

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Modelo de Gestión de una fundación: para la mejora de la educación primaria del Ecuador a través de la tecnología y el estímulo de la creatividad

Santiago David Pazmiño Ayala

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

Quito, 27 de abril del 2009

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Modelo de Gestión de una fundación: para la mejora de la educación primaria del Ecuador a través de la tecnología y el estímulo de la creatividad

Santiago David Pazmiño Ayala

Víctor Viteri, Ph D
Decano Colegio de Postgrados

Giuseppe Marzano, Ph D
Decano Colegio de Administración

Fabrizio Noboa S., Ph D
Director del MBA

John Andrade, MBA
Director de Tesis

Fabrizio Noboa S., Ph D
Miembro del Comité de Tesis

Quito, 27 de febrero del 2009

© Derechos de Autor
Santiago David Pazmiño Ayala
2009

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi madre, Pilar Ayala de Pazmiño, que gracias a su incansable empeño y fe en mí aprendí a no desmayar en la consecución de mis metas y he llegado más lejos de lo que pude haber soñado.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por la vida, por la fe y por la capacidad de soñar en un mundo nuevo.

Agradezco a mi hermano, por su cariño y apoyo a pesar de la distancia.

Agradezco de corazón a Manuel, por estar cerca en los últimos meses y apoyarme a sacar este proyecto adelante.

Agradezco también a mis amigos: a Juan Carlos, Miguel, Jorge, Fausto, Víctor, Maritza, Patricio, Soledad, Santi, Daniel, Juan José, Luis Pablo y Eduardo, por alentarme a vivir mis ideales a pesar de las circunstancias.

Agradezco a mi comunidad CVX: a Danilo, Erikita, Isabel, Anita, Nancita, Lore, Santi, Majito, Markito y Maricarmen, por inspirarme con sus vidas a trabajar pensando siempre en el proyecto de Jesús para este mundo.

Agradezco también a mi familia, por los valores que forjaron en mí, y por el cariño recibido siempre.

Agradezco por su cariño y apoyo a todas las personas importantes en mi vida, que han sabido estar junto a mí y alentarme a pensar en grandes proyectos y en un mundo distinto.

A todos: gracias por inspirar este sueño.

Resumen

Este proyecto presenta un modelo de gestión para una fundación que promueva la mejora de la educación en el Ecuador. El proyecto contempla un análisis situacional, plan de marketing, plan financiero y plan operativo de una fundación que brinda servicios a escuelas de bajos recursos. Su oferta de servicios complementarios incluye: capacitación a maestros, refuerzo escolar, escuela para padres y gestión de tecnología. El objetivo de este proyecto es ofrecer un servicio distinto a las escuelas para facilitar el contacto de los niños con la tecnología y fomentar su creatividad mediante el uso de técnicas y metodologías no tradicionales. Para sustentar su operación, la Fundación buscará donaciones personales y corporativas mediante el contacto persona a persona y la presentación de proyectos. En este documento se detalla la operación de la fundación, las estrategias para estimular la obtención de donaciones y el detalle de los servicios ofrecidos dentro de un marco de control de calidad constante.

Abstract

This document presents a management model of a non-profit organization that promotes continuous improvement of education levels in Ecuador. This project contains a situation analysis, a marketing plan, a financial plan and an operative plan of a non-profit organization that offers to primary schools several services that address the low quality of education. These services include teacher training, workshops for students, parent school and computers for the community and the school. The goal of the project is to provide a different perspective on education to the whole community by facilitating children's contact with technology and promoting creativity in every day's lessons through an innovative and nontraditional methodology. In order to sustain its operation, this organization will seek grants from people interested on improving education and from other organizations around the world that could support this project. This document introduces the operative plan of this organization, strategies for raising money and a detailed description of the offer of services from a quality perspective.

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	viii
Lista de figuras	xii
Resumen Ejecutivo	1
Capítulo 1: Oportunidad de Negocio	3
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS.....	3
1.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	4
1.4. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	5
1.5. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6. FUENTES SECUNDARIAS	6
1.7. INVESTIGACIÓN REALIZADA ENTRE PADRES DE FAMILIA.....	9
1.8. INVESTIGACIÓN REALIZADA ENTRE POSIBLES DONANTES.....	13
1.9. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
Capítulo 2: Análisis Externo.....	22
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, ECONÓMICA, SOCIAL Y TECNOLOGICA (PEST).....	22
Situación Política y Legal.....	22
Situación Económica	23
Situación Socio-Cultural	25
Situación Tecnológica	26
2.2. ANÁLISIS SECTORIAL (FUERZAS DE PORTER) Y ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	27
Cadena de Valor.....	27
Marketing	28
Ventas.....	29
Logística.....	29
Entrega del servicio	30
Post-venta	30
Fuerzas de Porter	30

Proveedores	31
Consumidores.....	32
Nuevos Competidores.....	34
Barreras de entrada	34
Barreras de Salida.....	35
Servicios Sustitutos	36
Competencia Directa.....	36
Su Cambio Por el Cambio	36
Ecuador Mi País	37
Fundación Educando al Ecuador	38
Fundación Crecer	38
Fundación Triana.....	39
Fundación Hoy en la Educación.....	39
Alianza por la Educación	39
Fundación Nuevo Mundo.....	40
Aldeas SOS.....	40
2.3. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	41
Fortalezas.....	41
Debilidades.....	42
Oportunidades	43
Amenazas.....	44
Capítulo 3: Plan Estratégico	46
3.1. DEFINICIÓN DE NEGOCIO, VISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES.....	46
Definición del Negocio	46
Visión.....	46
Objetivos Iniciales	47
3.2. POSICIONAMIENTO DE LA FUNDACIÓN.....	47
3.3. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	47
3.4. ESTRATEGIAS SECTORIALES.....	48
Capítulo 4: Plan Comercial	52
4.1. PRODUCTO.....	52
Capacitación a los maestros.....	52
Refuerzo escolar y Talleres para niños	52
Escuela para Padres	52

Gestión de Centros de Cómputo.....	53
Venta de Computadoras a Familias	53
Plan integral	53
Beneficio para los mecenas	53
Plan de Donantes Estrella	54
4.2. PRECIO	54
Estrategia de precios con los beneficiarios.....	54
Estrategia para la gestión de los centros de cómputo.....	55
Estrategia con los mecenas.....	55
Búsqueda de mecenas alternativos.....	56
4.3. CANALES	56
Entrega del servicio a los beneficiarios.....	56
Servicio personalizado a los mecenas.....	56
4.4. PROMOCION.....	57
Publicidad.....	57
Marketing Directo	58
Ventas	59
Relaciones Públicas	61
4.5. PERSONAS.....	61
Perfil de personal y Salarios.....	61
Trabajo de Voluntariado	62
Personal para Gestión de Fondos	62
Equipo de Investigación y Desarrollo.....	63
4.6. PROCESO.....	63
4.7. EVIDENCIA FISICA	66
Capítulo 5: Plan Operativo	68
5.1. ORGANIGRAMA INICIAL	68
5.2. DESCRIPCION DEL PROCESO	69
Marketing.....	69
Ventas	70
Logística	71
Entrega del servicio.....	71
Post-venta.....	73

5.3. ESTANDARES DE SERVICIO PARA EL PROCESO CON LAS ESCUELAS BENEFICIARIAS.....	74
5.4. ESTANDARES DE SERVICIO PARA EL PROCESO CON LOS DONANTES 77	
Capítulo 6: Plan Financiero.....	79
6.1. SUPUESTOS GENERALES.....	79
6.2. COSTOS DIRECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	80
6.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	82
6.4. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS	84
6.5. VAN y TIR.....	84
6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	85
Estado de Resultados	85
Flujo de efectivo.....	87
Conclusiones	89
Bibliografía	91
ANEXO 1: DETALLE DE LOS CÁLCULOS FINANCIEROS	93
SUELDOS Y SALARIOS	93
GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	95
COSTOS INDIRECTOS NO ASIGNABLES	96
ANEXO 2: PERFILES DE PERSONAL	97
PUESTO: COORDINADOR PRINCIPAL.....	97
Misión del puesto:	97
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	97
Capacitación y habilidades requeridas:	97
PUESTO: SECRETARIADO EJECUTIVO	97
Misión del puesto:	97
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	98
Capacitación y habilidades requeridas:	98
PUESTO: EQUIPO DE CAPACITADORES	98
Misión del puesto:	98
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	98
Capacitación y habilidades requeridas:.....	99
PUESTO: EQUIPO DE EXPERTOS EN EDUCACIÓN.....	99
Misión del puesto:	99

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	101
Capacitación y habilidades requeridas:	101
PUESTO: EQUIPO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA.....	102
Misión del puesto:	102
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	102
Capacitación y habilidades requeridas:.....	102
PUESTO: EQUIPO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	102
Misión del puesto:	102
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	103
Capacitación y habilidades requeridas:.....	103
PUESTO: EQUIPO DE RELACIONES PÚBLICAS.....	103
Misión del puesto:	103
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	103
Capacitación y habilidades requeridas:	104
PUESTO: EQUIPO DE GESTIÓN DE FONDOS Y VENTAS	104
Misión del puesto:	104
Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:.....	104
Capacitación y habilidades requeridas:	105

Lista de figuras

Figura 1.1: Resultado de las pruebas “Aprendo” a lo largo de los años.....	6
Figura 1.2: Medición de habilidades en el área de lenguaje.....	7
Figura 1.3: Medición de habilidades en el área de matemáticas.....	7
Tabla 1.1: Ingreso de hogares urbanos por quintiles.....	8
Figura 1.4: Necesidad de los servicios que ofrece la Fundación.....	9
Figura 1.5: Importancia de diferentes criterios para un refuerzo escolar.....	10
Figura 1.6: Importancia de diferentes criterios para una escuela para padres.....	11
Figura 1.7: Porcentaje de hogares con computador en casa.....	11
Figura 1.8: Disposición a adquirir un computador por hogar.....	12
Figura 1.9: Importancia del uso del computador en la educación.....	13
Figura 1.10: Aporte a fundaciones por nivel de ingreso.....	14

Figura 1.11: Distribución de los aportes a fundaciones entre donantes en Quito.....	15
Figura 1.12: Motivos para no donar a fundaciones.....	16
Figura 1.13: Puntaje promedio de factores críticos para las donaciones.....	17
Figura 1.14: Puntaje en una escala de 5 sobre la idea de la Fundación Ecuador Creativo.....	18
Figura 1.15: Disposición a donar.....	19
Figura 1.16: Distribución de los aportes	20
Figura 2.1: Tasa de crecimiento del PIB a través de los años.....	24
Figura 2.2: Gráfico de la cadena de valor.....	28
Tabla 3.1: Estrategias Sectoriales.....	48
Figura 4.1: Proceso para las Escuelas Beneficiarias.....	64
Figura 4.2: Proceso con los Donantes.....	65
Figura 4.3: Evidencia física del proceso con las escuelas beneficiarias.....	66
Figura 4.4: Evidencia física en el proceso con los donantes.....	67
Figura 5.1: Organigrama inicial.....	68
Tabla 5.1: Estándares de servicio para el proceso con los beneficiarios.....	74
Tabla 5.2: Estándares de servicio para el proceso con los donantes.....	77
Tabla 6.1: Costos de las estrategias de marketing.....	80
Tabla 6.2: Estados Financieros proyectados.....	82
Tabla 6.3: Flujos de efectivo proyectados.....	84
Tabla 6.4: Estados financieros proyectados. Escenario Pesimista.....	85
Tabla 6.5: Flujos de efectivo proyectados. Escenario Pesimista.....	87
Tabla 6.6: VAN y TIR. Escenario Pesimista.....	88
Tabla A1.1: Tabla de sueldos y salarios.....	93
Tabla A1.2: Gastos administrativos.....	95
Tabla A1.3: Costos indirectos no asignables.....	96
Tabla A2.1: Actividades del Coordinador Principal.....	97
Tabla A2.2: Actividades del Secretariado Ejecutivo.....	98
Tabla A2.3: Actividades del Equipo de Capacitadores.....	98
Tabla A2.4: Actividades del Equipo de Expertos en Educación.....	100
Tabla A2.5: Actividades del Equipo de Gestión Tecnológica.....	101
Tabla A2.6: Actividades del Equipo de Investigación y Desarrollo.....	102
Tabla A2.7: Actividades del Equipo de Relaciones Públicas.....	102

Tabla A2.8: Actividades del Equipo de Gestión de Fondos y Ventas.....103

Resumen Ejecutivo

El Ecuador sufre de un déficit en la calidad de la educación en todos los niveles, pero sobre todo en los primeros años de educación primaria. La educación tradicional que se promueve en muchas escuelas y colegios no estimula el desarrollo de la inteligencia y creatividad de los niños, sino más bien pretende cumplir con un cronograma de conocimientos que deben ser impartidos de forma estricta y sin pensar en las necesidades del niño.

Esta forma de educación ha demostrado ser completamente ineficiente. Las pruebas APRENDO llevadas a cabo por el Ministerio de Educación demuestran el bajo nivel de aprendizaje de los niños¹. Y esta realidad no sólo se refleja en este estudio, sino que es percibida por los propios padres de familia. La investigación de mercado realizada a padres de familia como parte del presente proyecto demostró que un 98,7% de padres desea se capacite a los maestros que educan a sus hijos, un 97,4% desea se les dé a sus hijos refuerzo escolar, un 95,4% que se les eduque en el uso de la computadora como herramienta de aprendizaje, y un 97,4% desearían se dé un servicio de escuela para padres.

Frente a la existencia de estas necesidades, se desea plantear la creación de una fundación que entregue estos servicios educativos complementarios a las escuelas, para mejorar la calidad de la educación que éstas están ofreciendo a los niños. Para el efecto, se buscará un sistema de mecenazgo, en donde donantes individuales y corporativos, nacionales y extranjeros, financien la obra de la Fundación y con ese apoyo la Fundación pueda ofrecer sus servicios de manera gratuita o casi gratuita en ciertos casos con altos estándares de calidad.

La investigación de mercado ha demostrado que existe un potencial grupo de donantes que estarían dispuestos a apoyar esta iniciativa. La

¹ (Ministerio de Educación, 2007)

investigación reveló que en el grupo económico que percibe ingresos de 750 dólares mensuales o más, un 71,61% estaría dispuesto a hacer donaciones que van en promedio de 90 a 100 dólares anuales. Por otro lado, se ha encontrado una variedad de otras fundaciones que trabajan en el área educativa de personas en situaciones de riesgo que han encontrado apoyo no en mecenas locales, sino en fundaciones internacionales para su funcionamiento. Y si bien es cierto que el mundo entero ha entrado en una crisis económica muy fuerte y que las ayudas para Latinoamérica se ven reducidas, siempre es posible encontrar apoyo cuando se amplía el rango de fundaciones internacionales a quienes se solicita ayuda.

Quizás no sea el mejor momento, como se observa en el análisis situacional del siguiente capítulo, para realizar cualquier tipo de inversión en nuevos proyectos. Pero, así mismo, se puede argumentar que siendo más aguda la crisis, mayor es la necesidad de que fundaciones como la que se propone en este proyecto empiecen prontamente a trabajar por quienes han sido más relegados en la sociedad.

La Fundación Ecuador Creativo, será entonces un proyecto necesario y novedoso, que pretende cubrir una necesidad claramente existente en la sociedad, mediante el apoyo de mecenas locales e internacionales y que para el efecto deberá conseguir los recursos necesarios por varios medios posibles como se plantea más adelante en el proyecto, que la harán un proyecto factible aunque ambicioso.

Capítulo 1: Oportunidad de Negocio

Para evaluar la factibilidad de una fundación que brinde servicios a las escuelas para mejorar el nivel educativo, se realizó una investigación de mercado entre posibles donantes y entre padres de familia de escuelas en sectores de bajos recursos para observar si la necesidad que intenta cubrir la Fundación se percibe como prioritaria y podría recibir apoyo de personas dispuestas a donar.

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se desea realizar una investigación para obtener información respecto de varios aspectos.

- Determinar el tamaño del mercado de donantes individuales en Quito y el promedio de sus aportaciones
- Determinar el tamaño del mercado de escuelas beneficiarias de los servicios de la Fundación
- Determinar la percepción de posibles donantes respecto de las fundaciones y qué aspectos consideran importantes para la donación
- Determinar la factibilidad de conseguir donaciones corporativas
- Determinar la necesidad de los padres de familia respecto de la educación de sus hijos
- Determinar qué aspectos consideran importantes los padres de familia en la educación de sus hijos
- Determinar la percepción de la importancia del uso de la computadora en la educación de los niños
- Determinar la cantidad que están dispuestos a pagar los padres de familia por un computador

1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS

Para obtener la información que se desea será necesario consultar fuentes de información secundaria que incluya el INEC, el Ministerio de Educación y las páginas Web de varias fundaciones que otorgan donaciones alrededor del

mundo. Para obtener información sobre los donantes individuales será necesario realizar una investigación cuali-cuantitativa mediante una encuesta. Igualmente, para obtener información sobre los padres de familia será necesario recurrir a la investigación de campo cuali-cuantitativa con encuestas

1.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la encuesta sobre donantes se tomó una muestra por conveniencia cuyo nivel de ingresos supere los 750 dólares mensuales, en la ciudad de Quito. Si bien Quito es la ciudad menos pobre del país (19,6% de personas cuyos ingresos son menores a una canasta básica)², existen zonas en las que se concentran las personas de mayores ingresos. De esta manera, las encuestas a posibles donadores se realizaron dentro de las zonas comerciales del norte de Quito, en su mayoría a personas con ingresos superiores a los 750 dólares mensuales, ya que este valor está por encima de los 513,27 dólares estimados para la canasta familiar por el INEC³ para una familia de 4 miembros. De esta manera, las encuestas se hicieron en el norte de Quito, en la Av. Amazonas y Naciones Unidas, a las personas que trabajan en las distintas empresas que allí se ubican. Por otro lado, también se trabajó en la zona de la República del Salvador y Naciones Unidas así como en la Mariscal, debido a la presencia de instituciones públicas de gran importancia (Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, entre otras). Estas encuestas se realizaron entre las 10:30 y 15:30, ya que esto incluía las horas a las que salían los trabajadores por las respectivas zonas, sobre todo al almuerzo. Los días del levantamiento de la información fueron el 15 y 16 de enero de 2009, todos días laborables ya que eso permitía encontrar a la mayor cantidad de personas, con un trabajo estable e ingresos elevados.

Para la encuesta a los padres se tomó una muestra por conveniencia, entre padres de familia de bajos recursos económicos. El objetivo de ésta eran padres de familia con hijos en escuelas fiscales, de tal manera de contar con la opinión de personas que comprenden y viven esa situación. Estas encuestas se realizaron los días 20 y 21 de enero en diversas zonas de la ciudad. En el

² (INEC, 2006)

³ (INEC, 2006)

primer día, se trabajó en dos etapas. Así, en la mañana se realizaron encuestas desde el sector de la Alameda hasta La Av. 10 de Agosto y Patria. En la tarde, se levantó la información en la Mariscal, en los exteriores de la edificación de la Policía Judicial. El 21 de enero, las encuestas se realizaron en el Centro de la ciudad, en la Plaza Grande frente al Palacio de Gobierno, ya que esta es una zona en la que se ubica a personas de menores ingresos.

1.4. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como buena parte de la información que se desea averiguar tiene relación con la estimación de proporciones, se calculó el tamaño de la muestra para un nivel de confianza del 95% con un 8% de error. Para el efecto se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N \times z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}$$

Se toma el caso que requeriría el mayor tamaño de la muestra que es $p=0,5$. El resultado es que el tamaño de la muestra es de 150, para $N = 1'876,704$ que es la población de Quito. Este tamaño de muestra se utilizó tanto para el estudio realizado entre padres de familia como el realizado entre potenciales donantes.

1.5. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el caso de la investigación sobre los donantes, la muestra que fue tomada no es aleatoria ni estratificada, sino tomada por conveniencia entre personas que comparten varios rasgos, dado que trabajan en lugares similares. Dicha falta de aleatoriedad introduce un error no muestral al estudio, que se observa como un sesgo. Sin embargo, la población tomada como muestra es una representación de las características del mercado objetivo de donantes, y como para el éxito del proyecto se requiere un máximo de 1500 donantes, se puede concluir que los resultados son válidos para el alcance del proyecto.

Lo mismo se puede decir de la investigación sobre los padres de familia, dado que la muestra no es aleatoria sino tomada por conveniencia, dado que fue tomada en sectores específicos de la ciudad.

1.6. FUENTES SECUNDARIAS

Para establecer la necesidad de los servicios para mejorar la calidad de la educación que la Fundación desea ofertar, se recurrió a consultar el informe de las pruebas APRENDO que se han realizado desde 1996. De acuerdo con la última prueba tomada a nivel nacional en el 2007, las destrezas de los niños de tercera de básica en el área de lenguaje y matemáticas dejaban mucho que desear. De acuerdo con este estudio, “las calificaciones no sobrepasan el 50 por ciento de respuestas contestadas correctamente para Lenguaje y el 40 por ciento para Matemática”⁴

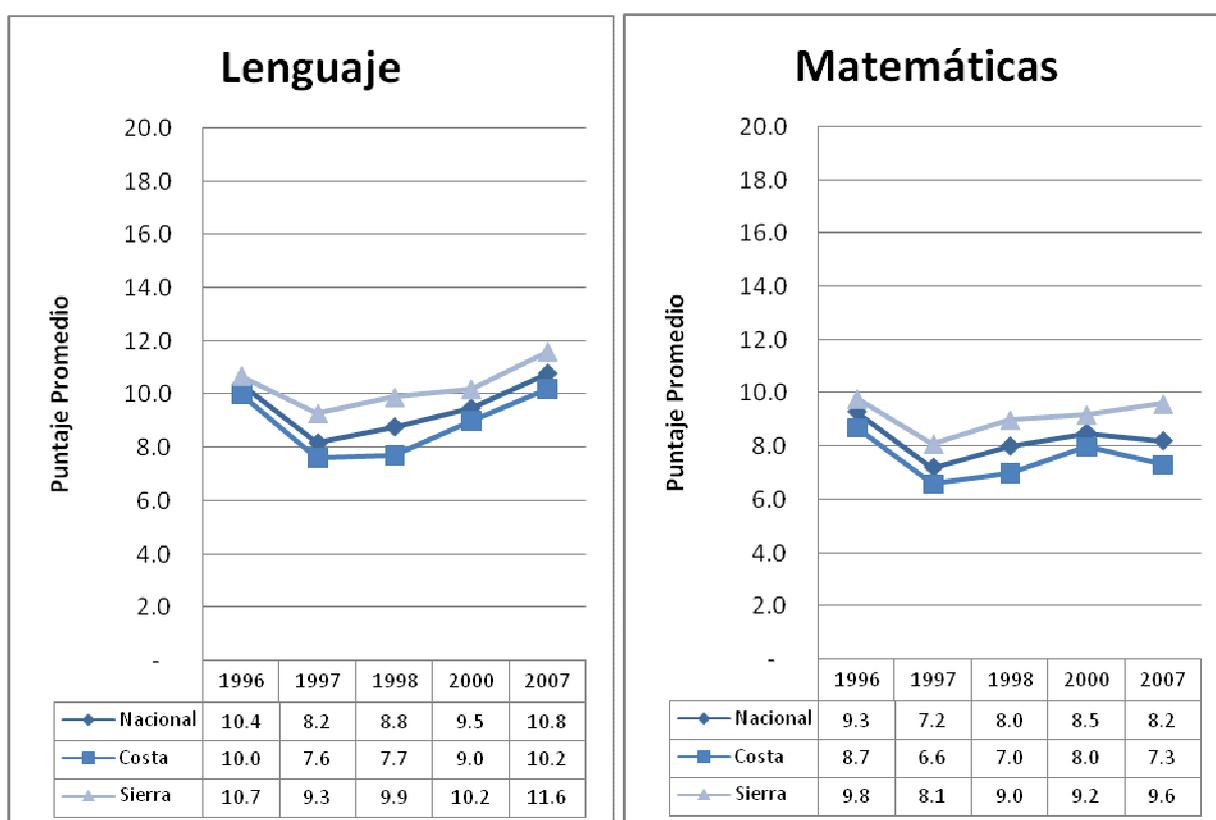


Figura 1.1
Resultado de las pruebas “Aprendo” a lo largo de los años⁵

De acuerdo con el estudio, no se observa una tendencia que denote verdadera mejoría en los resultados de las pruebas APRENDO a lo largo de los años. Así lo demuestra las pruebas tomadas en los años 1996, 1997, 1998, 2000 y 2007.

⁴ (Ministerio de Educación, 2007)

⁵ (Ministerio de Educación, 2007)

Así mismo, los estudios demostraron que las habilidades en lenguaje y matemáticas eran aún muy pobres, pero que eran particularmente malas en las escuelas fiscales, como se demuestra en el siguiente gráfico:



Figura 1.2
Medición de habilidades en el área de lenguaje⁶

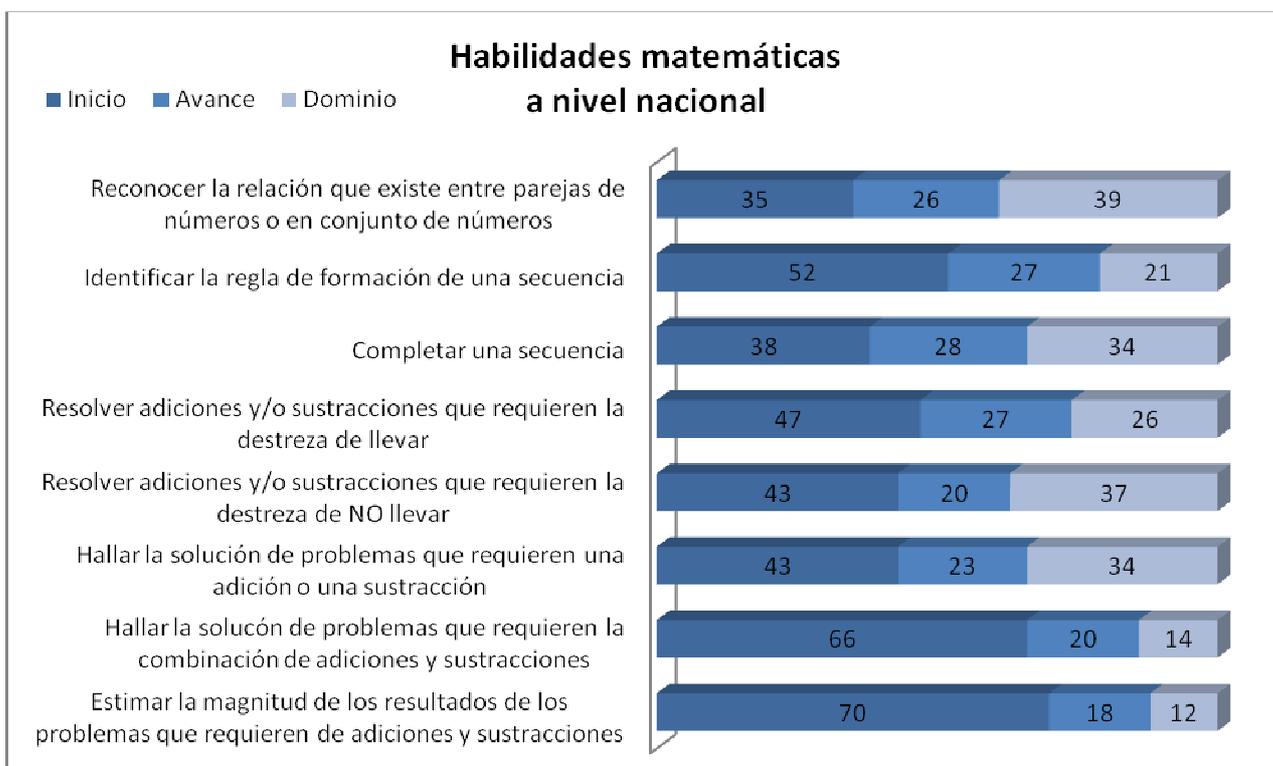


Figura 1.3
Medición de habilidades en el área de matemáticas⁷

⁶ (Ministerio de Educación, 2007)

Estos estudios demuestran que los métodos de enseñanza de habilidades básicas en la escuela no están produciendo los resultados esperados, y esto es el común denominador en todos los establecimientos educativos del Ecuador.

Con esta información, se puede concluir que la necesidad de mejorar la calidad de la educación, sobre todo primaria, en el Ecuador, es no sólo real, sino urgente.

Por otro lado, se consultó la Encuesta de Condiciones de Vida realizada por el INEC para averiguar el porcentaje de la población cuyos ingresos sobrepasan los 750 dólares mensuales, dado que ésta es la población a la que apunta la Fundación para encontrar sus donantes. Se consultó el estudio de ingresos en los hogares urbanos y se observó que el quintil cuarto y quinto de la población poseen ingresos superiores a 870 dólares mensuales.⁸

Ingreso de los Hogares a nivel Urbano		Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
Ingreso Acumulado de todos los hogares	Dólares	129,165.00	20,681.00	185,744.00	381,386.00	799,489.00
Ingreso Promedio por Hogar	Dólares	296.00	476.00	648.00	870.00	1,812.00

Tabla 1.1
Ingreso de hogares urbanos por quintiles⁹

Aplicando este resultado a la población de Quito, que según el censo del 2001 es de 1'876,704, se tiene un segmento potencial de donadores de 750,681 personas aproximadamente.

Así mismo, se desea estimar si existirá la posibilidad para la Fundación de conseguir donaciones de fundaciones extranjeras mediante la presentación de proyectos. Una búsqueda simple por el internet reveló una variedad de fundaciones que conceden donaciones a otras fundaciones alrededor del mundo en diversas áreas. De estas se tomó una muestra para observar las donaciones que realizan cada año.

⁷ (Ministerio de Educación, 2007)

⁸ (INEC, 2006)

⁹ (INEC, 2006)

La Fundación “William and Flora Hewlett Foundation” entrega donaciones en el área de Educación por valores que varían entre 50 mil dólares hasta sumas de 3 millones de dólares, con un promedio de 275 mil dólares¹⁰. La Fundación “Rockefeller Brothers Fund” aprobó en 2007 un total de 348 donaciones que suman en total 29’404,570 dólares, con un promedio de 88,724 dólares por donación en un período de dieciocho meses. Esta fundación apoya varios temas, incluida la promoción de la expresión creativa¹¹. La Fundación “David & Lucile Packard Foundation” realiza donaciones de un promedio de 200,000 dólares cada una. Una de sus prioridades es la educación primaria y realiza donaciones a otras fundaciones alrededor del mundo para promover la mejora de la educación primaria.¹²

1.7. INVESTIGACIÓN REALIZADA ENTRE PADRES DE FAMILIA

Los resultados más importantes de esta investigación son:

- 1) Se averiguó a los encuestados sobre si desearían que la escuela a la que asiste su hijo(a) entregara los servicios complementarios que ofrece la Fundación. La respuesta fue extraordinariamente favorable, como se observa en el gráfico de resumen que sigue:

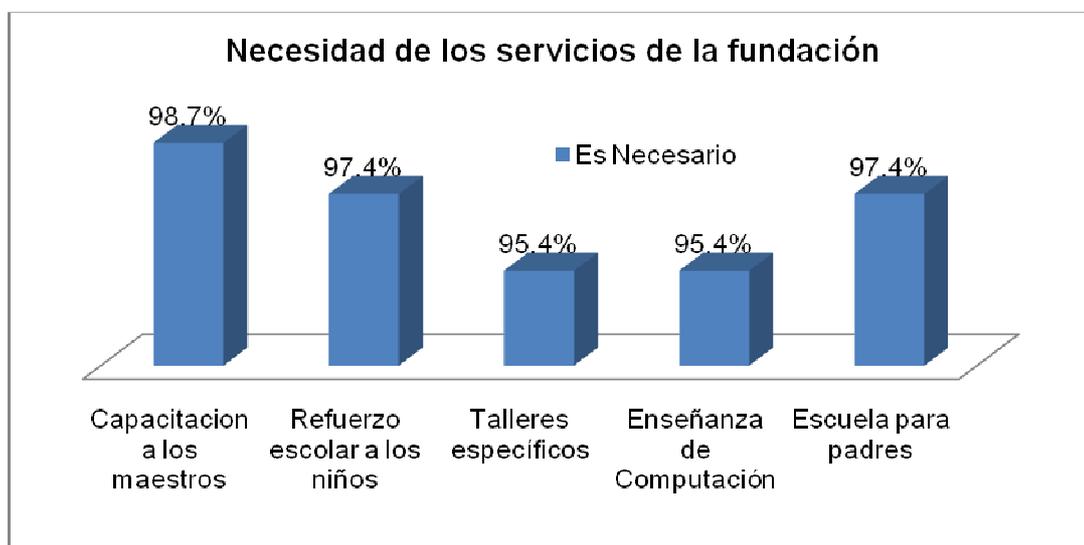


Figura 1.4
Necesidad de los servicios que ofrece la Fundación

¹⁰ (Hewlett Foundation, 2009)

¹¹ (Rockefeller Brothers Fund, 2009)

¹² (Packard Foundation, 2009)

- 2) Se averiguó a los padres sobre qué criterios debería cumplir el Refuerzo Escolar para que ellos envíen a sus hijos a él. Se les consultó sobre varios criterios y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

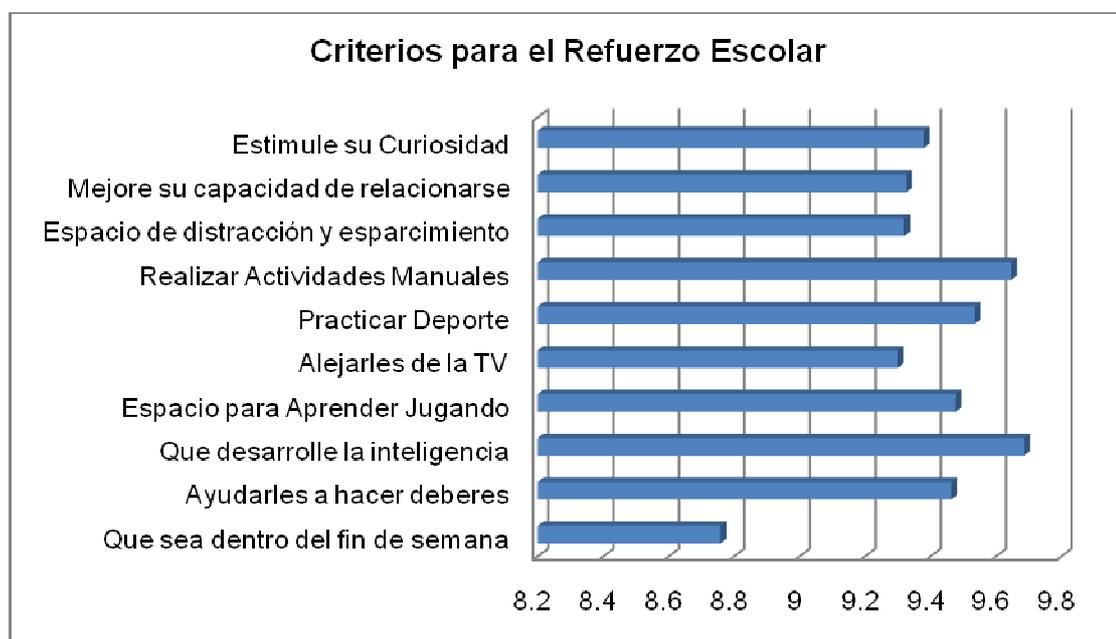


Figura 1.5
Importancia de diferentes criterios para un refuerzo escolar

Se observa que para los padres es prioritario que el refuerzo escolar les permita a sus hijos desarrollar su inteligencia, les permita realizar actividades manuales, practicar deporte, aprender jugando y que se les ayude con sus deberes escolares.

- 3) Se averiguó también qué expectativas tienen los padres de familia de la escuela para padres que ellos consideran necesaria o deseable. Los resultados fueron los siguientes:



Figura 1.6
Importancia de diferentes criterios para una escuela para padres

Se observa que los padres desean apoyo en métodos para educar mejor a sus hijos, con las relaciones familiares y desea que los temas tratados sean novedosos. Así mismo, desean que las sesiones sean gratuitas, participativas y entretenidas. Prefieren horarios flexibles y que la duración no sea mayor a una hora.

- 4) Una de las partes importantes de la oferta de servicios de la Fundación es el uso de la tecnología como herramienta indispensable en la educación de los niños. Se averiguó a los padres si tenían o no computador en sus hogares. Un 65% dijo que sí y un 35% que no. De este 35%, un 96% indicó que estaría dispuesto a adquirir un computador si se le presenta un método de pago accesible.



Figura 1.7
Porcentaje de hogares con computador en casa



Figura 1.8
Disposición a adquirir un computador por hogar

- 5) Se preguntó si considera importante el uso del computador como herramienta en la educación de sus hijos y por qué motivos. Un 35% respondió que lo considera importante porque el computador representa una herramienta tecnológica que va a la vanguardia del mundo moderno. Un 33% argumentó que el computador les permite a sus hijos aprender más rápidamente y les entrega mayor información para satisfacer su curiosidad. Un 14% indicó que considera indispensable la enseñanza de computación porque el computador es muy útil y muy usado actualmente. Un 9% valoró fuertemente el uso de Internet como un medio para el aprendizaje, un 5% indicó que requería del computador porque les mandan a los niños a hacer los deberes en él y un 4% indicó que el computador y la internet son medios nocivos para sus hijos que los exponen a la pornografía y a otro material dañino.

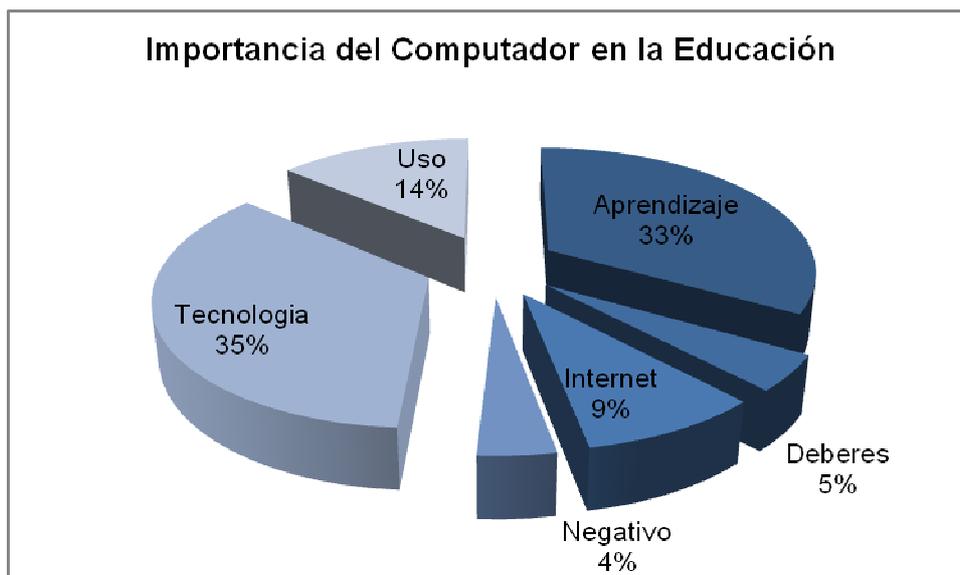


Figura 1.9
Importancia del uso del computador en la educación

- 6) Se preguntó además cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un computador usado y cuánto por uno nuevo. El resultado fue un promedio de entre 15.66 dólares y 25.77 dólares para un computador usado y de entre 39.13 dólares y 56.22 dólares para un computador nuevo, ambos calculados con un grado de confianza del 95%.

1.8. INVESTIGACIÓN REALIZADA ENTRE POSIBLES DONANTES

Los resultados más importantes de esta investigación son:

- 1) Se encontró que para las personas de ingresos entre 750 y 1000 dólares mensuales, un 11.9% aporta actualmente a alguna fundación, mientras que entre las que tienen de 1000 a 2000 dólares mensuales de ingreso, un 20.3% aportan a fundaciones. Para el caso de personas con ingresos mensuales de 2000 dólares o más, se encontró que un 35.3% aporta regularmente a fundaciones

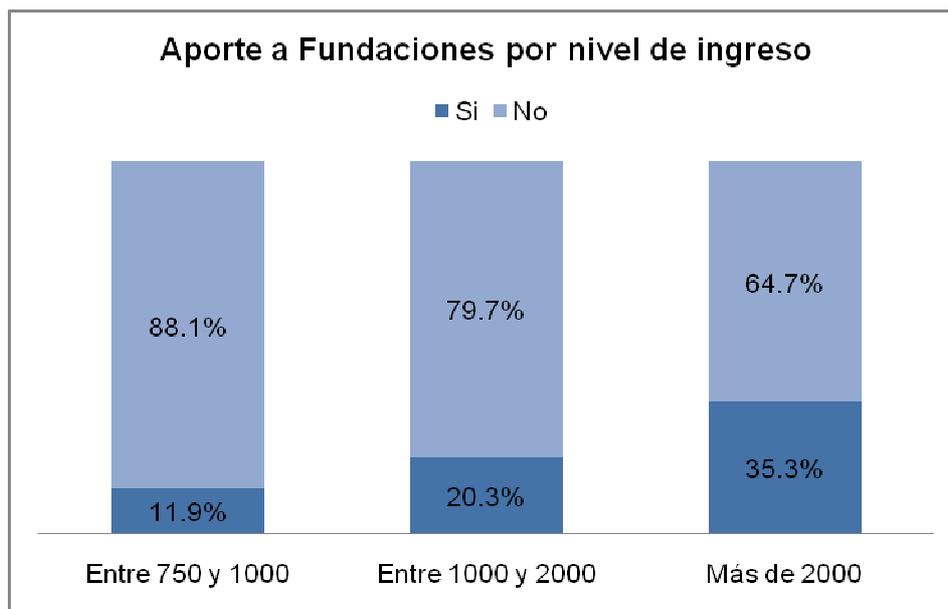


Figura 1.10
Aporte a fundaciones por nivel de ingreso

- 2) En total, un 21.29% de los encuestados realizan donaciones a fundaciones. Se calculó un intervalo de confianza para la proporción de personas que realizan donaciones, con un grado de confianza del 95%, y se obtuvo que la proporción se encuentra entre 14.8% y 27.8%. Tomando en cuenta que la población total del segmento de interés para la Fundación es de 750,681 personas, el total del mercado de donantes en Quito estaría estimado entre 111,130 personas y 208,515 personas, calculado con un nivel de confianza del 95%. Este sería el tamaño del mercado de donantes en Quito.
- 3) Se encontró que, de las personas que realizan donaciones a fundaciones, un 15.2% conocen del programa Su cambio por el Cambio, y un 21.2% conoce al proyecto Aldeas SOS. Los demás mencionaron a diferentes fundaciones, ninguna de ellas relacionada con educación.
- 4) Se observa además que un buen porcentaje de las personas que donan prefieren hacerlo a programas que apoyan directamente a niños en situaciones de riesgo. La investigación demostró que un 47.83% hicieron donaciones a organismos relacionados con ayuda a niños y el resto a diferentes organizaciones.

- 5) Se encontró que el promedio de los aportes de quienes realizan aportes anuales a fundaciones es de 143 dólares. Se observa que las aportaciones varían desde 3 dólares al año hasta 2000 dólares anuales. Al calcular un intervalo de confianza para la media con un grado de confianza del 95%, se encontró que la media de aportes anuales se encuentra entre 132.70 dólares y 153.25 dólares, una vez eliminados los valores extremos en las colas de la distribución.

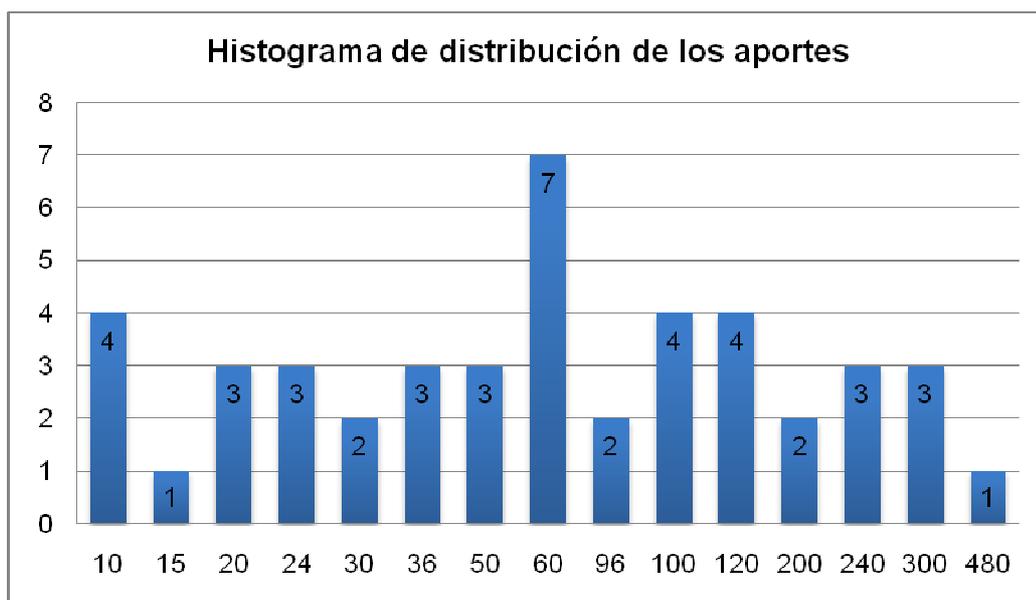


Figura 1.11
Distribución de los aportes a fundaciones entre donantes en Quito

- 6) Un 68.39% de los encuestados indicó que no realiza donación a fundación alguna. De las personas que no donan y no están dispuestas a donar, un 12.3% indicó que su renuencia a donar a una fundación se debe a que ellos ayudan de forma particular, con sus propios esfuerzos. Un 10.96% indicó que no ayuda por falta de fondos, un 5.8% indicó que sus gastos no se lo permitían, un 17.41% indicó que tienen niños en casa y que por ello no pueden dar donativos, un 18.7% no especificó un motivo y un 34.83% mencionó diferentes factores.

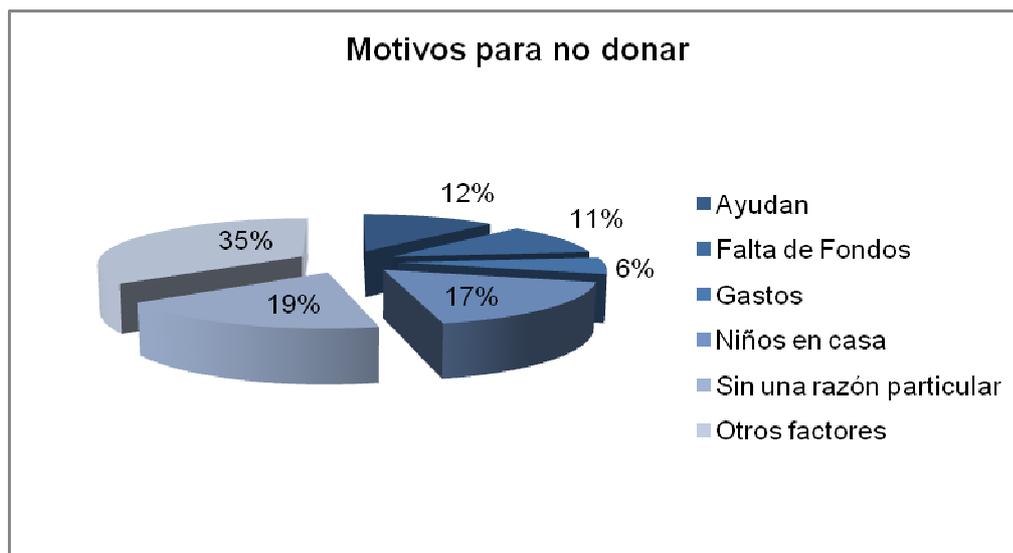


Figura 1.12
Motivos para no donar a fundaciones

- 7) Se consultó a los encuestados sobre la importancia de diez factores en su determinación de aportar o no a una fundación. Se consideró que si un factor sobrepasaba los 7.5 en promedio, se tomaría como importante. Los resultados indicaron que la transparencia, el trabajo con gente pobre, la confiabilidad de la institución y la cantidad de años de experiencia son los factores más importantes para que una fundación consiga aportes de donantes individuales. A su vez, se determinó que el contacto con los beneficiarios y la visibilidad de su obra son factores de mediana importancia. Así mismo, se observó que la presencia en los medios, la novedad del trabajo realizado, el que sea un proyecto de alto impacto, el respaldo de empresas conocidas y la buena comunicación con los donantes son factores de menor importancia.

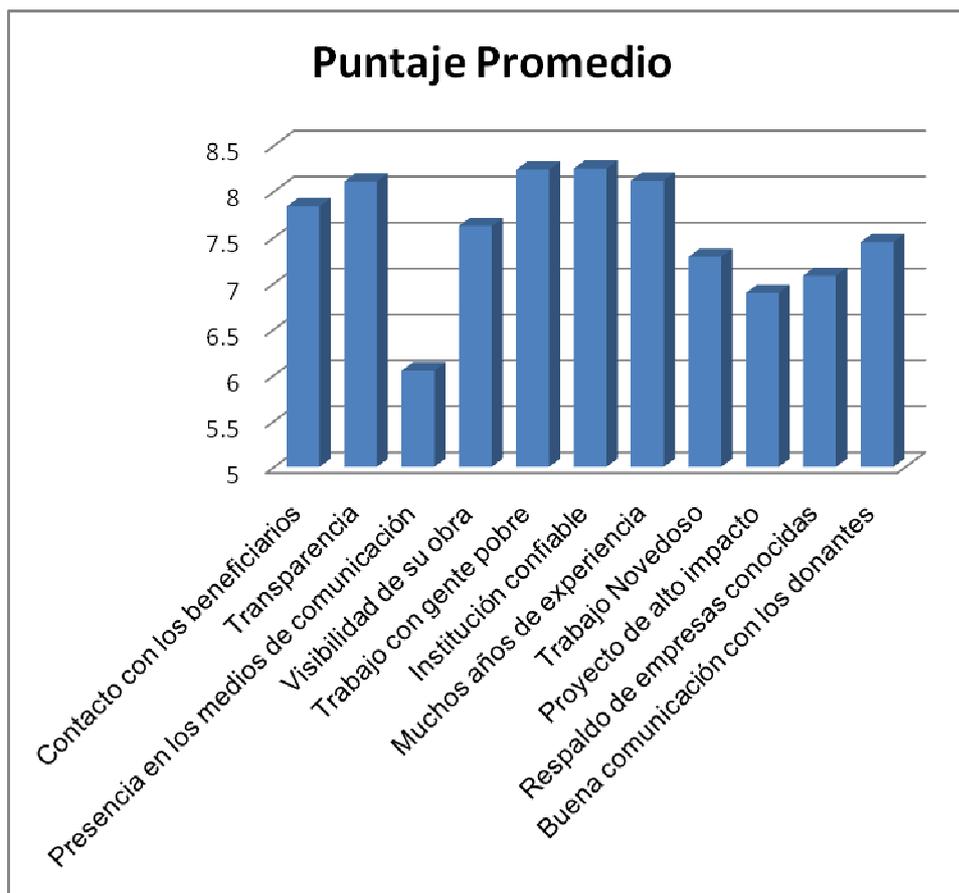


Figura 1.13
Puntaje promedio de factores críticos para las donaciones

- 8) La investigación exploró la opinión de los encuestados sobre la idea de la Fundación Ecuador Creativo. La idea se les presentó como: “una nueva fundación que se enfoque en mejorar la calidad de la educación en las escuelas en sectores de bajos recursos, para incentivar la creatividad de los niños y el manejo de la tecnología como parte integral de su aprendizaje”

Se averiguó como se percibe esta idea en términos de cuán necesaria es para la sociedad, si resulta ser una idea novedosa, si le parece a la gente que es una idea que difícilmente puede funcionar, si una fundación así le produciría confianza y si al ponerla en marcha, esta idea daría resultados que se considerarían positivos para la sociedad.

La idea fue bien recibida por los encuestados. Los resultados fueron los siguientes: se percibe esta nueva idea como necesaria (calificación 4.43/5) y se percibe que esta idea puesta en marcha tendrá resultados positivos y que no será demasiado difícil de funcionar (2.63/5). No se la

considera sumamente novedosa o confiable, pero sí medianamente novedosa y confiable.

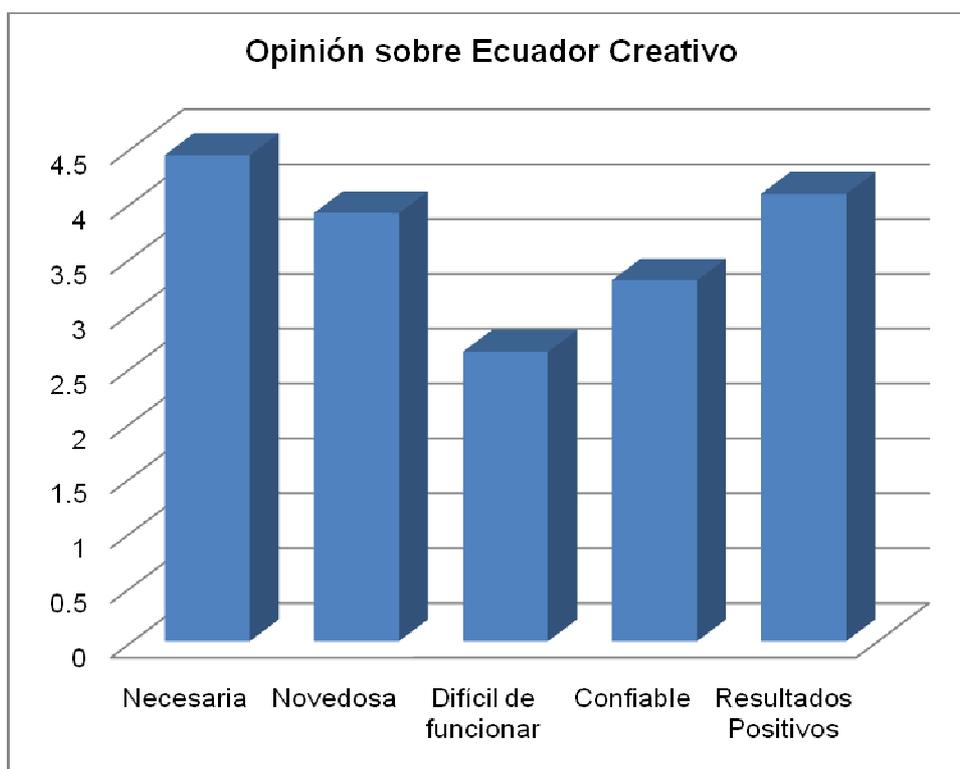


Figura 1.14
Puntaje en una escala de 5 sobre la idea de la Fundación Ecuador Creativo

- 9) Respecto de la composición de la demanda, se encontró que un 57.42% de los encuestados, a pesar de no aportar a ninguna fundación, estarían dispuestos a aportar a la Fundación Ecuador Creativo; un 21.29% de los que encuestados no desea aportar a fundación alguna; un 7.1% aporta a otras fundaciones y no aportaría a Ecuador Creativo, y un 14.19% aporta actualmente a alguna fundación y estarían dispuestos a aportar también para la Fundación Ecuador Creativo. A continuación se presentan gráficamente los resultados, separados por nivel de ingreso

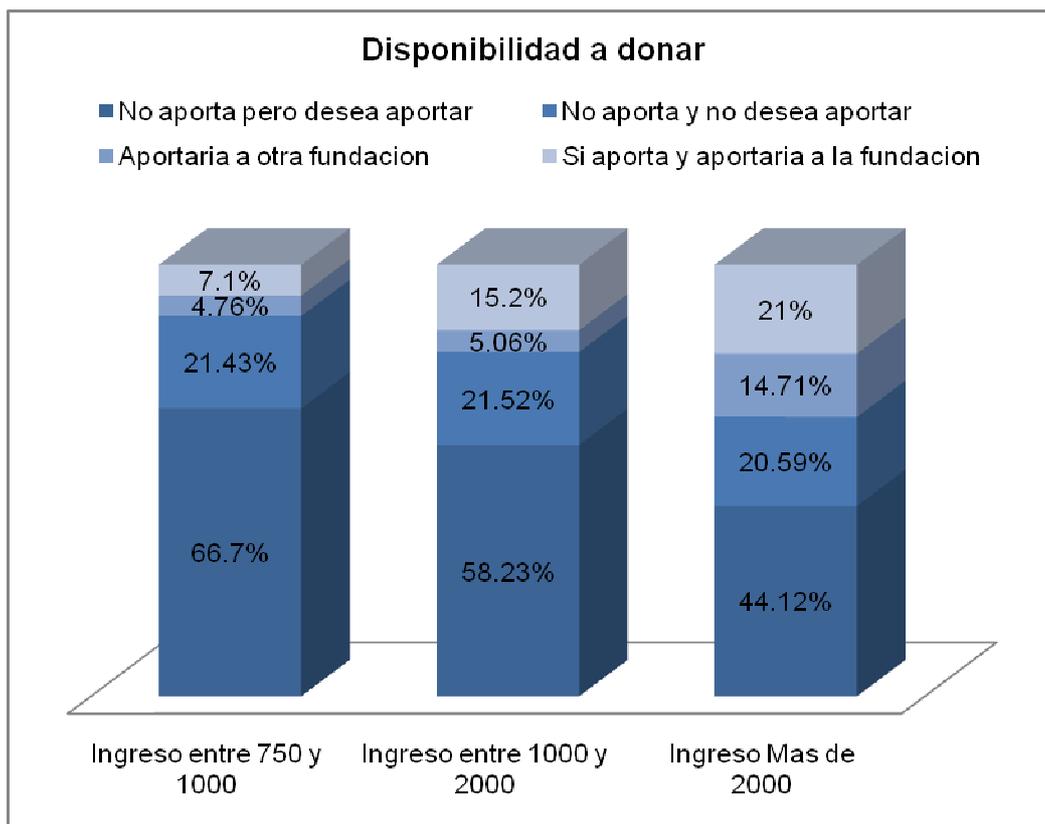


Figura 1.15
Disposición a donar

10) De las personas que no realizarían una donación para la Fundación Ecuador Creativo, un 32.56% contestó que por falta de dinero, un 11.63% que por el nivel de gastos que tienen, un 13.95% porque no sabría cómo se va a manejar la Fundación y su dinero, un 11.63% porque no ven a la Fundación como una institución confiable, un 9.3% prefieren aportar pero no con dinero sino con trabajo voluntario, y un 20.93% presentó razones diversas, desde que los impuestos que pagan deberían hacer el trabajo, que son acciones transitorias, que no es necesario, etc.

11) A las personas que indicaron que sí realizarían un aporte a la nueva fundación, se les preguntó que con qué frecuencia lo harían y en cuál sería el monto anual de su aporte. Un 50.45% preferiría realizar uno o dos aportes al año, mientras que un 29.75% desearía realizarlo mensualmente. De ahí que se observa que una campaña o evento semestral podría ser más efectivo que una campaña para conseguir

fondos mensualmente. Así mismo se encontró que el promedio de los aportes anuales se encontraba en 94.43 dólares, en un rango entre 92.12 dólares y 96.73 dólares anuales, calculado con un 95% de confiabilidad.

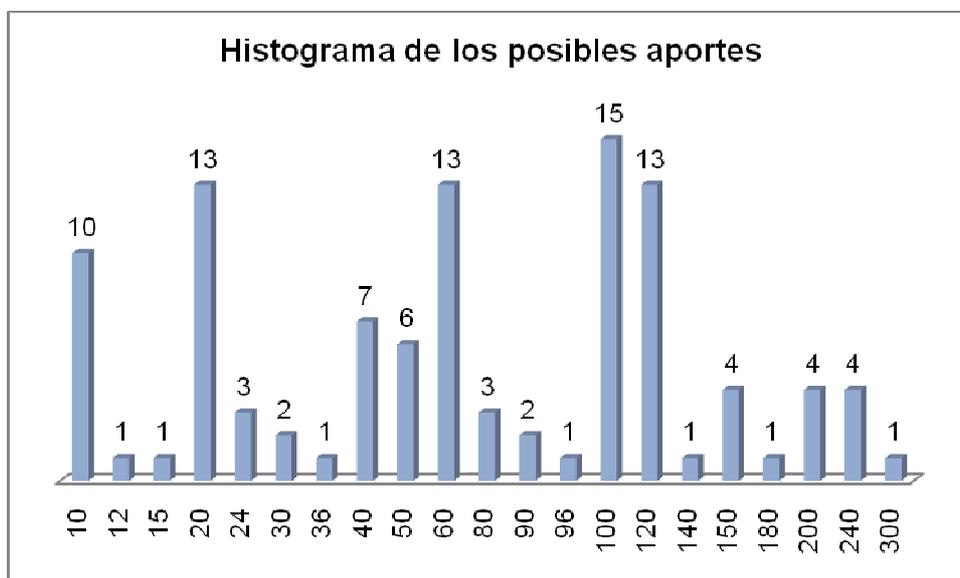


Figura 1.16
Distribución de los aportes

1.9. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- 1) La necesidad de mejorar la educación primaria quedó claramente establecida por los resultados de las pruebas APRENDO y por la encuesta realizada a los padres. La Fundación con sus servicios cubriría una necesidad real y claramente percibida.
- 2) Existe un claro mercado de donantes en la ciudad de Quito, que en su mayor parte no ha sido explotado. Un 57.42% de la población de Quito de ingresos mayores a 750 dólares mensuales está dispuesta a donar a pesar de no haberlo hecho nunca antes.
- 3) En el estudio se investigaron los factores más importantes a tener en cuenta para que un donante realice una donación a una fundación, y cuáles son los factores que impiden dicho aporte, para plantear en base a esta información una estrategia que permita disminuir su efecto negativo en la labor de la Fundación
- 4) Se estableció que existe una variedad de fundaciones extranjeras que realizan aportes importantes a esfuerzos realizados en la educación o en

el fomento de la creatividad alrededor del mundo. Conseguir los aportes anuales de estas fundaciones no será tarea fácil, pero es posible.

- 5) Se establecieron los factores a tomar en cuenta en el plan operativo para asegurar que los servicios de la Fundación cubran las expectativas de los padres de familia que son quienes percibirán el beneficio final de los esfuerzos realizados para mejorar la educación de sus hijos.

Capítulo 2: Análisis Externo

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, ECONÓMICA, SOCIAL Y TECNOLÓGICA (PEST)

Situación Política y Legal

A nivel político, el Gobierno Ecuatoriano ha puesto empeño en la mejora de la calidad educativa a nivel territorial, con énfasis en la calidad de sus maestros, mediciones de las pruebas APRENDO, pruebas SER ECUADOR e infraestructura¹³. Así mismo, el gobierno plantea, dentro del plan decenal de educación, que se replantee el enfoque del magisterio en general, y como objetivos específicos se plantea el entrenar a los maestros en los nuevos métodos de educación y el uso de las tecnologías de la información. Esto presenta una oportunidad para la Fundación en cuanto al aporte que realiza en la mejora de la educación.

Por otro lado, el Estado Ecuatoriano ha formalizado y enfatizado los controles para ONGs. De acuerdo con el Decreto Presidencial No. 982:

"Para los fines de control antes descritos, las fundaciones y corporaciones están obligadas a proporcionar las actas de asambleas, informes económicos, informes de auditoría y memorias aprobadas, o cualquier otra información que se refiera a sus actividades, requerida de manera anticipada y pública a los distintos ministerios y organismos de control y regulación, asimismo tendrán la obligación de facilitar el acceso a los funcionarios competentes del Estado para realizar verificaciones físicas." ¹⁴

Esto demuestra una voluntad política de intervenir y controlar de manera más cercana las actividades de las fundaciones, por lo que es necesario considerar en el plan de negocios acciones para asegurar a la Fundación una

¹³ (Ministerio de Educación, 2007)

¹⁴ (Presidencia del Ecuador, 2009)

estabilidad legal y transparencia para evitar el riesgo de ser intervenida por el Estado.

La constitución del Ecuador, aprobada en referéndum del 28 de septiembre del 2008, pone énfasis en dos aspectos claves de la educación: su calidad y la formación de competencias. Dice en su artículo 27 que la educación estimulará el sentido crítico y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. De esta manera, el objetivo planteado por la Fundación para mejorar la calidad de la educación mediante la formación de competencias con métodos que estimulen la creatividad va acorde con el espíritu de lo que manda esta constitución. Por otro lado, el artículo 346 manda la creación de un organismo que regule la calidad de la educación. Este organismo deberá ser tomado en cuenta de manera prioritaria para que se convierta en un apoyo especial a la acción de la Fundación. Así mismo, el artículo 349 garantiza a los maestros la actualización de sus conocimientos, así como la formación continua y mejoramiento pedagógico y académico, lo que va de acuerdo con los objetivos de la Fundación de formar a los maestros en nuevas metodologías de enseñanza.¹⁵

Situación Económica

La crisis mundial ha puesto en incertidumbre al mercado global. La mayor parte de las transnacionales ha decidido suspender e incluso cerrar las inversiones que estaban realizando en países emergentes por efecto de la contracción mundial de la demanda. Esta situación crea un momento de alto riesgo para cualquier proyecto de inversión. La perspectiva de mayores caídas en la bolsa durante el 2009 ha afectado las aportaciones que en general realizan las fundaciones a proyectos en países en riesgo. Esto hace que una de las fuentes de financiamiento más efectiva para fundaciones locales se vea disminuida. Mientras las corporaciones deciden recortar sus presupuestos en el área de responsabilidad social, las fundaciones buscan desesperadamente nuevas formas para financiar sus operaciones.

¹⁵ (Asamblea Constituyente, 2008)

A nivel local, se observa que el año 2008 cerró con un incremento inflacionario del 3.32% al 8.83% y con una tasa de desempleo del 7.9% ¹⁶. Estas cifras dan una medida de la capacidad de compra del ecuatoriano promedio, que se ve disminuida por efecto de la inflación y principalmente por la falta de trabajo. Se observa además una desaceleración en el crecimiento del PIB, que pasó de un 6% anual en 2005, al 3.9% en 2006 para llegar al 2.65% en 2007¹⁷.

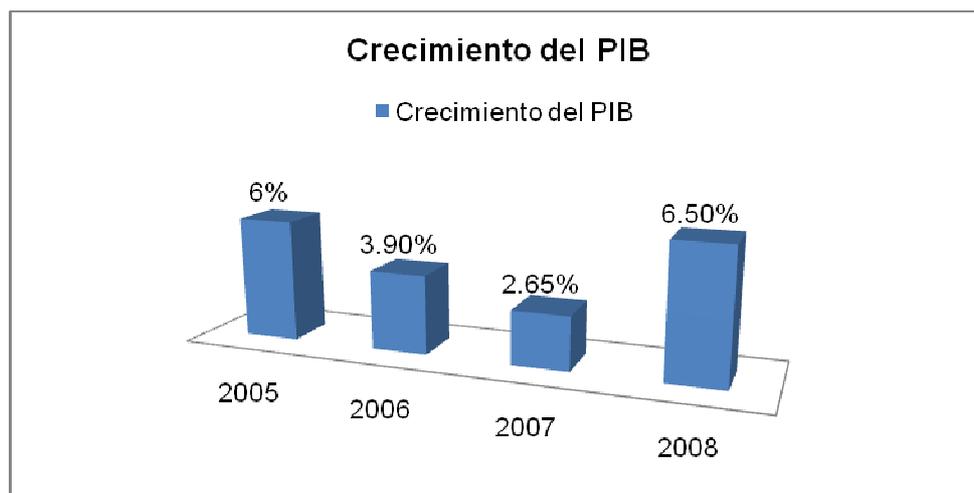


Figura 2.1
Tasa de crecimiento del PIB a través de los años

Si se considera que la producción industrial cayó en un 0.2%, se puede concluir que el crecimiento calculado para el 2008 del 6.5% se debió principalmente a un aumento sustancial de la inversión estatal, mas no de la inversión privada¹⁸. La falta de inversión privada es un factor de riesgo para conseguir donaciones de empresas privadas en el Ecuador, dado que la tendencia podría denotar una renuencia a aumentar el gasto en áreas que no son centrales para el negocio de la empresa. Si a esto se agrega el deterioro de la balanza comercial, debido a la disminución de las remesas, caída del precio del petróleo y aumento en las importaciones, se vislumbra un panorama donde la demanda interna se verá gravemente disminuida y bien puede traer una crisis en el Ecuador que termine con la dolarización y con varias empresas

¹⁶ (Econestad S.A., Febrero 2009)

¹⁷ (Banco Central del Ecuador, 2009)

¹⁸ (Banco Central del Ecuador, 2009)

De acuerdo con el Banco Mundial, los donadores privados para países del tercer mundo son ahora uno de los más fuertes contribuyentes en ayuda para el desarrollo, a través de ONGs. Se estima que en el mundo, la contribución neta de las ONGs en ayuda para países en desarrollo es de \$14.6 billones de dólares. Se observa también que esta contribución ha crecido en un 40% desde el 2004¹⁹. Esto marca claramente la tendencia mundial hacia organismos extranjeros privados como uno de los contribuyentes claves para buscar donaciones para el proyecto. La crisis mundial hace, a su vez, que dichos contribuyentes claves sean más escrupulosos y renuentes a entregar su ayuda.

Situación Socio-Cultural

A nivel social, el 34.97% de la población del Ecuador es pobre mientras que el 15.49% entra en el margen de pobreza extrema (es decir, sus ingresos no alcanzan a comprar una canasta vital)²⁰. El índice GINI que mide la desigualdad se estima en 0.46. Este índice puede variar entre 0 y 1, donde 0 indica la inexistencia de desigualdad en el ingreso. Sin embargo de ser un índice alto, es similar al de los Estados Unidos (0.45) y más bajo que otros países de la región (Colombia con 0.53, Perú con 0.52 y Bolivia con 0.59)²¹.

Las Naciones Unidas plantearon que hasta el año 2015 las naciones del mundo consigan llegar a cumplir diez objetivos de desarrollo para erradicar la pobreza. Entre estos objetivos, conocidos como los Objetivos del Milenio, se planteó el lograr la enseñanza primaria universal²². En este reporte se afirma un hecho que es común en el mundo y en el Ecuador no es una excepción: la pobreza aleja a los niños de las aulas. De ahí que cualquier programa que pretenda mejorar la educación deberá preocuparse por mejorar de algún modo la economía familiar, para garantizar que los niños permanezcan en la escuela

Por otro lado, las Naciones Unidas enfatizan que es tan importante el nivel de escolaridad como la calidad en la educación, que se enfoque en el desarrollo de habilidades básicas. De allí que socialmente se espera que la

¹⁹ (Balbis, 2006)

²⁰ (INEC, 2006)

²¹ (Nation Master, 2009)

²² (Naciones Unidas, 2009)

educación primaria mejore en los métodos que utiliza para la enseñanza y garantice a los niños mejores oportunidades a futuro²³.

Según la investigación de mercado que se realizó en enero del 2009, se comprobó que las familias esperan una mayor calidad en la educación de sus hijos y que dicha educación sea integral. La investigación comprobó que existe una clara necesidad de mejorar el nivel educativo de las escuelas y de las familias.

Situación Tecnológica

A nivel tecnológico, la investigación sobre el funcionamiento del cerebro humano lleva cada día a nuevos descubrimientos sobre la manera en cómo se produce el proceso de aprendizaje y de qué manera el cerebro capta nuevas ideas. Los estudios recientes indican incluso que niños pequeños, que antes la teoría psicológica descartaba como incapaces de ciertas funciones de aprendizaje como la causa - efecto, son en realidad capaces de comprender relaciones entre objetos y eventos desde muy temprana edad. Estos nuevos descubrimientos y nuevos métodos de enseñanza y estimulación temprana están desarrollando seres humanos más inteligentes y con mayor habilidad que los adultos que al momento se desenvuelven en el mundo²⁴.

Existe mucha investigación en el área de aprendizaje, como el programa “Teaching and Learning Research Programme” en el Reino Unido²⁵ o esfuerzos privados de investigación como el Centro para Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología de la Universidad Estatal de Illinois o el Centro para la integración de la Investigación, Enseñanza y Aprendizaje en Madison, Wisconsin.

Así mismo, se puede encontrar varias empresas privadas dedicadas a la investigación de métodos creativos de enseñanza y aprendizaje, entre ellas “Center for Creative Learning and Teaching”, “Association for promotion of Creative Learning”, “Center for Creative Learning”, etc.

Todo este esfuerzo por entender los procesos de enseñanza – aprendizaje y de desarrollo de metodologías de aprendizaje que estimulen la

²³ (Naciones Unidas, 2009)

²⁴ (Magee, 2003)

²⁵ (Teaching and Learning Research, 2008)

formación de la creatividad están enfocadas en la formación de una generación de seres humanos distintos, con nuevas competencias y capaces de crear antes que de trabajar. Frente a esta lluvia de conocimiento en el área de aprendizaje creativo, la Fundación está en el momento más apropiado para utilizar toda esta información que se genera día a día para presentar una oferta educativa diferente y única en el Ecuador y, así mismo, ofrecer a los niños y niñas del país la oportunidad de no quedarse atrás frente a los cambios que se observan en la educación a nivel mundial.

2.2. ANÁLISIS SECTORIAL (FUERZAS DE PORTER) Y ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Cadena de Valor

La Fundación Ecuador Creativo se enfoca en el sector de servicios educativos complementarios. Sus servicios están enfocados en entregar a profesores, padres y estudiantes herramientas para mejorar el nivel educativo. Estos servicios incluyen: para el profesorado la capacitación en herramientas pedagógicas, para los padres la entrega de información sobre herramientas para educar mejor a sus hijos y para los estudiantes la presentación de alternativas a la educación tradicional, a manera de talleres o actividades extras. Otras fundaciones no ofrecen únicamente servicios complementarios, sino que se enfocan también en la entrega del servicio educativo como tal, razón por la cual manejan sus propias escuelas y colegios.

La Fundación Ecuador Creativo no pretende manejar una escuela o colegio en sí, sino apoyar y colaborar con la acción de escuelas y colegios que atienden a sectores en riesgo y de bajos recursos. Por ello los servicios entregados no podrán ser sustentados con aportes de las escuelas o padres de familia, sino principalmente de donadores nacionales y extranjeros. Tomando esto en cuenta, a continuación se presenta la cadena de valor genérica para el sector de los servicios educativos que se manejan sin fines de lucro, en base a donaciones. Se detalla a partir del gráfico las particularidades que presenta cada actividad de la cadena de actividades primarias para detectar así los factores críticos de éxito con los cuales se procederá a analizar las fuerzas de Porter.

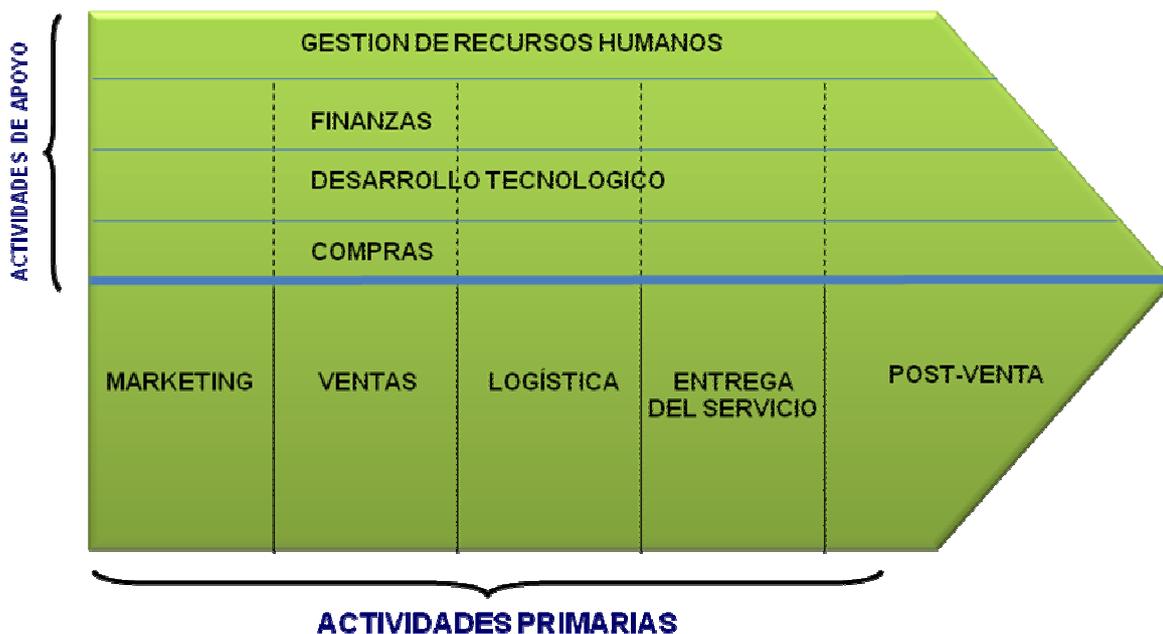


Figura 2.2
Gráfico de la cadena de valor

Marketing

El esfuerzo de marketing en el sector de servicios educativos se enfoca principalmente con el posicionamiento de la marca – empresa. Se requiere dar visibilidad a la obra que realice la Fundación para que dicha visibilidad asegure la apertura por parte de las escuelas beneficiarias, así como los aportes de los donadores. En esta actividad se detectan los siguientes factores críticos de éxito:

- Ser percibido como un servicio complementario para maestros y educadores, no como competencia directa.
- Ser percibido como una empresa con experiencia.
- Contar con aval de otras instituciones y organismos reconocidos en educación.
- Presentar una oferta diferenciada de servicios educativos.
- Presentar una opción educativa integral, es decir, que tome en cuenta a la familia entera y su situación económica particular para asegurar que los niños tengan acceso a la educación.

Por otro lado, el esfuerzo de marketing tiene otro enfoque frente a los donadores: presentar el gran valor del servicio educativo para la sociedad. Sobre este enfoque se detecta el siguiente factor crítico de éxito:

- Posicionar el servicio realizado como una actividad de alto valor para la sociedad y para las empresas que entregan su aporte a proyectos que tienen relación con la educación.

Ventas

La venta del servicio educativo enfrenta el problema de la burocracia política en el sector público y la demostración de beneficios, tanto para donadores como para beneficiarios. En esta actividad se detectan los siguientes factores críticos de éxito:

- Llegada a las autoridades de los planteles educativos, los que toman la decisión.
- Proyectos que den visibilidad frente a las autoridades, para el caso de escuelas públicas.
- Demostración de beneficios.

Para la obtención de contribuyentes y donadores para financiar la obra de la Fundación se debe considerar tres aspectos claves:

- Conseguir apoyo de organizaciones nacionales y extranjeras mediante la presentación de proyectos.
- Promoción personalizada para conseguir donantes individuales.
- Demostración de beneficios esencialmente emotivos para los donadores y racionales para los estudiantes y profesores.

Logística

En la parte logística se requiere asegurar todos los elementos para la entrega del servicio tal y como se ofrece. Para conseguir esto, son críticos los siguientes factores:

- Gestionar los canales de captación de recursos.
- Generar el elemento diferenciador del servicio.
- Conseguir los suministros para la entrega del servicio.

Entrega del servicio

La entrega del servicio en sí debe cumplir con las expectativas del cliente para asegurar una relación a largo plazo. Esto aplica tanto para el cliente – beneficiario (es decir la escuela) como para el cliente – donador. Para esta actividad se encuentran los siguientes factores críticos:

- Entrega del servicio de acuerdo con las expectativas del cliente.
- Comunicación adecuada con el cliente antes, durante y después de la entrega del servicio.

Post-venta

Al ser el negocio de la Fundación el área de los servicios, es básico tomar en cuenta la creación de relaciones a largo plazo con los clientes existentes para asegurar la subsistencia de la Fundación en el tiempo. Por esto en la tarea de post-venta se detecta que es crítico:

- La innovación y creación de nuevos servicios para los clientes actuales.
- Visibilidad de los beneficiarios actuales mediante casos de éxito.
- Seguimiento y evaluación de los servicios entregados por parte de los beneficiarios.
- Estructuración de programas de reconocimiento que estimulen el pago continuo.

Fuerzas de Porter

En 1980, Michael Porter planteó el análisis de cinco fuerzas para determinar la rentabilidad de un sector: Amenaza de la entrada de nuevos competidores, la rivalidad de los competidores actuales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores

y la amenaza de productos sustitutos²⁶. Estos elementos se resumen en el siguiente gráfico y serán analizados uno por uno:



Figura 2.3
Gráfico de las fuerzas de Porter

Proveedores

Para el caso de la Fundación, se tienen dos tipos de proveedores: los proveedores para la logística que entregan materiales para el funcionamiento de la Fundación y los proveedores de conocimiento, que son de quienes la Fundación obtiene las nuevas metodologías de enseñanza

Los primeros proveedores, los de materiales, tienen poco poder de negociación sobre la Fundación. Dada su alta variedad y la existencia de un mercado bastante fragmentado, cambiar de proveedores es algo sumamente sencillo y de bajo costo. El tener una fortaleza con dichos proveedores no constituye un factor crítico de éxito.

Para realizar la comunicación a los donadores de las obras de la Fundación y presentar casos de éxito, la Fundación requerirá los servicios de impresión de boletines, que puede incluir la contratación de una empresa de diseño, así como los servicios de imprenta. El poder de estos proveedores no es muy alto, debido a que con facilidad se puede encontrar un nuevo proveedor

²⁶ (Porter, 1980)

de ser necesario, pero son importantes para garantizar que la Fundación cumpla con el factor crítico de la comunicación con sus clientes de manera que asegure la promoción de su marca (que es básicamente su nombre) y la percepción de calidad por parte de los donadores.

Por otra parte, los proveedores de conocimiento tienen un poder moderado de negociación, debido a que la adquisición de dichos proveedores tiene un costo para la Fundación, que representa una barrera al momento de querer buscar nuevos proveedores. Entre los proveedores de conocimiento de la Fundación están Universidades que hacen investigación sobre temas de creatividad, con las que la Fundación pretende buscar acuerdos, así como suscripciones a revistas del ramo o bibliotecas virtuales como EBSCO. La estrategia de la Fundación será, por tanto, conseguir la mayor cantidad de convenios y suscripciones puesto que la Fundación es débil en este factor de éxito y necesita fortalecerse. Con un buen número de convenios con varias instituciones, si alguna de ellas decide imponer condiciones que la Fundación no pueda cumplir, la Fundación no quedará desabastecida de este precioso recurso sobre el cual se está construyendo su ventaja competitiva. Este conocimiento es el que garantizará la oferta diferenciada de servicios educativos y es sumamente crítica para la supervivencia de la Fundación.

Consumidores

En cuanto a consumidores o clientes, la Fundación tiene dos tipos de clientes: por una parte, los donadores de recursos y por otra los beneficiarios del servicio.

En los donadores se distinguen claramente dos tipos de segmentos que la Fundación atacará: los donadores corporativos y los donadores individuales. Los primeros son grandes corporaciones o fundaciones extranjeras y nacionales que dan el mayor aporte a la Fundación. Su poder sobre la Fundación es enorme, debido a que los recursos de la Fundación se basarán fundamentalmente en la entrada de esos recursos. De ahí que la mayor parte de la estrategia deberá enfocarse en conseguir y retener estos donadores para que el impacto sobre la Fundación, si alguno decide dejar de aportar, pueda ser

minimizado. Por ello es crítica la búsqueda de financiamiento de fundaciones extranjeras mediante la presentación de proyectos.

Los donadores individuales son un mercado interesante únicamente si se puede generar un mercado masivo. Se ha calculado que para poder reemplazar a un donador corporativo que aporte 15,000 dólares al año, se requieren 213 donadores individuales con aportes de 92.12 dólares en promedio al año cada uno. El poder de los donadores individuales es también considerable, debido que su donación es voluntaria y en términos de la necesidad de responsabilidad social que la Fundación satisface en ellos, pueden optar por dejar de aportar, en beneficio de consumir de bienes más básicos, en caso de apremio.

Como lo indica Alexander y Carlson en su libro:

“...la mayor fuente de financiamiento de una fundación son los donadores individuales que se encuentran altamente involucrados con el proyecto”²⁷.

De ahí que es básico realizar una promoción personalizada que permita generar un alto nivel de involucramiento de los mecenas individuales en el proyecto.

Por otro lado, las escuelas tienen un poder moderado sobre la Fundación: si bien pueden decidir no optar por los servicios que la Fundación les otorga, los beneficios que representa este servicio para la escuela son tan importantes que la retención de clientes será muy alta. Y si una escuela decide no utilizar más los servicios de la Fundación, como son parcialmente gratuitos, la Fundación puede buscar y encontrar fácilmente otra escuela donde se puedan ofrecer sus servicios. De este modo, la estrategia de retención de clientes para las escuelas, si bien debe ser fundamental en las estrategias, no es sumamente crítica. Está claro, por otro lado, que la presencia constante en una escuela permite formar relaciones a largo plazo e involucrar a la escuela en procesos de crecimiento mutuo, lo que genera para la Fundación una mayor presencia en el mercado y le permite proyectar la imagen de un trabajo

²⁷ (Alexander & Carlson, 2005)

continuo a los donadores corporativos e individuales. De allí que es importante mantener un alto estándar de calidad y procurar mantener las relaciones con las escuelas beneficiarias para generar los casos de éxito que sirvan de evidencia a los donadores y así asegurar sus futuros aportes.

Ahora bien, para conseguir la aceptación de la participación de una escuela será necesaria la llegada a las autoridades de los planteles educativos. Para el caso de nuestro primer cliente planeado, las escuelas de Fe y Alegría, se tiene acceso a dichas autoridades, lo que se considera como una fortaleza. Para el caso de las escuelas públicas, dicho acceso deberá ser creado y de momento representa una debilidad para la Fundación.

Así mismo, es indispensable que la actuación de la Fundación tenga alta visibilidad frente a las autoridades, lo que es muy complicado si se lo ve desde el lado de los servicios de capacitación o refuerzo escolar. De ahí que la gestión de los centros de cómputo es un servicio vital de la Fundación para conseguir dicha visibilidad.

Nuevos Competidores

Para analizar la amenaza de nuevos competidores, vale la pena observar las barreras de entrada y salida del sector

Barreras de entrada

El sector de los servicios educativos complementarios no presenta altas barreras financieras de entrada debido a que los costos de ingreso no son altos. No se requiere una alta inversión ni infraestructura complicada para poder entrar en el sector. Las mayores barreras de entrada se encuentran por el lado comercial: generar la red de donadores y generar el elemento diferenciador.

Para el financiamiento, muchos posibles nuevos competidores podrán encontrar apoyo en organismos internacionales y empresas multinacionales si el proyecto presentado es consistente con los objetivos de dichos organismos en cuanto al desarrollo de países del tercer mundo. Para conseguir dicho financiamiento, sin embargo, es necesario demostrar que se está haciendo ya un trabajo en el campo y, por tanto, se requiere de una inversión inicial y de la

cadena de contactos con las escuelas para dar comienzo a las labores de una organización en este sector.

Para la formación de la red de donadores se requiere un gran esfuerzo de marketing y venta directa, donde básicamente se debe conseguir un donador a la vez. Esta cadena se construye a través de los años y mantenerla representa uno de los mayores esfuerzos comerciales de una organización del sector.

Por otro lado, generar el elemento diferenciador representa un costo importante para quien desee entrar a competir. Se requiere invertir en alianzas con instituciones educativas de vanguardia o en su defecto capacitar al personal de manera constante en las técnicas pedagógicas y de creatividad más recientes.

Frente a estas consideraciones, se puede determinar que el sector tiene barreras de entrada medias, lo que lo hace parcialmente fragmentado. Si bien el sector está orientado al servicio social y no a la generación de réditos, la presencia de otras fundaciones puede comprometer los recursos necesarios para el funcionamiento de la Fundación Ecuador Creativo. Cabe indicar también que fuera de la consideración establecida anteriormente, todo nuevo esfuerzo para mejorar la educación del Ecuador es un gran aporte a la sociedad. De hecho, la competencia en este sector se puede mirar como una oportunidad para alianzas y colaboración en un esfuerzo que, aunque tiene distintos enfoques, es común.

Barreras de Salida

La mayor barrera de salida en el sector no es de tipo financiero ni económico, sino de carácter social. La responsabilidad social que genera la actuación de una fundación en este sector se convierte en el factor más fuerte para impedir la salida del mercado. Dejar a varias escuelas sin el beneficio de un servicio educativo complementario, por el que se ha trabajado varios años, es el mayor trago amargo al momento de decidir salir del negocio. Normalmente las personas que ingresan en este sector lo hacen motivados por un espíritu altruista más que por un espíritu de negocios, por lo que abandonar el sector tiene barreras afectivas que pesan más que los temas financieros.

Financieramente, el costo de salir del sector está mayormente en la inversión realizada para generar el elemento diferenciador, sea esto la adquisición de alguna licencia exclusiva, como convenios realizados con otros organismos, como del conocimiento interno adquirido mediante capacitación.

Servicios Sustitutos

La Fundación puede encontrar como servicios sustitutos, para los donadores, cualquier otra actividad de índole social, sea esta una de propia iniciativa del donante, o sea esta cualquier otra Fundación que trabaje por la gente pobre o con fines sociales. Muchos donadores preferirán entregar su aporte ellos mismos y realizar sus propias campañas en beneficio de gente que lo necesita a donar ese dinero a una fundación que desconocen. Como reveló la investigación de mercado, un 12% de personas que no aportan a fundación alguna prefieren ayudar por su cuenta. Lo mismo se aplica a los donadores corporativos, que muchas veces se embarcan en la creación de sus propias fundaciones para asegurar su capital social.

Competencia Directa

Existen varias fundaciones que trabajan por la mejora de la educación en el Ecuador. Algunas de ellas han colocado sus propias escuelas, otras financian becas para personas en zonas de peligro y otras se enfocan en incentivar la lectura. El elemento diferenciador de la Fundación será el uso y gestión de tecnología y el aprendizaje creativo mediante el juego.

A continuación se mencionan algunos de los servicios alternativos que proveen otras organizaciones similares:

Su Cambio Por el Cambio

La Fundación “Su cambio por el Cambio” se enfoca en la ayuda a niños de la calle. Parte de su enfoque es la educación de esos niños. Dicha educación toma la forma de educación compensatoria, y de escuelas para padres. La confianza que genera esta Fundación, construida a través de los años, es su principal fortaleza. La investigación de mercados demostró que esta Fundación es muy conocida, con un 15,2% de personas que la mencionaron como de primera recordación. El trabajo realizado con niños en situaciones de riesgo se puede considerar como competencia de la labor que

realizaría la Fundación Ecuador Creativo, dado que entra en el campo de la educación y sería percibida tanto por beneficiarios como por donantes como perteneciente al mismo sector social. La estrategia de “Su cambio por el cambio” le da mucha fortaleza a nivel financiero también, por su alianza con el gigante “La Favorita”, que le permite asegurar el dinero para su funcionamiento.²⁸

Ecuador Mi País

Este proyecto tiene como ventaja su sistema de padrinaje que permite involucrar y mantener a su red de donadores. Sin embargo, no queda claro su elemento diferenciador, más allá de la provisión de recursos para familias de bajos recursos y tutorías. Por otro lado, Ecuador mi país tiene como fortaleza su enfoque integral, dado que no sólo se enfoca en la ayuda a los niños en su educación, sino que involucra a la familia para asegurar que el niño esté bien alimentado y pueda educarse.²⁹

- Ecuador Mi País posee como parte de su obra varios proyectos a su cargo. Los más importantes de mencionar son:
- Proyecto EduSemillas: provee del mecanismo para que los niños vayan a la escuela, mediante el sistema de padrinaje.³⁰
- Fundación Casa Victoria: apoya con tutorías, alojamiento y becas a estudiantes en el barrio San Roque de Quito.
- Fundación Caritas: provee recursos para que niños, cuyas familias carecen de recursos suficientes, en el sector de Cumbayá y Tumbaco puedan continuar con sus estudios en escuelas y colegios fiscales de la zona. La fortaleza del proyecto yace en un ciclo de tutorías impartidas a los niños para ayudarlos a alcanzar un nivel óptimo intelectual y en sesiones de guía, provistas a los padres de los niños, para incentivar el apoyo familiar a la educación de los muchachos. Como complemento, el programa otorga una

²⁸ (Fundacion Su cambio por el Cambio, 2009)

²⁹ (Ecuador Mi Pais, 2009)

³⁰ (Ecuador Mi Pais, 2009)

canasta familiar mensual para contribuir a una nutrición más apropiada de la familia entera.³¹

Fundación Educando al Ecuador

La Fundación Educando al Ecuador ofrece servicios educativos a precios bajos en técnicas novedosas para el desarrollo del cerebro. Tienen la licencia de los programas “Brain Gym” y “Brain Skills”. “Gimnasia y Destrezas en el Ecuador” es un proyecto que desea apoyar de manera decisiva a la educación pública en el Ecuador. Está orientado a potenciar el desarrollo de las capacidades que permitan mejorar la eficacia en el aprendizaje y mantener en óptimas condiciones las destrezas ya desarrolladas en niños y niñas, jóvenes, personas con discapacidades, adultos y personas de la tercera edad.³²

Esta Fundación tiene claramente establecido un elemento diferenciador en su servicio y se enfoca en la generación de destrezas. Su mercado parece ser más amplio del buscado por la Fundación, dado que renta sus servicios no sólo a escuelas de bajos recursos sino también a colegios y organizaciones de adultos y personas de la tercera edad. Se observa, sin embargo, que no provee un servicio integral, sino uno muy específico y concreto.

Fundación Crecer

La Fundación Crecer ofrece un programa recreativo, talleres, recreación para los niños de la calle y escuela para padres. Su enfoque no es con escuelas, sino directamente con los niños que no acceden a la educación porque trabajan en las calles, y se los lleva a conocer la Fundación para darles allí la educación a la que no acceden por trabajar.³³

Su servicio es integral y la presentación de beneficios es completamente visible, lo que la hace fuerte en esos aspectos. Compite en un mercado un tanto distinto del buscado por la Fundación, al trabajar directamente con los niños de la calle en lugar de con aquellos que sí asisten a la escuela. Sin embargo, su enfoque no está en presentar servicios diferenciados, sino en

³¹ (Ecuador Mi País, 2009)

³² (Educando al Ecuador, 2009)

³³ (Fundación Crecer, 2009)

presentar un servicio básico que permita sacar a los niños de las calles y darles una formación en valores y destrezas básicas.

Fundación Triana

Fundación Triana es una entidad sin fines de lucro que tiene como objetivo principal mejorar la calidad de la educación en el país desde una perspectiva solidaria y creativa. La misión de la Fundación es un compromiso con el progreso de la educación y la cultura de los niños y jóvenes en el Ecuador, en especial en temas relacionados con la animación a la lectura y el cultivo de un correcto lenguaje. Su enfoque está, por tanto, en animar a la lectura y el contacto con textos y escritura.³⁴

Esta Fundación se enfoca en mejorar el nivel de la educación únicamente mediante el incentivar la lectura. Su enfoque no es integral ni se observa un elemento diferenciador que sea difícilmente reproducible. No queda claro, tampoco, si su enfoque va hacia los sectores de más alto riesgo en la sociedad o no tiene distinción alguna entre sus segmentos de beneficiarios. También, la percepción del beneficio social que genera es menor que el de una fundación que ayuda directamente a niños en situaciones de riesgo, como es el caso de niños de la calle o de niños de bajos recursos económicos.

Fundación Hoy en la Educación

La Fundación Hoy en la Educación promueve el uso del periódico como un instrumento diferente y complementario en la educación de niños y jóvenes. Tiene su mayor ventaja en la visibilidad de su acción y el apoyo claro de una marca como es “Hoy”. Su enfoque es bastante reducido, sin embargo, por lo que su acción no es integral ni presenta un elemento diferenciador claro.

Alianza por la Educación

El programa Alianza por la Educación de Microsoft invita a la comunidad docente de Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay a participar en esta iniciativa de actualización profesional. Se trata de cursos de capacitación gratuitos orientados a favorecer la incorporación y uso de tecnologías en las prácticas de la enseñanza. Los educadores dispondrán de 4 cursos desarrollados con tecnología de e-Learning a través de Internet, que atienden

³⁴ (Fundación Triana, 2009)

necesidades básicas e intermedias.³⁵ Esta Fundación tiene por objetivo la inserción y el uso de tecnologías.

Su mayor ventaja se encuentra en el apoyo de una empresa grande como lo es Microsoft y su carácter diferenciador claro. Su enfoque es bastante reducido y concreto, por lo que el servicio no es integral sino bastante particular. Sin embargo, tiene una fortaleza en ser innovador e incorporar la tecnología como su principal enfoque.

Fundación Nuevo Mundo

La Fundación Nuevo Mundo es una escuela y colegio para niños y jóvenes de escasos recursos en la ciudad de Guayaquil.³⁶ La Fundación se enfoca en varias áreas, no solo en la educación. La escuela no presenta elementos diferenciadores, sino que es una escuela como otra en donde se educan niños sin mayores recursos. Aunque el esfuerzo realizado es importante, no se observa un enfoque integral ni un elemento diferenciador. Por otra parte, esta Fundación más que ofrecer servicios educativos a otras escuelas ha creado una escuela propia, por lo que puede ser vista como un posible cliente.

Aldeas SOS

La Fundación “Aldeas SOS” es una organización internacional con sede en varios países, que busca dar un hogar a los niños y niñas que han perdido a sus padres.³⁷ El trabajo de esta Fundación no está relacionado directamente con la educación, pero su enfoque en los niños y los mecanismos que utiliza para obtener fondos lo hacen una competencia que debe ser considerada. Esta Fundación busca donantes particulares y se apoya para ello en organizaciones financieras como las tarjetas de crédito Pacificard y Bankcard, para obtener fondos a través de donaciones mensuales que puedan ser descontadas de forma automática cada mes de una cuenta de ahorros o de la tarjeta de crédito. Esta estrategia resulta ser efectiva para las posibilidades de financiamiento de esta organización y podría ser una referencia como mecanismo de financiamiento para Ecuador Creativo

³⁵ (Microsoft, 2009)

³⁶ (Fundacion Nuevo Mundo, 2009)

³⁷ (Aldeas SOS, 2009)

2.3. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas

El análisis de las fuerzas de Porter permite distinguir fortalezas que la Fundación tiene en su sector, respecto de sus competidores. Se pueden distinguir las siguientes fortalezas:

- 1) Oferta de servicios diferenciada basada en la innovación constante, la creatividad y la enseñanza lúdica.

Frente a la competencia, la Fundación Ecuador Creativo realizará un servicio que se diferenciará en su metodología, brindando no solo educación, sino una educación entretenida, basada en las técnicas de aprendizaje lúdico y desarrollo de la creatividad, que incorpore así mismo el uso de la tecnología. Por otro lado, la innovación constante y la participación de las propias escuelas en el desarrollo de nuevos programas brindan una posición de fortaleza a la Fundación frente al mercado.

- 2) Paquete de servicios integral, que toma en cuenta a la familia entera.

Muchos de los competidores de la Fundación brindan un servicio puntual y específico. La Fundación intenta cubrir varios frentes a la vez, para brindar un servicio integral, que tome en cuenta no sólo a los niños, sino a sus padres y maestros, es decir, a todo el ambiente donde se desempeñan.

- 3) Inclusión del uso de la tecnología como parte integral y prioritaria del servicio.

Ninguno de los competidores de la Fundación ha pensado en incorporar elementos de tecnología dentro de los servicios que ofrece. Siendo el enfoque de muchos de ellos el servicio básico a las poblaciones de riesgo, han descuidado este aspecto que de acuerdo con la investigación de mercado es considerado prioritario por los padres de familia para la educación de sus hijos.

- 4) Alianzas con instituciones educativas de alto valor académico en temas educativos y de creatividad.

Como parte de la estrategia básica de la Fundación se buscará alianzas con instituciones extranjeras líderes en temas de creatividad y métodos novedosos de enseñanza. Estas alianzas constituirán una fortaleza para la Fundación frente a su competencia, debido a que le darán respaldo ante los donantes individuales y corporativos y generarán el elemento diferenciador del servicio para las escuelas beneficiarias.

- 5) Personal altamente calificado en educación y técnicas de creatividad.

El plan de contratación de personal plantea mantener un nivel de salarios por encima del promedio del mercado para asegurar que los colaboradores de la Fundación sean personas con un alto estándar de capacitación y experiencia en educación.

Debilidades

- 1) No ser parte directa de una organización benéfica internacional.

Muchas fundaciones dentro del sector entran a funcionar directamente con el respaldo de organizaciones más grandes que operan a nivel internacional. Tal es el caso de las Aldeas SOS o de la Fundación Nuevo Mundo, que no son sino sucursales de las obras de grandes fundaciones internacionales. La Fundación no posee dicho respaldo, y aunque buscará y obtendrá el respaldo de organizaciones internacionales como mecenas, no cuenta con afiliación ninguna. Dichas afiliaciones son una fortaleza de la competencia porque le otorgan renombre y respaldo desde el comienzo.

- 2) Falta de contactos en el sector público educativo.

Si bien se dispone de contactos con la Fundación Mariana de Jesús y las escuelas de Fe y Alegría, no se dispone de contactos con autoridades del Ministerio de Educación o con rectores de escuelas fiscales o municipales. Esta es una desventaja de la Fundación frente a su competencia, pero que es propia de la inexperiencia en el mercado

3) Falta de experiencia y posicionamiento en el mercado.

La investigación de mercado indicó que la confiabilidad y los años de experiencia de una fundación son muy importantes para determinar la donación de los mecenas. Así mismo, el servicio que entrega la Fundación, aunque es percibido claramente como necesario y que dará buenos resultados, no se encuentra aún posicionado en el mercado. La falta de experiencia de la Fundación frente a la que ha adquirido su competencia, tanto en el manejo de sus donantes como en el de los beneficiarios, es una debilidad clara.

4) Canales de captación de recursos todavía sin ser desarrollados.

Fundaciones como las Aldeas SOS han desarrollado ya canales con bancos y tarjetas de crédito para captación de recursos. Otras fundaciones realizan eventos anuales para dicha captación. Los canales que usará la Fundación aún deben desarrollarse y constituyen de momento una debilidad.

Oportunidades

1) Preocupación gubernamental por la mejora de la educación a todo nivel.

El gobierno ecuatoriano ha demostrado, en los últimos años, que quiere realizar una transformación en el nivel educativo. El primer paso fue la realización de evaluaciones para comprobar el nivel de aprendizaje de los niños y el nivel de conocimiento de los profesores. Un segundo paso se tomó al incluir, en la nueva constitución, varios artículos que enfatizaban la calidad de la educación. Esta coyuntura será aprovechada para abrir campo a la Fundación en su iniciativa por la mejora de la calidad educativa.

2) Percepción de los padres de la necesidad urgente de mejorar la calidad de la educación de sus hijos.

La investigación de mercado demuestra que más del 90% de los padres de familia de sectores en riesgo en la ciudad de Quito desearía que se mejore la calidad de la educación con actividades fuera del aula. Esta necesidad de los padres puede ser aprovechada por la Fundación para poner en marcha los servicios que promueve.

- 3) Costos decrecientes de la tecnología que la hacen cada vez más accesible para personas de bajos recursos.

La tecnología de computación está convirtiéndose cada vez más en un bien de consumo masivo. Cada día aparecen nuevas tecnologías que hacen a las anteriores obsoletas. Esta tecnología obsoleta es tecnología útil, que solamente ha pasado de moda, pero que en términos prácticos puede tener los mismos usos que la tecnología más moderna que la desplazó. Los costos de los computadores usados bajan cada día más, debido a los bajos precios de la tecnología nueva. Esto es una oportunidad que puede ser aprovechada por la Fundación para hacer llegar tecnología de bajo costo a personas que nunca han tenido contacto con ella.

- 4) Nuevos avances en investigación y tecnología en el área de la educación y el funcionamiento del cerebro humano.

Cada vez se destina más recursos económicos a la investigación del ser humano. Una de las áreas donde se encuentra mucho desarrollo es el estudio del cerebro humano. Muchos institutos ponen a disposición del público nuevas técnicas de enseñanza utilizando métodos novedosos y poco conocidos, o incluso revalorando algunos muy usados en el pasado y desplazados por tecnología nueva. Este auge de conocimiento en esta área es una oportunidad para la Fundación, si la aprovecha convenientemente.

Amenazas

- 1) La crisis económica mundial, que hace más cautelosas a las organizaciones que invierten en el área social y a las personas que prefieren el ahorro a la ayuda social.

La crisis mundial ha puesto en zozobra a todas las corporaciones alrededor del mundo. La contracción de la demanda ha obligado a muchas de ellas a bajar sus estimaciones de ventas, cerrar plantas, e incluso a declararse en bancarrota. Varias de estas empresas financian a su vez fundaciones que realizan donaciones a obras de otras fundaciones u ONGs. Con la reducción de presupuestos, estos fondos se ven consecuentemente limitados también

- 2) Mayor control para las ONGs y cierta aversión gubernamental hacia las Fundaciones.

El gobierno ecuatoriano, frente al mal uso que han dado muchas fundaciones a sus beneficios como tales, ha decidido imponer más controles y cortar una de sus fuentes de financiamiento, como era la donación del impuesto a la renta. Estas restricciones deben ser tomadas en cuenta al momento de operar la Fundación para impedir que dificulten su labor

- 3) Alto riesgo de abandono escolar en los niños para dedicarse a trabajar.

Los estudios realizados por la UNESCO indican que hay un alto índice de des-escolarización en los niños de escasos recursos en el mundo³⁸. Esto es una realidad también en el Ecuador donde basta observar cualquier calle en sus grandes ciudades para encontrarse con varios niños que mendigan en lugar de asistir a la escuela. Si los niños no asisten a la escuela, y la Fundación enfoca sus esfuerzos hacia las escuelas, los niños no recibirán el beneficio de las obras de la Fundación.

³⁸ (UNESCO, 2009)

Capítulo 3: Plan Estratégico

3.1. DEFINICIÓN DE NEGOCIO, VISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES

Definición del Negocio

La Fundación Ecuador Creativo desea cubrir la necesidad de la mejora continua de la educación primaria, pública y privada en el Ecuador, para que la educación sea fuente de creatividad en los niños, les permita aprender jugando y les dé las competencias para desempeñarse en un mundo globalizado y tecnológicamente avanzado. La Fundación ofrece servicios a escuelas del Ecuador, especialmente en sectores donde se encuentren familias en situaciones de riesgo, y brinda capacitación a los profesores, refuerzo escolar a los niños, gestión para acceso a la tecnología para integrar el uso de tecnología a los planes educativos de la escuela o colegio y educación a los padres, con métodos que estimulen la creatividad.

Así mismo, la Fundación Ecuador Creativo desea cubrir la necesidad de auto-realización personal de los individuos que buscan dejar huella en su mundo y generar un cambio en las condiciones del mismo. Para esto, la Fundación brinda a estas personas en los segmentos sociales Alto y Medio Alto la posibilidad de ser partícipes del cambio realizado en la educación del Ecuador mediante programas de patrocinaje de escuelas, eventos para recaudar fondos, boletines donde se evidencia el cambio que está realizando la Fundación y momentos para compartir con personas de bajos recursos que son beneficiadas por sus aportes.

Visión

La Fundación Ecuador Creativo será en diez años una organización con una cartera importante de beneficiarios en Quito, Guayaquil y Santo Domingo, que establezca nuevos estándares de enseñanza en las escuelas del Ecuador. Gracias a la acción de la Fundación, el acceso de los niños a la tecnología habrá mejorado de forma significativa.

Objetivos Iniciales

1. Desarrollar un programa piloto de enseñanza integral y creativa para ofrecer a las escuelas en los primeros tres meses de existencia.
2. Iniciar su acción en la ciudad de Quito con dos escuelas para el primer año
3. Conseguir financiamiento de al menos 5 organizaciones internacionales en dos años

3.2. POSICIONAMIENTO DE LA FUNDACIÓN

Para personas de ingresos superiores a 750 dólares mensuales que sienten la necesidad de hacer una diferencia en su mundo, la Fundación Ecuador Creativo **es** la organización sin fines de lucro que apoya a la educación integral de niños de escasos recursos en el Ecuador, **que le brinda** la oportunidad de sentirse mejor consigo mismo.

Para las escuelas primarias en sectores de riesgo, la Fundación Ecuador Creativo **es** la organización sin fines de lucro **que** les ayuda a lograr sus objetivos educativos y de mejora de las condiciones de vida de los niños y sus familias, mediante el estímulo de la creatividad y un aprendizaje lúdico.

3.3. ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica que la Fundación adoptará será la de la **diferenciación por innovación**. La ventaja competitiva radicará en que se presentará al mercado una oferta única de apoyo a la educación, que esté siempre en constante innovación y desarrollo. De este modo se conseguirá distinguirse frente a otros esfuerzos sociales y conseguir donantes y escuelas participantes y mantenerlas durante el tiempo.

3.4. ESTRATEGIAS SECTORIALES

Enfoque	Objetivos	Estrategia	Programa de MKT Externo	Programa MKT Interno	Implicación en las P's
Estimular la Demanda Primaria en Donantes	Atraer nuevos donantes	Demostrar el bien social generado por la Fundación	Programa de boletines para los donantes / Contacto persona a persona	Promotores individuales / Trabajo en testimoniales	Promoción
		Generar confianza en la Fundación mediante alianzas	Publicitar alianzas con organizaciones de mayor experiencia	Buscar alianzas con FODETEL, Fe y Alegría, entre otros	Promoción / Procesos
		Crear vínculos emocionales con los donantes	Promoción persona a persona / Programas de contacto con los beneficiarios	Promotores individuales / Organización de días de contacto entre donadores y beneficiarios	Promoción / Procesos
	Búsqueda de donantes alternativos	Buscar donaciones de organismos internacionales	Presentación de proyectos a organismos como UNICEF, BID o Banco Mundial, o a fundaciones como Kellog Foundation	Preparación de Proyectos / Personal experto en gestión de fondos	Procesos / Personal
	Aumentar capacidad de	Presentar una oferta de servicios diferenciados	Presentar un servicio basado en el desarrollo de la creatividad, que	Investigación y desarrollo	Producto / Procesos

Enfoque	Objetivos	Estrategia	Programa de MKT Externo	Programa MKT Interno	Implicación en las P's
Estimular la Demanda Primaria en Donantes	donación		demuestre métodos novedosos de enseñanza		
	Aumentar capacidad de donación	Facilitar la donación para nuevos donantes	Convenios con bancos para débitos automáticos / Promoción a través de tarjetas de crédito	Promover el trabajo con instituciones financieras	Producto / Promoción
		Maximizar la efectividad de recaudación de fondos	Organización de eventos anuales o semestrales	Investigación de posibles donadores con mayor oportunidad para invitar a los eventos	Promoción
	Aumentar las ocasiones de donación para mecenas existentes	Aumentar el nivel de involucramiento de los mecenas	Programas de apadrinamiento de escuelas / Eventos de contacto con los beneficiarios / Servicios gratuitos para donantes estrella	Organizar eventos de contacto / Preparar al personal para entregar servicios a donantes	Producto / Personal

Enfoque	Objetivos	Estrategia	Programa de MKT Externo	Programa MKT Interno	Implicación en las P's
Estimular la Demanda Primaria en Escuelas Beneficiarias	Aumentar las ocasiones de uso del servicio para las escuelas	Mantener relación a largo plazo con las escuelas	Programas de actualización / Conferencias / Diseño de nuevos programas con las escuelas	Investigación y desarrollo continuo / Encuestas de satisfacción con las escuelas	Producto / Procesos
	Atraer nuevas escuelas	Trabajo de calidad y con personal vinculado	Oferta de un programa basado en la promoción de la creatividad	Investigación y desarrollo / Trabajo de voluntarios	Personal / Producto / Procesos
		Generar confianza en la Fundación mediante casos de éxito	Publicitar alianzas y trabajo previo realizado por la Fundación	Capacitación al personal para promover una actitud de servicio	Personal / Promoción
Estimular la Demanda Selectiva en Donantes	Marketing de relación con los mecenas	Reconocimiento a la Constancia	Cartas personalizadas / Entrega de brochures / Programa de apadrinamiento de escuelas	Promover la proactividad en el servicio individualizado	Promoción
		Servicios para donantes estrella	Conferencias / Talleres para donantes estrellas / Servicio técnico a bajo costo	Preparar al personal para entregar servicios a donantes / Investigación y Desarrollo	Producto / Personal

Enfoque	Objetivos	Estrategia	Programa de MKT Externo	Programa MKT Interno	Implicación en las P's
Estimular la Demanda Selectiva en Escuelas Beneficiarias	Marketing de relación con las escuelas	Ofrecer un servicio Integral	Servicio para maestros, niños y padres de familia	Preparar un servicio que involucre tanto el trabajo con maestros como con los niños y sus padres.	Producto
		Involucramiento de las escuelas en el proceso de la Fundación	Diseño conjunto de programas / Boletines regulares	Reuniones semanales para recopilar lo aprendido / Mantener un espíritu de aprendizaje constante en la Fundación	Personal / Promoción

Tabla 3.1
Estrategias Sectoriales

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1. PRODUCTO

La mezcla de servicios y productos que ofrece la Fundación intenta cumplir un objetivo específico: generar una clara diferenciación con respecto a otro tipo de Fundaciones u Organizaciones que trabajen por la educación y dar un servicio integral. Los productos y servicios con los que se propone suplir la necesidad de los beneficiarios del proyecto son:

Capacitación a los maestros

Una capacitación a los maestros que les agregue valor a sus clases, les provea de herramientas para incentivar en los niños la creatividad y hagan divertido el proceso de aprendizaje. La parte central de esta capacitación será el uso de nuevas técnicas de enseñanza que sean más estimulantes con los niños y produzcan mejores resultados. Además se proveerá de un servicio de seguimiento para los maestros, en donde una persona podrá atender a las clases del maestro y proveer una guía en el sitio para la implementación de estos métodos.

Refuerzo escolar y Talleres para niños

Se proveerá de un refuerzo escolar y talleres, como una actividad extracurricular, que se enfoque en la generación de habilidades en los niños, en el estímulo de su creatividad y el desarrollo de competencias que les permita mejorar sus oportunidades a futuro. Este refuerzo escolar deberá ser diferente del ambiente habitual de sus clases e involucrar de forma constante el juego y permitirles a los niños crear.

Escuela para Padres

Se ofrecerá como parte de los servicios de la Fundación una escuela para padres, que ofrezca a padres o apoderados una opción educativa para mejorar el trato a los niños y les brinde elementos de juicio para continuar la educación de los niños en casa, impulsando a que sean estimulados, en todos sus ambientes, a ser innovadores y a que se eduquen en valores.

Gestión de Centros de Cómputo

Para proveer a las pequeñas escuelas de las herramientas para poner en contacto a los niños con la tecnología desde temprana edad, de manera que los niños de bajos recursos económicos desarrollen destrezas para el manejo de tecnología y que esto les abra las puertas a un mundo globalizado. Los computadores se conseguirán mediante un convenio con vendedores de computadores para que reciban computadores usados a bajo costo de sus clientes como parte de pago de una nueva máquina y la fundación a cambio comprará dichos computadores usados. Esto será atractivo para los proveedores de computadores porque facilitará la compra, al ofrecer un beneficio adicional a sus clientes. La meta es conseguir las computadoras suficientes para tener un promedio de 20 niños por computador

Venta de Computadoras a Familias

La investigación de mercado reveló que a pesar que un 95.4% de los padres considera la computación como una asignatura necesaria para sus hijos, solo un 65.4% afirmó poseer computadora. De ahí que la Fundación debe ofrecer el servicio de la venta de computadores a bajo costo para ampliar la base de familias que tengan esta herramienta en sus casas. Se procurará conseguir computadores usados, de modo que el costo por máquina se vea reducido a niveles que las familias puedan pagar.

Plan integral

El trabajo con cada escuela se realizará como un plan integral, en donde no se hace la venta de un solo servicio, como por ejemplo la capacitación de maestros sin los talleres escolares, sino que la estrategia será la venta de todo un paquete de servicios que incluya tanto la capacitación de los maestros, talleres para los niños y escuela para padres.

Beneficio para los mecenas

Para los donantes o mecenas, el servicio que se entrega satisface la necesidad de auto-realización, la necesidad de las personas de sentir que su vida marca una diferencia en el mundo. Como parte del servicio entregado y para

estimular la capacidad de los donantes de realizar sus aportes, se destinará recursos para generar convenios con bancos y tarjetas de crédito para débitos automáticos de las cuentas o cargos mensuales a las tarjetas de crédito. En base a dichas autorizaciones se facilitará a los donantes el realizar sus aportes mensuales.

Plan de Donantes Estrella

Como parte del programa de donante estrella, se tendrá servicios complementarios para los donantes como recompensa a su constancia. Se ofrecerá a los donantes que colaboran más contantemente la oportunidad de asistir a conferencias sobre creatividad, basadas en la investigación realizada por el equipo de investigación y desarrollo y con información obtenida de los convenios que la Fundación se asegurará con universidades nacionales y extranjeras que investigan y ofrecen cursos sobre creatividad. Se ofrecerá a los donantes estrella el mantenimiento a bajo costo de computadoras, de modo que el equipo de gestión tecnológica se ponga al servicio de los donantes para mejorar su nivel de involucramiento con la Fundación. Esto asegurará su continua donación e incluso podrá asegurar que ésta mejore a través de los años.

4.2. PRECIO

Estrategia de precios con los beneficiarios

Para los beneficiarios, se cobrará únicamente los costos de suministros en cada programa, siempre y cuando se evalúe que la escuela está en capacidad de hacerlo. La estrategia básica de precios de los servicios ofrecidos es que el precio no sea un impedimento para la entrega del servicio. Al ser de carácter social, la entrega del servicio a la comunidad es más importante que el recaudar fondos para cubrir un mínimo de gastos por servicio entregado

Así mismo, para aumentar la capacidad de las escuelas de acceder a los servicios de la Fundación se mantendrá un precio diferenciado dependiendo de la capacidad de pago de las escuelas. Se cobrará a las escuelas únicamente los

costos de los materiales, y de ser necesario estos costos también serán asumidos por la Fundación.

Estrategia para la gestión de los centros de cómputo

Para cubrir los costos del centro de cómputo se procederá a presentar proyectos al FODETEL y, de no obtener esta fuente de financiamiento, la Fundación realizará pagos diferidos de la parte que debería cubrir la escuela, alrededor de cien dólares por computador, tomando en cuenta la capacidad de pago de la escuela beneficiada.

Se venderá también a las familias computadores a bajo costo. El objetivo de este servicio es proveer de computadores a 150 dólares, con financiamiento directo de la Fundación, para que las familias accedan a la tecnología y que ésta sea utilizada en la familia como una herramienta para la educación de los niños. Así mismo, se buscarán computadores usados de no más de 4 años de uso y se instalará en ellos software libre educativo y juegos que desarrollen la inteligencia.

Estrategia con los mecenas

En cuanto a los donadores individuales, se impulsará la gestión de donaciones de 5, 10 y 20 dólares mensuales, mientras que con las corporaciones se procurará conseguir un promedio de 15,000 dólares anuales por cada corporación donadora. Para que esto sea posible será importante contactar organizaciones interesadas en auspiciar programas educativos, y presentarles los correspondientes proyectos. Se estima que será necesario contactar al menos 10 organizaciones por cada una que decida colaborar con la Fundación. De acuerdo con Alexander y Carlson, es necesario realizar contactos personales para conseguir mayor eficacia.³⁹ Esto se podrá realizar con ejecutivos de empresas nacionales, mientras que para apoyo de fundaciones internacionales se deberá seguir los lineamientos que cada una plantea en el proyecto que se presentará.

³⁹ (Alexander & Carlson, 2005)

Búsqueda de mecenas alternativos

La Fundación buscará también el apoyo de organismos internacionales como UNICEF, el BID, el Banco Mundial, etc. y presentará su obra como un proyecto de desarrollo para buscar financiamiento y donaciones a través de estos organismos. El Programa de empresariado social del BID, por ejemplo, realiza donaciones a organismos no gubernamentales o empresas privadas sin fines de lucro para desarrollo local. Esta es una fuente probable de recursos para el crecimiento de la Fundación. Países como Canadá, Japón, Corea, España, entre otros, mantiene con el BID una serie de fondos mutuales que financian múltiples proyectos de desarrollo en países latinoamericanos, por montos que varían entre los 70,000 y 300,000 dólares anuales. Esta es una posible fuente de financiamiento para la Fundación.⁴⁰

4.3. CANALES

Entrega del servicio a los beneficiarios

El servicio se entregara en el lugar donde el cliente tenga sus instalaciones. Esto implica movilización de recursos y personas al lugar donde se ubique la escuela beneficiaria. Dicha movilización incluye todo el proceso de la cadena de valor, desde el momento de la venta, la entrega del servicio y el seguimiento post-venta

Servicio personalizado a los mecenas

Para la captación de donantes individuales, se deberá buscarlos directamente en oficinas o centros comerciales, para lo que se tendrá una pequeña fuerza de promotores del proyecto. Así mismo, para donantes corporativos la aproximación debe darse cara a cara, por lo que la fuerza de promotores deberá buscar las citas que se requieran para contactar a los directivos o gerentes que tomen dichas decisiones. Se mantendrá además una política de involucramiento de los miembros de la mesa directiva, para que ellos,

⁴⁰ (Banco Interamericano de Desarrollo, 2009)

además de ser los primeros en donar capital a las obras de la Fundación, usen sus contactos para incentivar a otros a donar. De allí que habrá que poner mucho énfasis en escoger bien a los miembros de la mesa directiva.⁴¹

4.4. PROMOCION

Publicidad

Para mantener involucrados y motivados a los donantes se mantendrá un boletín impreso mensual que será distribuido también por vía electrónica. Este boletín presentará los casos de éxito de la Fundación, así como los rostros de las personas beneficiadas, un resumen de las actividades realizadas durante ese mes, los eventos realizados y los resultados obtenidos, de modo que los donantes de la Fundación estén vinculados al trabajo realizado y al beneficio que se desea generar a través de las escuelas.

Dado que un 50.45% de las personas prefieren realizar una o dos donaciones anuales, se realizarán eventos anuales o semestrales para recoger fondos. Estos eventos pueden ser conciertos, bailes o conferencias a los que se invitará de forma personal a altos gerentes de posibles empresas auspiciantes para incentivarlos a colaborar.

Así mismo, para mejorar la imagen corporativa de la Fundación es necesario generar alianzas con organizaciones clave como Fe y Alegría y FODETEL. Conseguir estas alianzas es algo factible. La Fundación pretende tener a Fe y Alegría entre las primeras escuelas – clientes, dada la cercanía existente con la Compañía de Jesús y con el director de la obra, Ing. Jaime Chicaiza. Así mismo, se presentará un proyecto con el FODETEL para la gestión de los centros de cómputo. El FODETEL es un fondo destinado exclusivamente a promover el uso de la tecnología y las telecomunicaciones en el Ecuador y ha trabajado antes con convenios que proveen de computadoras a escuelas municipales. Se puede conseguir su aval con un proyecto en marcha y una propuesta bien estructurada.

⁴¹ (Alexander & Carlson, 2005)

Estas alianzas ayudarán a la Fundación a ganar prestigio y serán promocionadas en boletines y eventos.

Marketing Directo

Entre mayor sea el involucramiento de un donante en el proyecto, mayor será su aporte y compromiso con el mismo. Siendo este un sector donde el factor emocional suele ser el principal motivador de una donación, un programa de apadrinamiento de escuelas será un mecanismo de mantener involucrados a los mecenas existentes y mejorar su aporte para la Fundación. Así mismo, se hará promoción mediante placas conmemorativas en la entrega de los centros de cómputo, donde constarán los nombres de los donadores estrella que hayan auspiciado la ayuda a la escuela específica. Esto será parte del programa de apadrinamiento de escuelas y se harán un evento para dicha entrega al que estarán invitados todos los donadores estrella que las apadrinan.

Así mismo, se promocionará las donaciones procurando un convenio con tarjetas de crédito que permita a la Fundación promocionar las donaciones mediante el envío de un tríptico junto al estado de cuenta, que contenga una solicitud para donación en donde se muestren casos de éxito.

Se propone, de igual manera, promocionar la Fundación mediante días de contacto de los donadores con los niños beneficiados con el servicio, en jornadas de creatividad, donde los donadores tengan un contacto directo con las técnicas de estimulación de la creatividad que se promueven con los niños, maestros y padres de la escuela beneficiaria. Se organizarán una vez al año en las escuelas participantes del programa de la Fundación Ecuador Creativo. Se sugerirá que para dicho día cada donante deberá realizar una donación especial, adicional a la que realiza habitualmente, para financiar proyectos específicos llevados con la escuela, como por ejemplo la adecuación del centro de cómputo o el programa para padres.

Ventas

La promoción necesaria para captar donantes individuales deberá ser directa. Como bien lo dice Alexander y Carlson en su libro, el nivel de involucramiento determina el nivel de dinero donado⁴². La Fundación requerirá de personal para realizar este contacto persona a persona y conseguir así los aportes necesarios. Para el efecto se usarán los boletines mensuales como una herramienta de venta a los promotores donde se muestren casos de éxito.

Para el esfuerzo de ventas se escogerán varios canales, que incluyen el marketing directo mediante el envío de trípticos con los estados de cuenta de las tarjetas de crédito que apoyen a la Fundación, la venta persona a persona y el uso de donantes actuales para referidos.

Se dispondrá de un equipo de promotores, que será la fuerza de ventas para captar donantes individuales. Este equipo de promotores realizará primero un proceso de prospección de posibles donantes mediante visitas a empresas o instituciones estatales. Para el efecto se concertará una entrevista con el gerente o director de la empresa, de modo que se le permita al promotor hablar con el personal directamente en búsqueda de donantes. El grupo objetivo del equipo de ventas serán las personas dentro de una empresa que ganan 750 dólares mensuales o más. Para la venta a este grupo objetivo se realizará una entrevista de venta con cada persona dentro de la empresa, en donde se presentará la Fundación, los beneficios de la misma y los planes para realizar las donaciones.

La meta de ventas para el primer año es conseguir al menos 520 donantes individuales, lo que significa un promedio de 2 donantes individuales diarios. Para conseguir esta meta, se estima que cada promotor deberá entrevistar al menos a 10 personas para conseguir una que realice donaciones regulares. Esto implica, por tanto que se requerirá entrevistar a 20 personas diariamente. Dado que cada

⁴² (Alexander & Carlson, 2005)

entrevista de venta dura de 15 a 30 minutos, este es un objetivo que puede ser cumplido por un solo promotor.

A partir del segundo año, la labor de la fuerza de ventas se concentrará en entrevistar donantes actuales para asegurar su contribución para el nuevo año y conseguir un 50% más de donantes individuales cada año. Se estima que un 30% de los donantes actuales decidirá no seguir aportando por un crecimiento en su nivel de gastos o cambios en la situación personal o familiar, con lo que el objetivo de ventas para dichos años será el de asegurar la donación de al menos el 70% de los donantes actuales para el año correspondiente, y conseguir un 80% de nuevos donantes. De acuerdo con la cantidad de personas que se requiere entrevistar para conseguir dichos objetivos se crecerá en el número de promotores necesarios para conseguir el objetivo planteado.

Para la búsqueda de donantes corporativos, el equipo de gestión de fondos utilizará los contactos que se tienen con la Fundación Mariana de Jesús, Fe y Alegría y el Servicio Ignaciano de Voluntarios para obtener una lista de posibles donantes con quienes realizar una entrevista de ventas. Se estima que será necesario contactar de 5 a 6 empresas para conseguir el apoyo de una de ellas. Así mismo, para encontrar apoyo internacional, el equipo de gestión de fondos buscará fundaciones que expresen explícitamente su interés en apoyar programas educativos o promocionar la creatividad. Para esto, usarán como herramienta el Internet. Una vez localizadas dichas fundaciones, preparará un proyecto siguiendo los lineamientos establecidos por cada fundación para ser presentado on-line. Se estima que será necesario presentar de 10 a 12 proyectos a diferentes fundaciones para conseguir una respuesta favorable de una de ellas. Se espera obtener la ayuda de al menos 3 donantes corporativos el primer año, y un crecimiento de 2 donantes corporativos cada año, hasta conseguir un promedio de 7 donantes corporativos. Esto hace que al menos se deban presentar 36 proyectos el primer año.

Así mismo, el personal de Relaciones Públicas actuará como fuerza de ventas para conseguir a las escuelas beneficiarias. Para el efecto será necesario

un proceso de prospección que se apoyará de un listado de escuelas en el Ministerio de Educación sobre el cual se evaluarán los prospectos. Luego de ello se realizará la entrevista de ventas con el rector de la escuela para ofrecer los servicios de la Fundación. Se estima que será necesario entrevistar a 10 rectores de escuela para conseguir que uno de ellos contrate a la Fundación. En cada entrevista se conseguirán referidos para ampliar con ello el proceso de prospección.

Relaciones Públicas

El equipo de Relaciones Públicas se encargará de gestionar el mantenimiento de la relación con los donantes existentes y con las escuelas beneficiarias. Para el efecto, planteará y ejecutará programas de seguimiento con los clientes de la Fundación.

Cada seis meses se enviarán cartas personalizadas reconociendo la labor realizada por los donantes que de forma constante han estado involucrados con el proyecto y han permitido la existencia del mismo. Estas cartas vendrán acompañadas de folletos con el detalle de lo realizado por la Fundación durante los últimos seis meses. Se incorporarán testimonios personalizados de los niños, padres y maestros beneficiados como un agradecimiento a la entrega de los donantes al proyecto

Se propone también involucrar a las escuelas beneficiarias en el diseño de nuevos programas de acuerdo con los resultados del servicio entregado previamente. El equipo de Investigación y Desarrollo se encarga de coordinar las experiencias de los programas y de proponer nuevos programas o mejoras junto con las escuelas beneficiarias.

4.5. PERSONAS

Perfil de personal y Salarios

La Fundación contratará a profesionales capacitados y que demuestren especialmente una vocación de servicio y un espíritu proactivo. Para el efecto, la Fundación pagará sueldos razonables, por encima del promedio del mercado laboral de las fundaciones, y promoverá un ambiente de trabajo que estimule la creatividad, innovación y pro-actividad. Se buscará profesionales que gusten del trabajo con niños y que se sientan estimulados por motivar y manejar grupos de personas. La Fundación buscará personas con un alto grado de expresividad, capaces de contagiar entusiasmo a su alrededor. Se tomará en cuenta para ser parte de los equipos de la Fundación el nivel de autonomía, entusiasmo y capacidad de resolución de conflictos, para generar equipos que sepan trabajar en conjunto y a la vez con suficiente autonomía como para adaptarse a los retos que presenta el mercado.

Trabajo de Voluntariado

La Fundación puede asegurar los contactos necesarios con el Servicio Ignaciano de Voluntariado, con cuyo director Lic. Danilo Barragán los fundadores de la Ecuador Creativo tienen una buena relación, para usar la ayuda de voluntarios con las primeras escuelas beneficiarias, de modo que se pueda generar los casos de éxito necesarios para demostrar a los nuevos donantes los beneficios del programa de la Fundación. Así mismo, se puede encontrar donantes entre los propios voluntarios, que además de entregar su tiempo de forma no remunerada, son perfectos candidatos a ser mecenas de la Fundación por su alto nivel de involucramiento.

Personal para Gestión de Fondos

Así mismo, para conseguir financiamiento se necesita contratar a un experto que sepa plantear las obras de la Fundación como proyectos educativos de desarrollo, de modo que sean presentados a estos organismos u otras fundaciones, como la Fundación Kellogg o la Fundación Ford que están

interesadas en financiar proyectos educativos para personas de bajos recursos, para de esta manera conseguir fondos que permitan la operación adecuada de los servicios que presenta la Fundación.

Equipo de Investigación y Desarrollo

Se tendrá un equipo de investigación y desarrollo que creará programas de actualización para la mejora continua del plan propuesto por la Fundación, tanto en la capacitación a los maestros como en los talleres para los niños, de manera que una escuela – cliente de la Fundación pueda acceder a estos planes anualmente para mantenerse al día. Así mismo, se organizarán programas secundarios relacionados a la creatividad que se ofrecerán a los profesores a manera de conferencias.

4.6. PROCESO

A nivel del proceso de entrega del servicio, se mantendrá un constante monitoreo de la efectividad de cada actividad en la entrega del valor para el cliente. El proceso está diseñado para cumplir con los objetivos de la estrategia y concentrarse en el mantenimiento de la relación, que es el punto más importante sobre el cual la Fundación podrá asegurar su existencia a largo plazo. La generación de evidencia física que demuestre de manera tangible los beneficios del servicio, tanto para los donantes como para las escuelas beneficiarias, es parte de la tarea del área de proceso.

En la página siguiente se detalla el proceso de entrega del servicio desde el punto de vista de las escuelas beneficiarias. Para que este proceso pueda darse de forma íntegra, es necesario tener varias actividades de soporte. El proceso completo se detalla a continuación



Figura 4.1
Proceso para las Escuelas Beneficiarias

Para asegurar la calidad en el proceso, especialmente en la etapa de la firma del acuerdo, que es resultado directo del área de ventas, se requerirá de los servicios de un abogado que será contratado de forma tercerizada. Los servicios legales serán necesarios tanto para los contratos con escuelas – cliente como los contratos que surjan con organismos donantes o con universidades con las que se llegue a formar alianzas o convenios. Así mismo, como se observó en la sección 2.1, debido al interés que manifiesta el gobierno actual en controlar las actividades de las fundaciones, la asesoría legal para tener todo los papeles en orden y manejar de forma conveniente los estatutos, asambleas y demás

estamentos legales que deben ser reportados al Ministerio de Inclusión Económica y Social, así como permisos o certificados que se requieran tramitar con el Ministerio de Educación. Por otro lado, para que la entrega del servicio en sí sea efectiva, tanto el diseño del programa como la preparación previa en cada etapa y su ejecución deben ser realizadas por profesionales en el área de la educación con experiencia en dichos temas.

Por otro lado, mientras la Fundación vigila la calidad del proceso de venta, entrega y evaluación de su servicio, debe también cuidar y mantener la relación con los donantes. El proceso que se sigue con los donantes o mecenas, junto con las actividades de apoyo, se presenta a continuación:



Figura 4.2
Proceso con los Donantes

4.7. EVIDENCIA FISICA

Se establecerá varios mecanismos para mantener altos estándares de calidad en la entrega de evidencia física en los llamados momentos de verdad, que son los momentos en donde se entra en contacto directo con el cliente, para garantizar su satisfacción y una relación a largo plazo. Al hablar de clientes de la Fundación se debe entender tanto a las escuelas beneficiarias como a los mecenas.

Para el caso de las escuelas beneficiarias, la evidencia física en cada momento de verdad se detalla a continuación:



Figura 4.3
Evidencia física del proceso con las escuelas beneficiarias

Para el caso del proceso con los mecenas o donantes, la evidencia física en cada momento de verdad se detalla a continuación:

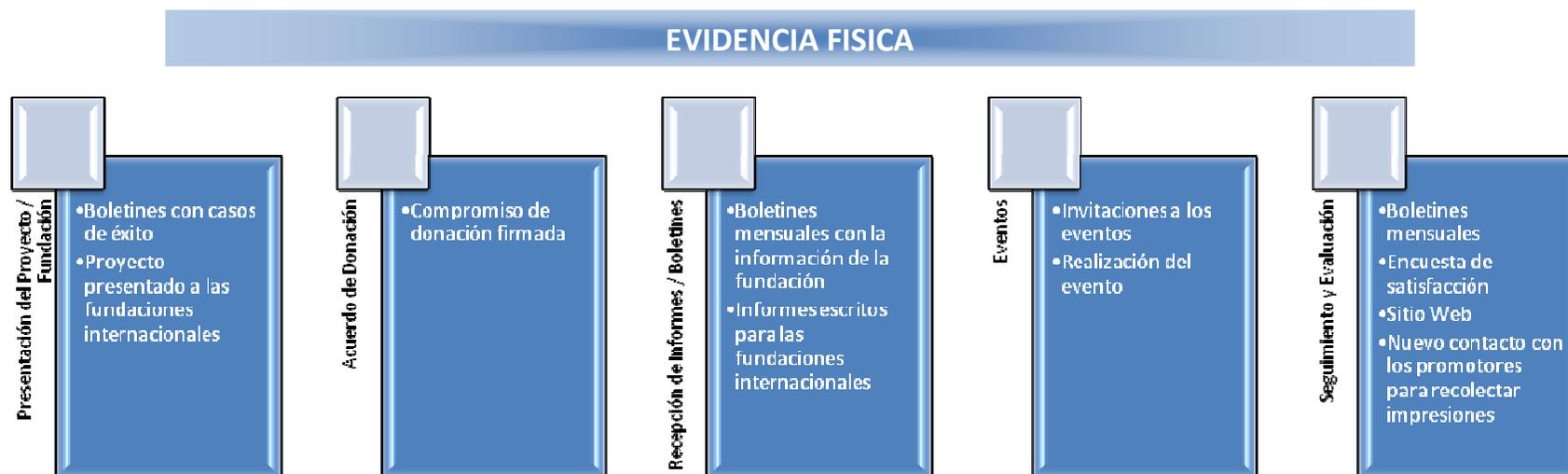


Figura 4.4
Evidencia física en el proceso con los donantes

Capítulo 5: Plan Operativo

5.1. ORGANIGRAMA INICIAL

La Fundación necesitará de una estructura lineal, para estimular la creatividad que será la ventaja competitiva. Se necesitará un equipo de personas para la capacitación a maestros y un equipo de personas para el refuerzo escolar, que serán los que den el servicio al cliente de forma directa. Así mismo, se necesitará un equipo de personas encargadas de la instalación y entregas de los centros de cómputo. Se necesitará otro equipo de personas para relaciones públicas con los donadores y organizaciones que financien el proyecto y para relaciones públicas con los clientes. Se necesitará además un equipo de personas para investigación y desarrollo, tanto de métodos creativos de enseñanza como de desarrollo de software para los centros de cómputo. Y se requerirá una facilitadora, que sea secretaria ejecutiva, quien se encargue de manejar la comunicación interna y externa.

De esta forma, el organigrama por cargos queda de la siguiente forma:



Figura 5.1
Organigrama inicial

Se desea que el trabajo se dé por equipos, con reuniones semanales o mensuales para siempre reflexionar sobre lo aprendido. Mensualmente se requerirá que representantes de todos los equipos se reúnan para conversar sus necesidades. El coordinador principal tendría el rol de líder, pero el liderazgo nace

en cada equipo y será un rol rotatorio. De esa manera el coordinador no será quien imponga directivas, sino quien recopile estrategias y se encargue de mantener claros los objetivos. Sin embargo, las decisiones estratégicas a corto plazo se las tomará en las reuniones mensuales, sin que ninguna voz tenga mayor peso sobre otra.

5.2. DESCRIPCION DEL PROCESO

Marketing

El diseño del programa completo debe tomar en cuenta la formulación del programa actual de educación para en base a él proponer nuevas metodologías de enseñanza, de modo que se perciba claramente que el propósito del programa y de la capacitación es apoyar la labor educativa de los maestros, no ser su competencia. La base de la investigación será el promover metodologías de enseñanza novedosas que promuevan la creatividad en los niños y que se apoyen de la tecnología.

En primera instancia se diseñará un plan piloto en las áreas de matemática y lenguaje, que será puesto a funcionar en el primer cliente de la Fundación, que se espera sea la Fundación Fe y Alegría y sus escuelas. Para esta primera experiencia será importante realizar una exhaustiva investigación a fin de proponer un plan completo para un año escolar básico.

En base a esta primera experiencia exitosa se plantearán casos de éxito que serán los que se utilicen para los boletines promocionales. Con estos boletines se procederá a buscar recursos de donantes particulares y de donantes corporativos mediante la presentación de proyectos.

Además, el programa de padrinaje de escuelas se iniciará una vez pasado el primer año, cuando la Fundación tenga por lo menos tres escuelas a las que oferte sus servicios. Los primeros logros del programa de apadrinaje serán los centros de cómputo para dos de las escuelas con las que se empezó el programa.

Así mismo, para poder promocionar el programa de la Fundación, será importante conseguir alianzas con instituciones extranjeras que realizan investigación en el área de la creatividad y la enseñanza. Dichas alianzas pueden tener la forma de suscripciones a publicaciones, convenios de apoyo mutuo, entrenamientos o capacitaciones y contacto con sus autoridades para intercambio de experiencias.

Por otro lado, el programa que será diseñado como parte de la mezcla de marketing deberá tomar en cuenta la escuela para padres, puesto que se ha detectado que la integralidad de los servicios, es decir que involucren a la esfera completa del ambiente educativo del niño, es un factor crítico de éxito

Ventas

Luego de conseguir la primera escuela beneficiaria, el equipo de relaciones públicas se encargará de coordinar las acciones necesarias para conseguir más escuelas. Actuarán como los vendedores de los servicios de la Fundación. Para ello, se armará un plan de ventas, como si se tratase de una empresa cualquiera. La Fundación podrá crecer en dos escuelas cada año al principio, y luego en cuatro escuelas cada año, dependiendo del ingreso de donaciones. De ahí que el esfuerzo de ventas para los servicios de la Fundación no demandará demasiado esfuerzo. Sin embargo, es probable que para conseguir a la persona que toma la decisión sean necesarias varias reuniones y mucho tiempo, por lo que un plan de ventas es necesario.

Más necesario aún es el manejo de la gestión de fondos con proyectos que serán planteados a diferentes fundaciones extranjeras. Dichas fundaciones dan donaciones a proyectos en marcha que se demuestren autosustentables.⁴³ De ahí que será fundamental obtener la primera escuela beneficiaria para poder proceder con la presentación de proyectos. En esta área también será necesario un plan de ventas, dado que la preparación de proyectos debe realizarse de manera individual para cada Fundación, y el “pipeline” debe ser sumamente amplio para poder conseguir unas pocas donaciones.

⁴³ (Alexander & Carlson, 2005)

Por último, la promoción de la Fundación entre los mecenas individuales se realizará por medio de un promotor que, usando los boletines, deberá conseguir al menos dos donadores por día, visitando para el efecto varias oficinas, con el permiso respectivo.

Logística

Para hacer posible las donaciones individuales, se deberá gestionar acuerdos con los diferentes bancos para el débito automático de cuentas de ahorro o corrientes, así como para cargos en las tarjetas de crédito, de tal manera que los donantes individuales tengan la facilidad del caso para realizar su donación.

En cuanto a la logística del servicio prestado, luego de diseñado el programa por el equipo de investigación y desarrollo, éste será aplicado en cursos a los maestros que deberán ser coordinados con el rector para no interferir con las clases. La escuela cancelará el valor de los materiales únicamente, y eso quedará claramente establecido en el acuerdo que se firme previo a la entrega del servicio en sí.

Los materiales deberán ser gestionados con anterioridad a la capacitación de los maestros y el refuerzo de los niños. Se preparará y se mantendrá un pequeño inventario de acuerdo con las expectativas de lo que se trate en cada capacitación o refuerzo escolar. Con el tiempo se podrán realizar compras más inteligentes, mediante una planificación anual de compras.

Entrega del servicio

La entrega del servicio en sí debe cumplir con las expectativas de los padres, maestros y autoridades de la escuela beneficiaria para asegurar una relación a largo plazo. De ahí que deberán ser tomados en cuenta los factores que se observaron como importantes en la investigación de mercados.

Así, el refuerzo escolar será desarrollado los fines de semana y se planificarán sesiones con los niños que constarán de varias actividades dependiendo de la planificación del programa. Los lineamientos para estas

actividades incluyen la realización de los deberes enviados en la escuela, espacios para practicar deporte, manualidades que les ayude a explorar su creatividad, una variedad de juegos con fines educativos o de refuerzo del aprendizaje que estimule el desarrollo de la inteligencia en los niños.

Las capacitaciones a los maestros seguirán un programa establecido y el material enseñado se concentrará en las partes prácticas y aplicables de las técnicas, para que los maestros puedan empezar a usarlas directamente en el salón de clases para darle un nuevo enfoque a la manera de enseñar matemáticas o lenguaje.

La escuela para padres será planificada en horarios flexibles, con una duración no mayor a una hora por sesión. Se priorizará la metodología participativa en las sesiones y no la de conferencia. Se entregará a los padres materiales preparados para hacerles reflexionar sobre cómo educar mejor sus hijos y sobre las relaciones familiares, usando instrumentos como la representación teatral, el dibujo, manualidades, etc. Las sesiones serán gratuitas para los padres y el enfoque de tratar los temas será siempre novedoso. No se desea crear un espacio de conferencia magistral sino, por el contrario, un espacio de participación y descubrimiento.

Por otro lado, para la entrega del servicio a los donantes, se deberá armar informes de acuerdo con lo que cada donante corporativo estipule conveniente, y los boletines mensuales para los mecenas individuales. Estos boletines serán repartidos vía electrónica y por correo. Además, como parte de la entrega del servicio a los mecenas, se deberá mantener al día la página Web de la Fundación con noticias de las actividades que se realizan, las escuelas beneficiadas y el estado de las capacitaciones, refuerzos, etc.

Así mismo, se entregarán beneficios adicionales a los donantes estrella, que serán determinados mes a mes dependiendo de una serie de criterios pre-establecidos. Estos donantes estrella tendrán derecho a asistir a conferencias realizadas una o dos veces al año y servicio técnico a bajo costo para sus

computadores personales. Por otro lado, se organizarán eventos semestrales de compartir de los niños y padres con los donantes, a los que se invitarán a todos los donantes que deseen asistir. Estos eventos especiales podrán realizarse en fechas especiales como el día del niño, Navidad o fin de año escolar.

Post-venta

Se realizarán varias evaluaciones continuas para asegurar la calidad del servicio brindado a las escuelas beneficiarias. Estas evaluaciones se usarán como elementos de retroalimentación para mejorar en los temas más débiles y asegurar la satisfacción de los beneficiarios.

Al terminar cada ciclo, se requerirá el diseño del programa para el siguiente ciclo. En este proceso es indispensable que se involucre a las escuelas beneficiarias, por medio de encuestas o de sesiones de lluvia de ideas, para crear los nuevos programas de manera conjunta y de acuerdo a la necesidad específica de cada escuela.

Para los donantes será necesario presentar los casos de éxito del año y contactarlos uno a uno para estimularlos a participar de la Fundación al año siguiente. Así mismo, se deberá mantener evaluaciones con una muestra tomada de entre los donantes para mejorar la calidad del servicio que se ofrece a ellos y capturar ideas para futuros servicios.

5.3. ESTANDARES DE SERVICIO PARA EL PROCESO CON LAS ESCUELAS BENEFICIARIAS

Momento de Verdad	Expectativas	Parámetros	Estándar
Venta del Servicio	Explicación clara de lo que se ofrece y sus beneficios	Nivel promedio de satisfacción con la claridad de la exposición	Que el promedio sea mayor a 4 en una escala de 5 puntos
Firma del Acuerdo con la escuela beneficiaria	Legalmente correcto	Porcentaje de contratos que tienen aprobación previa de un abogado	Que el 100% de los contratos sean revisados por un abogado previo a su firma
	Simple	Porcentaje de contratos que requieren más de una cita para ser explicados	Que menos del 5% de los contratos requieran más de una cita para ser explicados
Aceptación del Centro de Cómputo	Rapidez en la adecuación	Porcentaje de clientes a los que se les adecúa el espacio físico en menos de una semana	Que el porcentaje sea del 90% o más.
	Máquinas funcionando	Numero de pruebas del hardware por máquina	Que se haya probado el hardware al menos una vez por máquina
	Programas funcionando	Porcentaje del software probado	Que el 90% del software de las máquinas haya sido probado
	Garantía / Soporte Técnico	Tiempo de respuesta del personal técnico	Que el tiempo máximo de respuesta sea de 72 h.

Momento de Verdad	Expectativas	Parámetros	Estándar
Realización de la capacitación a los maestros	Aplicabilidad	Porcentaje de material aplicable directamente al trabajo con los niños	Que al menos el 80% de lo enseñado sea para aplicación directa con los niños y un máximo del 20% sea teoría sustentatoria
Escuela para Padres	Trabajo Creativo	Porcentaje de tiempo dedicado a la creatividad	Que el 50% del tiempo de las reuniones tenga componentes que estimulen la creatividad de los padres
	Temas sobre educación de los niños	Porcentaje de temas referentes a la educación de los niños	Que el 40% de los temas tratados sean relacionados a la educación de los niños
	Temas sobre conflictos familiares	Porcentaje de temas referentes a resolución de conflictos en la familia	Que el 40% de los temas tratados sean relacionados con resolución de conflictos en la familia
Refuerzo Escolar a los niños	Trabajo Grupal	Porcentaje de tiempo dedicado a trabajo grupal	Que al menos el 50% del tiempo involucre dinámicas grupales y trabajos en pares o grupos mayores.
	Uso de materiales adecuados para el aprendizaje	Porcentaje de materiales llamativos y provocadores	Que el 90% de los materiales usados incentiven a los niños al trabajo, sean de colores llamativos y fuera de lo que usan de forma regular en sus clases

Momento de Verdad	Expectativas	Parámetros	Estándar
Refuerzo Escolar a los niños	Mejora en el aprendizaje	Porcentaje de niños que aprueban las evaluaciones diseñadas para medir su nivel de aprendizaje	Que al menos el 90% de los niños apruebe sus evaluaciones exitosamente
	Tests de Aptitud	Calificaciones en los test de aptitudes y destrezas	Que los niños que asisten al refuerzo obtengan al menos 80/100 en los tests de aptitudes y destrezas
Evaluación y Seguimiento	Satisfacción de los padres	Porcentaje de padres satisfechos	Que al menos el 80% de los padres de familia se encuentren satisfechos con el trabajo realizado
	Desarrollo continuo de los maestros	Porcentaje de maestros que reciben al menos una capacitación por año	Que el 90% de los maestros reciban al menos una capacitación por año

Tabla 5.1
Estándares de servicio para el proceso con los beneficiarios

5.4. ESTANDARES DE SERVICIO PARA EL PROCESO CON LOS DONANTES

Momento de Verdad	Expectativas	Parámetros	Estándar
Presentación del Proyecto / Fundación	Explicación clara de lo que realiza la Fundación y de por qué aportar a ella	Nivel promedio de satisfacción con la claridad de la exposición	Que el promedio sea mayor a 4 en una escala de 5 puntos
Acuerdo de Donación	Acuerdo claro y sencillo	Porcentaje de donantes cuyo nivel de satisfacción con la sencillez y claridad del acuerdo sea mayor a 4 en una escala de 5 puntos	Que el porcentaje de donantes satisfechos sea al menos del 90%
	Facilidad de pago	Nivel promedio de satisfacción con la facilidad de los métodos de pago	Que el promedio sea mayor a 4 en una escala de 5 puntos
Recepción de Informes / Boletines	Boletines claros y concretos	Nivel promedio de satisfacción con la distribución de contenidos, diseño y claridad de los boletines	Que el promedio sea mayor a 4 en una escala de 5 puntos
Eventos	Bien organizados	Porcentaje de donantes que califica con 4 o 5, en una escala de 5, el nivel de organización de un evento	Que el porcentaje de donantes sea al menos del 90%
	Entretenidos	Porcentaje de donantes que califica con 4 o 5, en una escala de 5, el nivel	Que el porcentaje de donantes sea al menos del 90%

Momento de Verdad	Expectativas	Parámetros	Estándar
		de entretenimiento manejado en un evento	
Seguimiento y Evaluación	Satisfacción de los donantes	Nivel promedio de calificación de la labor de la Fundación	Que el nivel promedio sea mayor a 4 en una escala de 5
	Deseo de continuar aportando	Porcentaje de mecenas que renuevan el contrato de donación cada año	Que el porcentaje de mecenas que renuevan su contrato sea de al menos un 80%

Tabla 5.2
Estándares de servicio para el proceso con los donantes

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1. SUPUESTOS GENERALES

Al ser Ecuador Creativo una organización sin fines de lucro, su fin último no es el de obtener ganancias para sus inversionistas, dado que esto sería anti-ético e irresponsable con los donantes que se comprometen con el proyecto. Sin embargo, para fines financieros se tomará la Fundación como cualquier otro negocio, tomando en cuenta que el superávit se utilizará para reinversión.

Por otro lado, al declarar la Fundación como una organización sin fines de lucro, deja de existir el pago de impuesto a la renta, por lo que dicho cálculo se obviará en los estados financieros.

Se ha realizado los cálculos tomando en cuenta un aumento salarial aproximadamente cada dos años, tanto para compensar la pérdida de capacidad de consumo por la inflación, como para asegurar la retención de personal. Así mismo, se ha realizado el cálculo de los márgenes de contribución variable tomando en cuenta que los servicios que ofrece la Fundación no representan ganancia alguna para la misma y que, de hecho, el margen de contribución variable y total de las donaciones deben compensar por completo las pérdidas que representan, financieramente hablando, los servicios que ofrece la Fundación.

La inflación no ha sido tomada en cuenta en los cálculos, puesto que se considera incorporada dentro de la tasa de descuento con la que se calcula el VAN y solamente aplica para los suministros. La compra y venta de computadores tiene de hecho un efecto contrario a la inflación, con una disminución de los costos de los computadores.

6.2. COSTOS DIRECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Costos directos asignables de Mktg	LINEA DE SERVICIO						
	Capacitación a Maestros	Refuerzo escolar	Escuela para padres	Centros de Computo	Computadoras a Familias	Donaciones Individuales	Donaciones Corporativas
Demostración de beneficios							
1 personas para promoción de la Fundación persona a persona						7,319.00	
Convenios con instituciones extranjeras	3,000.00						
Convenios y Contactos con instituciones locales	3,000.00						
Presentar una oferta diferenciada de servicios educativos							
1 Personas en el Equipo de Investigación y Desarrollo	2,917.60	2,917.60	2,917.60				
Pagina Web						48.00	
Programa de padrinaje de escuelas						1,000.00	500.00
Desarrollo de casos de éxito						1,500.00	1,500.00

Costos directos asignables de Mktg	LINEA DE SERVICIO						
	Capacitación a Maestros	Refuerzo escolar	Escuela para padres	Centros de Computo	Computadoras a Familias	Donaciones Individuales	Donaciones Corporativas
Convenios con bancos y tarjetas de crédito						1,200.00	
Evaluaciones con el cliente	500.00	500.00	500.00	500.00			
Nuevos programas y servicios en colaboración con el cliente	500.00	500.00	500.00	500.00			
TOTAL ANUAL	9,917.60	3,917.60	3,917.60	1,000.00	-	11,067.00	2,000.00

Tabla 6.1
Costos de las estrategias de marketing

6.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Año Cuatro	Año Cinco
Ingresos					
Cantidad de Donantes	520.00	780.00	1,170.00	1,755.00	2,633.00
Ingresos por Donaciones Individuales	23,400.00	51,480.00	77,220.00	115,830.00	173,790.00
Cantidad de Donantes Corporativos	3.00	6.00	7.00	7.00	7.00
Ingresos por Donaciones Corporativas	45,000.00	90,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00
Ingresos por pago de suministros (escuelas)	450.00	3,075.00	5,394.10	13,016.26	16,214.53
Ingresos por venta de computadores (familias)	-	10,000.00	22,500.00	35,000.00	65,000.00
TOTAL INGRESOS	68,850.00	154,555.00	210,114.10	268,846.26	360,004.53
Gastos					
Gastos Administrativos	15,220.40	21,105.60	26,907.00	30,741.50	30,741.50
Costos indirectos no asignables	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00

	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Año Cuatro	Año Cinco
Costos de la estrategias de marketing	23,067.00	39,138.80	42,039.50	53,193.00	67,831.00
Costos variables					
Escuelas beneficiadas	2.00	6.00	8.00	10.00	18.00
Capacitación a maestros	3,117.60	4,976.40	12,253.55	12,867.94	23,210.12
Refuerzo Escolar	3,717.60	11,152.80	24,856.70	26,071.09	46,557.27
Escuela para padres	3,117.60	4,976.40	12,253.55	12,867.94	23,210.12
Centros de Computo	-	20,276.40	27,353.55	34,518.29	61,350.97
Computadores a Familias	-	19,376.40	33,953.55	48,318.29	83,950.97
Relación con donantes individuales	1,300.00	2,860.00	5,540.40	8,099.79	13,117.97
Relación con donantes corporativos	9,052.80	9,352.80	13,603.90	14,018.29	28,403.77
TOTAL COSTOS VARIABLES	20,305.60	72,971.20	129,815.20	156,761.60	279,801.20
TOTAL GASTOS	68,593.00	143,215.60	208,761.70	250,696.10	388,373.70
Utilidad / Pérdida neta	257.00	11,339.40	1,352.40	18,150.16	(28,369.17)

Tabla 6.2
Estados Financieros proyectados

6.4. FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

Superávit / Déficit neto						
	257.00	11,339.40	1,352.40	18,150.16	(28,369.17)	
	257.00	11,339.40	1,352.40	18,150.16	(28,369.17)	
Capital de trabajo						
	(6,000.00)	(6,083.70)	(10,816.74)	(13,582.23)	(23,681.26)	-
Cambios en el capital de trabajo						
	(6,000.00)	(83.70)	(4,733.05)	(2,765.49)	(10,099.03)	23,681.26
	(6,000.00)	(83.70)	(4,733.05)	(2,765.49)	(10,099.03)	23,681.26
	(6,000.00)	173.30	6,606.35	(1,413.09)	8,051.13	(4,687.91)

Tabla 6.3
Flujos de efectivo proyectados

6.5. VAN y TIR

Se toma para el cálculo del VAN una tasa de descuento del 18%, que se sostiene razonable dado el nivel de riesgo que representa el Ecuador. Con dicha tasa de descuento, el Valor presente neto del proyecto es de 134.96 dólares. Al ser positivo, se puede decir que el proyecto es factible

Por otro lado, la Tasa interna de retorno del proyecto se calcula en 19.2%.

6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para los cálculos pertinentes se estimó un crecimiento de donadores individuales del 50%. Si dichas estimaciones no se cumplieren, en un escenario pesimista, el planteamiento de la Fundación deberá variar. De hecho, el plan para centros de cómputo deberá ser reducido considerablemente, dado que es la línea de producto con margen de contribución variable más negativa. Se ha planteado un escenario pesimista, donde los donadores individuales crecen al 30%. Según ese escenario los estados financieros y flujos de efectivo son los que siguen:

Estado de Resultados

	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Año Cuatro	Año Cinco
Ingresos					
Cantidad de Donantes	400.00	520.00	676.00	879.00	1,142.00
Ingresos por Donaciones Individuales	18,000.00	36,000.00	46,800.00	60,840.00	79,110.00
Cantidad de Donantes Corporativos	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00
Ingresos por Donaciones Corporativas	30,000.00	60,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00
Ingresos por pago de suministros (escuelas)	450.00	3,050.00	1,775.00	5,142.25	5,756.69
Ingresos por venta de computadores (familias)	-	5,000.00	7,500.00	20,000.00	27,500.00
TOTAL INGRESOS	48,450.00	104,050.00	131,075.00	160,982.25	187,366.69

	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Año Cuatro	Año Cinco
Gastos					
Gastos Administrativos	9,410.20	15,220.40	21,105.60	26,907.00	30,741.50
Costos indirectos no asignables	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Costos de la estrategias de marketing	16,407.50	31,819.80	31,819.80	34,720.50	38,555.00
Costos variables					
Escuelas beneficiadas	1.00	3.00	6.00	6.00	8.00
Capacitación a maestros	1,558.80	2,488.20	6,226.80	7,677.15	8,291.54
Refuerzo Escolar	1,858.80	5,576.40	12,403.20	15,303.90	16,518.29
Escuela para padres	1,558.80	2,488.20	6,226.80	7,677.15	8,291.54
Centros de Computo	-	9,676.40	10,926.80	17,677.15	23,391.54
Computadores a Familias	-	9,376.40	13,126.80	27,077.15	36,908.79
Relación con donantes individuales	1,000.00	2,000.00	3,850.40	4,630.40	6,059.79
Relación con donantes corporativos	8,952.80	9,152.80	13,403.90	13,403.90	13,818.29
TOTAL COSTOS VARIABLES	14,929.20	40,758.40	66,164.70	93,446.80	113,279.75
TOTAL GASTOS	49,546.90	96,598.60	127,890.10	163,874.30	191,376.25
Utilidad / Pérdida neta	(1,096.90)	7,451.40	3,184.90	(2,892.05)	(4,009.56)

Tabla 6.4
Estados financieros proyectados. Escenario Pesimista

Flujo de efectivo

		(1,096.90)	7,451.40	3,184.90	(2,892.05)	(4,009.56)
		(1,096.90)	7,451.40	3,184.90	(2,892.05)	(4,009.56)
Capital de trabajo						
	(6,000.00)	(3,504.67)	(5,435.18)	(7,887.12)	(9,522.92)	-
Cambios en el capital de trabajo						
	(6,000.00)	2,495.33	(1,930.50)	(2,451.95)	(1,635.79)	9,522.92
	(6,000.00)	2,495.33	(1,930.50)	(2,451.95)	(1,635.79)	9,522.92
	(6,000.00)	1,398.43	5,520.90	732.95	(4,527.84)	5,513.35

Tabla 6.5
Flujos de efectivo proyectados. Escenario Pesimista

VAN	(329.25)
Tasa	18%
TIR	15.2%

Tabla 6.6
VAN y TIR. Escenario Pesimista

Bajo este escenario, dada la tasa de descuento que se ha utilizado, el proyecto tiene un VAN negativo. En términos financieros, el proyecto no debería realizarse dadas estas condiciones, pero en el análisis económico, y dado el beneficio social que involucra, el proyecto debe realizarse dado que el beneficio social es positivo, aunque el beneficio financiero no lo sea.

Conclusiones

- Existe una necesidad claramente percibida de mejorar la educación en el Ecuador dado que, como lo demuestran las pruebas APRENDO, el método de enseñanza actual no está dando resultados. Además, los padres de familia ven claramente que la educación de sus hijos debe ser más integral y no sólo ser considerada dentro del salón de clases
- El ambiente externo es bastante propicio para poner en marcha una fundación de las características propuestas, excepto por la situación económica. Como la Fundación requerirá para su funcionamiento la aprobación de financiamiento para sus proyectos por parte de fundaciones y organismos internacionales, el momento actual no es adecuado para buscar dichos recursos debido a la crisis mundial.
- La falta de experiencia y de contactos en el sector educativo, así como la debilidad mostrada en canales de donación para los mecenas constituyen las principales debilidades del proyecto y deben ser tomados como una prioridad al momento de ponerlo en marcha
- El cultivar la relación a mediano y largo plazo con los donantes y con los beneficiarios será un factor clave para el éxito de la Fundación. El mantenimiento de la relación será lo que asegure la vida a futuro de la Fundación, puesto que se requieren donantes comprometidos emocionalmente con el proyecto para que sus aportes sean incrementales y la acción de la Fundación vaya en aumento con el pasar de los años
- La innovación y el control de calidad harán del servicio de la Fundación un servicio óptimo que asegure su permanencia en el tiempo. Se han establecido estándares de servicio en cada punto del proceso con los clientes: tanto con donantes como con beneficiarios, para que la

satisfacción de los mismos dé a la Fundación un posicionamiento cada vez más firme y asegure las donaciones y el crecimiento esperado

- La Fundación buscará personal del más alto nivel, comprometidos con su labor en el mundo y entusiasmados por el trabajo a realizar. Para conseguirlo procurará mantener un nivel de salarios por encima del promedio del sector e invertir en capacitación con su personal.
- Financieramente el proyecto es sustentable. Si bien se calcula un TIR ligeramente superior a la tasa de descuento y el propósito de la fundación no es el de producir ganancias, dichos flujos de efectivo garantizan la supervivencia de la Fundación en el tiempo y su crecimiento proyectado. Así mismo, se tiene diseñado un plan de contingencia en caso que la situación financiera de la Fundación no sea la esperada para que los servicios que ofrece no se vean severamente afectados por ello.

Bibliografía

Aldeas SOS. (2009). *Aldeas Infantiles SOS*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.aldeas-infantiles-sos.org/>

Alexander, D., & Carlson, K. (2005). *Essential Principles for Fundraising Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.

Balbis, J. (2006). *ONGs, Gobernanza y Desarrollo*. Montevideo: Programa MOST/UNESCO.

Banco Central del Ecuador. (2009). *Resument del PIN*. Recuperado el 29 de Marzo de 2009, de <http://www.bce.fin.ec>

Banco Interamericano de Desarrollo. (20 de 04 de 2009). *Donaciones - BID*. Obtenido de http://www.iadb.org/aboutus/III/fi_Grants.cfm?language=Spanish&ITEM1ID=3&PARID=5

Econestad S.A. (Febrero 2009). Indicadores Macroeconomicos. *REVISTA EKOS*, 85-90.

Ecuador Mi Pais. (2009). *Fundación Ecuador Mi Pais*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.ecuadormipais.org>

Educando al Ecuador. (2009). *Fundación Educando al Ecuador*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://fundacioneducandoecuador.com>

Fundación Crecer. (2009). *Fundación Crecer*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.fundacioncrecer.org>

Fundacion Nuevo Mundo. (2009). *Fundacion Nuevo Mundo*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.nuevomundo.org.ec/en/fnmen.htm>

Fundacion Su cambio por el Cambio. (2009). *Fundación Su Cambio por el Cambio*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.porelcambio.org>

Fundacion Triana. (2009). *Fundación Triana*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://fundacion triana.org/>

Hewlett Foundation. (2009). *The William and Flora Hewlett Foundation*. Recuperado el 07 de 04 de 2009, de <http://www.hewlett.org>

INEC. (2006). *Encuesta de Condiciones de Vida*.

Magee, C. L. (2003). ADVANCING INVENTIVE CREATIVITY. 53.

Microsoft. (2009). *Alianza por la Educación*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.microsoft.com/argentina/educacion/alianzaporlaeducacion/>

Ministerio de Educación. (2007). *Informe Técnico Aprendo 2007*.

Naciones Unidas. (2009). *Objetivos de desarrollo del milenio*. Recuperado el 08 de 04 de 2009, de <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

Nation Master. (2009). *Gini index (most recent) by country* . Recuperado el 08 de 04 de 2009, de http://www.nationmaster.com/graph/eco_dis_of_fam_inc_gin_ind-distribution-family-income-gini-index

Packard Foundation. (2009). *The David and Lucile Packard Foundation* . Recuperado el 07 de 04 de 2009, de Grants Database: <http://www.packard.org/searchGrants.aspx>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Presidencia del Ecuador. (2009). *Presidencia de la República del Ecuador*. Recuperado el 10 de 11 de 2008, de <http://www.presidencia.gov.ec>

Rockefeller Brothers Fund. (2009). *Grants and Grantees*. Recuperado el 07 de 04 de 2009, de <http://www.rbf.org/grants/>

Teaching and Learning Research. (2008). *Teaching and Learning Research*. Recuperado el 29 de Marzo de 2009, de <http://www.tlrp.org/>

UNESCO. (2009). *Education - Facts and Figures*. Recuperado el 30 de 03 de 2009, de http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=30887&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

ANEXO 1: DETALLE DE LOS CÁLCULOS FINANCIEROS

SUELDOS Y SALARIOS

Sueldos y Salarios	SALARIOS	IESS 11.15%	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	MENSUAL	ANUAL
Personal Junior							
Personal del Equipo de Capacitadores	600.00	66.90		50.00	12.50	729.40	8,752.80
Personal del Equipo de Expertos en Educación	600.00	66.90		50.00	12.50	729.40	8,752.80
Personal del Equipo de Gestión Tecnológica	600.00	66.90		50.00	12.50	729.40	8,752.80
Personal del Equipo de Investigación y Desarrollo	600.00	66.90		50.00	12.50	729.40	8,752.80
Personal del Equipo de Relaciones Públicas	600.00	66.90		50.00	12.50	729.40	8,752.80
Personal experto en Gestión de Fondos	600.00	66.90		50.00	12.50	729.40	8,752.80
Asistente General	400.00	44.60		33.33	12.50	490.43	5,885.20
Coordinador General	800.00	89.20		66.67	12.50	968.37	11,620.40
Promotor	500.00	55.75		41.67	12.50	609.92	7,319.00

Sueldos y Salarios		SALARIOS	IESS 11.15%	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	MENSUAL	ANUAL
Personal Senior								
	Personal del Equipo de Capacitadores	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
	Personal del Equipo de Expertos en Educación	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
	Personal del Equipo de Gestión Tecnológica	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
	Personal del Equipo de Investigación y Desarrollo	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
	Personal del Equipo de Relaciones Públicas	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
	Personal experto en Gestión de Fondos	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
	Asistente General	600.00	66.90	50.00	50.00	12.50	779.40	9,352.80
	Coordinador General	900.00	100.35	75.00	75.00	12.50	1,162.85	13,954.20
	Promotor	500.00	55.75	41.67	41.67	12.5	651.58	7,819.00
Personal Experto								
	Personal del Equipo de Capacitadores	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00
	Personal del Equipo de Expertos en Educación	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00
	Personal del Equipo de	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00

Sueldos y Salarios	SALARIOS	IESS 11.15%	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	MENSUAL	ANUAL
Gestión Tecnológica							
Personal del Equipo de Investigación y Desarrollo	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00
Personal del Equipo de Relaciones Públicas	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00
Personal experto en Gestión de Fondos	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00
Asistente General	750.00	83.63	62.50	62.50	12.50	971.13	11,653.50
Coordinador General	1,000.00	111.50	83.33	83.33	12.50	1,290.67	15,488.00
Promotor	500.00	55.75	41.67	41.67	12.50	651.58	7,819.00

Tabla A1.1
Tabla de sueldos y salarios

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Gastos Administrativos	MENSUAL	ANUAL
Personal Fijo de la Fundación		
1 Asistente General	490.43	5,885.20
1 Servicios de Abogado	300.00	3,600.00
1 Coordinador General	968.37	11,620.40
TOTAL Gastos Administrativos		21,105.60

Tabla A1.2
Gastos administrativos

COSTOS INDIRECTOS NO ASIGNABLES

Luz, agua y teléfono	200.00	2,400.00
Suministros		1,000.00
Internet	100.00	1,200.00
Arriendo	350.00	4,200.00
Movilización	100.00	1,200.00
		10,000.00

Tabla A1.3
Costos indirectos no asignables

ANEXO 2: PERFILES DE PERSONAL

PUESTO: COORDINADOR PRINCIPAL

Misión del puesto:

Velar porque la Fundación esté cumpliendo con sus objetivos estratégicos y facilitar el trabajo de los equipos para que esto suceda.

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Representar Legalmente a la Fundación	Otras organizaciones, Gobierno	Mantener alianzas con otros organismos que beneficien la gestión de la Fundación
Observar el entorno y detectar oportunidades y posibles amenazas	La Fundación	Reuniones mensuales con los representantes del equipo sobre oportunidades y amenazas
Coordinar los equipos y planificar con ellos estrategias para la gestión	Equipos de las diferentes áreas	Organización motivada y creativa

Tabla A2.1
Actividades del Coordinador Principal

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Manejo estratégico de corporaciones. Capacitación constante en esta área
- 2) Liderazgo y manejo de personal.
- 3) Ser motivador y buen comunicador.

PUESTO: SECRETARIADO EJECUTIVO

Misión del puesto:

Manejar la comunicación interna y externa de la organización

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Manejar llamadas telefónicas de externos a la Fundación	Otras organizaciones, Gobierno, posibles clientes	Trato cordial para cualquier persona que llame.
Coordinar pagos a proveedores	Proveedores	Proveedores pagados a tiempo.
Llevar los documentos internos, digitalizarlos y clasificarlos	La Fundación	Documentación bien archivada digitalmente y de fácil acceso
Gestionar el manejo de información interna para los equipos	Equipos	Equipos cuentan con la información actualizada.

Tabla A2.2
Actividades del Secretariado Ejecutivo

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Organización y pro-actividad
- 2) Capacitación en herramientas de manejo documental
- 3) Manejo de contabilidad básica
- 4) Buena aptitud para la comunicación

PUESTO: EQUIPO DE CAPACITADORES

Misión del puesto:

Brindar capacitación a los maestros de las escuelas clientes sobre técnicas de enseñanza

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Coordinar con la persona encargada del contacto con el cliente las capacitaciones	Escuelas clientes del servicio	Que el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a comunicación y coordinación de las capacitaciones sea excelente
---	--------------------------------	--

Preparar material para las capacitaciones	Escuelas clientes del servicio	Materiales listos con anticipación para la capacitación
Capacitar a maestros en métodos creativos de educación	Escuelas clientes del servicio	Capacitación con aplicación práctica y de alta satisfacción para los maestros Demostración de profesionalismo en la capacitación
Dar retroalimentación in-situ a los maestros dentro del salón de clase sobre la aplicación de las metodologías	Escuelas clientes del servicio	Que los maestros sean capaces de aplicar las técnicas creativas enseñadas en la capacitación
Evaluar el desempeño de las capacitaciones	Coordinador Principal	Que las capacitaciones cumplan con estándares establecidos dentro de la organización en las reuniones mensuales
Compartir sus experiencias en las capacitaciones con el equipo de desarrollo e investigación	Equipo de Investigación y Desarrollo	Que el equipo de investigación y desarrollo tenga contacto continuo para mejorar las capacitaciones tanto en material como en contenido.

Tabla A2.3
Actividades del Equipo de Capacitadores

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Paciencia
- 2) Experiencia en enseñanza
- 3) Entusiasmo
- 4) Capacitación en métodos de enseñanza y motivación de grupos.
- 5) Capacidad de trabajo en equipo

PUESTO: EQUIPO DE EXPERTOS EN EDUCACIÓN

Misión del puesto:

Brindar refuerzo escolar a los niños, mediante métodos creativos para desarrollar habilidades

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Coordinar con la persona encargada del contacto con el cliente los refuerzos	Escuelas clientes del servicio	Que el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a comunicación y coordinación de los refuerzos sea excelente
Preparar material para los refuerzos de acuerdo con el programa	Escuelas clientes del servicio	Materiales listos con anticipación para los refuerzos
Desarrollar habilidades en los niños mediante juegos que les ayuden a aprender	Niños en las escuelas cliente	Niños motivados y competentes Aumento de la cantidad de los niños que acuden a los refuerzos
Evaluar el desempeño de los refuerzos	Coordinador Principal	Que los refuerzos cumplan con estándares establecidos dentro de la organización en las reuniones mensuales
Compartir sus experiencias en los refuerzos con el equipo de desarrollo e investigación	Equipo de Investigación y Desarrollo	Que el equipo de investigación y desarrollo tenga contacto continuo para mejorar los refuerzos, tanto en material como en contenido y los programas de los centros de computo

Tabla A2.4
Actividades del Equipo de Expertos en Educación

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Paciencia
- 2) Experiencia en enseñanza y pedagogía
- 3) Entusiasmo
- 4) Capacitación en métodos de enseñanza.
- 5) Capacitación en pedagogía
- 6) Capacidad de trabajo en equipo

PUESTO: EQUIPO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

Misión del puesto:

Gestionar e instalar el centro de cómputo para el refuerzo escolar y las capacitaciones

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Conseguir los computadores a través de múltiples estrategias para los centros de computo	Escuelas clientes del servicio	Conseguir computadores usados a buenos precios
Coordinar con la persona encargada del contacto con el cliente la entrega e instalación del centro de computo	Escuelas clientes del servicio	Que el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a comunicación y coordinación de la instalación del centro sea excelente
Preparar los computadores con el software necesario	Escuelas clientes del servicio	Computadores listos y sin probados
Instalar los computadores en la escuela	Escuelas clientes del servicio	Centros entregados y listos para su uso

Tabla A2.5
Actividades del Equipo de Gestión Tecnológica

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Capacidad de gestión
- 2) Conocimientos técnicos en computación
- 3) Manejo de clientes
- 4) Capacidad de trabajo en equipo
- 5) Capacitación en instalación y mantenimiento de computadores
- 6) Capacitación en ventas y relación con clientes

PUESTO: EQUIPO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Misión del puesto:

Investigar nuevas técnicas de enseñanza mediante el juego y el desarrollo de la creatividad y gestionar la creación o la adquisición de software educativo que apoye estas técnicas

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Investigar técnicas de enseñanza mediante el juego	Equipo de expertos en enseñanza y capacitadores	Técnicas nuevas cada tres meses
Investigar técnicas de desarrollo de la creatividad	Equipo de expertos en enseñanza y capacitadores	Técnicas nuevas cada tres meses
Gestionar o adquirir software educativo	Equipo de expertos en enseñanza y capacitadores	Software como apoyo a la enseñanza
Diseñar los programas de capacitación y refuerzo, junto con los materiales	Equipo de expertos en enseñanza y capacitadores	Programas que sean los líderes del mercado

Tabla A2.6
Actividades del Equipo de Investigación y Desarrollo

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Capacidad de investigación
- 2) Proactividad
- 3) Capacidad de trabajo en equipo
- 4) Capacitación en métodos de investigación

PUESTO: EQUIPO DE RELACIONES PÚBLICAS

Misión del puesto:

Mantener relaciones con las escuelas clientes, fundaciones que acreditan fondos y donadores varios. Buscar posibles escuelas beneficiarias y venderles los servicios de la Fundación

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Mantener buenas relaciones a largo plazo con los clientes	La Fundación	Seguimiento a los clientes
Generar nuevas escuelas beneficiarias para un	La Fundación	Tres escuelas beneficiarias nuevas cada año

crecimiento de la acción social de la Fundación a largo plazo		
Llevar el sitio Web y los e-mails de seguimiento a donadores	Donadores	Número de donadores Premium y nivel de crecimiento

Tabla A2.7
Actividades del Equipo de Relaciones Públicas

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Buenas relaciones públicas
- 2) Proactividad
- 3) Capacidad de gestión
- 4) Capacidad de trabajo en equipo
- 5) Comunicación
- 6) Capacitación en todas esas areas

PUESTO: EQUIPO DE GESTIÓN DE FONDOS Y VENTAS

Misión del puesto:

Conseguir fundaciones que acreditan fondos y a los donantes individuales y corporativos

Actividades esenciales, clientes e indicadores de gestión:

Conseguir donantes individuales	La Fundación	Conseguir 520 donantes para el primer año y un crecimiento del 50% cada año a partir del segundo año
Conseguir donantes corporativos y fundaciones extranjeras para donación de fondos	La Fundación	Conseguir tres donantes corporativos y/o fundaciones y crecer en dos donantes cada año

Preparar informes continuos para los organismos que financian la gestión	Organismos de gestión	Mantener informados a los organismos que dan los fondos para que estén satisfechos de las labores de la Fundación
--	-----------------------	---

Tabla A2.8
Actividades del Equipo de Gestión de Fondos y Ventas

Capacitación y habilidades requeridas:

- 1) Buenas relaciones públicas
- 2) Conocimientos en plantamiento y evaluación de proyectos
- 3) Proactividad
- 4) Capacidad de gestión
- 5) Capacidad de trabajo en equipo
- 6) Comunicación
- 7) Capacitación en todas esas areas