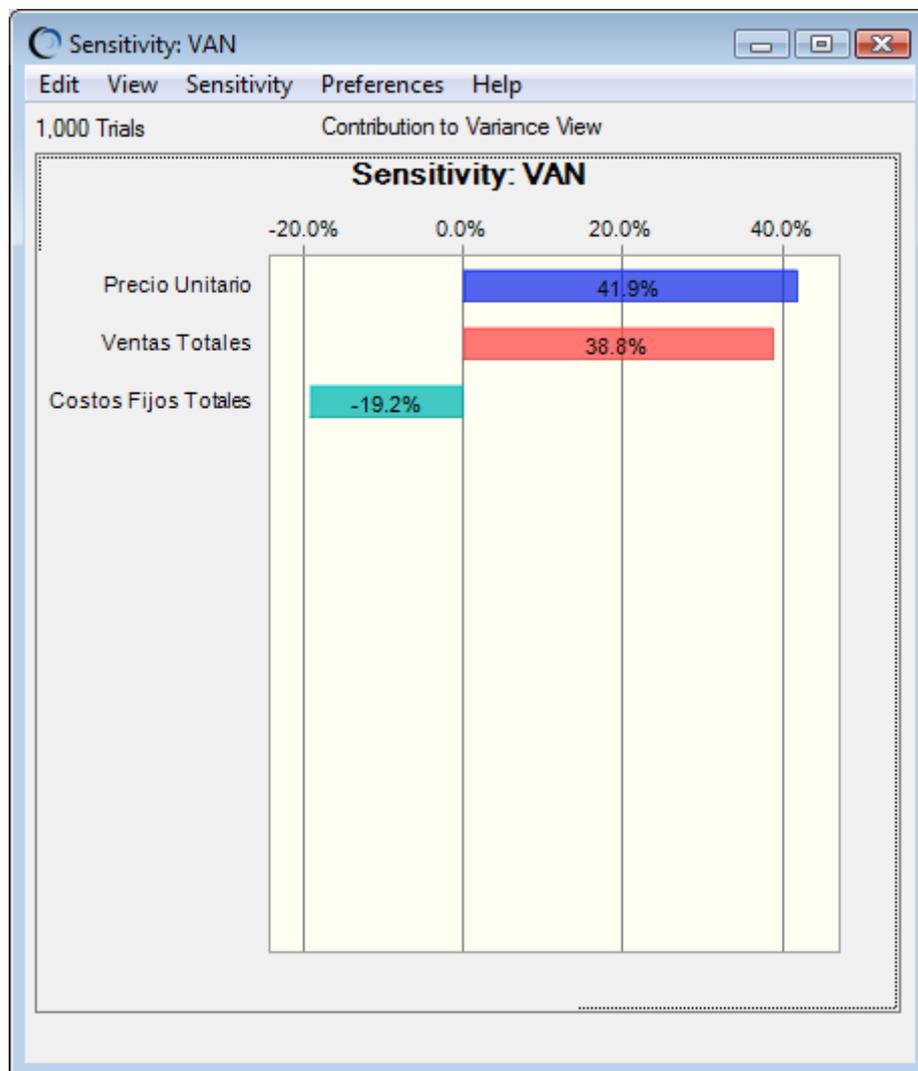


Figura 4: Resultados de la Sensibilidad del VAN

Como se puede apreciar de la figura 4, el VAN del proyecto es especialmente sensible al Precio Unitario del servicio en una magnitud casi similar que las ventas netas. Lo cual tiene mucho sentido porque es de lo que se producen los ingresos para “Carpe Diem”, por tanto tienen una afectación positiva, es decir, si estos valores crecen, el VAN también crece.

En cambio la variable “Costos Fijos” tiene un impacto moderado, pero negativo en el VAN porque si esta crece, el VAN decrece, con lo cual el proyecto sería menos atractivo.

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

A continuación las conclusiones y comentarios a los que se han llegado luego del desarrollo de la investigación:

7.1 Conclusiones

Este panorama lleva a la conclusión que el Sector de la Educación, es un sector que se ha especializado en brindar una educación formal a los niños y jóvenes, pero existe una carencia en el seguimiento de factores que impactan en el desempeño de los niños y jóvenes y que generan en los padres una gran duda respecto de los resultados de la inversión en educación que están realizando en sus hijos. Hoy por hoy, sólo existen especializaciones desde el punto de vista técnico, pero no existe una especialización en los colegios dependiendo del “perfil de aptitudes, inteligencia y actitudinal” del niño o el joven.

De acuerdo a las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación del Ecuador, el nivel de crecimiento anual de matrículas a nivel pre-primario es del 11.18%¹³ a nivel nacional, lo que establece la existencia de un mercado constante para nuestro proyecto de negocio.

Por otro lado, al no existir otras empresas que se enfoquen a dar un servicio de asesoría especializada a un mercado específico con el nivel de información que espera brindar “Carpe Diem”, la nueva empresa tendrá facilidad en captar el mercado rápidamente, por lo cual es necesario que se fije una alta tasa de crecimiento anual, porque la entrada de nuevos competidores es posible, aunque no fácil.

El lograr alianzas con las instituciones educativas permitirá crear barreras de entrada sólidas que dificulten el ingreso de empresas que brinden servicios similares porque se deberá tener acuerdos contractuales que establezcan una relación exclusiva que beneficie a las partes. Adicionalmente, si se desarrollan programas para realizar procesos de certificación de las instituciones particulares con respecto a estándares de calidad psicopedagógicos, infraestructura, procesos académicos y logros, entonces se estará en una posición predominante en el mercado que sería muy difícil de igualar.

¹³ Tomado de la publicación “Estadística Educativa de los Años Escolares 2002-2002 al 2006-2007”, del Ministerio de Educación.

El uso de la tecnología y la creación de nuevas líneas de negocio permitirán a “Carpe Diem” tener un crecimiento sostenido en el largo plazo, para lo cual deberá invertirse en licenciar nuevos tests de evaluación psico-pedagógica para que se pueda acompañar a los padres y maestros en el proceso evolutivo de sus hijos. Esto tendrá la finalidad de mejorar el “Valor de Vida de un Cliente (CLV)¹⁴”.

El precio del producto inicial es fundamental para lograr una salud financiera adecuada de “Carpe Diem”. Dado que está enfocado a un mercado específico con necesidades

En conclusión, el modelo de negocio propuesto, es altamente rentable y tiene un mercado potencial adecuado para justificar su existencia únicamente con el producto “Apolo” - que es una asesoría para elegir el colegio correcto”, si se brindan otros productos adicionales “Carpe Diem” podría crecer de manera significativa y convertirse en un actor importante en el sector de la educación por medio de servicios complementarios.

7.2 Comentarios

La industria de servicios de asesoría educativa es un área prácticamente nueva como mercado masivo, por lo cual resulta altamente atractiva para un emprendimiento; sin embargo, es un negocio de especialización que requiere de conocimiento y proyectar una imagen de seriedad que inspire confianza.

Más que crecer en personal o equipamiento, debe enfocarse en diversificar sus áreas geográficas de cobertura ampliándose a mercados como Guayaquil y Cuenca, o proyectarse hacia la elección de carreras y universidades. Esto le da al negocio un enorme valor potencial que podría explotarse durante mucho tiempo.

¹⁴ El concepto de “Customer Lifetime Value” fue propuesto por (Berger y Nasr 1998). Para mayor información leer el artículo “Customer Lifetime Value” de Fernando Jaramillo, 2010.

Anexo 1
ENTREVISTA “CARPE DIEM”

Nombre:

Ocupación:

Edad

	Edad	Colegio en el que estudian
No. de Hijos Varones		
No. de Hijas Mujeres		

Producto

- 1) ¿Cómo hizo el proceso de selección de escuela para su hijo?
- 2) Tomó la decisión solo o conjuntamente con otra persona?
- 3) ¿Piensa que hizo una buena elección?
- 4) ¿Qué facilidades encontró?
- 5) ¿Qué dificultades encontró?
- 6) ¿Contrataría una asesoría que le proporcione toda esta información sobre las diferentes opciones para su hijo?

Plaza

- 7) ¿Estaría dispuesto a contratar la asesoría a través de una página de internet?
- 8) ¿Cuáles son los beneficios de este canal?
- 9) ¿Cuáles son las dificultades de este canal?

Precio

- 10) ¿Considerando la pensión que paga actualmente, cuánto pagaría por este asesoramiento?

Promoción

- 11) ¿Dónde considera Ud. serían los mejores lugares para promocionar este producto?

Transcripción de una Entrevista Real

ENTREVISTA “CARPE DIEM”

Nombre: Silvana Aguilar

Ocupación: Asistente Administrativo

Edad: 34 años

	Edad	Colegio en el que estudian
No. de Hijos Varones: 1	10 años	Virgilio Drouvet
No. de Hijas Mujeres: 1	4 años	

Producto

12) ¿Cómo hizo el proceso de selección de escuela para su hijo?

Fue un milagro. Fue la última opción que encontré, porque los primos de mis hijos están ahí. Pocos alumnos, deberes razonables. Mi hijo siempre tuvo malas calificaciones. Estuvo en 4 colegios:

La primero escuela porque estaba cerca de la casa. Buenas gentes. El problema fue: cero inglés.

La segunda escuela, fue cristiana: por los valores, pero “demasiados valores”, usaban el Aveka Book (método súper rígido), se estaba forzando el chico.

La tercera escuela: Scotland School, era una escuela de familia. Los profesores eran un grupo y los miembros de la familia -que eran directivos- eran otro grupo. La hora de entrada era muy temprana.

La cuarta escuela: número limitado de alumnos, material para ese número. Horario de entrada 8H10. No buscan crecer de manera agresiva. Personal capacitado. El área de psicología se involucró en entender el niño y la familia. Filtran chicos problemáticos.

Se le hicieron pruebas académicas y psicológicas para el niño. Miden el CI.

Tienen un período de adaptación y familiarización. Los padres deben tener una formación superior. Está contenta porque el niño está adaptado

13) Tomó la decisión solo o conjuntamente con otra persona?

Fue una decisión conjunta. Es un proceso duro, lleno de dudas. Buscaron como en 10 colegios. El Isaac Newton está preparado para niños de alto IC. El esposo objetaba cosas como instalaciones, extracurriculares, etc. La decisión fue dura.

La esposa valoraba: cercanía, apertura, sin ofrecimientos falsos (sin ofrecer nada) (que me hablen con sinceridad).

14) ¿Piensa que hizo una buena elección?

“He recibido más de lo que esperaba” (mi hijo ha recibido amor y cariño de parte de los profesores). Le ven lo bueno y estimulan en eso, y no recalcan lo malo o las limitaciones. Les motivan.

15) ¿Qué facilidades encontró?

El ministerio les dio una evaluación del chico y les dio una lista de 10 escuelas. Hicieron 5 sesiones de evaluación en la Subsecretaría de Educación. (La Dra. Guamán es la encargada de esto).

Se hicieron visitas a las escuelas.

Llamadas a conocidos que dieran experiencias (familiares, conocidos, psicólogas educativas). No le cobraron pero si hubiera pagado. Los psicólogos dieron juicios de valor sobre los colegios.

La decisión se la tomó “encomendada a Dios”. Peleando contra el tiempo y la angustia.

Hizo una cartilla de “feedback” para que los padres de familia que se hicieron amigos les den información.

El costo era determinante en la decisión. Sin embargo la confianza en que es la escuela correcta es más importante que el costo.

16) ¿Qué dificultades encontró?

Desconocimiento del trato que va a recibir tu hijo. “Le importa tu hijo como ser humano. No solo deben aprender a toda costa”.

Los valores económicos adicionales que no están previstos.

El nivel académico no le preocupaba mucho. Lo que le preocupaba es la forma en que le iban a tratar.

17) ¿Contrataría una asesoría que le proporcione toda esta información sobre las diferentes opciones para su hijo?

Sí. 100%. Yo sé lo que es ir a golpear cada puerta y que te digan unas cosas...

Plaza

18) ¿Estaría dispuesto a contratar la asesoría a través de una página de internet?

Si y mejor.

19) ¿Cuáles son los beneficios de este canal?

Por el tiempo. Eso de ir y llenar papeles ya quedó atrás. La agilidad.

20) ¿Cuáles son las dificultades de este canal?

El no conocer las personas que están detrás. Es importante el contacto.

Precio

21) ¿Considerando la pensión que paga actualmente, cuánto pagaría por este asesoramiento?

Promedio de la pensión de las alternativas. Pagaría hasta \$280.

Promoción

22) ¿Dónde considera Ud. serían los mejores lugares para promocionar este producto?

Por radio de deportes: escucha la Red y la Rumba (las escuchan esposo y esposa).

Anexo 2

CUESTIONARIO “CARPE DIEM”

Profesión padre/madre:

Edad: Estado Civil:

Edad del padre/madre de su hijo:

Número de Hijos:

Colegio/guardería en el que se encuentran:

Valor de la Pensión Mensual¹⁵:

- a) De \$100 a \$200 b) De \$200 a \$300 c) De \$300 a \$400 d) Más de \$400

1) Elija la el criterio más importante que usó/usará al momento de elegir una escuela para mí hijo :

- a. Experiencias y recomendaciones de amigos o familiares.
- b. Únicamente en visitas a diferentes escuelas.
- c. Recomendaciones de amigos y familiares y visitas a diferentes escuelas.
- d. Recomendaciones de asesores educativos.
- e. Evaluaciones psico-pedagógicas de expertos
- f. Prestigio del Colegio
- g. Tradición familiar
- h. Otro (por favor explique):

2) ¿Con quién consultará/ó para tomar la decisión?

- a. Yo tomé la decisión.
- b. Fue una decisión compartida con la madre/padre de mi hijo
- c. Familiares y/o amigos influyeron en la decisión.
- d. Un profesional educativo influyó en la decisión
- e. Otro (por favor explique):

3) Considero que al momento de elegir una escuela para mí hijo:

- a. Tuve bastante información sobre las opciones educativas, por lo que la decisión fue fácil.
- b. No tuve suficiente información por lo que la decisión fue difícil.
- c. No necesité ninguna información debido a que ya sabía de antemano a qué colegio iría mi hijo.
- d. Otro (por favor explique):

4) Cuando realizó la elección de la escuela, ¿cuál fue su grado de certeza de que la decisión era correcta?

- a. Alto
- b. Medio

¹⁵ Si tiene hijos en diferentes colegios, por favor tome en cuenta lo siguiente:

- Ponga el nombre del colegio que tenga el menor valor
- Si uno de sus hijos se ha cambiado de escuela, ponga los datos de ese chico.
- Este valor no debe incluir los costos de transporte, refrigerios, u otros servicios adicionales.

- c. Bajo
- d. Ninguno

5) ¿Cuántas veces le ha cambiado de escuela / Colegio a su hijo?

- a. 0 veces
- b. 1 vez
- c. 2 veces
- d. Más de 2 veces

6) ¿Contrataría una asesoría con información completa sobre las diferentes opciones para su hijo vía internet?

- a. Si, el internet me parece un medio fácil de usar.
- b. Sí siempre y cuando sea algún amigo que me aconseje sobre esta asesoría.
- c. Sí siempre y cuando me de alguna garantía de confiabilidad.
- d. No porque el internet no me da confianza

7) ¿Cuánto sería lo mínimo que pagaría por este servicio?

- a. Entre \$30 y \$ 50
- b. Entre \$50 y \$ 100
- c. Entre \$ 100 y \$ 150
- d. Más de \$150

8) ¿Cuánto sería lo máximo que pagaría por este servicio?

- a. Entre \$30 y \$ 50
- b. Entre \$50 y \$ 100
- c. Entre \$ 100 y \$ 150
- d. Más de \$150

Tabla de Valores de Tabulación de la Encuesta

Formación	Edad	Estado Civil	No. de Hijos	Valor de la Pensión	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
1 = Media	1= Entre 25-30	1=Casado	1=1	1= Entre 100 -150	1 = a	1 = a	1 = a	1 = a	1 = a	1 = a	1 = a	1 = a
2 = Universitaria	2= Entre 31 - 35	2= Soltero	2=2	2= Entre 151-200	2 = b	2 = b	2 = b	2 = b	2 = b	2 = b	2 = b	2 = b
	3 = Entre 36-40	3= Divorciado	3 = 3	3= Entre 201 -250	3 = c	3 = c	3 = c	3 = c	3 = c	3 = c	3 = c	3 = c
	4 = Entre 41 - 45		4 = Más de 3	4= Entre 251 -300	4 = d	4 = d	4 = d	4 = d	4 = d	4 = d	4 = d	4 = d
	5= Mayor a 45			5= Más de 300	5 = e	5 = e						
					6 = f							
					7 = g							
					8 = h							

Anexo 3

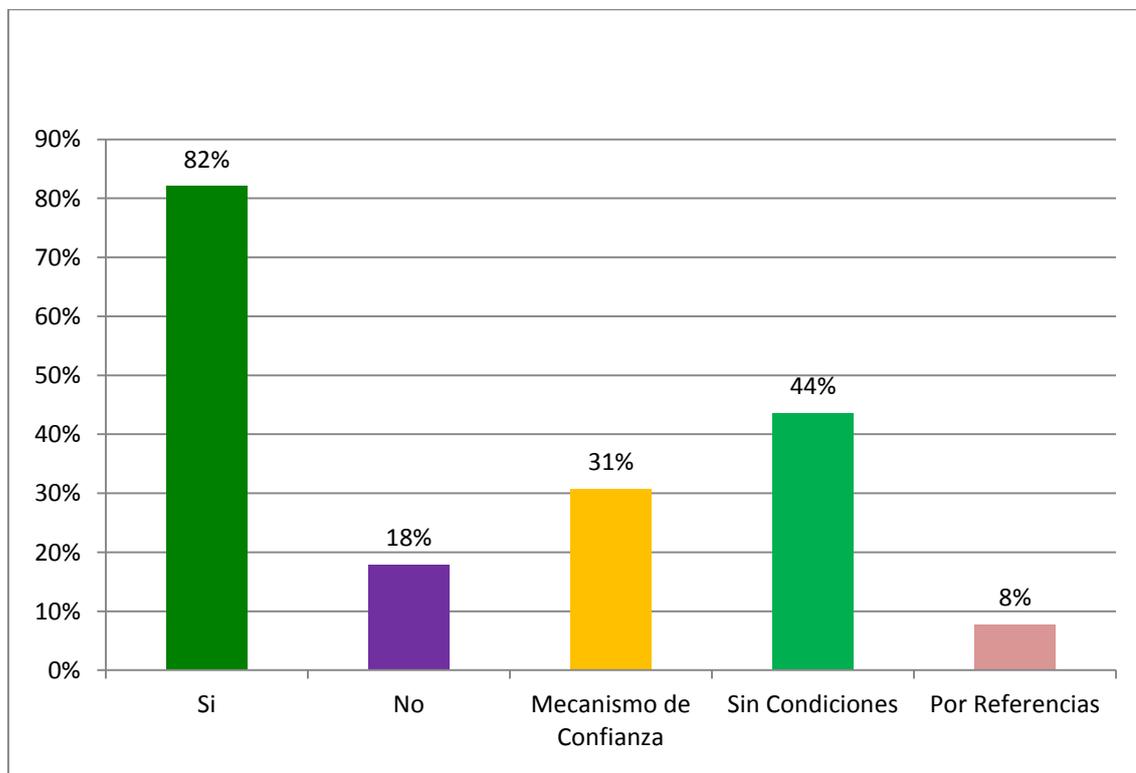
Principales Tablas de Resultados de la Investigación de Mercado

¿Contrataría una asesoría con información completa sobre las diferentes opciones para su hijo vía internet?

El 82% de las personas respondieron que sí lo contratarían, de este total el 44% respondió que sí contrataría nuestra asesoría por medio del internet ya que le parece un medio fácil de usar, el 31% lo contrataría solamente si se le da alguna garantía de confianza y el 8% lo haría siempre y cuando sea algún amigo que le aconseje sobre esta asesoría.

	Si	No	Mecanismo de Confianza	Sin Condiciones	Por Referencias
Usaría el Servicio por Internet	82%	18%	31%	44%	8%

GRÁFICO 3.1

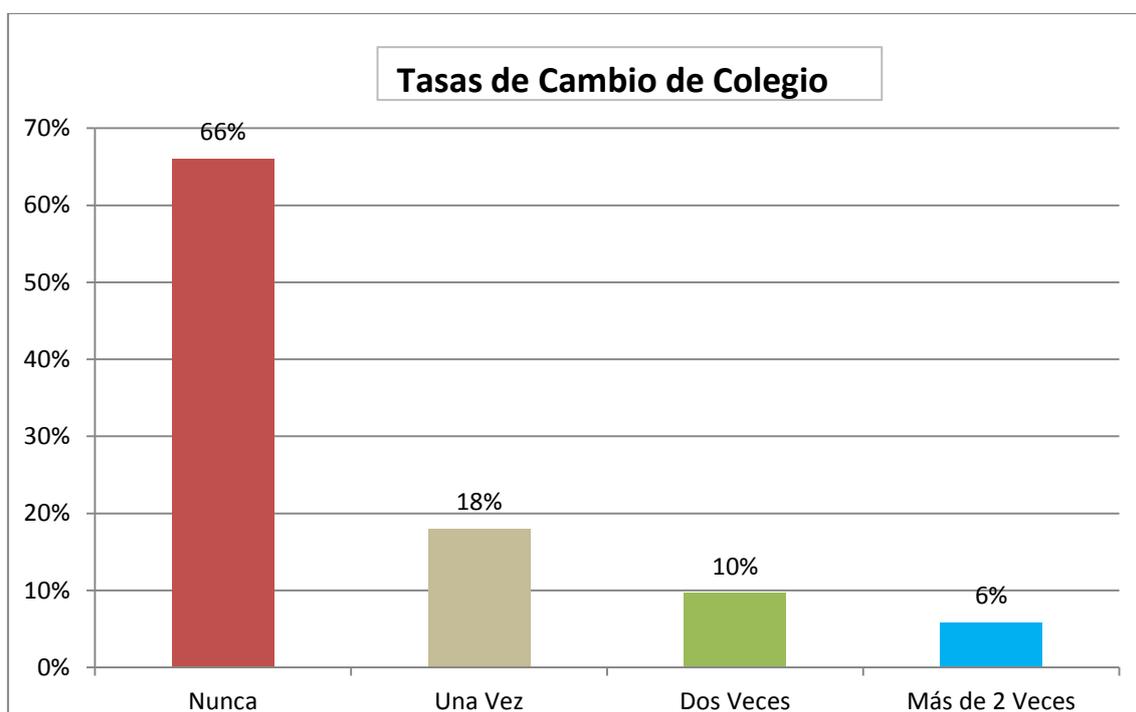


¿Cuántas veces le ha cambiado de escuela a su hijo?

El 66% de los padres respondió que nunca le habían cambiado de escuela o colegio a su hijo contra el 34% que sí lo ha hecho una o más veces.

	Nunca	Una Vez	Dos Veces	Más de 2 Veces
Cuántas Veces le ha Cambiado de Colegio a su hijo	66%	18%	10%	6%

GRÁFICO 3.2

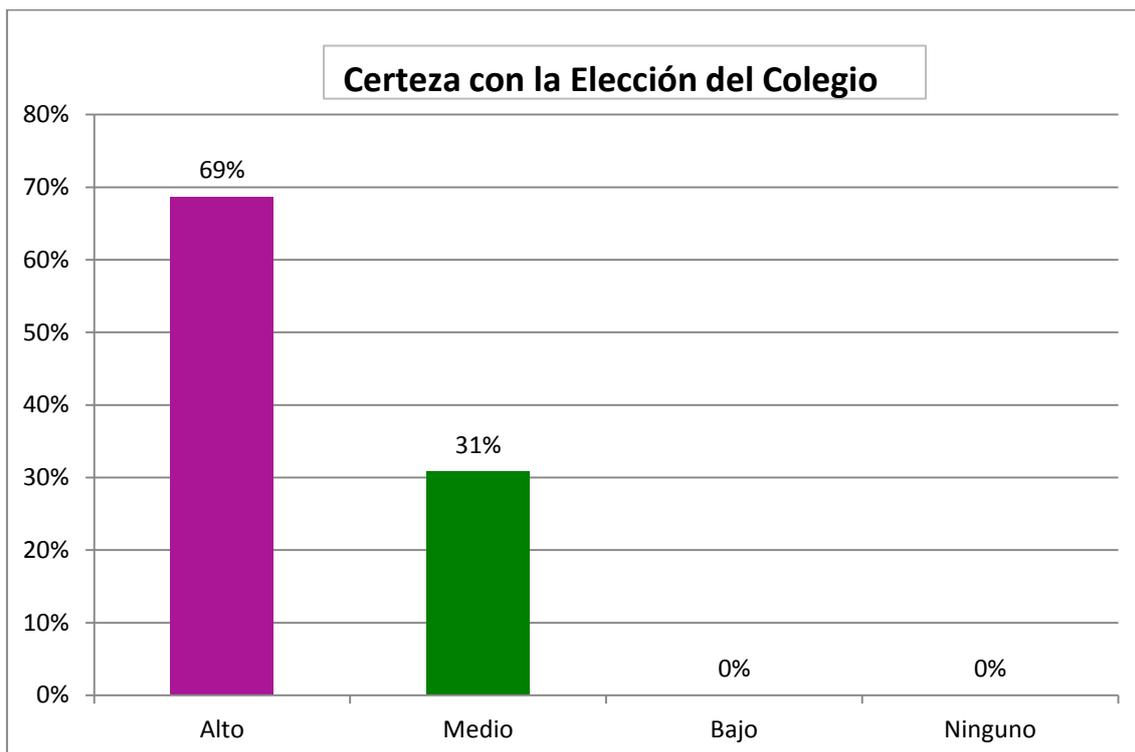


Cuando realizó la elección de la escuela, ¿Cuál fue su grado de certeza de que la decisión era correcta?

Según nuestra encuesta el 69% de padres piensa que su grado de certeza en su decisión fue alto contra y el 31% sintió que su asertividad era media.

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Grado de Certeza con la Elección de Escuela	69%	31%	0%	0%

GRAFICO 3.3

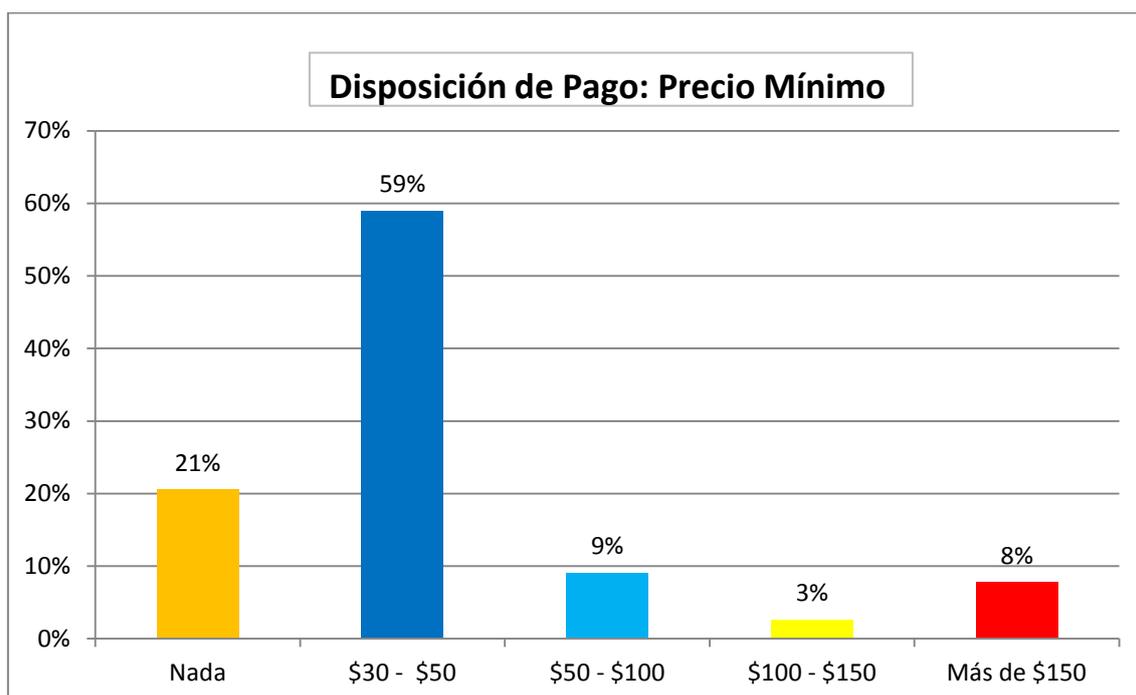


¿Cuánto sería lo mínimo que pagaría por este servicio?

El 21% de personas consideran que el servicio debería ser gratuito, el 59% pagaría por la asesoría entre \$30 a \$50 USD, el 9% pagaría entre \$50 a \$100 USD y el 11% pagaría más de \$100 USD.

	Nada	\$30 - \$50	\$50 - \$100	\$100 - \$150	Más de \$150
Valor Mínimo que Pagaría por el Servicio	21%	59%	9%	3%	8%

GRÁFICO 3.4

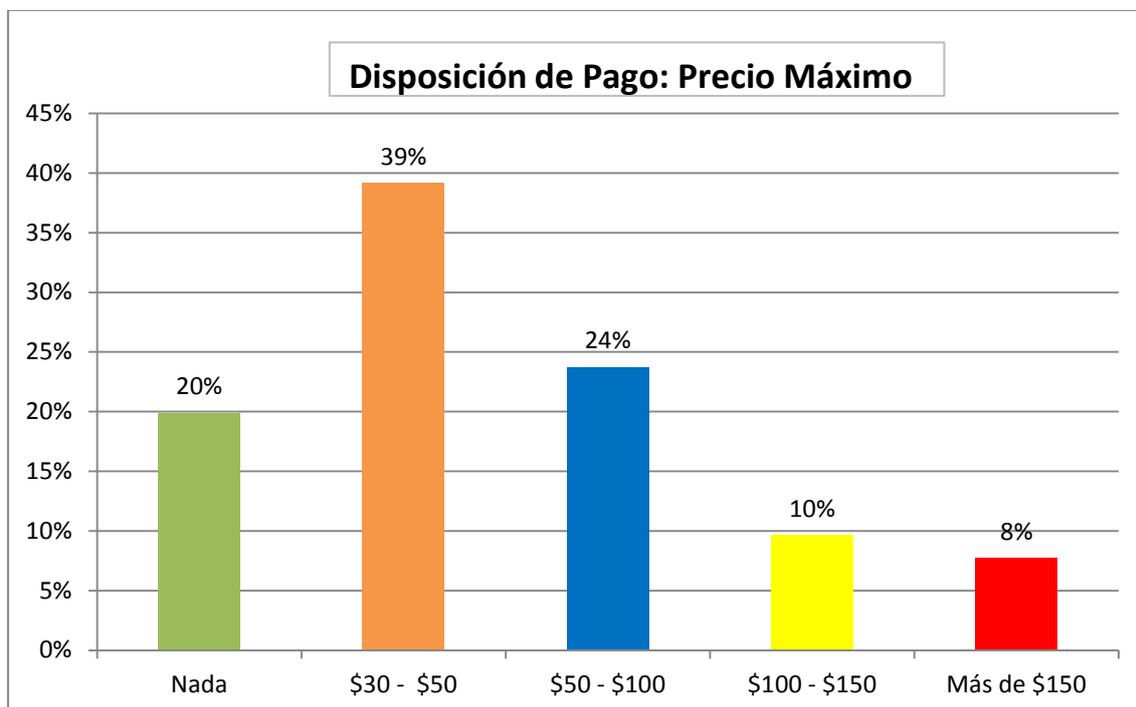


¿Cuánto sería lo máximo que pagaría por este servicio?

El 39% de las personas pagaría máximo entre \$30 a \$50 USD, el 24% pagaría máximo entre \$50 a \$100 USD y el 18% pagaría más de \$100 USD.

	Nada	\$30 - \$50	\$50 - \$100	\$100 - \$150	Más de \$150
Valor Máximo que Pagaría por el Servicio	20%	39%	24%	10%	8%

GRÁFICO 3.5



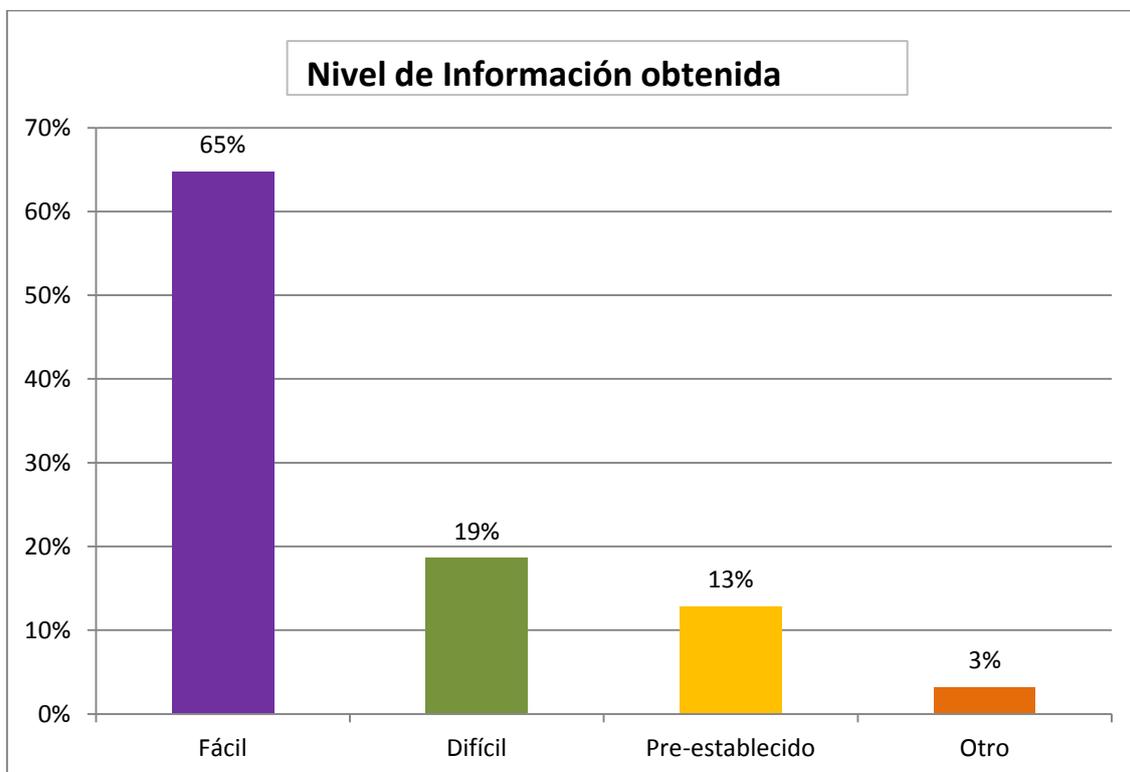
Obtención de información al momento de elegir una escuela para el hijo

El 65% de los encuestados respondió que fue fácil elegir una escuela ya que tuvo bastante información al momento de elegir sobre sus opciones educativas.

El 19% de las personas consideró su decisión difícil de tomar ya que no tuvo suficiente información para decidir y el 13% considera que no necesitó información ya que sabía de antemano a qué colegio iría su hijo.

	Bastante	Poca	No necesitó	Otro
Información obtenida	65%	19%	13%	3%

GRÁFICO 3.6

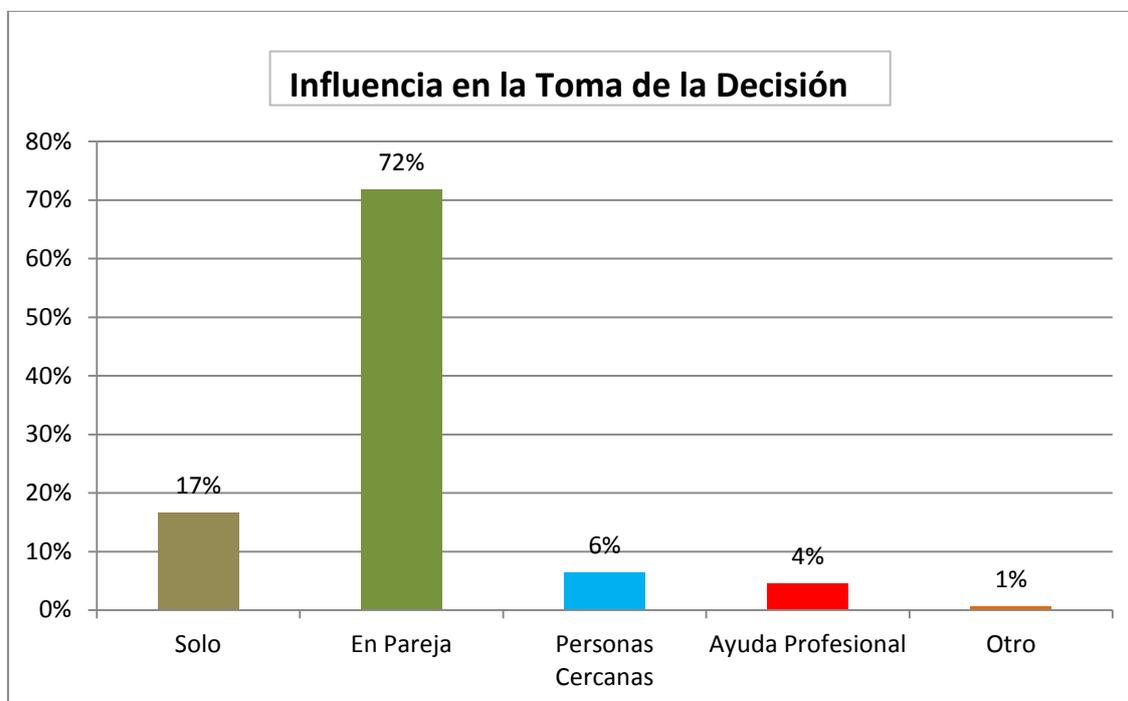


¿Con quién consultó para tomar la decisión de la escuela?

El 72% de personas dijo que al momento de decidir una escuela para su hijo, la decisión la toma en pareja, mientras que solo el 4% consulta con un profesional.

	Solo	En Pareja	Personas Cercanas	Ayuda Profesional	Otro
Proceso de Toma de Decisión	17%	72%	6%	4%	1%

GRÁFICO 3.7



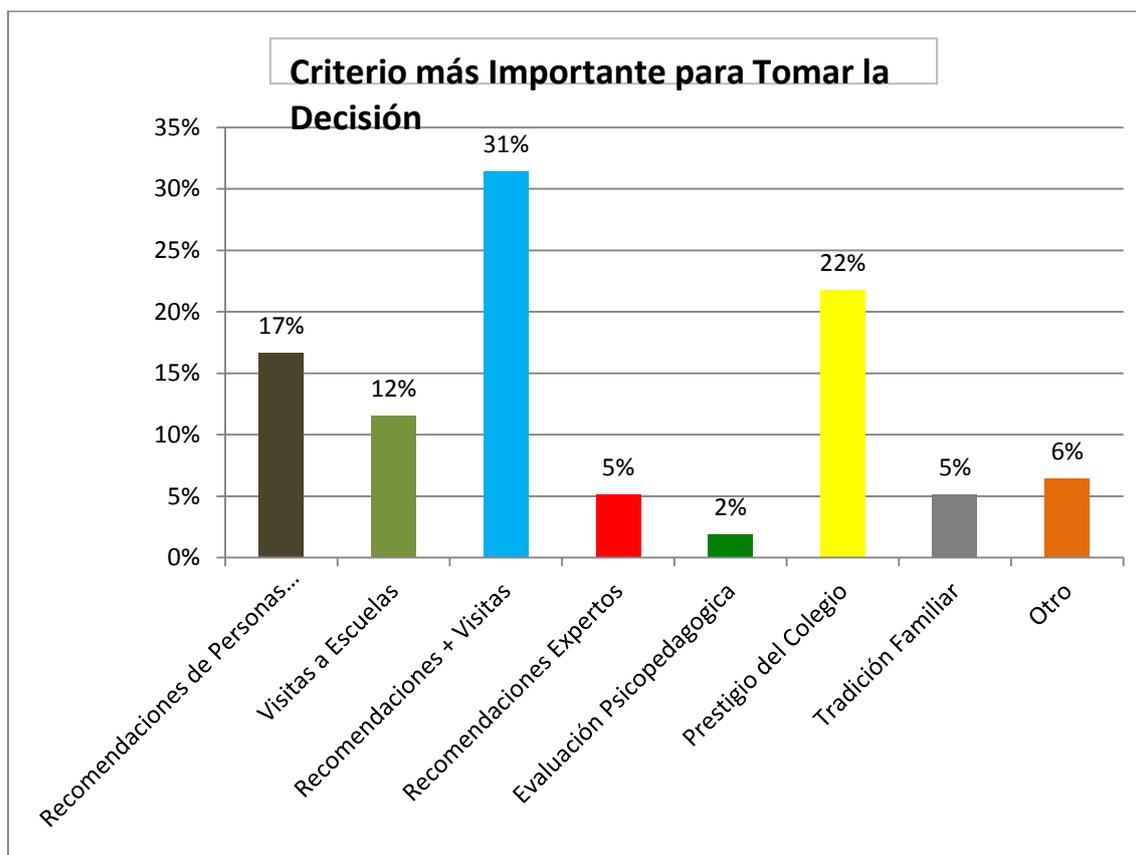
¿En qué se basó al elegir una escuela para su hijo?

La mayoría de los entrevistados (31%) dijo que basó su elección en las recomendaciones de amigos así como también en visitas a diferentes escuelas.

El 22% en cambio dijo basar su elección solamente por el prestigio del colegio y el 17% solamente en las recomendaciones de personas cercanas.

	Recoendaciones de Personas Cercanas	Visitas a Escuelas	Recomendaciones + Visitas	Recomendaciones Expertos	Evaluación Psicopedagógica	Prestigio del Colegio	Tradición Familiar	Otro
Criterio más importante	17%	12%	31%	5%	2%	22%	5%	6%

GRÁFICO 3.8

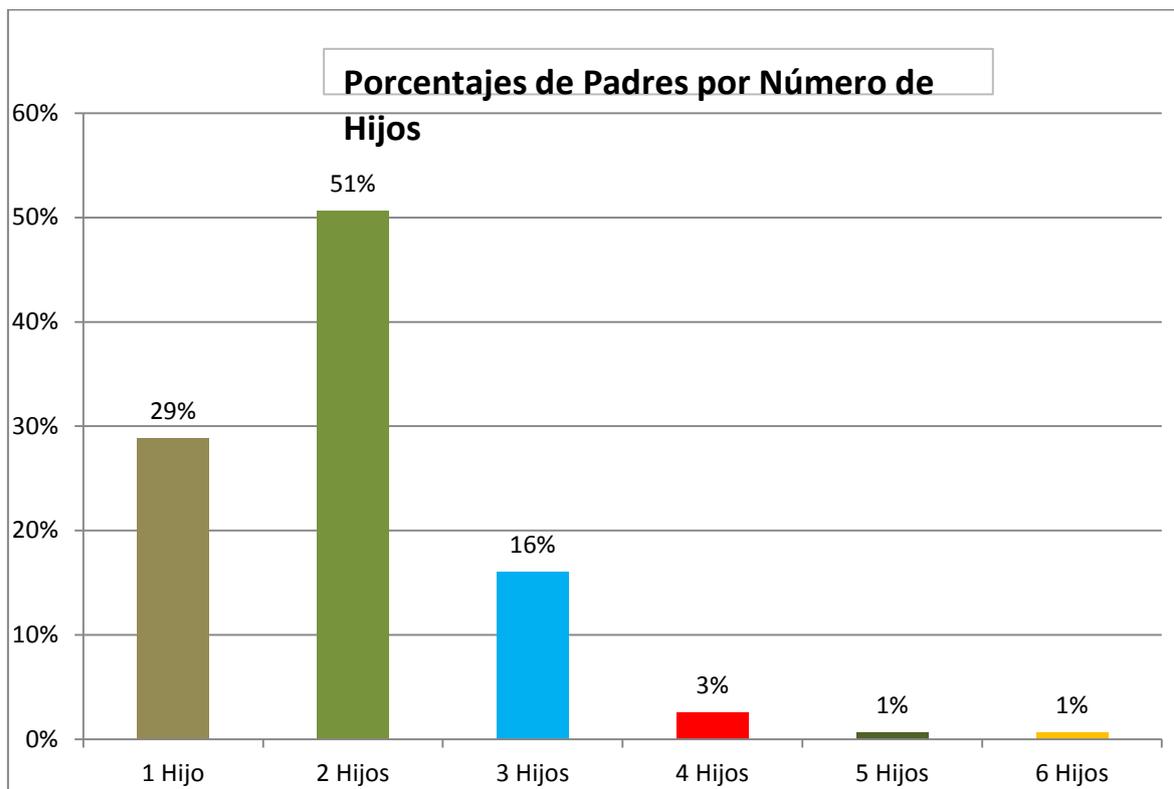


Número de hijos de los encuestados

El 51% tiene solamente dos hijos y le sigue el 29% que tiene solamente un hijo y el 21% tiene tres o más hijos.

	1 Hijo	2 Hijos	3 Hijos	4 Hijos	5 Hijos	6 Hijos
Número de Hijos	29%	51%	16%	3%	1%	1%

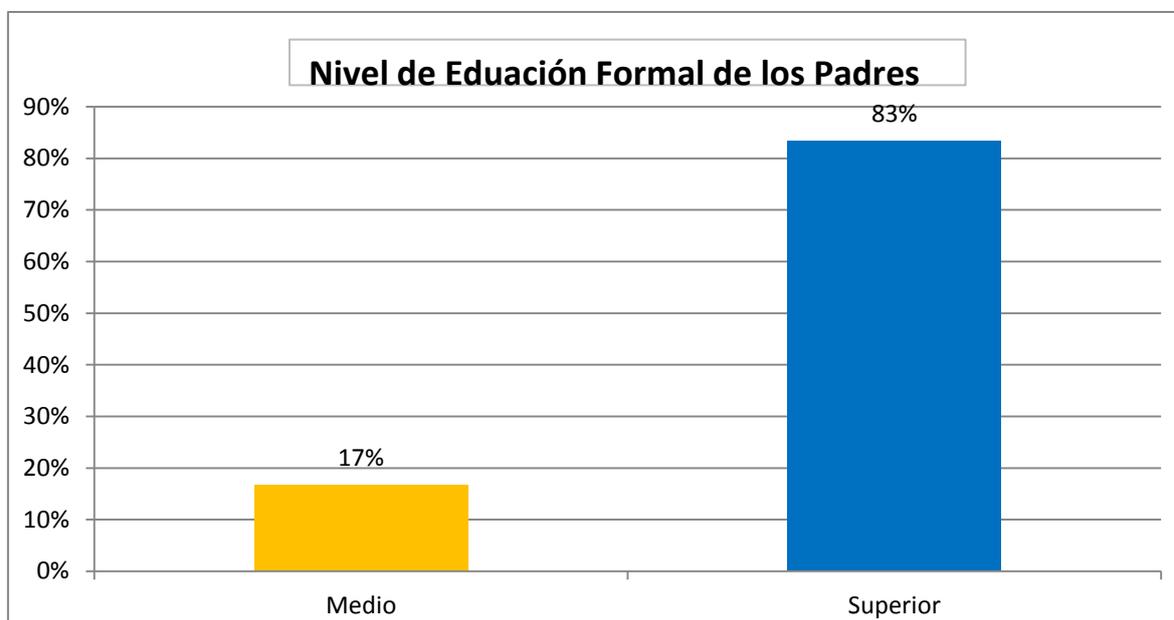
GRÁFICO 3.9



Nivel de Estudios

El 83% de los encuestados tienen estudios universitarios.

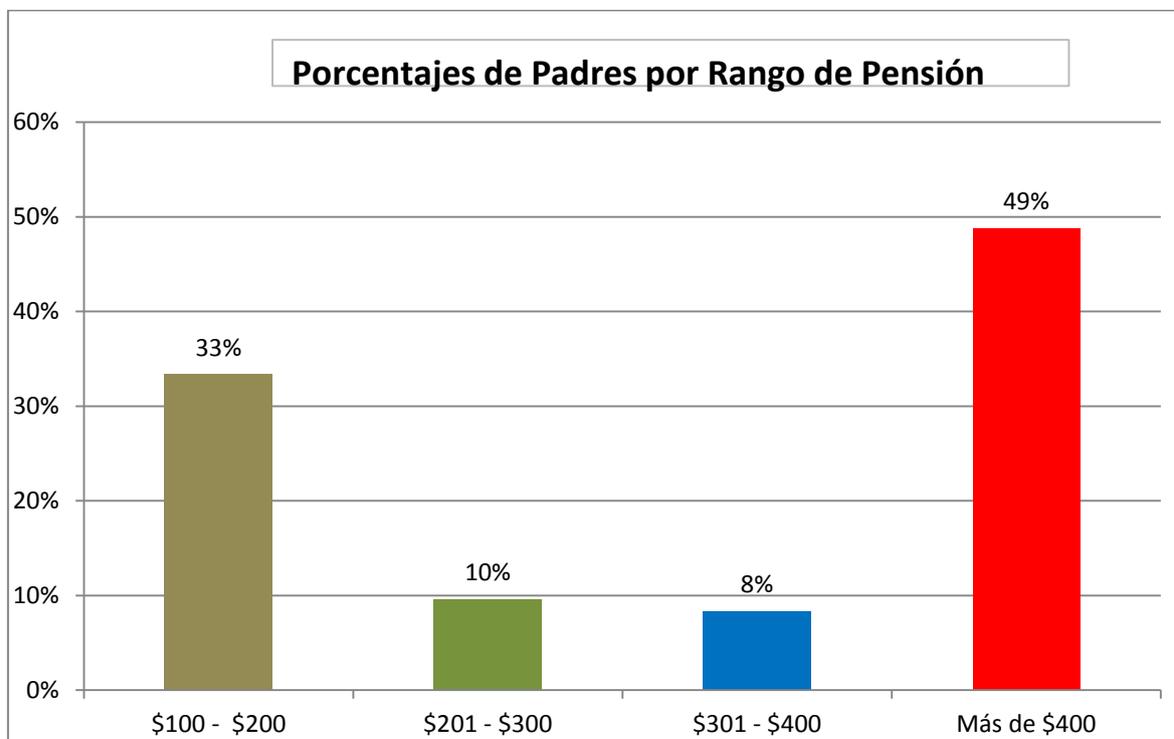
	Medio	Superior
Nivel de Estudios	17%	83%

GRÁFICO 3.10**RANGO DE PENSIÓN**

El 49% de personas dijo pagar mensualmente más de \$400 USD por la escuela de su hijo, el 33% paga entre \$100 y \$200 USD, el 10% paga entre \$201 y \$300 USD y el 8% paga entre \$301 y \$400 USD.

	\$100 - \$200	\$201 - \$300	\$301 - \$400	Más de \$400
Rangos de Pensión	33%	10%	8%	49%

GRÁFICO 3.11

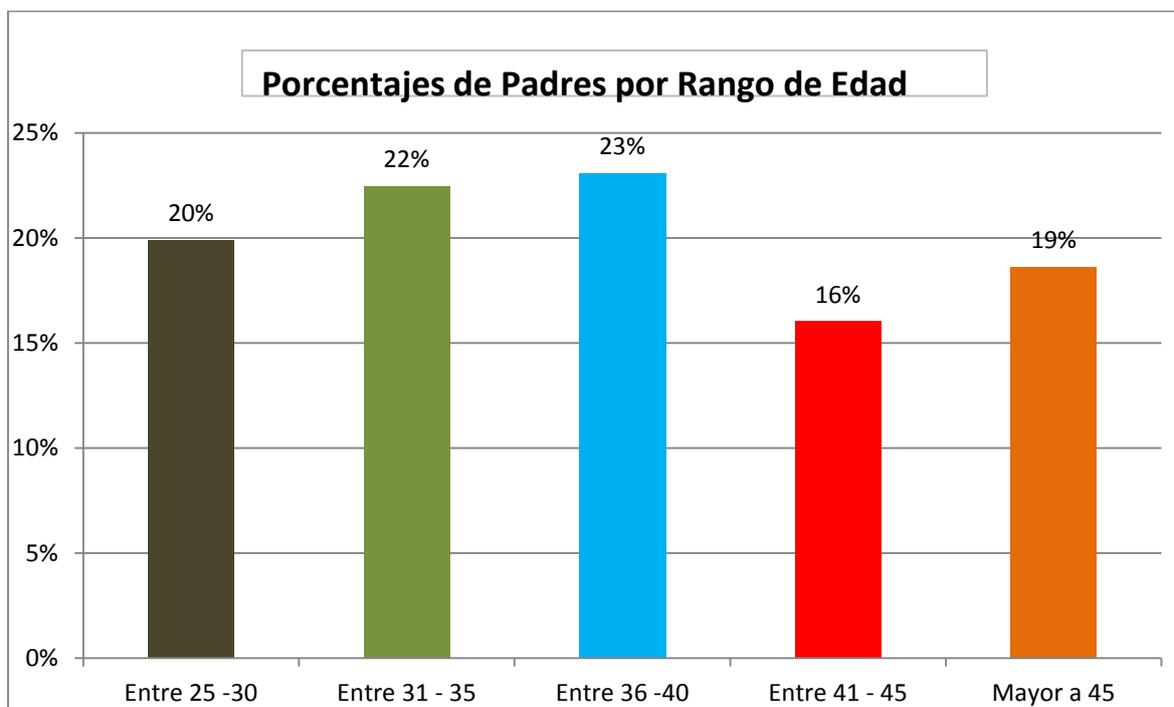


EDAD DE LOS ENCUESTADOS

La edad de los encuestados estuvo distribuida equitativamente.

	Entre 25 -30	Entre 31 - 35	Entre 36 -40	Entre 41 - 45	Mayor a 45
Distribución por Edad	20%	22%	23%	16%	19%

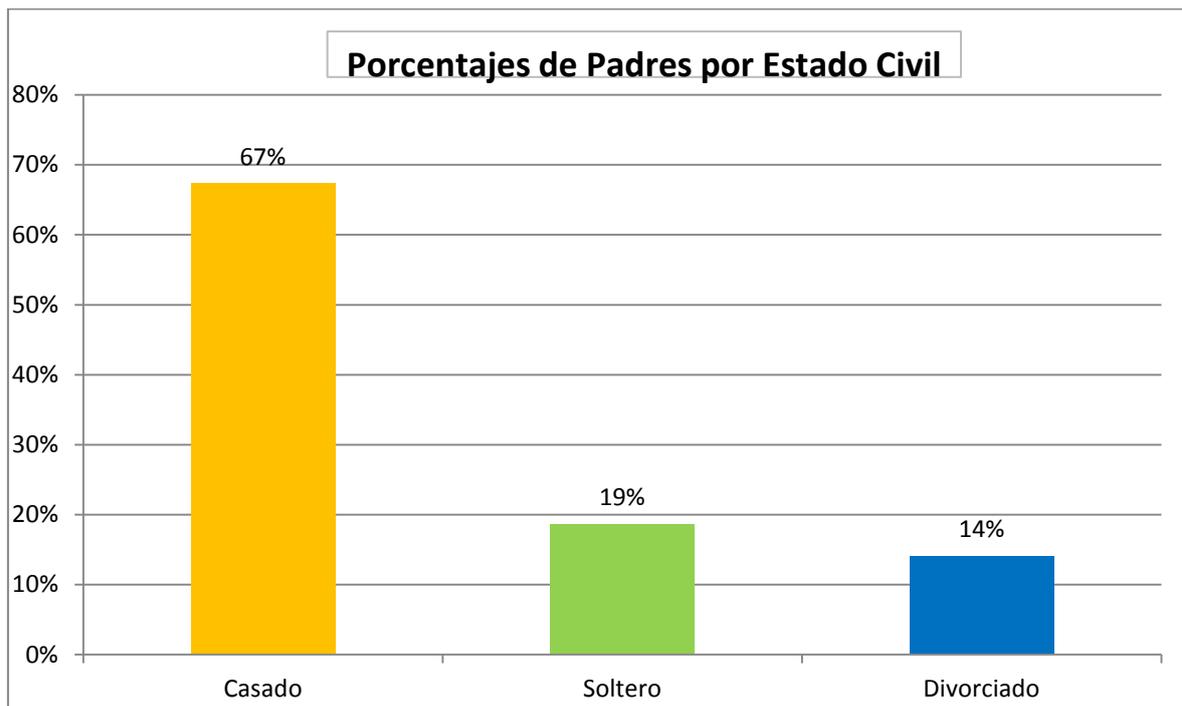
GRÁFICO 3.12



ESTADO CIVIL

El 67% de los encuestados es de estado civil casado, 19% soltero y el 14% es divorciado.

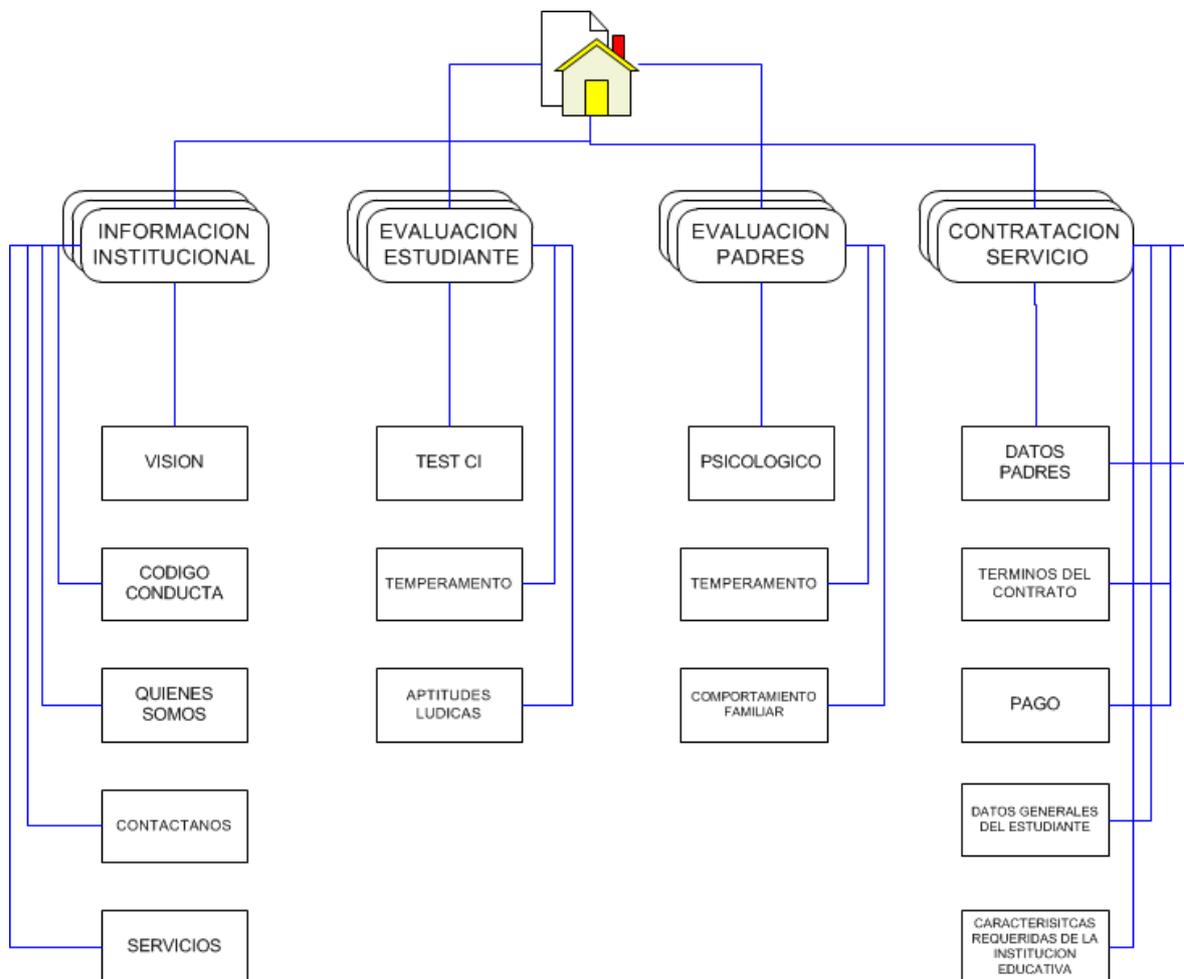
	Casado	Soltero	Divorciado
Distribución por Estado Civil	67%	19%	14%

GRÁFICO 3.13

Anexo 4

Jerarquía de Navegación del Sitio Web y Mapa del Sitio

- Jerarquía de Navegación



- **Mapa del Sitio**

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

- VISIÓN MISIÓN
- CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA
- QUIENES SOMOS
- CONTACTENOS
- SERVICIOS

EVALUACION DEL INFANTE O ADOLECENTE

- TEST DE CI (COEFICIENTE INTELECTUAL)
- DETERMINACION DE TEMPERAMENTO
- EVALUACION INCLINACIONES ARTISTICAS Y CULTURALES

EVALUACION PADRES

- TEST PSCOLOGICO
- DETERMINACION DE TEMPERAMENTO
- COMPORTAMIENTO FAMILIAR

SERVICIO DE EVALUACION ESCOLAR

- DATOS BASICOS DE LOS PADRES
 - NOMBRES, APELLIDOS E IDENTIFICACION DEL PADRE
 - NOMBRES, APELLIDOS E IDENTIFICACION DE LA MADRE
 - PROFESION
 - LUGAR DE TRABAJO
 - DIRECCION DE RESIDENCIA
- ACEPTACION DE TERMINOS DE CONTRATO DEL SERVICIO
- PAGO
- DATOS GENERALES DEL ESTUDIANTE
 - NOMBRES Y APELLIDOS
 - EDAD
 - SEXO
 - INSTITUCION ACTUAL EN LA QUE ESTUDIA, SI APLICA
- CARÁCTERISTICAS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA
 - TIPO DE EDUCACION
 - IDIOMAS DESEABLES
 - ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES
 - ACTIVIDADES LUDICAS
 - CERTIFICACIONES INTERNACIONALES
 - BACHILLERATO INTERNACIONAL
 - CONVENIOS