

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocios de un Centro Educativo de Alta Calidad para el sur de
Quito**

Patricio Larrea Falcony

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del Título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 14 de Julio de 2009

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios de un Centro Educativo de Alta Calidad para el sur de Quito

Patricio Larrea Falcony

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

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo y Miembro del
Comité de Tesis.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, 14 de Julio de 2009

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Esta obra está dedicada a toda persona que se sienta comprometida con el mejoramiento de la sociedad ecuatoriana a través de la educación.

Mi agradecimiento a Carlos Montúfar por la oportunidad que me brindó de estudiar este postgrado, y a Fabrizio Noboa que me alentó a concluirlo.

El amor de mi esposa, Alexandra, es fiel expresión de lo que nuestro Padre Celestial quiere para los de su Casa.

Resumen

La zona sur de la ciudad de Quito, Ecuador, se originó como un área industrial y obrera entre fines del siglo XIX y mediados del siglo XX. En años recientes, esta diferenciación ha sido superada y el ingreso económico de la población se ha homogenizado con el del resto de la ciudad. A pesar de esto, la calidad de los servicios, y especialmente el de la educación no ha mejorado de manera correspondiente.

Este plan de negocios propone la creación de un Centro Educativo de nivel de preescolar y escolar de Básica y de Bachillerato con calidad internacional. La educación que se impartirá en idioma inglés constituirá su elemento diferenciador. La oportunidad de negocio existe de acuerdo a la demanda de estos servicios en la zona, dado que los interesados por la educación de calidad deben salir de su vecindario y buscar en otras zonas de la ciudad.

Este proyecto de largo plazo es viable desde los enfoques de mercado, operativo y financiero.

Abstract

The southern section of the city of Quito, Ecuador, originated as a workers' neighborhood by the end of the 1800's. In recent years, the income of the population in this area has increased, although services, and specially education, had not improved accordingly. This business plan suggests the creation of a pre-school, school and highschool in the south section of the city of Quito, under international standards. Special focus will be granted to English education. The business opportunity exists as there is a demand for education services in the area, and as prospective customers need to travel out of their community in search for quality education. This long term project is viable from a market, operational, and financial perspective.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Hoja de Aprobación	ii
Derechos de autor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de Contenidos	viii
Lista de Figuras	x
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	3
1.2 Realización de la Investigación de Mercado	6
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado	7
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO	19
2.1 Situación general de Ecuador	19
2.2 Análisis Sectorial de la Educación	28
CAPÍTULO 3: MODELO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	32
3.1 El modelo filosófico	32
3.2 El modelo educativo	33
3.3 El modelo institucional	35
CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO	36
4.1 Estrategia Genérica	36
4.2 Estrategia Sectorial	40

4.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales	45
CAPÍTULO 5: PLAN COMERCIAL	47
5.1 Producto	47
5.2 Plaza	50
5.3 Precio	51
5.4 Promoción	52
CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES	54
6.1 Planta de fabricación y Logística	54
6.2 Manejo de flujo de producción e inventarios	57
6.3 Gestión de la Calidad	60
CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO	64
7.1 Supuestos y definiciones Generales	65
7.2 Estructura de capital y financiación	69
7.3 Estados Financieros Proyectados	70
7.4 Punto de equilibrio	71
7.5 El VAN y la TIR	72
7.6 Análisis de sensibilidad	73
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	74
8.1 Sobre el Mercado	74
8.2 Sobre la Estrategia	76
8.3 Sobre implementación Comercial y Operativa	77
8.4 Sobre el Financiamiento y Resultados económicos del Proyecto	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	87

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1.3.1: Características propuestas para el Centro Educativo	15
Tabla 4.3.1: Síntesis de la población estudiantil en función del tiempo	46
Tabla 4.3.2: Síntesis de la población de profesores	47
Tabla 6.1.1: Síntesis de las instalaciones en función del tiempo	56
Tabla 7.1.1: Población estudiantil total e ingresos totales	66
Tabla 7.1.2: Valores pagados por los alumnos en el primer año	66
Tabla 7.2.1: Aportes financieros al proyecto	70

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN DE NEGOCIOS

CENTRO EDUCATIVO DE ALTA CALIDAD EN EL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO

El presente Plan de Negocios plantea la planificación, creación, operación y financiamiento de una institución educativa, que brinde educación de alta calidad desde preescolar hasta bachillerato, ubicada en el Sur de la ciudad de Quito (en adelante referido también como el “Centro Educativo”).

Concepto de servicio

Las principales características del servicio de educación que prestará el Centro Educativo serán: (i) la superior calidad académica de sus profesores, (ii) la enseñanza de excelencia en idioma inglés, (iii) el enfoque en formación moral y en valores para los profesores, estudiantes y padres de familia, (iv) la provisión de servicios complementarios de alimentación, salud; y (v) el desarrollo de aptitudes manuales, artísticas y deportivas. El nivel de educación será tal que garantice la aceptación del bachiller para estudios superiores en cualquier universidad de Ecuador y del mundo.

Oportunidad de negocio

La oportunidad surge por cuanto en el sur de la ciudad de Quito no existe en este momento un servicio educativo del nivel de calidad propuesto, a pesar de que existe la demanda de tales servicios en ese sector urbano debido a la progresiva homogenización demográfica y económica de la población en la ciudad.

Mercado

Los clientes potenciales son familias de clase media y media alta que residen en la parte septentrional del sur de Quito, y que han mejorado su nivel de vida, permitiéndoles acceso a bienes y servicios, pero que en materia educativa carecen de la oferta en el sector y deben recurrir a instituciones en el norte de Quito y los valles aledaños.

El tamaño de la demanda insatisfecha de este servicio para el sector es cercano a las 150.000 estudiantes. Se ha considerado un 5% de éste como demanda objetivo. El Centro Educativo contará con ingresos anuales superiores a los USD 3.000.000 para el décimo año de funcionamiento.

Operaciones

El proyecto contempla la adquisición de una institución educativa actualmente en funcionamiento, para iniciar operaciones en un local ya existente, con el incremento progresivo de cursos. Instalaciones propias serán construidas en los primeros años de existencia, con capacidad para un total de 600 alumnos para el año 10 de funcionamiento y hasta 1.200 alumnos al alcanzar el año 20.

Financiamiento

El proyecto es financieramente viable en el largo plazo, tanto con recursos propios como con deuda comercial. Con financiamiento comercial con una tasa de interés del 17% anual, una tasa de descuento para el proyecto del 25%, y los presupuestos del modelo, se ha calculado una tasa interna de rendimiento TIR del 39.66%, y el giro del negocio genera utilidades a partir del año 8.

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se ha detectado una clara oportunidad de negocio en la industria de la educación, específicamente en el servicio de educación escolar de calidad para algunas zonas urbanas de Ecuador, y en especial, para el sur de la ciudad de Quito. Los siguientes puntos servirán para detallar una investigación de mercado realizada para determinar la oportunidad presentada en el plan de negocios.

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

De acuerdo con algunos parámetros, se ha encontrado una incipiente oferta de servicios de educación básica y de bachillerato de calidad a la cual se la podría calificar como pionera en la zona sur de Quito, situación que indicaría una oportunidad para un negocio.

En el presente caso, la investigación de mercado responde a la necesidad de conocer cómo están estructuradas la oferta y la demanda del servicio de educación preescolar o inicial, escolar de Básica y escolar de Bachillerato, en cuanto a la cobertura, al crecimiento, al rango de precios, a la calidad, y a las expectativas por parte de demandantes y demás interesados.

Para ello se requiere de información primaria, a través de mecanismos directos, como entrevistas a profundidad y encuestas. Es necesario investigar también el nivel de innovación que la demanda está dispuesta a aceptar desde un inicio y la innovación también como metodología de evolución del proyecto.

La información secundaria es proporcionada por las entidades gubernamentales que rutinariamente realizan en diversas escalas, estudios sobre demografía, educación y economía.

Información primaria

La información primaria se obtuvo a través de entrevistas a profundidad y de encuestas.

Las entrevistas a profundidad han sido escogidas según la experiencia sobresaliente o especial del entrevistado, conformando un mosaico de aportes individuales a la propuesta teórica del presente trabajo. Se han escogido cuatro de los principales exponentes.

1. Carlos Montúfar. Presidente y Fundador de la Universidad San Francisco de Quito, Presidente Fundador del Colegio Menor San Francisco de Quito; a través de su vasta trayectoria educativa en el sector privado, ha estado estudiando la oportunidad de crear una institución educativa privada de calidad para el nivel de básica y de bachillerato en el sur de Quito, como también en otras ciudades.
2. Natalia Rodríguez. Gerente del Centro Comercial El Recreo desde hace más de una década, conoce a profundidad la mentalidad y la idiosincrasia del poblador del sur de Quito, así como también su localización de acuerdo con su capacidad económica y sus tendencias de consumo en esta zona.
3. Lorenzo Álvarez. Cofundador del Colegio Tomás Moro, Presidente Fundador del instituto Liceo del Sur desde hace una década, fue pionero de la educación de calidad, que antes solamente se impartía en instituciones del norte de la ciudad.
4. Flavio Duque. Vicerrector del Colegio Juan Pío Montúfar, la institución educativa pública más emblemática del sur de Quito.

La información primaria también contiene los resultados de las encuestas efectuadas a personas que cumplen un perfil preestablecido y que representan al conjunto de los clientes potenciales. Para esto, las encuestas fueron realizadas en el Centro Comercial El Recreo, debido a que hasta hoy recibe anualmente a una población similar a la de todo el país, y no existe otro lugar que además de esta condición, convoque a padres de familia pertenecientes a estratos económicos alto y medio alto del sur de la ciudad, en un ambiente distendido que permita obtener de ellos información veraz y voluntaria.

Se consideró como miembro del segmento de interés a las personas que cumplían las siguientes características:

1. Visitaba el Centro Comercial El Recreo, y preferiblemente se encontraba saliendo de un almacén que venda productos suntuarios o insumos académicos, o de un banco.

2. Tenía entre 28 y 55 años de edad.
3. Contestaba afirmativamente a la pregunta: “¿Vive en el sur de Quito?”
4. Contestaba afirmativamente a la pregunta: “¿Tiene hijos de entre 5 y 18 años de edad?”

A las personas que cumplían con estas condiciones se las invitaba a llenar la encuesta, para lo cual se les suministró un ejemplar con el formato que consta en el Anexo 1.

Las encuestas fueron diseñadas para que el encuestador determinara al candidato adecuado.

El tamaño de la muestra de la encuesta depende del tamaño del universo y de la certidumbre requerida. Para el presente caso, una muestra de 136 encuestas dio un resultado adecuado. Se realizaron 60 encuestas en los días 14, 15, 21 y 22 de junio del 2008, durante los últimos días de clases en los centros educativos con régimen de Sierra. Anteriormente se habían realizado otras 76 encuestas, en septiembre del 2005, antes del inicio de clases del régimen Sierra.

Cada encuesta constó de veintiuna preguntas que incluyeron las siguientes nociones y datos:

1. ¿A quién conoce (centro educativo) que pudiera ser mi competencia? ¿Por qué piensa así?
2. ¿De las principales características del servicio que pretendo ofrecer a mis clientes, cómo valora usted a cada una de ellas?
3. ¿Dónde debería estar situado el centro educativo?, ¿y con relación a su domicilio?
4. ¿Cuál es el precio referencial que debería ponerse a ese tipo de servicio?
5. ¿Cuánto paga usted por el servicio que actualmente reciben sus hijos, y dónde están estudiando?
6. ¿Cuál es su ingreso familiar?

Con la localización del encuestado, se intentó llegar al decil de mayores ingresos de la población del sur de Quito, y sin embargo, lograr un lugar que asegure una distribución cercana al universo poblacional.

Las preguntas sobre los centros educativos permitieron también conocer la popularidad de los centros en el sur y el norte de la ciudad, y si la población está enterada de la existencia de centros que impartan educación de calidad.

Las preguntas sobre las características propuestas para la institución educativa intentan averiguar las expectativas del encuestado sobre qué temas suelen incluir los centros educativos como valor agregado en el servicio de educación.

Las preguntas sobre los costos de los centros educativos que utilizan sus hijos y del propuesto en la encuesta, pretenden lograr una valoración justa por comparación de características de ambos casos.

Las preguntas sobre el ingreso familiar y su lugar de habitación, tienden a confirmar la estratificación económica según las zonas en el sur de Quito.

Información secundaria

En cuanto a la demografía, se debe solicitar información sobre las tendencias demográficas en el tiempo, para el país, la provincia, el cantón, la ciudad, la zona sur, y sus parroquias urbanas.

En lo que respecta de la educación, es necesario conocer la cobertura por parte de las instituciones oferentes de este servicio para los tres niveles en función del tiempo, en el ámbito nacional, provincial, cantonal, urbano de Quito, y parroquial de la zona sur de la ciudad.

De la economía, es importante conocer la evolución económica de la sociedad ecuatoriana y de la ciudad en la última década.

Las secuencias específicas de información demográfica, educativa y económica constan en el Anexo 2.

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Información primaria

Las entrevistas a profundidad realizadas a personalidades del quehacer educativo privado y público, y a expertos en el comportamiento del poblador del sur de la

ciudad fueron realizadas según el avance del estudio las iba requiriendo y ayudaron también a elaborar el formato de la encuesta que complementó la información primaria. Estas entrevistas fueron en número de 17.

Para cada entrevista se mantuvo una conversación previa sobre los alcances del estudio y los objetivos buscados para que el experto pudiera dirigir su comentario más concreto. Se dispuso de un grupo de temas que fueron expresados en forma de preguntas sucesivas y se solicitaron aclaraciones de puntos específicos cuando su respuesta exponía un nuevo aporte que enriquecería al estudio. Las entrevistas duraron entre media hora y dos horas, dependiendo de la persona y de su disponibilidad de tiempo. La lista de entrevistados consta en el Anexo 3.

Por otro lado, las encuestas se realizaron en diversos puntos del pasillo central del centro comercial, a partir de las 10h00 de los días estipulados. Luego de formular las preguntas al candidato que lo calificaban para llenar la encuesta, se entregó una tablilla y una esferográfica junto con un formulario para que el encuestado lo llene. Le tomaba entre 10 y 15 minutos contestar las preguntas y muchas veces se recibió preguntas de cuándo se inauguraría el nuevo centro de estudios?

Información secundaria

Al buscar la información secundaria requerida se verificó que las entidades gubernamentales encargadas no las generaban en su totalidad. Esto obligó a buscar información secundaria cercana a la requerida, con la cual se pudiera calcular o inferir con un algún nivel de confiabilidad la información faltante. También fue preciso obtenerla directamente como información primaria. Las principales fuentes se encuentran en el capítulo Bibliografía.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

Las cuatro entrevistas a profundidad más relevantes se resumen a continuación:

1. Carlos Montúfar. Es un entusiasta de la educación en el Ecuador como la mejor manera de conseguir un progreso equitativo para la nación.

Él opina que la educación como negocio ofrece réditos a mediano y largo plazo, y que los elementos más importantes son: una gran inversión inicial, un conocimiento del sector y la contratación de directivos muy capaces.

Su visión del tipo de servicio que considera educación de calidad está dada por el idioma inglés con el que se imparten las asignaturas, por buscar el desarrollo de las potencialidades intelectuales y emocionales generales del alumno, sin imponerle campos específicos de profundización como son las especializaciones académicas. Este tipo de servicio estaría enfocado a preparar adecuadamente al estudiante para que sea exitoso en su carrera universitaria en Ecuador o cualquier país del mundo.

Piensa que el sur de la ciudad es una zona que cuenta con una población suficiente con recursos económicos como para optar por este tipo de oferta. En cuanto a la susceptibilidad de la empresa a los desequilibrios económicos durante las épocas de crisis, indica que el servicio de educación es más estable que el de alimentación y junto con los bienes relativos al vestir, son los que la población mantiene durante esas etapas difíciles.

2. Natalia Rodríguez. No solamente es pionera en cuantificar la generación de riqueza a partir de brindar oportunidades de comercio en la zona sur de Quito, sino que es una conocedora profunda de la sociología de la zona. Menciona que existe un prejuicio de los habitantes del norte de Quito con relación a los del sur en cuanto a que piensan que éstos no cuentan con capacidad económica. Como ejemplo señala que un arquitecto le contó que los predios sobre la Avenida Rodrigo de Chávez tienen los precios unitarios más altos de la ciudad. El ciudadano del sur se dedica a tareas como el transporte y la intermediación de bienes alimentarios para toda la región norte del país, que dejan ingentes recursos financieros. Éste tiene interés por mejorar su calidad de consumo en cuanto a diversión, vestido, amueblamiento, y de acuerdo a este esquema, la educación no se halla muy lejos de sus requerimientos.

Ella menciona que la estadística indicará la época, el lugar, el tamaño y el contenido adecuados de la oferta que se debería plantear; el precio no es el problema para el habitante del sur.

3. Lorenzo Álvarez. Es un entrepreneur de la educación escolar. Fue gestor de un servicio que incluye elementos de educación de calidad enfocada hacia la forma de pensar del poblador del sur de Quito, y tiene el mérito de haber sorteado la crisis económica local de fines de la década de 1990.
Su calidad de pionero lo enfrentó con la arraigada convicción del habitante sureño de que la educación debe tender a ser gratuita, unida a la falta de cultura de consumo del servicio con alta calidad que ya se ofertaba en el norte de la ciudad desde hacía décadas, pero en el sur aún no existía una población adulta suficiente que hubiera recibido de niño esa educación y aún no entendía el tipo de beneficios futuros para sus hijos; y según su opinión, no se trata de que el sur no contara con un porcentaje de hogares que dispongan de la capacidad económica para solventar los costos de una educación de calidad para sus hijos. El nicho de mercado de su establecimiento educativo lo reenfocó en cuanto a las características de los padres de familia, desde emigrantes que había sido el segmento principal hasta el 2001, hacia empleados de mandos medios y altos. Esto incrementó la estabilidad de la población estudiantil, principalmente en el aspecto psicológico y disminuyó la asistencia extra que aquellos requerían. Indica que todavía no tienen graduados que hayan aplicado a universidades extranjeras, pero a los que han ido a universidades locales les va bien.
La inversión necesaria que realizó su familia para el establecimiento de un colegio, considera que no la podría hacer hoy por el encarecimiento, a partir de fines de la década de 1990, de todos los elementos conformantes del negocio.
4. Flavio Duque. Por su tradición y tamaño, esto es, 2590 estudiantes y 130 profesores en colegio, el Montúfar es el colegio estatal mejor considerado por la opinión de los habitantes de la zona sur de Quito. Atiende únicamente al nivel de Secundaria, esto es de octavo de básica hasta tercero de bachillerato, en dos jornadas diarias.

El colegio funciona desde hace casi setenta años. Este plantel educativo se encuentra en una reestructuración académica, administrativa y docente progresiva desde 1990 por parte del Ministerio de Educación.

Su extracción popular lo vincula con el convivir de la comunidad del sur y del centro de la ciudad, y con su evolución.

Lo más relevante se vincula con el cambio de destino de los graduados desde el trabajo inmediato en comercio y oficios, y la educación en carreras cortas de nivel tecnológico y de oficios por la que optaron en décadas pasadas, hacia la educación superior.

El pensum de estudios ha sido reforzado en cuanto a incrementar el número de horas de las asignaturas de especialización, y de laboratorios de ciencias, de computación y de idioma inglés. No se imparten materias en idioma inglés.

Se ha realizado esfuerzos en las áreas de concienciación ecológica y de alfabetización en las zonas marginales del sur de la ciudad.

Los problemas sociales principales que repercuten en la comunidad estudiantil se circunscriben a la violencia urbana: los esfuerzos por implementar asignaturas relacionadas con informática se ven empañados por el uso pornográfico que los estudiantes encuentran en este medio; se lucha por establecer disciplina en un alumnado que frecuenta pandillas; la desmembración de la familia por la emigración de los padres ocasiona que no haya un seguimiento en el hogar.

Otro problema importante que impide el mejoramiento de la educación en esta institución es la presión que la población ejerce para ingresar como estudiante.

Contempla dentro de las aspiraciones futuras para el plantel la suscripción al programa de Bachillerato Internacional.

De las opiniones de los expertos, se infirió que el cliente potencial es típicamente un comerciante o un profesional, o un servidor público con cierta jerarquía, que posiblemente vive en la parte septentrional del sur de Quito, tiene entre uno y tres hijos, y tiene un trabajo estable. Adicionalmente, prefiere que sus hijos vayan a un centro educativo en el sur, valora la idea de que sus hijos tengan acceso a un servicio de educación de calidad. También puede ser el caso de un padre o madre

de familia que viva en el exterior ya algún tiempo y que se dé cuenta de la importancia de una buena educación para sus hijos que viven en el sur de Quito. Los aportes de la información secundaria se sintetizan en tres componentes: uno demográfico, uno educativo y uno económico.

Componente demográfico

El crecimiento demográfico depende de algunos factores importantes: la tasa bruta de natalidad, que favorece el crecimiento poblacional, y en Ecuador se halla en proceso de disminución; la tasa de mortalidad infantil que merma la población y aquella está decreciendo; la migración al extranjero, resta población y es un fenómeno impredecible pero se calcula que luego de la diáspora hasta principios de esta década, decrecerá con el tiempo; y la esperanza de vida del individuo, que lo mantiene por más tiempo incluido en los registros censales, se prevé que aumentará hacia el futuro (INEC, 2003, 12-18). Existen otros fenómenos demográficos como la migración interna de la población, y la urbanización de la población.

Se realizó una interpolación gráfica de la tasa total de crecimiento de la población de Ecuador “r” en el tiempo propuesta por el INEC, como consta en el Anexo 4.

Se graficó la proyección de la población de Ecuador hasta el año 2025 según la hipótesis media de crecimiento poblacional propuesta por el INEC, en el Anexo 5.

Otro punto de interés es la evolución de la población del país, segmentada dentro del rango de edad escolar. Debido a que el crecimiento de la población está disminuyendo por la baja de la tasa de natalidad, los segmentos de las diversas edades irán adoptando esa condición conforme transcurran los años. Estos resultados se graficaron en el Anexo 6.

Similar situación se puede observar en las proyecciones de la población para la provincia de Pichincha (INEC, 2004, 62-82). Para el cantón Quito, para su zona urbana y para el sur de la ciudad de Quito, se han tomado valores que obedecen al fenómeno migratorio propio de Quito (“VI censo de...”, 2006).

Pichincha ha sido históricamente una provincia urbana por la presencia de Quito que representaba desde los años 1950 cerca del 58% de su población, y para la década

de 1990 llegó al 73%. Sin embargo, su tendencia actual se calcula será la disminución del peso que la población urbana de Quito representaba para el total. Así, para el 2010, ésta será el 71% (“VI censo de...”, 2006).

En las encuestas realizadas, el promedio de hijos para un estrato socio económico entre alto y medio alto residente en sur de Quito fue 2.02 con una dispersión estándar de 0.79 hijos y una preponderancia de habitación en la parte septentrional de la zona. Para entender estas cifras, se han sugerido explicaciones económicas en los siguientes acápite.

Componente educativo

Este componente se disgrega a su vez en oferta y demanda de los servicios educativos.

De la información que produce el Ministerio de Educación (ME) sobre la oferta a través de su departamento de estadística SINEC, se ha obtenido los siguientes resultados para el año escolar 2005-2006 que es el penúltimo disponible:

En los 8 distritos considerados como parroquias urbanas del sur de Quito, existen 831 centros educativos, de los cuales 586 son particulares (SINEC, 2008). Se observa que hasta hace veinte años el Estado tenía un papel protagónico en la fundación de nuevos planteles, pero desde entonces la iniciativa privada, sea ésta laica o religiosa, ha liderado el desarrollo del sector de la educación escolar y preescolar en la zona y una síntesis de ello consta en el Anexo 7. También se ha elaborado la proyección de la oferta del servicio en el sur de Quito hasta el año 2025 en el Anexo 8.

Para filtrar la información pertinente, se ubicaron los centros educativos privados con una población superior a los 80 alumnos de los cuatro distritos más septentrionales en un mapa digital en el Anexo 9. En el proceso de ubicación de los planteles, se encontró una gran cantidad de errores en la clasificación por distritos, por lo que no fue posible hacer uso de esa herramienta para afinar la segmentación de mercado. La oferta educativa en el sur se ha caracterizado por utilizar una estrategia de precios. Mientras los centros docentes en el norte de Quito y en los valles aledaños

realizaban inversiones para mejorar el servicio y lograr elementos diferenciadores desde la década de 1980, la oferta en el sur de Quito permaneció con un servicio preocupado por mantenerse en una banda de precios que competía con los servicios de educación fiscal y fisco-misional que por su naturaleza podían ser gratuitos. Esto ocasionó que la calidad de la oferta educativa privada en el sur, salvando excepciones, fuera considerada deficiente para los estándares internacionales de inicios del siglo XXI o de incluso antes (Álvarez, 2006).

Recién en junio del 2008, una institución educativa en el sur de Quito fue acreditada dentro del programa de Bachillerato Internacional en el cual constan 36 instituciones nacionales (IBO, 2009). Existen contadas instituciones en el sur con acreditaciones internacionales como el ISO 9001, por iniciativa del Municipio de Quito (Freire, 2006). La demanda del servicio de educación en el sur de Quito tradicionalmente ha considerado a este servicio como un gasto, y la actitud del Estado al mantener la gratuidad del servicio sin hacer reformas en su calidad, ha dificultado una evolución sana del mercado. Los directivos y empresarios educativos que quisieran mejorar la calidad del servicio opinan que la demanda desconoce el rol de la educación en la transformación de la persona y de las implicaciones para su futuro (Álvarez, 2006). Por otro lado, de las encuestas realizadas a los estratos económicos alto y medio alto, se encontraron respuestas coincidentes en los criterios propuestos, pero disímiles éstos en cuanto a su prioridad. Por ejemplo, la encuesta señala que el servicio más requerido por la demanda es la consejería y el apoyo familiar continuo a los padres de familia durante el período formativo de sus hijos.

El siguiente servicio solicitado es el de transporte puerta a puerta. Luego está la inclusión de la computación en la educación, seguido por la oferta de intercambios internacionales, y la previsión por parte de la institución para concentrar todos los gastos estudiantiles exclusivamente en las pensiones.

La posibilidad de que los hijos reciban una educación mayoritariamente en idioma inglés, que constituye el principal elemento diferenciador de la propuesta, ocupó el último lugar, a pesar de no haber recibido una calificación baja. Los estudios vespertinos guiados y los deportes y artes fuera del horario de clases tampoco atrajeron un interés especial.

Otra pregunta descubre el nivel de conocimiento de la población sobre el significado de un servicio de educación moderno y de calidad. Ante la pregunta de: ¿Cuáles son los mejores colegios del sur y del norte de Quito?, la mayoría respondió indicando al centro educativo público más grande del sur de Quito (26%) y a un centro municipal con acreditación internacional en el norte (46%), respectivamente. Ambos centros son gratuitos.

El tamaño de la oferta global al ser comparado con el de la demanda global, verifica una fracción de la población en edad escolar que no está siendo servida, y que crece al mismo ritmo que la población local en edad escolar, extrapolada en el gráfico del Anexo 10.

El Gráfico 1.3.1 ilustra los resultados de la encuesta sobre los factores diferenciadores propuestos. Se compone de dos líneas: la superior (azul) representa el promedio con el que los encuestados valoraron a las características propuestas, la línea inferior (rojo) indica cuán dispersos estuvieron los datos correspondientes.

Cabe resaltar dos puntos: que los promedios fueron altos en todas las características, y que el nivel de la dispersión fue alto en el resultado más bajo del respectivo promedio, lo que indica que a pesar de no ser tan popular, sí existe un segmento considerable que pide esa característica específica.

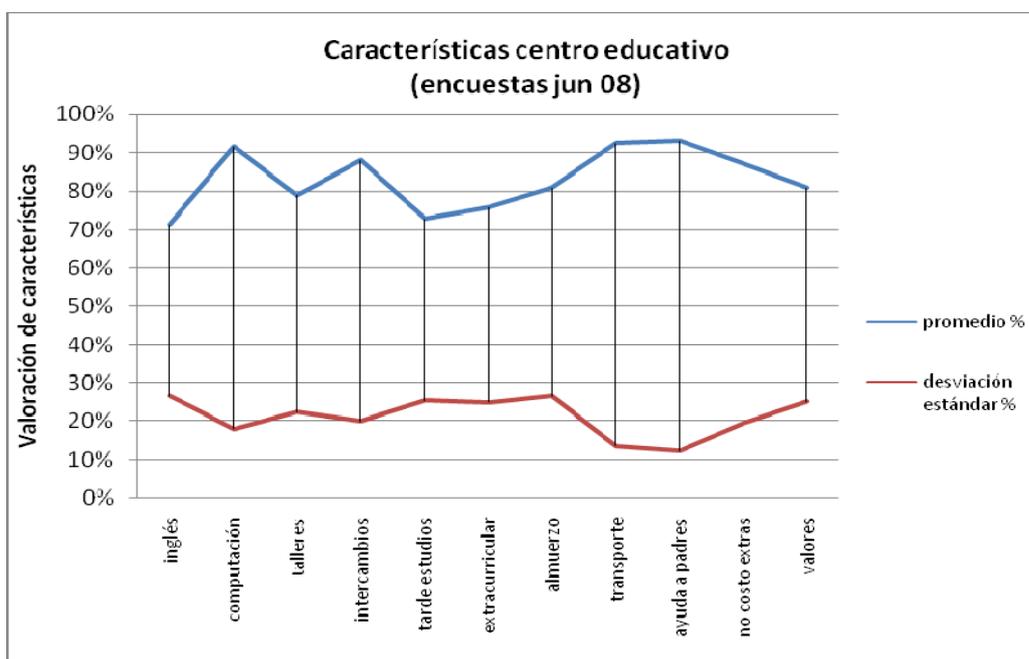


Gráfico 1.3.1: Características propuestas para el Centro Educativo

Componente económico

Ecuador, luego de la caída de su sistema financiero durante 1998-2000, incrementó su PIB a buen ritmo como se observa en el Anexo 11, sin embargo parte de ese crecimiento correspondió a dos períodos: hasta el año 2002, por el ajuste en los precios locales hacia precios internacionales, y el segundo, a partir del año 2007, por la depreciación internacional del dólar americano (“El índice inflacionario...”, El Comercio, 2008, 6, 6).

También esta época de bonanza ha tenido repercusiones sobre la participación de la educación en el PIB. Hasta mediados de la década, organismos internacionales habían criticado la política estatal que Ecuador mantenía frente a este tema, incluso la UNESCO en su informe sobre educación en el 2006, presentó cifras históricamente bajas para el país desde finales de la anterior década hasta inicios de la presente, específicamente sobre la baja inversión estatal anual ecuatoriana en educación que era inferior al 2% del PIB, característica que compartía con países en guerra o tras una larga trayectoria de problemas económicos (UNESCO, 2006, 80).

Sin embargo, en los últimos años ha existido algún nivel de estabilidad política en el Ministerio de Educación y como consecuencia de ello, se han llevado a cabo propuestas como la consulta nacional que aprobó el Plan Decenal de Educación, y también, se está rindiendo cuentas de dichas propuestas (“Rendición de Cuentas...”, ME, 2007). Este Plan Decenal incluye “el aumento del 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar al menos el 6%” (“Plan Decenal de...”, ME, 2008). Esta actitud política de compromiso con el mejoramiento de la educación pública se refleja también en la evaluación de profesores y directores de establecimientos educativos públicos. (ME, Acuerdo ministerial, 2009).

Para conformar la demanda, se ha registrado la capacidad económica del individuo promedio y del grupo familiar, regionalmente, por provincia, cantón y ciudad. Se conoce que el PIB per cápita de un ecuatoriano estuvo en los \$ 3088 en el año 2006, y \$ 3514 para el año 2008 (“Indicadores per cápita...”, BCE, 2006). También, el Ingreso Corriente anual del hogar ecuatoriano promedio estuvo en los \$ 8261 en el año 2006 (INEC, 2006, 237), para el hogar pichinchano estuvo en \$ 10690 y para el quiteño urbano, en \$ 11907, siempre para el año 2006 (INEC, 2006). Esto demuestra que el crecimiento económico nacional guarda algún nivel de preferencia por Quito y sus alrededores.

Tradicionalmente, se consideraba que el sur de Quito era una zona obrera, económicamente deprimida, cuyos habitantes tenían una capacidad económica mínima que a duras penas les permitía sobrevivir, y que la verdadera economía de la ciudad residía en el norte. Luego de que se inauguró el Centro Comercial El Recreo como el primer centro comercial del sur con estándares modernos que anteriormente solo se hallaban en el norte, se midió la afluencia de visitantes anuales y se constató que equivalía a una gran fracción de la población de Ecuador, y que sus ventas superaban a las de cualquier otro centro comercial del país (Rodríguez, 2005). Se inició la construcción del segundo centro comercial de calidad, en Quitumbe, localizado en la parte central del sur, el cual promete ser un imán para el desarrollo de la zona (“La edificación del...”, El Comercio, 2008). Otra característica contemporánea de la floreciente economía del sur de Quito es su progresiva regularización en los pagos de las imposiciones fiscales. Tal comportamiento se

debe a la campaña de educación fiscal realizada en la última década desde Quito, y a la apertura de sucursales de cadenas y nuevos negocios en el sur. El pago legal de impuestos transparentará el volumen real de la economía privada del sur de Quito. Se ha medido la variación anual del pago del impuesto al valor agregado y del total de los impuestos pagados por la colectividad sureña relativos a los totales del cantón Quito, y se hallaron valores del 13% y del 14% respectivamente para personas naturales, y del 5% y del 7% respectivamente para sociedades; todo esto junto a incrementos porcentuales anuales de dos cifras en cada rubro individual (“Recaudación de tributos...”, SRI, 2008).

Demanda objetivo

Para definir el tamaño de la demanda para el presente proyecto, es necesario conocer primero su distribución. El sur de Quito tiene una distribución socioeconómica regida por la antigüedad de su ocupación urbana. Así, en la parte septentrional de esta zona, reside la mayor proporción de personas y familias con un nivel socioeconómico alto y medio alto relativos al total de personas y familias. Conforme se observa hacia el sur, la concentración de estos estratos va decreciendo (Rodríguez, 2005).

Por otro lado, se desconoce si existe la costumbre de enviar a los hijos a centros educativos cercanos al lugar de residencia, por lo que la distribución de los centros no son un indicativo de esta clasificación económica, y aún más, comentarios recibidos en las encuestas reflejan el interés de los padres de familia por que el campus del Centro Educativo se ubique en un lugar amplio, rodeado por un ambiente limpio y si es posible campestre. También, se registra la opinión de los pobladores que en el norte de la ciudad existen colegios que imparten educación de calidad, pero no logran identificarlos específicamente.

De esta forma, no existe la necesidad de localizar el Centro Educativo en un determinado lugar enmarcado en el vecindario ideal de la demanda objetivo. Para corroborar esta hipótesis se tabuló la demanda versus la oferta de los servicios educativos privados en la zona septentrional del sur de la ciudad, y se verificó que

mientras la demanda crece, la oferta no le sigue el ritmo, y la diferencia se acrecienta con el tiempo, tal como indica el Anexo 12.

Es posible que una parte de la demanda esté en la capacidad económica de decidir no utilizar dichos servicios tradicionales, sean públicos o privados. Entonces, el tamaño de la demanda de un servicio educativo de calidad en un medio que localmente lo desconoce, no dependería del segmento no servido por la oferta tradicional, sino por el segmento que considera insuficiente el nivel del servicio prestado localmente, unido al segmento de los que deben salir del sur de la ciudad para obtenerlo.

Dicho esto, se considera prioritario escoger un lugar que convenza a una demanda potencial que puede estar incluida en la población de la zona de interés que no está ocupando los servicios locales.

La segmentación de la demanda entonces ya no es geográfica por la localización del centro educativo, sino por la distribución económica previamente conocida. Así, se observa que las personas y las compañías en la zona de interés tributan cerca del 59% y 75% respectivamente del total de los impuestos pagados por el sur de Quito en el año 2007 (“Recaudación de tributos...”, SRI, 2008). Esto podría ser un índice de capacidad económica de las personas y compañías.

Existen 433.000 personas en la zona de interés en el año 2008 (INEC, 2001), que representan a cerca de 120.000 hogares (INEC, 2006). De estos, el 5% perciben ingresos superiores a USD 20.200 anuales (INEC, 2006, 237). El promedio se calcula entre 2.0 y 2.5 hijos por hogar (INEC, 2003, 15). Esto conformaría la demanda objetivo en ese porcentaje.

El interés del proyecto es captar en un inicio un 5% de la demanda escolar objetivo para los primeros años de escolaridad, así como también incrementar el servicio en una cuantía del 5% anual y conforme la población estudiantil del Centro Educativo se incrementa, se irá mejorando la calificación de los candidatos. La deserción estudiantil inicial se estima en 5% y deberá bajar con el tiempo. El crecimiento vegetativo de la demanda será del 1.2% anual de la población de Quito en el rango de edad escolar (INEC, 2003, 59). Se contempla 13 años de escolaridad, los mismos que se irán incorporando según la oferta del Centro Educativo se vaya desarrollando.

La demanda objetivo se calcula en cerca de 7500 personas. Si se establece un pago mensual de USD 300 dólares por estudiante, esto representa un monto de USD 27 millones anuales, de los cuales el proyecto espera captar un 8% al cabo de diez años.

Se ha elaborado una proyección del crecimiento de la ocupación del Centro Educativo para los siguientes 25 años, en el Anexo 13.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Situación general de Ecuador

Ecuador está experimentando una década de grandes cambios económicos, la cual se inició con el descalabro bancario en 1998, continuó con el cambio de moneda en el año 2000, y ha proseguido con una secuela inflacionaria a inicios y a fines de la década, que le han colocado en un nivel alto de costo de vida en términos regionales (El Comercio, 2008, junio 6), con lo cual ha perdido una importante herramienta económica de intercambio y desarrollo.

Por otra parte, debido al incremento mundial del precio de la energía (“Crude Oil Price...”, EIA, 2008), y de materias primas (“Commodities Price Data...”, TWB, 2008), durante el último quinquenio, Ecuador se ha visto beneficiado por caracterizarse como exportador de ambos grupos, y sin embargo, ha desperdiciado este tiempo porque todavía no ha elaborado una política de comercio exterior exitosa que le permita hacer uso de esta favorable coyuntura (“La estructura de...”, El Comercio, 2008).

Es así como Ecuador ha ido incrementando su consumo interno de combustibles fósiles y una gran proporción de ellos los importa a precios que no se los está trasladando al consumidor final, sino que están siendo subsidiados por el Estado (“Correa defiende subsidio...”, El Comercio, 2008). De igual manera se están

comenzando a subsidiar las materias primas alimentarias importadas (“Correa pide a...”, El Comercio, 2008).

De esta forma, la aparente evolución milagrosa que se podría observar en el cuadro del PIB en función del tiempo (“PIB por clase...dólares”, BCE, 2008), no lo es tanto si se repara en fijar al dólar al año 2000 (“PIB por clase...2000”, BCE, 2008). Para el fin de la década, el desarrollo se encuentra limitado por el costo de mantener un país que paga altos precios por bienes y servicios locales (“El subsidio al...”, El Comercio, 2008).

Por otro lado, existe una urgencia en contratar estudios y obras de infraestructura e industrialización petrolera que se habían mantenido represados por décadas, lo cual permite prever un cambio en el ingreso y en el destino del gasto estatal.

Una medida complementaria indispensable sería la reingeniería de las empresas públicas, especialmente las que se relacionan con la generación de ingresos para el Estado, en orden a optimizar dichos ingresos.

Si en el futuro inmediato se respetara ésta o cualquier otra forma honesta de accionar del gobierno por al menos una década, el volumen de inversión interna permitiría algún avance importante en pos del desarrollo de Ecuador.

Otro problema grande que afronta Ecuador en el último medio siglo es la urbanización de su población (INEC, 2003, 57), que puede ser vista según sus consecuencias.

Primero, el área de las urbes crece en detrimento de las áreas útiles para agricultura y de reserva ecológica (“Nuevo orden alimentario...”, El Comercio, 2008). Segundo, el incremento de los costos de los servicios básicos para este flujo desordenado de población que inunda las ciudades a mayor velocidad que la posibilidad de prestación de dichos servicios, entre los que se incluyen: agua potable de fuentes cada vez más lejanas, aguas servidas que no se tratan sino que se las envía directamente a los ríos; electrificación que cuenta con un alto porcentaje de plantas generadoras que se abastecen de combustibles fósiles; vialidad que permite a un mayor parque automotor saturar los centros de las ciudades.

Tercero, los casos específicos de servicios que corresponden a la educación y a la atención médica. Éstos, a diferencia de los anteriores servicios que son provistos por

los gobiernos seccionales, han sido tradicionalmente prestados por el gobierno central y por personas particulares (“Indicadores de Salud...”, MSP, 2007).

El servicio de salud estatal se basa en redes de hospitales con diferentes niveles de complejidad, localizados en ciudades principales y centros de atención médica en ciudades con menor población. Los servicios de educación pueden ser catalogados según la edad de los educandos: atención Pre básica o inicial para niños menores a 5 años, 10 años de educación Básica obligatoria para niños entre 5 y 15 años, tres años de educación de Bachillerato, para adolescentes de 16 a 18 años de edad. La educación profesional se imparte a través de Colegios Técnicos para adolescentes que aprenden oficios, y el CONESUP regula la Educación Superior que se imparte en las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Superiores a jóvenes y adultos (“Estructura del sistema...”, ME, 2008).

Con relación a la educación, la Constitución de Ecuador de 1998, indicaba: “La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.”

También expresaba: “La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias.” (“Political Database of...”, Georgetown University, 2006), e incluía artículos relacionados con el derecho de la población a recibir el servicio de educación en términos de su universalidad, calidad y gratuidad (en el caso de ser pública y hasta décimo año de Básica). Contemplaba una cifra como proporción del presupuesto anual del Estado (artículo 71).

La educación de Básica y de Bachillerato se rigen por la Ley de Educación. Esta ley ha sido modificada en el tiempo a través de Acuerdos Ministeriales y de las Disposiciones de las distintas Divisiones y Departamentos del ME, según políticas no siempre ceñidas a la lógica.

Por ejemplo: La División de Planeamiento del ME, el 10 de Julio del 2007 emitió un reglamento como requisito para la creación de Planteles del Ciclo Básico, que incluye en el inciso 6.d.: “Observar distancia de 3 Km. en el sector urbano, 5 Km. en el sector rural, en relación a otro plantel en funcionamiento.” Esto hace imposible que se pueda situar un establecimiento educativo nuevo en el sector Sur de Quito, y obligaría al proyecto a buscar otra opción como es la de comprar los derechos de propiedad de un establecimiento en funcionamiento en esa localización.

La Constitución de Ecuador recientemente creada por la Asamblea Constituyente en el 2008 (“Constitución 2008”, 2008), considera a la educación como un eje transversal de su estructura en casi todos los Títulos. Esta verificación está descrita en el Anexo 14.

La educación en Ecuador, pese a que ha crecido en las últimas décadas en cuanto a oferta y a cobertura, no había logrado llegar a todos con un nivel de calidad que le permita al país contar con una población que impulse su propio desarrollo. Esto se explica por la falta de inversión en el sector (UNESCO, 2006, 80) y por la injerencia de partidos políticos y la presencia de corrupción administrativa en los organismos estatales y en el sector docente.

Así, un proyecto de evaluación de estudiantes y pensum académico, llamado APRENDO, iniciado en 1992, se ejecutó en 1996, y fue boicoteado luego del año 2000 por los grupos antes indicados. Los resultados de esta medición de logros fueron escandalosos, pues los estudiantes obtuvieron promedios nacionales inaceptables (“La medición de...”, ME, 2008), y se evidenciaron inequidades étnicas, regionales, rurales y, principalmente, económicas.

En 2007 se retomó este mecanismo de evaluación y se emitió su respectivo informe (“Informe Aprendo 2007”, ME, 2008). A continuación se modificaron las pruebas y se lanzó en el año 2008 un nuevo proyecto de medición denominado SER, cuyos resultados acaban de ser publicados y no difieren de los anteriores, como se puede apreciar en el Anexo 15.

Por otro lado, se conoció que Ecuador cuenta con 28.048 instituciones educativas regulares de preescolar o inicial, de Básica y de Bachillerato, 173.444 profesores, 3'551,046 estudiantes y 17.722 funcionarios administrativos, según el Censo de

Instituciones Educativas realizado en 2007 y 2008 (“Ministro Vallejo presentó..., ME, 2008).

Todos estos esfuerzos se hallan coordinados por un Plan Decenal de Educación iniciado en el año 2006, el cual incluye elementos financieros, de cobertura educativa desde el nivel de preescolar hasta el de Bachillerato, la erradicación del analfabetismo a través del mejoramiento de la infraestructura, el equipamiento de las instituciones educativas, y el mejoramiento de la calidad profesional y social de los docentes (“Plan Decenal de..., ME, 2008).

Los principales elementos tecnológicos que ayudan o perjudican la actividad educativa escolar son: el nivel de educación y formación que ofrecen las universidades ecuatorianas, especialmente en las facultades de Filosofía y Letras, y de Pedagogía; el decreciente costo de la información y de la informática, y la tardanza en la reingeniería total del aparato público.

La proliferación de universidades e institutos de educación superior que se inició con la fundación de la Universidad San Francisco de Quito en 1988, en ese entonces al margen de la ley pero no subrepticamente, fue seguida por otros promotores, en Quito, algunos vinculados históricamente con esta misma universidad. Luego de un tiempo, las autoridades de educación se vieron forzadas a admitir en la legalidad a nuevos miembros de este grupo que permanecía formalmente excluido por leyes y autoridades que bloqueaban el desarrollo de la educación Superior. Actualmente la educación Superior se halla en proceso de mejoramiento a través de la evaluación y acreditación de programas, profesores e información de los centros de educación Superior (“Funciones”, CONEA, 2008).

Por otro lado, en el mundo, la información como portadora del conocimiento, y sus mecanismos de comunicación, se hallan en un acelerado proceso de democratización obligados por la oferta mundial de telecomunicaciones y otros servicios que se han popularizado en las últimas décadas.

El acceso a internet es cada vez más amplio y barato. La red cuenta con tanta información que el principal problema es cómo eliminar la que no es útil al usuario, y luego, cómo acceder a toda la información que ésta posee ya que los motores de búsqueda no la abarcan completamente.

La educación en transición

La educación es un servicio que gradualmente se ha incluido en la conciencia de las sociedades como un derecho humano de importancia, luego de la vida, la alimentación y la salud. Actualmente, la educación se halla en una fase de transición desde la que fue caracterizada en la era industrial a una de la era postindustrial.

Para la era industrial, fue importante preparar personas útiles al sistema de producción en línea, masivo, consumista, en el cual era fácil para el individuo identificarse tanto al lado de la producción como al del consumo, y donde se requerían ciertas características del obrero industrial: ser hábil para realizar tareas manuales y seguir procedimientos rutinarios, ser adaptable para cambiar hacia actividades manuales o intelectuales cercanas. Este sistema consideraba a los recursos inacabables, exitoso al individuo y a la sociedad que mayor riqueza lograban, y la evolución del mercado estaba regida por un grupo más bien reducido de empresas que imponían los estándares de novedad en los artículos de consumo, los mismos que a su vez se caracterizaban por distanciarse más en precios de los productos de menor contenido tecnológico (Toffler, 2006, 50).

En la era postindustrial, que se halla en proceso de definición durante estas últimas décadas, los actores económicos se ven limitados en su libertad de acción porque la información acerca de las consecuencias de sus actividades los ponen en evidencia, y la misma información coloca en el escenario al ser humano objeto de la noticia y al lector; éste, que inicialmente se lo presuponía habitante del primer mundo y hoy ya no, se identifica con aquél, antes tan distante, produciendo un efecto de cercanía que lleva al lector a revalorizar al protagonista, hasta considerarlo un "igual". Esto produce una sociedad más homogénea y más responsable.

Otro elemento en el cambio de era es la consideración de los recursos naturales. Hoy se entiende que el petróleo se acabará en esta generación, que migrar a otra fuente de energía fósil resultará económicamente caro; y que el no desarrollar otra fuente de energía diferente ante una escasez de la anterior provocará grandes pérdidas humanas a nivel mundial.

También el agua, como insumo vital, especialmente para el sistema urbano según el cual se ha organizado el planeta, genera injustas desigualdades con los vecinos, tanto por la provisión, como por los desechos.

De todos estos recursos, la información es diferente, es un recurso no rival; esto quiere decir que no importa cuántos quieran utilizarlo, el uso por parte de alguien no niega el uso simultáneo del resto. Adicionalmente si la información está estructurada, se transforma en conocimiento, y éste es intangible, no lineal, exponencialmente relacional, condensable, almacenable, puede explicitarse o no, como convenga, es simple de democratizarlo, etc., y lo más importante, permite generar más conocimiento nuevo (Toffler, 2006, 154).

Este análisis es útil porque una parte importante del sector y del sentido de la educación se basa en el conocimiento. Adicionalmente, el enfoque que se le asigne al proceso educativo, determinará el éxito o fracaso del mismo, en cuanto a perseguir fines postindustriales.

En Abril del 2009, la firma norteamericana de consultoría McKinsey and Company, publicó un informe de sus investigaciones de carácter socio económico relativo a la educación en los Estados Unidos de Norteamérica (EUA) (McKinsey, 2009), en el cual detalla las implicaciones socio económicas que afectan a ese país por no haber invertido adecuadamente en el rubro de educación pública de Básica y de Bachillerato desde hace 25 años. Lo que recalca es el costo de la subutilización de su recurso humano.

Los efectos más notorios para el individuo provocados por el déficit de calidad de la educación es este informe son:

1. El déficit de desempeño académico impone pesadas y trágicas consecuencias a través de ingresos menores, pobre salud, y altas probabilidad de encarcelación.
2. Pobres desempeños tan temprano como el quinto año de Básica, aparecen como poderosos predictores de similares desempeños en el colegio y la universidad, y también de los ingresos a lo largo de la vida.

Para la economía de los EUA, los resultados son:

1. Si EUA en los últimos años hubiera estrechado la brecha del nivel de desempeño de su recurso humano con el de el resto de países desarrollados, tal

como Finlandia y Korea, su PIB en 2008 hubiera podido ser entre \$1.3 y 2.3 billones de dólares superior, esto es, entre el 9 y 16% mayor.

2. Si la diferencia entre el desempeño de los estudiantes negros (o descendientes de africanos) y latinos (léase latinoamericanos), y los estudiantes blancos (entiéndase emigrantes europeos de una o más generaciones) hubiera desaparecido, el PIB del 2008 hubiese sido entre \$310 y \$525 mil millones de dólares superior, o entre el 2 y 4% mayor. Este impacto irá creciendo conforme las poblaciones negra y latina crezcan en EUA.
3. Si la diferencia entre ricos y pobres hubiera sido disminuida, el PIB de EUA hubiese incrementado entre \$400 y \$670 mil millones de dólares, o entre el 3 y 5%.
4. Si la diferencia entre los estados de la Unión que se han desempeñado pobremente y el resto hubiera desaparecido, el PIB de EUA hubiese crecido entre \$425 y \$700 mil millones, o del 3 al 5%.

La persistencia de estas brechas tiene la equivalencia económica de una recesión permanente. Los costos anuales de las brechas racial, de ingresos y regional son superiores a los de la recesión de 1981-1982.

El aporte principal del informe es el enfoque y la metodología aplicados por esta compañía, los cuales permiten cuantificar los costos pasados de una omisión de inversión y de gestión por parte del gobierno norteamericano, y permitirían también inferir los costos futuros. Este enfoque y metodología deberían estudiarse y adoptarse en Ecuador para tomar conciencia del valor que la educación imprime a la sociedad a través cada individuo, y para servir de eje programático y de evaluación de la gestión de cada gobierno. En los últimos días, el gobierno ecuatoriano ha promovido la evaluación de profesores y directores de instituciones educativas fiscales para conocer su nivel de capacitación e iniciar un esfuerzo por mejorar la calidad de este servicio público (ME, "Acuerdo ministerial...", 2009).

En Ecuador se considera el tema de la calidad del servicio con el sentido de "modernización de la educación" y ha surgido en las últimas décadas un impulso hacia la internacionalización de la misma. Una parte de la demanda pide este tipo de servicio. Existen instituciones educativas con mayor o menor aporte de varios

gobiernos y entidades internacionales. También planteles ecuatorianos han accedido a acreditaciones internacionales (“Find an IB...”, IBO, 2008), y se ha desarrollado una consciencia de que es necesario renovar y mejorar los niveles educativos en el país, especialmente en la educación pública.

Organización del sistema educativo local

El sector ecuatoriano de la educación preuniversitaria está conformado por planteles educativos de nivel preescolar o inicial, escolar de Básica, escolar de Bachillerato y Unidades Educativas (que incluyen dos o tres de las mencionadas).

Legalmente están clasificados según la fuente de financiación en: fiscal, sostenida por el Estado; fisco-misional, sostenida por el Estado pero administrada por órdenes religiosas quienes no cobran pensiones; municipal, sostenida por el municipio local; particular, sostenida por los padres de familia de los alumnos. A su vez, los establecimientos particulares pueden ser laicos o religiosos, dependiendo de quién sea el propietario del centro.

También son clasificados por la hora de la jornada de clases en diurna, vespertina y nocturna; por el idioma principal en hispano e intercultural bilingüe, y según su localización en urbano y rural.

Adicionalmente existen planteles llamados experimentales, que cuentan con la autorización ministerial para modificar el pensum de estudios reglamentario. Algunos planteles enseñan en el bachillerato, oficios y conocimientos profesionales preuniversitarios, éstos son conocidos como colegios técnicos.

Demografía del Sur de Quito

La zona sur de Quito nació como centro urbano con la construcción de la estación del ferrocarril en Chimbacalle, y a la par, La Magdalena dejaba de considerarse como un pueblo aislado y se la incluía como parroquia urbana de la ciudad, todo esto, a inicios del siglo XX (Abram, 2007, 154).

Sin embargo, su mayor crecimiento se registra durante las cuatro últimas décadas (“VI Censo de...”, INEC, 2006), período en el que se juntan algunas condiciones

como la migración campesina a la ciudad, el desarrollo petrolero y financiero del país y la migración al exterior. Así, el crecimiento poblacional del sur de Quito obedece al proceso migratorio interno, y a la tasa de crecimiento poblacional local. Cabe recalcar que la densidad poblacional de los sectores del sur de Quito evoluciona según el tiempo de residencia de la población en el lugar y de su progreso económico, y no necesariamente en proporción directa.

Sistema educativo en el Sur de Quito

Paralelamente y con retraso a la expansión poblacional, se desarrolló al menos en cuanto a la cobertura, el servicio de educación escolar en esta zona. Se observó un interés estatal por dotar de centros escolares a partir de la década de 1960, pero progresivamente el servicio educativo pasó a ser de interés privado, como está descrito en la sección 1.3.

2.2 Análisis Sectorial de la Educación

Michael Porter en su trabajo de la Estrategia Competitiva (Porter, 1980), incluye cinco elementos que pugnan con la compañía en las relaciones de poder. A continuación se detallan cada una de ellas para el sector de la educación.

Rivalidad en la industria

Debido al carácter humanista, gremial y gregario de esta industria, el nivel de rivalidad entre los integrantes se considera poco agresivo. La oferta de servicios educativos en esta zona está claramente identificada con la estrategia de precios. Esta tendencia ha variado ligeramente en la última década gracias a la dolarización de la economía que ha forzado la entrada a la economía formal a una importante fracción de la población que anteriormente se mantenía al margen, y también ha variado gracias al incremento del gasto público que ha permeado recursos económicos principalmente en las ciudades más grandes, y en Quito de manera más ostensible (“En la capital...”, El Comercio, 2005).

Los parámetros que influyen mayormente en la valoración del servicio educativo son, en primer término, la diferenciación del servicio hacia estándares internacionales y en segundo término, el prestigio y la experiencia. En general, la educación es un servicio de lenta evolución. Se debe a que los errores en los cambios académicos se propagan a todos los alumnos en el tiempo, por lo que sus ensayos adolecen de algún nivel de excesivo conservadurismo y también de compensaciones contradictorias, al intentar ser continuos y resultar ser esporádicos y tímidos, a pesar de los esfuerzos de los directivos y promotores. Todo esto hace que el servicio educativo sea difícil de innovar a corto plazo, y demande una gran capacidad de visión y empuje.

Esto se puede corroborar por los logros institucionales y económicos alcanzados por los centros educativos que acreditan estándares internacionales como el Bachillerato Internacional, el ISO 9000, y otros. Dichos centros se sometieron a rigurosas pruebas y regulaciones de profesores, instalaciones, metodologías educativas y administrativas, a las cuales muchas instituciones no están dispuestas a intentarlo (Freire, 2006).

La estrategia general de los planteles en el sur de Quito se concentra en aceptar la banda de precios del mercado, y con el tiempo, incrementar la cantidad de alumnos, con base en el prestigio del plantel; y a la aceptación de la relación costo-beneficio para el padre de familia, que en la generalidad de los casos carece de una guía adecuada sobre las oportunidades y limitaciones a las que se someterá su hijo en el futuro por esta decisión; esto se deduce de la información procesada a partir de las encuestas realizadas y de las entrevistas a profundidad.

Entrada al mercado

La barrera de entrada más importante a este negocio es la inversión inicial, y en el sur de Quito, es la falta de cultura de consumo de servicios educativos de calidad. A pesar de que la demanda de este servicio está en formación, según las encuestas, todavía se asocia al “buen nivel de educación” con “instituciones educativas del norte de Quito y de los valles”. No obstante, la localización del centro educativo en el sur

no es importante para el caso de centros nuevos, sino la capacidad de convencer a los padres de familia de la importancia que una educación de calidad puede representar para su hijo. También, el tamaño del terreno donde se construya, las instalaciones y la accesibilidad en horas de entrada y salida de la jornada escolar son elementos a tomarse en cuenta para la formulación de la oferta.

El Ministerio de Educación ha incluido un requisito para la creación de un nuevo plantel educativo: “que diste no menos de 3 kilómetros del plantel más cercano, en el área urbana, y al menos 5 kilómetros en el área rural” (ME, 2007). Esta barrera de entrada puede ser evitada si se transfieren los derechos de propiedad de un plantel en funcionamiento.

Sustituibilidad

La educación legalmente reconocida no tiene sustituto por su carácter de obligatorio. Sin embargo, los beneficios de mejor preparación que la educación de calidad ofrece a sus educandos se observarán en el futuro inmediato y se traducirán entre otros resultados en su aceptación por parte de las universidades locales y extranjeras, en la preferencia que surja en las empresas cuando éstas realicen pruebas de capacidad a los candidatos para ocupar plazas de trabajo de cualquier tipo, y en el nivel de éxito que alcancen los graduados en el emprendimiento de proyectos propios. Adicionalmente, la educación escolar de alta calidad es un servicio sustituto de la educación tradicional local porque recién se inicia la oferta de ese servicio en la zona sur de la ciudad. Así mismo, es también un servicio sustituto de la educación de calidad que ofrecen planteles del norte de Quito y de los valles para la población del sur de Quito por su localización.

La decisión de ingresar a un centro educativo por primera vez o por cambio tiene un carácter familiar, y tal decisión es meditada de tal forma que una vez tomada, se la considera en la mayoría de los casos, definitiva. En este sentido, la oferta de un servicio diferente puede no ser suficiente garantía para una demanda más bien conservadora. Es necesario que la nueva opción incluya a su vez el respaldo de la experiencia y el prestigio, si bien estos podrían no ser propios, deberían estar

representados por alguien que los ostente, tal como una franquicia o un modelo exitoso.

Proveedores

Los proveedores principales de un centro de educación son los profesores. De ellos depende el buen o mal servicio que reciban los alumnos. Para un servicio de educación de calidad, los profesores deberán tener la capacitación para educar en la era postindustrial. La calificación de este tipo de profesional a menudo es otorgada por universidades del primer mundo, donde ellos incluso ya recibieron esta clase de educación escolar.

La tarea de la selección de docentes le corresponde al Rector del Centro. Él, antes que nadie, debe tener claros los medios y fines de este tipo de educación, y prever el desarrollo administrativo y académico de la institución.

También es importante que se establezca una relación cercana de los directivos con los profesores antes que éstos generen la necesidad de agruparse en asociaciones de profesores, porque surgirían dos entidades que no necesariamente perseguirían los mismos intereses.

Por otro lado, la infraestructura, el equipamiento, los materiales didácticos y libros pueden ser adquiridos localmente o importados. La legislación aduanera permite la importación de bienes para la educación con bajos aranceles.

Clientes

A pesar de que los receptores y beneficiarios de este servicio son los alumnos, los clientes directos son los padres de familia. Éstos suelen basarse en información de familiares y amigos que comparten un mismo nivel social para escoger el centro donde estudiarán sus hijos, o también, escogerán un centro que les permita mejorar su estatus social.

Además, existe una estratificación social en el sur de Quito, relacionada a qué tan al sur se vive, y esto se debe al carácter inmigrante del sureño. Una familia que viva en la parte septentrional del sur de Quito, usualmente tendrá una o varias generaciones

viviendo allí y habría tenido más tiempo para mejorar su economía; y debido a esto, desdeñará cualquier relación personal con individuos o familias que vivan más al sur. A pesar de esta consideración, el lugar donde se asiente un centro educativo de alta calidad no importaría el sitio específico del sur de Quito, debido a lo fraccionado de los lotes y a lo irregular de su urbanismo que para efectos de localización, impide realizar un proyecto de cierta magnitud en su parte septentrional, y sus pobladores están conscientes de ello.

La mayor concentración de clientes potenciales en el sur de Quito se presume está en su parte septentrional por las razones antes expuestas, y sus argumentos para pedir un precio menor serían: la mayoría de la oferta de servicios brindados por los centros educativos del sur tienen precios inferiores (argumento basado en el carácter legal del servicio), tener más de un hijo en el centro (lo que implicaría incluir una política de precios para el efecto), no incluir todos los beneficios del servicio (dejar en libertad a los padres de familia para suscribirse o no a ciertos componentes del servicio), e imposibilidad económica de solventar el pago.

CAPÍTULO 3: MODELO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

3.1 El modelo filosófico

La filosofía de la institución será formar en los alumnos una conciencia de seres humanos, con toda la riqueza que ello implica: una naturaleza corporal y psicológica que debe nutrirse inicialmente con el amor maternal, paternal y fraternal que la familia ha de imprimirle a cada hijo como punto de partida para que él adopte y desarrolle un sistema de valores objetivos basados en la verdad, el bien y la belleza, como una unidad. La institución coadyuvará a crear un clima positivo de continuidad con el del hogar, con quien guardará una estrecha comunicación y a quien brindará un apoyo real para el crecimiento de sus miembros. Además de su carácter natural, el alumno descubrirá su origen divino, y establecerá un vínculo activo y afectivo con

su Padre Celestial, lo cual le permitirá obtener respuestas a sus inquietudes espirituales, y sobrellevar toda experiencia y circunstancia que le depare la vida durante y luego de sus estudios escolares (Rielo, 2005, 31).

Será entrenado para reconocer y desarrollar el amor como herramienta de convivencia, a entender en qué consiste su libertad, y a hacer buen uso de su voluntad.

Un punto de conexión con la filosofía occidental actual es la búsqueda de la felicidad. Los medios y fines del Cristianismo, aunque éste fuese tomado solamente como filosofía, aseguran hallar a aquella en términos de continua y creciente, dadas las inconmensurables expectativas garantizadas por la Fe, respecto de las cuales, incluso la muerte es considerada como el nacimiento a una vida plena (Rielo, 2005). La formación que reciba el alumno le permitirá ser una persona íntegra, exitosa y feliz en la vida, preparada para responder a las cambiantes exigencias del siglo XXI, en una sociedad globalizada. A través del desarrollo equilibrado de sus potencialidades, el alumno logrará conocerse y proyectarse, madurará emocionalmente, tendrá destrezas para enfrentar retos académicos y será capaz de influir positivamente en su medio familiar y social al promover los valores humanos que han sido descubiertos y desarrollados en él.

El accionar social de la institución crecerá conforme a sus medios materiales y en la medida en que el cumplimiento de sus metas parciales lo permitan.

3.2 El modelo educativo (y concepto del servicio)

La institución procurará iniciar su actividad con cada alumno lo más pronto posible en su niñez, por lo que recibirá niños desde la etapa preescolar. Allí estimulará las áreas y sentidos que para su edad ya estén habilitados pero que en la generalidad de los casos, su entorno familiar desconoce los beneficios que puede obtener el niño al desarrollar aquellos a esa temprana edad. Se promoverán las artes y los idiomas en esta etapa de mayor receptividad y potenciación de la inteligencia (National Geographic Channel, 2008).

El idioma que primero se utilizará es el inglés, con una carga mayoritaria de materias dictadas en este idioma hasta terminar la Escuela, como sugiere uno de los expertos entrevistados (Montúfar, 2003).

La diversidad de asignaturas será menor y de mayor profundidad que la de la lista oficial del Ministerio de Educación, por lo que deberá tramitarse la catalogación del plantel como Unidad Educativa Experimental (Méndez, 2006).

Las clases en la Secundaria se recibirán en aulas específicas para cada asignatura, y los alumnos se cambiarán de aulas según su horario personal. Esto ayudará a mantener una mayor atención del alumno, a acondicionar y equipar mejor las aulas, y sobre todo, es una metodología que le permitirá al alumno recibir una interacción educativa más personalizada en lugar del proceso de ambientación pro industrial que representaba la educación tradicional (Toffler, 2006, 97).

Habrán estudios dirigidos y actividades extracurriculares por las tardes para los estudiantes de Secundaria. Esto promueve el afianzamiento de hábitos de trabajo. Se establecerá un calendario de clases dividido en dos semestres, y otro semanal donde se fijarán todas y cada una de las asignaturas que regularmente generarán una tarea algún día de la semana. Así, el alumno podrá acostumbrarse a una secuencia variada de trabajo fuera del aula, y le ayudará a optar por despachar sus tareas conforme lleguen y no a última hora el día previo a ser entregadas. Para ello, se premiará con calificación extra y honores a quien proceda de esta manera. Adicionalmente, esto estimulará una sana competencia académica en el grupo de compañeros.

Se discutirá abiertamente cualquier problema que surja acerca de la desvalorización del esfuerzo o de cualquier otra virtud, así como también sobre la degradación de la calidad de la relación fraternal que se alentará a mantener entre compañeros.

Se realizarán viajes de estudio por una vez en la Escuela y cada dos años en la Secundaria. Es importante que el alumno amplíe sus horizontes geográficos desde la niñez e intercambie experiencias con culturas diversas, y adicionalmente, que aprenda a manejar adecuadamente una separación temporal de su familia. Para esto también se prevé efectuar intercambios estudiantiles y docentes con instituciones extranjeras, en el Bachillerato.

Rutinariamente se le asignará a cada alumno tareas de servicio en la Escuela y en la casa para crearles hábitos de responsabilidad social. Posteriormente, a los alumnos de Secundaria se les asignarán servicios a la comunidad vecina al plantel educativo. Debido a la naturaleza inmigrante y obrera de los habitantes de la zona sur de Quito, será de interés para la institución desempeñar el rol de centro de formación educativa, cultural y filosófica local. Para esto, emprenderá servicios comunitarios prácticos que aporten al crecimiento personal de los miembros de la comunidad a la cual servirá, a la vez que permitirá a sus alumnos “experienciar” lo que se les trasmite a diario en las aulas.

La formación filosófica y profesional empezará por los profesores, quienes mantendrán una educación continua y tendrán la oportunidad de profundizar en el carisma Cristiano de la institución.

3.3 El modelo institucional

La definición del modelo institucional está determinada en gran medida por las leyes y reglamentos aplicables para instituciones educativas, expedidos por el gobierno de Ecuador. Esta industria (servicios de educación) está ampliamente regulada, por lo que la institución deberá dar completo cumplimiento a dichas normas legales, y en especial a la Ley de Educación.

De la investigación realizada se concluye que existen barreras regulatorias de entrada para la creación de nuevas instituciones educativas en cuanto a la localización geográfica. En consecuencia, será necesario en primer lugar identificar un plantel educativo que se ubique en la parte septentrional o central del sur de Quito (ME, 2007) y alcanzar un acuerdo para su adquisición.

Desde el punto de vista de las instalaciones físicas, la nueva institución educativa podrá continuar sus actividades en el plantel educativo adquirido, a través de un proceso de transición, hasta que logre una población estudiantil que justifique el cambio de campus, lo cual está previsto para el quinto año de ejercicio. Por el segmento de mercado al que se piensa dirigir, y tomando en cuenta el acceso a

medios de transporte y otros servicios, se ha pensado en las cercanías de la avenida Simón Bolívar, en el centro este del sur de la ciudad, o en el valle de Lloa, al oeste de la parte central del sur de Quito como sede del campus definitivo del Centro Educativo.

CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es la guía que dirige las acciones hacia los objetivos. Por lo tanto, el Plan Estratégico debe iniciar estableciendo esos objetivos, lo cual en muchas ocasiones requiere reflexionar y cuestionar las metas originalmente planteadas. Para este fin, el Plan Estratégico se integrará de (i) una estrategia genérica, (ii) una estrategia sectorial, (iii) la definición de misión, visión y objetivos.

4.1 Estrategia Genérica

Según Michael Porter (Porter, 1980), un proyecto puede vincularse al menos a una de los siguientes tipos de estrategia: una estrategia de precio, una estrategia de nicho, y una estrategia de diferenciación.

La estrategia de precio es aquella en la cual la ventaja competitiva del proyecto se fundamenta en una cualidad definida como un mejor precio para el producto equivalente. En el caso que nos ocupa, esa estrategia no es aplicable. En la localidad en la que prestará el instituto sus servicios, esto es, en barrios urbanos del sur de la ciudad de Quito, la educación ha sido usualmente subsidiada y ha privilegiado el precio sobre la calidad de la educación, tal como está descrito en los capítulos anteriores. Más aún, si el precio solo es la característica principal para acceder al mercado y lograr competitividad, el servicio que prestará el Centro Educativo no podría llegar al nivel de calidad que forma parte del concepto de servicio buscado. Por eso este proyecto no busca, y probablemente no sea, competitiva por precio.

La estrategia de nicho busca un segmento de mercado no atendido o una necesidad no satisfecha por inexistencia de un producto o servicio. De alguna manera, los servicios educativos que se buscan prestar sí podrían interpretarse como enfocados a un nicho de mercado que se está formando y que corresponde al segmento de población de medianos y altos ingresos que valora su propia procedencia como sureño. Sin embargo, la competencia ya ha iniciado su oferta de servicios dedicada a este segmento específico. En consecuencia no conviene adoptar una estrategia de nicho pura, puesto que la estrategia de nicho se relaciona mucho con el carácter de pionero y exclusivo, y ser pionero implica mayores riesgos, pues es necesario crear una cultura de consumo nueva para el nuevo concepto de servicio, que a pesar de estar disponible en otros sectores de la ciudad (norte y valles), no se ha extendido aún esta cultura a la zona del proyecto.

Por el contrario, el proyecto se encuentra ante un caso claro de estrategia de diferenciación. El concepto de servicio será competitivo por cuanto la calidad de los servicios educativos hará que la institución ocupe un lugar especial en la mente del consumidor frente a las otras instituciones que proveen servicios tradicionales. El objetivo estratégico es que esta institución educativa se diferencie esencialmente por su modelo educativo, su concepto de servicio, la calidad de la enseñanza que provea, frente a otros servicios educacionales que sí están disponibles pero que no satisfacen las expectativas legítimas de calidad de los consumidores potenciales. La estrategia de diferenciación se fortalece en el hecho de que la calidad en la educación se puede medir. Existen formas de evaluar y estándares aplicables para servicios educativos, como por ejemplo, las normas ISO 9000 e índices para educación tales como los requeridos para el Bachillerato Internacional, por citar dos (Freire, 2006).

Como ya se ha señalado, importantes características de diferenciación del Centro Educativo serán entre otras, las siguientes:

1. La enseñanza de materias regulares en idioma inglés, que no está disponible a un nivel adecuado en el sur de la ciudad de Quito. El instituto proveerá clases en inglés, con al menos el 70% de clases en este idioma en los años de educación preescolar e inferiores de primaria (cuando la inmersión en un idioma es más

efectiva) y en secundaria con al menos el 40% de clases en inglés (Montúfar, 2003). Es claro que alcanzar estas metas requiere de costos mayores. No existe un establecimiento en el sector con esta característica.

2. La calidad en la educación está directamente relacionada con la calidad intelectual y con la formación de los profesores. Ésta será necesariamente una de las principales notas características del Centro Educativo. Se fomentará que los profesores lo sean a tiempo completo y que trabajen hasta la tarde para liderar el diseño y evolución del pensum de estudios de la Institución, guiar los estudios dirigidos y actividades extracurriculares de los alumnos, y para que los profesores también avancen en su propio desarrollo académico y profesional (para lo cual gozarán del apoyo de la institución). Este objetivo implica, evidentemente, el principal componente del costo de operación que deberá ser cofinanciado por el precio del servicio y otras fuentes de financiamiento.
3. Esta institución educativa valorará de manera auténtica la enseñanza técnica como parte de la metodología a nivel de secundaria. Así, el trabajo manual del estudiante, la utilización de talleres y laboratorios, y la capacitación en oficios y tareas útiles, estimula la creatividad, forja la disciplina, alienta a vivir los valores, estimula el pensamiento práctico, y fundamenta la autoestima, permite relacionar conceptos de origen diverso, uso de materiales y formas, permite entender el comportamiento de la naturaleza, y en general fomenta habilidades para la vida cotidiana, en contraste con la usual educación meramente bibliográfica y teórica que aleja a los estudiantes de su realidad y les impide despertar todo su potencial. Es cierto que existen algunos colegios técnicos, especialmente en el norte de la ciudad, pero en ellos la capacitación es parcial, no actualizada tecnológica ni holísticamente, y está subvalorada, pues el estudiante que se gradúa de un colegio técnico acarrea su visión limitada cuando va a la universidad porque carece del bagaje de destrezas humanistas que deben acompañar a su formación.
4. La Institución proveerá de estudios dirigidos en las tardes para los alumnos de Secundaria, como apoyo a la disciplina y al desarrollo de hábitos de trabajo en un ambiente seguro. Esto ayudará tanto al estudiante que necesite mejorar, o

quiera sobresalir por sus habilidades y gustos personales para lograr un nivel de excelencia, como también a todo el curso, porque se creará un espíritu de sana competencia. Este concepto no ha sido aún desarrollado con todas sus potencialidades en el sur de la ciudad.

5. Se fomentarán las artes como actividades extracurriculares también en la tarde. Las artes se consideran como un complemento educativo sí, pero suntuario, y casi innecesario. La percepción en la población objetivo en el sur de Quito es que el desarrollo de lo estético está fuera de su alcance económico y es un lujo que las familias no pueden incluir en sus prioridades.
6. La educación del Centro Educativo incluirá la asesoría decidida a la formación de los padres de familia. Esta faceta del servicio de educación tampoco es una opción en la mayoría de los establecimientos educativos en el sur de Quito. Lo que algunos establecimientos alcanzan a hacer en este tema se enfoca como un servicio de carácter religioso más que una actividad sistemática y técnicamente dirigida, que se desprende de una concepción del fenómeno educativo como una dinámica tripartita (alumno, familia, y colegio).
7. Si bien no se contempla para una primera etapa, a futuro se proyectan programas de intercambio de estudiantes y profesores. Algunos de estos programas están disponibles en el primer mundo a través del trabajo de voluntariado, por lo que constituyen oportunidades no aprovechadas. Por ejemplo, la organización WorldTeach en Cambridge, Massachussets, Estados Unidos, recluta y envía universitarios voluntarios para la enseñanza del inglés a varios países en vías de desarrollo, ofreciendo al participante la experiencia de vida y el respaldo de la organización, y la contrapartida local es muy baja (WorldTeach, 2009).
8. La formación moral y en valores será también un carisma del Centro Educativo por el cual será reconocido en el ámbito social de su población objetivo, a través de los programas que incluyen a sus estudiantes, y posteriormente a través de sus graduados y de sus familias.
9. Los valores económicos erogados por concepto de bono único, matrícula anual y pensión mensual, serán los únicos aportes financieros al Centro Educativo, e

incluirán todos los gastos del servicio de educación, provisión de libros y material didáctico, alimentación durante la jornada diaria, atención médica y dental preventiva y de emergencia, y transporte.

En términos económicos, dotar de calidad a la educación implica costos que incrementará la inversión y postergará el inicio de la generación de utilidades, pero eso también constituye una barrera de entrada para la competencia, y una fuente de ventaja competitiva porque le permitirá al instituto manejar una característica difícil de ser copiada.

4.2 Estrategia Sectorial

El modelo de Porter de las Cinco Fuerzas aplicado al sector educativo de la zona sur de la ciudad de Quito en el punto 2.2 se confrontará con el modelo propuesto para el Centro Educativo en el capítulo 3, y se obtendrán estrategias específicas para cada componente (Ghemawat, 2001, 24).

El grado de rivalidad de los actuales competidores en el mercado se puede analizar bajo el número y tamaño de los actores. En este caso, en el sur de la ciudad de Quito, a la fecha del estudio existían 831 instituciones educativas, para atender una población escolar de 150.000 estudiantes, lo que daría un promedio de poco más de 180 estudiantes por centro, si bien los índices de escolaridad para primaria y secundaria pueden disminuir este promedio en un 10% y 30%, respectivamente. Se puede concluir que existe un elevado número de actores. Sin embargo, son pocas las instituciones educativas que tienen una gran población de estudiantes. Solamente 18 instituciones públicas y 6 privadas exceden de 1.000 alumnos, y de todas ellas sólo una excede de 3.000 estudiantes si se toma en cuenta que el registro divide en secciones a los centros educativos de la zona (SINEC, 2008).

En consecuencia, ante un escenario de muchos actores y de un tamaño relativo pequeño, puede existir un alto grado de rivalidad entre ellos. Se podría además confirmar que también por la poca diferenciación, la rivalidad es alta y se enfoca en precios.

Por otro lado, por cuanto el proyecto del Centro Educativo busca una estrategia de diferenciación, el grado de rivalidad será menor para él, y menor también la amenaza competitiva que enfrente, si el factor diferenciador es suficientemente difícil de ser copiado.

La estrategia que se aplicaría en este caso consiste en iniciar con los componentes diferenciadores más importantes del servicio a una escala pequeña, que no requiera de mucho tiempo en implementarla y que permita generar confianza y promoción inmediata sobre el Centro Educativo, convirtiéndose en su eje de posicionamiento al definir así la calidad del servicio.

Tal como consta en el cuadro del Anexo 7, recién en la década de los años 1990 la creación de instituciones educativas privadas superó a la de instituciones públicas en el sur de Quito, algunas derivadas de guarderías infantiles privadas, que agregaron años lectivos y formalizaron su estatus de institución educativa con el tiempo, otros que sólo buscaron satisfacer los niveles mínimos requeridos por las autoridades y leyes de educación, y muy pocos fueron los que buscaron traer los estándares de los colegios del norte. Se debe destacar de manera especial el caso del centro educativo Liceo del Sur, y también el Colegio Benalcázar del Sur (en construcción), y el colegio Ludoteca (estos dos últimos que ofrecerían Bachillerato Internacional).

Esta circunstancia de no ser pionero es favorable para la creación del Centro Educativo propuesto porque permitirá que otros afronten los costos de serlo, especialmente los generados por el tiempo de respuesta inicial del mercado en el cual, la demanda es generada a una mínima velocidad y es un tiempo perdido para el oferente, a un costo financiero muy alto que retrasa el cronograma económico de la empresa. Es más, la localización de la institución propuesta podría emplazarse en un sitio cercano a alguno de los centros pioneros, y aprovechar la imagen favorable desarrollada por la competencia de calidad. Esto lo hizo el colegio Rudolf Steiner el año 2007 con los colegios Intisana y Los Pinos que tenían la calificación de la organización International Baccalaureate desde 1985, en el norte de la ciudad (IBO, 2008).

La amenaza de entrada es menor cuantas mayores barreras para nuevos competidores existan. Así, por ejemplo, los requisitos regulatorios de la ley son

barreras que deben cumplir los potenciales nuevos entrantes. También, el costo de la infraestructura y la inversión requerida son relativamente grandes para una institución educativa, pues implica un campus con las instalaciones inmobiliarias básicas (aulas, baterías sanitarias, canchas y patios, comedor, biblioteca, salas de profesores, auditorio, estacionamientos) y equipamiento de aulas necesarias (mobiliario, material didáctico, laboratorios de ciencias, de computación y para artes, sistemas de comunicación, y administración). Ciertos servicios como el transporte, la guardianía, y la contabilidad pueden eventualmente ser subcontratados, por lo que estos requerimientos pueden disminuir al inicio. Pero en general estos servicios requieren de una inversión inicial importante.

Se podría argumentar que los requerimientos de inversión descritos arriba exceden de lo mínimo, más aún cuando en el sur de la ciudad existen y funcionan instituciones educativas con una inversión mucho menor (por ejemplo, sin mobiliario adecuado, en áreas pequeñas, sin zonas de recreación y deporte, etc.). Sin embargo, tal reflexión no es aplicable, por cuanto esos casos que lastimosamente existen, responden a la deficitaria calidad en la provisión de servicios educativos en el país, por lo que no pueden ser considerados como parámetros útiles de comparación.

En los servicios educativos, al contrario del nivel de inversiones requerido, la escala en sí del negocio no es en realidad una barrera de entrada, pues es concebible, y de hecho frecuentemente se puede observar, instituciones educativas con un reducido número de estudiantes.

Sin embargo, en el largo plazo, el número de alumnos y los ingresos por pensiones son las variables que definen el éxito económico de un centro educativo.

La amenaza de entrada es importante porque algunos de los centros podrían interesarse en copiar y a un menor costo los componentes de la oferta del Centro Educativo; y esto unido a la falta de cultura de consumo del servicio educativo de calidad que hay en la zona, podría en un inicio desvanecer el concepto de diferenciación del servicio. Para contrarrestar esta amenaza, es importante generar una imagen sólida de diferenciación que instruya al cliente sobre la novedad del

servicio que estaría recibiendo y el cliente se debería convertir en su principal promotor.

El poder del comprador al que se refiere Porter se aplica en este caso al cliente o usuario del servicio de educación. El poder del comprador es una de las fuerzas que lleva a minimizar las utilidades del proveedor del servicio. En gran parte de la población objetivo en la zona sur de la ciudad, el principal motivador para una decisión de adquisición del servicio es el precio (Alvarez, 2006), tal como se evidencia en las encuestas realizadas. Quizás esto se explica por la historia sociológica de la zona y por décadas de subsidios a la educación tanto pública como privada, que generó una cultura de consumo de tipo asistencialista, donde la educación ha sido considerada por el cliente como un gasto en el que hay que incurrir, y por consiguiente, mientras menor sea éste, mejor; y no como una inversión en la más preciada herramienta con la que los hijos contarán para su futuro. Esta caracterización de la población está cambiando, y también el nivel económico per cápita que se ha incrementado en la última década en todos los estratos, muy probablemente vinculado al proceso de dolarización de la economía ecuatoriana. En consecuencia, el nivel adquisitivo del segmento de población de interés se ha incrementado, y lo que es más importante, el tamaño del segmento de interés ha crecido. Por lo tanto, se puede considerar que el poder del comprador desde el punto de vista del entorno de competencia, ha disminuido.

Un enfoque alternativo indica que en el análisis sectorial de las fuerzas de competencia para este proyecto, el poder del comprador también se manifiesta en el proceso de creación de nuevas instituciones educativas en el sector, según lo que la evolución del servicio ofrezca como oportuno, en este caso, el servicio de educación de calidad. Soplarían así vientos nuevos que estimularían por fin a mejorar las condiciones de oferta del servicio, y la oportunidad de participar en ese cambio. Por otro lado, los proveedores de mayor relevancia para este tipo de servicios son los profesores y en general, el cuerpo docente. Sin lugar a dudas, estos proveedores pueden ejercer un poder que influya en la competencia, pues la relación laboral es relativamente móvil. Y mientras más calificado es un profesor, por ser un recurso escaso, tiene más demanda, lo que le reditúa mayor libertad de contratación y

movilidad, y le confiere mayor poder. Los profesores de calidad, como proveedores de este proyecto e indispensables para su estrategia de diferenciación, pueden ser difíciles de reclutar en primer lugar, y luego de mantener, salvo que se cumpla con al menos lo siguiente:

1. Una remuneración económica competitiva.
2. Un buen ambiente de trabajo. Para esto se imprimirá una cultura organizacional basada en el respeto a las personas y valores, y se generarán estructuras horizontales.
3. La posibilidad de superación profesional y personal. Para garantizarlo, se necesita un activo esfuerzo de la administración en capacitación y mecanismos de promociones y ascensos en responsabilidades y logros.
4. Una estabilidad y seguridad. Si bien la percepción de la garantía de estabilidad se genera con el tiempo en un proyecto nuevo (pues al principio puede existir una duda de su viabilidad), existen en el mercado mecanismos para reforzarla, como son programas de salud pre pagada, de jubilación y de retiro.
5. Una ubicación del trabajo dentro del radio de vivienda familiar. Esta necesidad explica por qué resulta tan difícil para el Estado proveer de educación en zonas rurales, a pesar de los subsidios por movilización y otros.

Adicionalmente, por cuanto el proveedor es también cliente del servicio de educación para sus hijos, mecanismos de becas y facilidades para hijos de profesores suelen ser un incentivo interesante en muchos casos.

Como conclusión del acápite, se establece que luego del análisis de cada uno de los factores de la competencia arriba descritos, estos factores son generalmente favorables: (i) el grado de rivalidad, si bien alto para los establecimientos no diferenciados, sería bajo para este proyecto; (ii) las barreras de entrada, por el marco regulatorio y las necesidades de inversión, son relativamente altas; (iii) el poder del comprador ha disminuido por el incremento del tamaño del segmento objetivo debido a un aumento a su vez de la capacidad económica de la población; y (iv) el poder de los proveedores puede ser administrado con las medidas adecuadas como quedó señalado arriba.

Las estrategias sectoriales para los factores desfavorables serían: (i) iniciar con un tamaño pequeño pero con elementos diferenciadores fuertes que generen confianza en el cliente, quien se convertiría en su mejor promotor; (ii) dejar abierta la posibilidad de afincarse cerca de un colegio de calidad pionero; (iii) crear una cultura organizacional para que el personal docente se sienta protagonista del crecimiento del Centro Educativo, con compromiso de vivir y transmitir los valores que actuarán en las personas que a su vez cambiarán al entorno cuando éstas ya no sean alumnos del Centro Educativo.

4.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

Visión

Es el referente o meta que busca la organización. Una forma de plantear la visión es definir cómo quisiera la institución ser percibida por un tercero en un futuro cercano. De esa manera se puede concretar la meta en un postulado factible. Para este proyecto, se podría definir la visión como:

“En una década, ser el mejor colegio del sur de Quito, por la excelencia de la calidad académica y de valores de sus profesores y estudiantes.”

Misión

Es la manera cómo se alcanza la visión. La misión también describe las tareas por hacer (Friend y Sehle, 2008, 37). También se puede entender la misión como el bien que se busca para los distintos constituyentes de la organización. Se podría entonces, de manera tentativa hasta que la misión sea mejor descrita en un proceso de planificación estratégica, describir la misión así:

“La misión del Centro Educativo es proveer a sus estudiantes servicios de educación de la más alta calidad académica para su desarrollo personal y profesional, con el aporte de un equipo docente capacitado y motivado, para beneficio de la sociedad.”

Objetivos Iniciales

Son el conjunto de metas sobre los que un proyecto puede evaluar el éxito o fracaso de su estrategia. Estos objetivos deben ser “específicos, cuantificables, alcanzables dentro del marco de tiempo establecido, relevantes en el contexto de la visión” (Friend y Sehle, 2008, 37). Así, para el proyecto del Centro Educativo, los principales objetivos iniciales son:

1. Aplicar el nuevo modelo académico para preescolar y primero y segundo de Básica a partir del primer año de creación del Centro Educativo, e incorporar el modelo a un curso adicional por cada nuevo año lectivo.
2. Alcanzar al menos los siguientes números de alumnos bajo el nuevo modelo académico en los siguientes años. La versión anual de las proyecciones está en el Anexo 13:

AÑO DESDE INICIO	PREESCOLAR	BÁSICA	BACHILLERATO
5	100	180	
8	130	300	30
12	160	450	70
17	200	600	170
22	250	800	210

Tabla 4.3.1: Síntesis de la población estudiantil en función del tiempo

3. Reclutar y capacitar docentes bajo el nuevo modelo académico. Debido a que el proyecto iniciaría con la adquisición de un establecimiento educativo ya existente, el proceso de admisión y capacitación de docentes se hará paralelamente a la incorporación, cada año, de un nuevo curso bajo el nuevo modelo académico. Se busca entonces alcanzar al menos los siguientes números de profesores en los siguientes años (de igual manera, la versión de las proyecciones anuales se halla en el Anexo 16):

AÑO DESDE INICIO	PREESCOLAR	BÁSICA	BACHILLERATO
5	10	12	
8	12	17	2
12	15	23	4
17	19	33	5
22	24	42	5

Tabla 4.3.2: Síntesis de la población de profesores en función del tiempo

4. Contar con un campus propio con las instalaciones correspondientes en el plazo de 5 años de iniciado.
5. Alcanzar la calificación de Bachillerato Internacional 2 años después de completar los cursos bajo el nuevo modelo académico para la escuela y luego de 10 años para el colegio.
6. Iniciar programas de intercambios internacionales luego de 2 años de haber alcanzado la calificación de Bachillerato Internacional para el colegio.

CAPÍTULO 5: PLAN COMERCIAL

El Plan Comercial tiene como propósito establecer la denominada “mezcla de marketing”. La mezcla de marketing es a su vez un conjunto determinado de decisiones sobre los elementos conocidos como las “4 Ps del mercadeo”, que son Producto, Plaza, Precio, y Promoción. En consecuencia, es necesario para el proyecto analizar y tomar definiciones respecto a estos elementos, de la siguiente manera:

5.1 Producto

El producto es en este caso un servicio educativo en dos modalidades: preescolar y escolar.

Al tratar la primera P del Mercadeo se refiere al “Concepto de Servicio” en lugar de producto o mercadería. El servicio por su naturaleza, a diferencia de una mercadería, es intangible y no puede ser almacenado o crear inventarios. En el caso del servicio educativo, éste tiene algunas particularidades. Su “materia” son el conocimiento y los valores, que son elementos que a diferencia de un producto o incluso de otros servicios, no se “gastan” o extinguen con su uso, sino todo lo contrario, su relación, almacenamiento, concentración y difusión los incrementan y perfeccionan. El conocimiento permite economías de escala aunque le aqueja un cierto nivel de obsolescencia. Los valores se caracterizan por su gran estabilidad.

En este proyecto, la calidad del servicio depende en cierta medida del tamaño de los cursos según parámetros de diseño, que definen el grado de personalización. En los servicios educativos, si bien el conocimiento y los valores son factibles de ser reproducidos ilimitadamente, tienen un muy importante elemento humano en la relación profesor-alumno que redundan en la calidad de la formación integral de los alumnos, lo que impone límites al tamaño práctico de los grupos de estudiantes.

Tal como se ha señalado extensivamente en las secciones 2.2, 4.1 y 4.2, el proyecto tomará una estrategia de diferenciación, y las características que permiten esta diferenciación, y que por consiguiente definen el “concepto de servicio”, son al menos las siguientes:

1. Enseñanza de materias regulares en idioma inglés.
2. Calidad académica y formación de profesores.
3. Valoración de la educación técnica.
4. Estudios dirigidos y enfoque en actividades extracurriculares.
5. Formación de padres de familia.
6. Programas de intercambio internacional de alumnos y profesores.
7. Formación moral y en valores.
8. Servicio a la comunidad.
9. Exclusión de cualquier pago extra durante el año.

Por las razones indicadas, el nombre del Centro Educativo deberá ser descriptivo de las características del concepto de servicio. Así, se propone la denominación “Centro Educativo de Alta Calidad” (pudiendo usarse el acrónimo “CEAC”), sin recurrir a

denominaciones usuales de nombres de personalidad o lugares geográficos, denominación particular que gozaría de la aceptación de los clientes y evitaría confusión con otras instituciones educativas.

Por cuanto existen diferencias importantes en la manera de prestar los servicios educativos a nivel preescolar y a nivel escolar, se tratará estos dos “tipos” de servicio separadamente.

Las características principales de diferenciación han sido mencionadas en las secciones 3.2 y 4.1.

El servicio de educación preescolar

Está dirigido a niños de 2, 3 y 4 años de edad, divididos en grupos por edad. Niños de 2 y 3 años corresponden al grupo denominado “maternal”, y los niños de 4 años corresponden al grupo denominado usualmente como “prekinder” (se considerará también como opción, dependiendo de la respuesta de mercado, admitir a niños a partir de un año de edad).

El servicio de educación preescolar no es obligatorio por ley. Por esta razón, existen menores regulaciones de contenidos y requisitos, y la institución tiene una mayor oportunidad de diferenciarse y sobresalir sobre sus competidores al dotar al servicio de las características propuestas. Más aún, esa diferenciación será fuente de la fidelidad del cliente para la educación escolar posterior.

Los grupos de maternal y prekinder no excederán (e idealmente no serán inferiores) a 12 alumnos por clase. Los horarios de maternal y prekinder son diferentes a los horarios escolares, y son flexibles y personalizados en cuanto a la atención. La institución se adaptará en la medida de las posibilidades a las necesidades de los padres y sus horas de trabajo, con el servicio por horas de entre 2 y 8 horas al día de atención (se considerará en su momento la posibilidad de prestar servicios en fines de semana e inclusive horas después de la jornada normal).

En preescolar, la educación estará a cargo de profesores (a razón de uno por clase) y asistentes cada seis alumnos (uno por clase).

El servicio se caracteriza en preescolar no por reemplazar a la madre, sino por proponer un ambiente de estimulación adicional y proveer una educación inicial que incluya a los padres, y la asesoría y guía continua a ellos. Se pondrá atención a la educación en alimentación y salud para el niño, así como a la adaptación a horarios, higiene, comportamiento social, etc. El ambiente de preescolar ofrecerá inmersión en el idioma inglés.

El servicio de educación escolar

El servicio de educación escolar contempla la instrucción desde el primer año de básica hasta el tercero de bachillerato, es decir 13 años de instrucción. El servicio de educación escolar parte de la premisa de que es un servicio altamente regulado por el Estado (en muchos contenidos) y es obligatorio para el cliente. Existe un mayor nivel de libertad en contenidos si la institución es catalogada como “experimental”, por lo que para este proyecto es indispensable obtener esta calificación (caso contrario se debe regir a un currículum, horarios, etc. ya determinados, lo que impediría o dificultaría la diferenciación inclusive por calidad).

En el servicio de educación escolar, los grupos de primero de Básica (conocido usualmente como “kínder”) serán de 15 alumnos, y en adelante el número de alumnos por curso será de 25, lo que implica que entre primero y segundo de Básica se realizará también promoción y admisión de nuevos alumnos. Se permitirá el ingreso de estudiantes nuevos todos los años con un programa especial de adaptación.

Mientras que en preescolar se ofrecerá flexibilidad horaria, en educación escolar es necesario cumplir con el calendario y número de horas mínimas establecidos por las autoridades de educación.

5.2 Plaza

Desde un punto de vista exclusivamente geográfico, el instituto estará ubicado en la zona urbana del sur de la ciudad de Quito. El sur de Quito ha crecido en dirección sur

a lo largo del tiempo desde el inicio del siglo XX. Como consecuencia las parroquias, las urbanizaciones y las estructuras familiares más antiguas permanecieron y se desarrollaron en la parte septentrional cercana al centro. Esta población del sur de Quito, que inicialmente fue de ocupación obrera, ha tenido un importante desarrollo económico y acceso a mejores bienes y servicios y nivel de vida. Es a este estrato de población al que irán dirigidos los servicios de educación que ofrece el proyecto.

Sin embargo, si bien la población objetivo reside en la parte septentrional del sur de Quito, especialmente en las parroquias establecidas por el Ministerio de Educación como: La Villaflora, La Magdalena, y también Eloy Alfaro y Chimbacalle (SINEC, 2008), y que corresponden a las parroquias urbanas según el Municipio de Quito de: La Ferroviaria, La Magdalena, San Bartolo y Chimbacalle (WIKIPEDIA, 2008); la localización física de las instalaciones del Centro Educativo estará en la periferia de la parte central del sur de Quito como consta en el Anexo 17, sea en las inmediaciones de la avenida Simón Bolívar, o en las cercanías de Chillogallo y el valle de Lloa. Esto se debe a que las propiedades inmobiliarias en el sector septentrional han subido significativamente de precio, los inmuebles han sido fraccionados, y el costo de la propiedad que se requeriría para este proyecto en ese sector lo volverían inviable económicamente.

Si bien lo ideal sería estar cerca de los beneficiarios del servicio, ante esta imposibilidad práctica, lo importante termina siendo que existan suficientes vías de acceso y medios adecuados de transporte para que el consumidor del servicio pueda trasladarse a las instalaciones. Se dotará de servicio de transporte para alumnos y profesores.

Se considera que el tamaño del terreno para construir las instalaciones necesarias debe ser mayor a dos hectáreas, y el área de construcción inicial para el quinto año de funcionamiento debería ser no menor de 2.000 metros cuadrados en edificaciones, y unos 2.000 metros cuadrados en patios, canchas y estacionamientos, sumando las áreas de ambos campus.

5.3 Precio

Una de las decisiones más importantes a tomar en relación con este proyecto es el precio por los servicios. Debido a que la estrategia de diferenciación exige tener altos estándares de calidad en el servicio educativo, se requiere incurrir en costos significativos en términos relativos, tanto costos variables (relacionados con el acceso a profesores bilingües y capacitados), y costos fijos (del que dependen el nivel de las instalaciones físicas necesarias). Estos costos elevados, hablando en términos relativos, deben estar en la capacidad de ser cubiertos por los ingresos operacionales del proyecto, que a su vez dependen del precio que se establezca por los servicios.

Al mismo tiempo, un precio muy elevado hará que la población objetivo no acceda al servicio y prefiera otras alternativas actualmente existentes para ella.

El precio de la pensión mensual para preescolar y para primaria deberá ser de entre USD 250 y USD 300. El precio de la pensión mensual para secundaria debería iniciar con USD 350. Se debe reconocer que estas pensiones son elevadas con relación al resto de instituciones educativas del sur de la ciudad. Asimismo, las encuestas realizadas a padres de familia en el sector sur de Quito también confirman que estos precios son superiores a los que el promedio de los encuestados de la población objetivo consideraría apropiados. Por esto es indispensable que la calidad y el contenido del servicio se diferencien de la competencia de tal manera en la mente del consumidor que lo justifique. El éxito del proyecto radica en que el cliente reconozca las virtudes y beneficios incomparables que estarán recibiendo sus hijos, de manera que les resulte evidente que esos beneficios no los recibirían a través de los servicios que ofrezca la competencia.

5.4 Promoción

La promoción de estos servicios implica un reto. Existe la necesidad y una población insuficientemente servida en calidad, y que económicamente sí podría acceder a estos servicios, pero es necesario crear la cultura de consumo de este servicio específico.

Se ha asociado en el pasado al sur de la ciudad de Quito con un nivel generalizado de bajos ingresos económicos. Sorprende entonces que el Centro Comercial de El Recreo sea el centro comercial con mayor nivel de ventas en todo Ecuador, y el sitio comercial más visitado, con una población de visitantes acumulada al año equivalente a la población total del país. Por esta razón, la oportunidad (y el liderazgo) que tuvo el Centro Comercial de El Recreo en su tiempo de inauguración en relación al comercio de productos es parecida a la oportunidad que hoy tendría la oferta de instalar una institución de servicios educativos de calidad. El Centro Comercial de El Recreo inició sus actividades hace poco más de una década y ha alcanzado ya tres ampliaciones (su competencia ha tardado en llegar pero ya lo hace con un nuevo centro comercial en las antiguas instalaciones de la compañía Coca Cola) (“ La edificación del..., El Comercio, 2008). Según la opinión de los ejecutivos de El Recreo, el proyecto del Centro Educativo depende entonces de un mercadeo adecuado (incluyendo una promoción adecuada) para que una oferta tenga éxito para el sur de Quito (Rodríguez, 2005).

La estrategia de promoción incluirá publicidad y relaciones públicas, especialmente en la primera etapa. Para este propósito es necesario contar con un plan de publicidad cuyo costo se incluye en el presupuesto del proyecto y se ha calculado un monto superior al 1% del presupuesto. Este plan de publicidad podrá incluir actividades como las siguientes, habida cuenta del tipo de servicio y potenciales clientes a los que se pretende acceder:

1. Conferencias abiertas a realizarse en el sector para la presentación del proyecto, que podrá incluir contenidos académicos (por ejemplo, conferencistas invitados sobre temas de interés).

2. Islas de promoción en el Centro Comercial El Recreo, en el nuevo centro comercial en construcción, y en el aeropuerto de Quito.
3. Cuñas publicitarias cortas en radios que el estudio determine que tienen gran audiencia en la población objetivo.
4. Publicidad escrita en prensa, dirigida al estrato alto de la población del sur de Quito (inicialmente el diario El Comercio, y el plan de publicidad perfeccionará el enfoque publicitario a medida de verificar los resultados que se vayan obteniendo).
5. Promoción persona a persona a través de los funcionarios vinculados al proyecto.

Habrá que tener en cuenta que el fenómeno migratorio es muy importante en el sector sur de la ciudad de Quito, y está muy relacionado con la población objetivo, por lo que el plan de publicidad deberá tener en cuenta esta realidad.

El plan de publicidad se centrará en las características de la estrategia de diferenciación, y en especial la calidad del servicio educativo y sus beneficios. Se incluirá también como componente importante la oferta de becas por méritos estudiantiles, lo que sin duda es un atractivo y una ayuda a que el sistema funcione para alcanzar los niveles de calidad propuestos.

Sin perjuicio de lo señalado, la promoción no se restringirá a la etapa previa al lanzamiento del proyecto, sino que tendrá una importancia capital durante los primeros seis años del Centro Educativo, cuando se incluirá la promoción de la educación de Bachillerato.

CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES

La estructura del plan de operaciones está basada en el análisis de una industria, y será necesario interpretar los términos por cuanto se tratará sobre servicios en lugar de manufactura y de elementos intangibles en lugar de materiales.

En el presente caso, el aspecto operativo del concepto de servicio educativo se refiere sobre todo a las variables principales de asignaturas y profesores, y el uso de áreas e instalaciones, así como del concepto de calidad de servicio.

6.1 Planta de fabricación y Logística

La planta de fabricación, en el caso de servicios educativos que trata el proyecto, corresponde a las instalaciones físicas en las que se prestarán dichos servicios, es decir en el campus.

El Campus inicial para el proyecto será arrendado o se ocupará parte del campus de la unidad educativa adquirida. Deberá comenzar con aulas para preescolar y Básica. Será necesaria la adecuación de baterías sanitarias más baños para preescolar, para el personal administrativo y para el público de visita. Los servicios administrativos del centro necesitarán lugares para la Biblioteca, Información, Contabilidad, Enfermería, Rectorado, para Salas de Profesores, al igual que una cocina, un lugar para comedor, un patio y un sitio para estacionamientos con su Guardianía.

Conforme la demanda de espacios se incremente, se deberá contar con los lugares apropiados para satisfacer esas necesidades crecientes. A continuación se expone una tabla con la síntesis de la evolución de las instalaciones en función del tiempo.

Tipo instalación\Año	1	5	10	20
Aula preescolar, 1 Básica	3	13	16	28
Aula Escolar	1	6	19	40
Biblioteca	1	2	2	2
Laboratorio y Talleres	0	1	5	11
Baños	7	23	28	43
Sala de profesores	1	5	8	14
Oficinas administrativas	6	10	12	14
Enfermería y Odontología	1	4	4	4
Cancha basket	1	2	6	10
Patios	1	2	6	10

Tabla 6.1.1: Síntesis de las instalaciones en función del tiempo

Algunas instalaciones como la cancha de fútbol reglamentaria y una piscina serán construidas en el nuevo campus.

Se proyecta que el campus inicial sea destinado a futuro únicamente para el nivel preescolar por motivos de variabilidad de horarios de los padres de familia y de seguridad en el transporte de los menores.

Para el año cinco, ya debería haberse construido parte del nuevo campus en alguna de las zonas antes descritas como idóneas para el desarrollo del proyecto. Este campus nuevo contará con espacio para su expansión y a la vez dará al centro un ambiente campestre en la ciudad. Servirá también como una inversión inmobiliaria. El área de este campus será de dos hectáreas y será comprado el terreno a partir del año uno. La construcción se llevará a cabo desde el año de compra del terreno.

Para el nuevo campus, se deberá construir un proyecto específico respetando las fases de concreción del diseño, e interrelacionando lo proyectado con las opciones de compra de los terrenos disponibles en el sector.

El campus nuevo será diseñado para una población de mil quinientos alumnos y trescientos docentes, personal administrativo y trabajadores. Su construcción se la llevará a cabo por partes, según la demanda lo vaya requiriendo. El campus nuevo contará con las instalaciones que se describen en el Anexo 18.

Se debe tener en cuenta que la periferia del sur de Quito ronda los 3000 metros sobre el nivel del mar, y parte de esa zona tiene un nivel mayor de pluviosidad y de velocidad de viento que el resto de la ciudad, razones que obligan a un especial diseño de patios y cubiertas, así como también de aislamiento térmico de ventanas y corredores.

La planificación en detalle del nuevo campus deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Trazar un cronograma sobre el propósito del uso de las instalaciones en el tiempo, es decir contemplar un sistema modular que permita agregar áreas definidas según la evolución de las necesidades minimizando los costos de readecuación y acondicionamiento. Esto, porque a medida que avance el proyecto se requerirán sucesivamente nuevas áreas para aulas y servicios, y arquitectónicamente se deben prever esos cambios futuros para mantener la armonía de la distribución interna.
2. Diseñar la circulación de vehículos, personas que laboren en el centro e invitados, insumos, desperdicios, etc. El diagrama de circulación de los diferentes actores del proceso ayuda a definir la distribución de las áreas. Por ejemplo: un hotel se diseña a fin de que las áreas que se utilizan para servicios como cocina y limpieza tengan contactos puntuales y no afecten las áreas los ambientes destinados para los huéspedes. Así, las áreas administrativas, como la de información y recepción, rectoría, etc. que reciben visita de padres de familia, proveedores, y demás, deben tener acceso más cercano al exterior, mientras que las aulas deben estar rodeadas de jardines y patios, y en áreas interiores para privilegiar la seguridad.
3. Diseño de seguridad para infantes, niños y jóvenes; diseño antisísmico; que prevea recubrimientos no tóxicos, no alérgenos, de larga vida y de fácil mantenimiento.
4. Diseño energético, en cuanto al ahorro térmico, a la iluminación natural y artificial y al confort.
5. Diseño acústico de aulas, auditorio, etc.

6. Diseño de las instalaciones en general: gas, electricidad, agua potable, alcantarillado, agua tratada para riego, fibra óptica para educación virtual, computación y telefonía, etc.
7. Diseño de instalaciones específicas: aulas equipadas, laboratorios, talleres, auditorio, coliseo.
8. Diseño económico de la planta (Perkins, 2001, vi-x).

6.2 Manejo de flujos de producción e inventarios

En el caso que nos ocupa, los flujos de producción son las actividades que se realizan en el proceso para la prestación del servicio a quienes son los beneficiarios directos y finales, esto es, la relación académica entre profesores y alumnos. Si bien los clientes en un estricto sentido son los padres de familia, el proceso de producción consiste en la provisión de la educación a los estudiantes.

Con relación a los inventarios, en el caso de manufactura, se trata del stock de materia prima, productos intermedios y productos terminados no vendidos. En el caso de servicios de educación, en el cual el “producto” no puede ser almacenado, no se podría hablar de inventarios sino sólo por analogía. La analogía de la materia prima se la equipara a los contenidos académicos de las asignaturas en los distintos cursos y niveles, que serán elaborados, actualizados y finalmente presentados por los profesores. Los equivalentes a los productos intermedios y terminados no aplican en este caso porque los servicios que se prestan obligatoriamente concluyen con el período académico.

A continuación se revisan estas variables y su coordinación con relación a cuatro bloques de escolaridad, que se han clasificado por la naturaleza del servicio de educación que se brinda:

1. Bloque A.- Educación pre Básica y años primero y segundo de Básica.
2. Bloque B.- Años tercero a séptimo de Básica (educación primaria).
3. Bloque C.- Años octavo a décimo de Básica (anteriormente conocido como ciclo básico de secundaria).

4. Bloque D.- Años décimo primero a décimo tercero (primero a tercero de Bachillerato).

Contenidos para el Bloque A

La educación para pre Básica y años primero y segundo de Básica se compone de cursos pequeños, requieren de un docente por cada cinco a ocho alumnos, y la tarea básica del docente se relaciona con la seguridad y salud del niño.

La actividad central del docente, tanto profesor como asistentes, es de estimular y acompañar al infante en su despertar de los sentidos y el manejo de las sensaciones, del razonamiento y de las funciones intelectivas, del relacionamiento social y de su personalidad, entre otras manifestaciones vitales. El pensum de procedimientos se diseñará conjuntamente con un experto parvulario.

La comunicación en clase será en idioma inglés. Esta condición es considerada como el elemento clave del desarrollo futuro del sistema de enseñanza en todo el plantel. Los alumnos nuevos que ingresen a cursos intermedios deberán acogerse a cursos intensivos de idioma para su nivelación.

Se procurará que su permanencia diaria constituya una ayuda y una guía para el crecimiento del menor, y aunque el horario de atención pudiera ser más extenso o variable, se insistirá en el carácter irremplazable de la madre en el cuidado del infante en este rango de edades, para lo cual los padres de familia recibirán consejería permanente sobre cómo ser excelentes protagonistas en la educación inicial de sus hijos, lo que incluirá el idioma inglés.

Los infantes formarán grupos de ocho o menos a cargo de un asistente, en clases de ocho a quince alumnos dirigidos por un profesor parvulario.

Los docentes, profesor y asistentes, evaluarán a sus alumnos asiduamente para mantener un registro minucioso sobre cada infante, y por adelantado diseñarán, actualizarán y pondrán en ejecución el pensum para su curso, previamente autorizados por el Ministerio de Educación (ME, "Educar Ecuador", 2008).

Contenidos para el Bloque B

Correspondiente a la primaria, se compondrá de cursos de hasta 25 alumnos, los cuales tendrán 30 horas semanales de clases y se pondrá énfasis en continuar la inmersión en el idioma inglés.

Se definirán aquí los valores y la personalidad que le acompañarán al alumno de por vida, lo cual indica que se trata de una etapa clave y una grave responsabilidad por parte del centro de guiar tanto al estudiante como a sus padres.

Las áreas de mayor interés en desarrollar serán las artes, la lectura y las matemáticas. El pensum de estudios se diseñará con base en el pensum de Bachillerato Internacional para escuelas, y pensum de escuelas con énfasis en artes.

Contenidos para el Bloque C

El ciclo básico de secundaria iniciará sus funciones en el nuevo campus en el año 5 de funcionamiento. Tendrá 35 horas semanales de clase. El pensum será diseñado con base en el propuesto por Bachillerato Internacional para ciclo básico.

Los estudios dirigidos vespertinos y las actividades extracurriculares estarán disponibles a partir de este bloque.

Esta etapa corresponde a la edad del inicio de la adolescencia. Usualmente las niñas inician más temprano este proceso. Existen estudios que indican que debido a las diferencias de velocidades de maduración emocional y mental, es mejor que en esta etapa los varones y mujeres se eduquen en cursos separados hasta que se unan finalmente en el tercer curso de Bachillerato. Tales estudios habrían medido la respuesta académica de ambos géneros en condiciones de separación y sin separación de sexos, y aducen que las respuestas favorecerían a la separación de géneros en esta etapa ("Single-sex education", 2008). En el caso del Instituto se deberá desarrollar un estudio serio de las bondades y riesgos de ambas opciones.

Contenidos para el Bloque D

El ciclo diversificado iniciará el año 8 de funcionamiento en el nuevo campus. Las clases el alumno las recibirá en aulas especialmente adecuadas cada asignatura.

Así, su horario de ocho bloques de 40 minutos de clase y 5 minutos para cambio de aulas, contabilizan 6 horas diarias de clase regular.

Tendrá como interés especial, dirigir el nivel de estudios para que el graduado de este centro pueda desempeñarse exitosamente en cualquier universidad del primer mundo. Para esto deberá poseer una suficiencia en idioma inglés, en matemáticas, deberá ser un amante de la lectura, entre otras cualidades. Su pensum será dado por la organización del Bachillerato Internacional y tendrá acreditación internacional. También debe haber experimentado vivencias con otras culturas, y desarrollado un conjunto de valores humanos y espirituales que le motiven y estabilicen en momentos difíciles que seguramente le depare la vida.

6.3 Gestión de la Calidad

De igual manera como en las secciones anteriores, la calidad del servicio será identificada según el bloque del nivel educativo.

En el nivel de preescolar, la calidad del servicio se medirá por los factores de seguridad física y ambiental y por la salubridad que el centro brinde, por el grado de personalización con el que se logre atender a los menores, y por el nivel de estimulación temprana y los valores que se consiga despertar en ellos.

Los menores serán recogidos de sus hogares en horarios regulares, tendrán vigilancia permanente y asientos seguros para infantes de ese rango de edades durante los traslados.

Los espacios interiores de las edificaciones del campus inicial serán recorridos por docentes y alumnos con un calzado exclusivo para ese lugar del campus. Esto garantizará un estándar de limpieza en la población de usuarios del centro.

Las habitaciones destinadas al aprendizaje y descanso contarán con un sistema de purificación de aire para controlar las infecciones respiratorias estacionales que deterioran rápida e imprevisiblemente la salud de los menores y con una exagerada frecuencia en nuestro medio.

Cada dos habitaciones estarán conectadas con un baño, el cual será revisado horariamente en su limpieza y provisión de insumos.

Los padres recibirán información sobre las personas que atienden a los infantes, incluirá la visita virtual permanente; se les entregará informes periódicos sobre la evolución afectiva, intelectual y física de sus hijos; recibirán consejería sobre el debido cuidado de sus hijos y que de esta forma puedan desempeñarse en casa como colaboradores activos del centro.

La alimentación en el centro y en el hogar estará evaluada continuamente por un profesional en nutrición y gastronomía.

Se programarán eventos familiares que permitan vincular a las familias de los menores y donde la activa participación de todos será guiada para evidenciar los progresos de los infantes.

Para los niveles de Básica y de Bachillerato, la gestión de calidad se referirá a la calificación de los docentes, al diseño del pensum de estudios, a las instalaciones en las aulas dedicadas, a los laboratorios de computación, de ciencias y de artes, a la dotación y metodología de funcionamiento de la biblioteca, a las instalaciones de los talleres, a los espacios para deportes y para la interacción paisajista; también se refiere a la seguridad en el campus y en el transporte diario, a la seguridad y bondad nutricional de los alimentos que se provean, a la familiaridad, personalización y respeto del trato entre alumnos, padres de familia y docentes.

La gestión de calidad de la educación se entiende también por las certificaciones de organismos y empresas internacionales de control de calidad de la educación.

Los profesores tendrán un nivel de educación superior. Los asistentes serán estudiantes de educación superior. La mayor parte de docentes hablará un inglés fluido.

La carga horaria de los profesores de Básica ha sido disminuida en un 10%, lo que les permitirá desarrollar el pensum de estudios del centro o realizar sus estudios de postgrado. La carga horaria de los profesores de Bachillerato ha sido reducida en un 20%, porque necesitan atender a los alumnos en las tardes con los programas de estudios asistidos y actividades extracurriculares.

Todo docente participará en programas de desarrollo de valores cristianos para estar en capacidad de ser modelo para sus alumnos.

El pensum de estudios tendrá el nivel o equivalente al del Bachillerato Internacional, con énfasis en el idioma inglés como mecanismo de comunicación, y el Bachillerato tendrá como meta que los egresados estén en capacidad de ingresar a cualquier universidad norteamericana o europea.

El Bachillerato tendrá aulas dedicadas a una asignatura y los alumnos cambiarán de aula según su horario. Esto ayudará al profesor a exponer el tema de su clase con mayor solvencia. Así, varias aulas servirán de laboratorios y talleres de arte y oficios también.

Las tareas serán enviadas por correo electrónico diariamente a los alumnos de secundaria, y estos podrán realizarlas en el centro o en su casa y enviarlas por el mismo medio. El uso de computadoras portátiles y de Internet en Bachillerato permitirá desarrollar un sistema de tareas y exámenes virtuales, y un seguimiento permanente de cada alumno.

Uno de los pedidos en las encuestas fue que el campus sea amplio y tenga jardines y esté fuera de la zona urbana del sur de Quito. Se desea pues que el alumno viva diariamente una experiencia campestre durante el tiempo que pase fuera de las aulas. Para ello, aparte de la extensión del campus, se considerará la construcción de las edificaciones hasta de tres pisos.

Parte de la garantía de la ininterrumpida limpieza y funcionalidad de las construcciones e instalaciones se logrará porque la técnica constructiva que se emplee estará enfocada a la larga durabilidad de la estructura y los acabados, y una baja necesidad de mantenimiento. Así, una inversión inicial aparentemente alta permitirá una alta y continua confiabilidad en su uso por largo tiempo.

Todos los alumnos gozarán de la variedad de productos alimenticios que brinda nuestro país bajo un control sanitario confiable y la supervisión de docentes y de un nutricionista. Como actividad extracurricular se incluirá la gastronomía y se educará para evitar desórdenes alimentarios y para cuidar la salud y la cultura física a través de los deportes, la medicina preventiva y la higiene personal.

Como un eje transversal está considerado el servicio de salud preventivo y de emergencia para todos los alumnos del Centro Educativo. Contará con un Odontólogo a partir del segundo año de funcionamiento que atenderá a todos los alumnos con revisiones periódicas, tratamientos curativos y preventivos. Estará apoyado por una campaña permanente de los docentes sobre el cuidado dental como una rutina de salud y dignidad. Esta medida será especialmente valorada por sus familias, y cuando los alumnos lleguen a la adolescencia y a la juventud. Contará con una enfermería desde su creación que se especializará en atención a infantes. Dentro de sus funciones estará la de controlar periódicamente el correcto crecimiento de los alumnos, y de atender las emergencias del Centro. Arquitectónicamente se separarán los sectores de escuela y colegio, y si va a incluir el nivel de preescolar el nuevo campus, también éste se lo separará. Esta división ayuda a garantizar la seguridad de los más pequeños. Se mantendrá una comunicación diaria y semanal con los padres de familia a través de internet para informarles sobre el desempeño de sus hijos, invitarles a eventos conjuntos y darle pautas para que revisen las tareas de sus hijos.

CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la factibilidad financiera del proyecto como negocio, utilizando las herramientas matemáticas que permitan evaluar los requerimientos de capital, y diseñar la evolución del negocio para obtener el máximo rendimiento a largo plazo. Se debe tener en cuenta que el proyecto está diseñado para la realidad social y económica del Ecuador y específicamente para el área urbana de la ciudad de Quito.

El capítulo establecerá las necesidades de financiamiento sobre la base de los ingresos proyectados y los costos y gastos presupuestados durante la vida del proyecto. El proyecto ha sido considerado en dos fases: la primera de creación y crecimiento, que requiere la inyección de flujos de efectivo a pesar de que durante

esta fase ya sea posible generar los primeros retornos a la inversión; y la segunda fase, es un período de madurez y estabilidad en la rentabilidad.

7.1 Supuestos y definiciones Generales

El supuesto inicial para este plan es la ausencia de inflación. Se supone también que no existen altibajos importantes en la vida económica del entorno, o que la importancia que los hogares dan al servicio educativo tiene prioridad sobre otros bienes y servicios que ellos consumen (Montúfar, 2003), y también que los esfuerzos de las actividades de Marketing junto con la confianza y la promoción de persona a persona realizada por los clientes que en este caso son los alumnos y sus familias, surtirán un efecto favorable y progresivo a lo largo del tiempo.

Con relación a los Ingresos

Los ingresos del proyecto están dados por los pagos que se realizan en nombre de los alumnos por concepto de matrículas anuales, pensiones mensuales (por diez meses de colegiatura), y un bono único al ingreso del alumno al establecimiento. La tabla del Anexo 13 muestra la evolución calculada factible sobre la base de las bondades del concepto educativo que se proveerá, según se describe en el capítulo 3, y realista también como son las necesidades del servicio educativo de calidad, considerando las tasas de demografía y desarrollo económico proyectados de la zona.

En la siguiente tabla se detallan los valores de la matrícula anual, las pensiones mensuales y el bono único, diferenciados según los bloques etarios para el primer año de funcionamiento. También se ha incluido un factor de incremento de los precios del 4% anual debido al mejoramiento continuo del servicio.

AÑO	POBLACIÓN ESTUDIANTIL	INGRESO
1	74	\$ 292,136
2	95	\$ 363,406
3	179	\$ 696,977
4	225	\$ 926,993
5	308	\$ 1,392,109
6	396	\$ 1,910,249
7	452	\$ 2,293,299
8	513	\$ 2,794,629
9	577	\$ 3,366,650
10	645	\$ 4,015,260

Tabla 7.1.1: Población estudiantil total e ingresos totales en función del tiempo

Rubro\Bloque	Preescolar	Básica	Bachillerato
Bono	\$ 0	\$ 500	\$ 500
Matrícula	\$ 480	\$ 500	\$ 500
Pensión	\$ 250	\$ 300	\$ 350

Tabla 7.1.2: Valores pagados por los alumnos en el primer año

Con relación a los Egresos

Para calcular los egresos se han tomado en cuenta los siguientes rubros, que inicialmente podrían clasificarse como Costos Fijos (entendidos como aquellos egresos de dinero que se deben incurrir independientemente de la población estudiantil, tales como aquellos dirigidos a la creación y obtención de activos fijos, y a las remuneraciones de la administración y mantenimiento del Centro y los insumos correspondientes); y Costos Variables (son los que dependen directamente del número de estudiantes, como profesores, alimentación, salud, transporte y los insumos respectivos). En tercer lugar están los Gastos Financieros y en cuarto lugar,

la Depreciación. En consecuencia, los costos que se han presupuestado son los siguientes:

Costos fijos

Adquisición del Colegio inicial: Como se ha señalado, el proyecto contempla en una primera fase la adquisición de un colegio ya en funcionamiento (esta adquisición significa el traspaso de la persona jurídica que sea titular del establecimiento, que contaría con los permisos pertinentes). Se ha previsto en el presupuesto el pago del valor del colegio adquirido mediante un pago inicial. El valor sugerido dado el tamaño y la ubicación del mismo es de USD 300.000, que se pagarán en el año 1.

Terreno: El proyecto plantea la compra de un terreno para construir las instalaciones permanentes del Colegio aledaña a la densamente poblada zona urbana del sur, mientras que la sede del Colegio inicial adquirido, luego de los primeros años será destinada a la sección preescolar, para mantener a esta población estudiantil cerca de su lugar de vivienda. El precio del terreno en los lugares escogidos como más probables, en la extensión necesaria, no excederá de USD 10 por m², por lo que al requerirse dos hectáreas da un precio total de USD 200.000, que se adquirirá en el año 1.

Construcción: Los costos anuales presupuestados de construcción se describen en la siguiente tabla. Los criterios que se han utilizado para esos valores son, en primer lugar, la necesidad de mudarse desde el local del Colegio inicial al nuevo campus a partir del quinto año, y en segundo lugar, el crecimiento de las instalaciones en área construida (aulas, baños, canchas, servicios administrativos, etc.), será según la medida del crecimiento de la población estudiantil. Las actividades de construcción, readecuación e instalación se inician a partir del año 1.

Readecuaciones: Son los trabajos de ingeniería que se deberán realizar para habilitar las áreas del Colegio inicial según las necesidades específicas durante la

fase de funcionamiento único en ese local. Los trabajos posteriores en ambos campus se consideran como Construcción.

Instalaciones: Bajo este rubro se contempla toda la adecuación mobiliaria (por ejemplo pupitres, mesas de estudio, pizarras, etc.) y de equipamiento (laboratorios, biblioteca, material didáctico, cocina, computadores, fibra óptica, etc.). También en este rubro el crecimiento es progresivo y de permanente actualización, y debe ser consecuente con el nivel de calidad del servicio educativo que se busca.

Como se puede ver en el Anexo 19, las instalaciones físicas son esenciales para el concepto del servicio y requieren de una importante inversión.

Gastos de Administración Fijos: Están conformados por las remuneraciones del personal administrativo, de dirección, de mantenimiento y de seguridad del establecimiento, y los insumos que estos servicios requieren.

Costos variables

Profesores: El principal rubro de los costos variables son las remuneraciones de la planta docente. La calidad del profesorado es el elemento esencial del servicio educativo que se prestará. Por esta razón el proyecto contempla sueldos competitivos que permitan atraer y mantener buenos profesores. El número de profesores varía en función de los alumnos y las materias que se dicten, y crece a medida de la evolución del proyecto, según se describe en el Anexo 16.

Gastos de administración Variables: Contempla las remuneraciones que adicionalmente a los profesores, sus asistentes y los directores académicos se realizan; esto es el pago al personal que brinda los servicios adicionales al educacional, como son el servicio de salud, alimentación y transporte, y los insumos que estos servicios requieren. Estos servicios completan el concepto de educación de calidad.

Gastos Financieros

Incluyen los intereses en aquellos escenarios de financiamiento que prevén costos de capital que se pagan a los proveedores del crédito, que podría ser una institución financiera privada, un organismo estatal de fomento a las empresas con créditos preferenciales, o un organismo internacional dedicado a la educación con programas para países en desarrollo. El pago del capital no constituye gasto financiero pero debe ser considerado en el flujo de caja.

Depreciación

Es la pérdida del valor de los bienes debido al tiempo de uso. Se ha considerado un tiempo de 10 años para el rubro de Colegio inicial, de 10 años para el rubro de Equipos e instalaciones, y de 20 años para las Edificaciones.

7.2 Estructura de capital y financiación

El Capital lo conforma el aporte propio del valor del terreno donde se construirá el campus principal del Centro Educativo. El valor es de USD 200.000.

El Centro Educativo es un proyecto que requiere de infraestructura al inicio de su operación y durante la época de crecimiento, razón por la cual su necesidad de inversión es importante con relación al flujo de ingresos correspondiente a ese período de la empresa.

Por lo tanto, se propone la financiación del proyecto además del aporte personal, con crédito que contribuya a cubrir los valores requeridos. Se calcula que el aporte financiero será necesario por un período de 8 años. Este crédito se realizará tomando en cuenta al Colegio inicial como respaldo hipotecario. La valoración del aporte financiero se evalúa según una tasa de interés del 17%. La tasa de descuento del proyecto es del 25%. Se considera los créditos anuales y el pago de capital e intereses también anual. La tabla de aportes financieros en función del tiempo se presenta a continuación.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Total de Aporte de Capital	200	491	612	698	1046	1135	1017	675	169	0
Aporte propio de Capital	200									
Aporte financiación		491	612	698	1046	1135	1017	675	169	0

Tabla 7.2.1: Aportes financieros al proyecto (en miles de USD)

7.3 Estados Financieros Proyectados

Se presentan los Estados Financieros de Ganancias y Pérdidas, de Flujo de Efectivo y de Balance General, desarrollados para los primeros veinticinco años, con el propósito de verificar que la curva de Variación anual de Utilidades sea estable y creciente. Esta variación se la expone en el Anexo 20. Los Estados Financieros proyectados para los primeros diez años constan en los Anexos 21, 22, 23.

Se enumeran a continuación las consideraciones que se han tomado en cuenta para la conformación coherente de los Estado Financieros proyectados.

Estado de Ganancias y Pérdidas

- 1.- Los rubros de Costo de Ventas y Gastos Operativos del bloque de Egresos han sido divididos proporcionalmente según el calendario de un año lectivo, y reagrupados en los años fiscales correspondientes. En este procedimiento se ha tomado en cuenta que ciertos gastos ocurren únicamente durante diez meses al año, y otros, todo el año.
- 2.- La Depreciación ha sido evaluada respetando los diversos plazos específicos para cada componente.
- 3.- El rubro de Impuestos se toma en cuenta a partir del año 7, cuando el valor de los Intereses generados por el servicio de la deuda son inferiores al valor de Impuestos generados por Utilidad Bruta. Este procedimiento es un escudo fiscal permitido por la ley. La tasa de imposición es de 25%.
- 4.- La cuenta de Utilidad Neta diverge de cero a partir del año 5, y los Dividendos se pagarán el 81.4% de lo generado en el del año 9, y serán progresivamente superiores, según la demanda de nueva deuda.

Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo contempla el aporte financiero de Capital Inicial, y de Deuda en los primeros 8 años para cubrir los egresos que durante este período los Ingresos por servicios educativos corrientes no lograron compensarlos en su totalidad.

Estado de Balance General

1.- La cuenta de Depreciación Acumulada obedece a la acumulación del rubro anual de Depreciación del Estado de Ganancias y Pérdidas.

2.- Las cuentas de Cartera, Costos de Ventas por Pagar, Gastos Operativos por Pagar, no tienen valores porque se consideran únicamente pagos oportunos debido al carácter del negocio.

3.- La cuenta de Dividendos por pagar se genera cada año si el rubro de Utilidad Neta es positivo y si la Deuda a Corto Plazo es inferior a esta cuenta de Dividendos por pagar, en cuyo caso se pagará al año siguiente; de otra manera, se prioriza el pago de la deuda que se saldará en los años siguientes, según la disponibilidad de fondos.

7.4 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio Operativo se lo calcula tradicionalmente con la fórmula:

$$(\text{Costo Fijo Total} + \text{Depreciación}) / (\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}) = Q_{\text{Equilibrio}}$$

Donde Q_E es el número mínimo de productos fabricados o servicios vendidos para que sea redituable la operación a largo plazo.

La Depreciación actúa como Costo Fijo o de Inversión, mientras que en los Costos Variables se debe incluir los Costos Financieros de las deudas.

Para el caso del Centro Educativo, se ha realizado el cálculo del Punto de Equilibrio Operativo para todos los años proyectados. Los resultados indican que excepto el primer año, la proyección de alumnos es muy superior a la requerida por el punto de equilibrio. Los resultados se expresan en el gráfico del Anexo 24.

El Punto de Equilibrio Financiero se lo obtiene generando Estados Financieros que arrojen un VAN de cero. De esta manera, la Tasa de Descuento del Proyecto será igual a la TIR en estas condiciones.

Para el Proyecto con endeudamiento a largo plazo, el Punto de Equilibrio Financiero arrojó una TIR equivalente a la tasa de descuento de 25.07%, correspondiendo a una Participación Inicial de la Demanda Objetivo del 3.048%.

La evolución de la población estudiantil en el tiempo como para el cálculo del Punto de Equilibrio Financiero se indica en el Anexo 25.

7.5 El VAN y la TIR

El Valor Actual Neto del flujo total se calcula con la fórmula:

$$\text{VAN} = -\sum_{j=0}^n (\text{Inversión}_j / (1+r)^j) + \sum_{j=1}^n (\text{Dividendo}_j / (1+r)^j) + (\text{Dividendo}_{j+1} / (r-g)) / (1+r)^j$$

Donde

r = tasa de descuento del proyecto

g = tasa de crecimiento esperado al futuro

n = número de períodos de la proyección

Los términos de la fórmula indican: el primero, la sumatoria del flujo de inversión expresada con signo negativo, el segundo término equivale a la sumatoria de los valores actuales de los dividendos pagados, y el tercer término representa el valor de continuidad de la empresa a partir del dividendo generado el año siguiente al último considerado para el proyecto.

La tasa de descuento del proyecto r, es igual a la TIR del Punto de Equilibrio Financiero del proyecto.

La tasa de crecimiento hacia futuro g se calculó en 9.19%.

Para el caso del Centro Educativo, el VAN con una tasa de descuento del 25%, dio como resultado USD 1'015.684. El cálculo se lo puede observar en el Anexo 26.

La Tasa Interna de Rendimiento es la tasa con la que se descuenta un flujo de efectivo que permita un VAN de cero de dicho flujo. La TIR para el caso del Centro Educativo con endeudamiento es de 39.66% al cabo del año veinticinco.

7.6 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad está concebido como cuánto cambia el VAN y la TIR si la variable en estudio varía una cantidad o porcentaje. Existen diversos parámetros que sustentan un proyecto, pero el objetivo del Análisis de Sensibilidad es descubrir cuáles son los parámetros críticos que pudieran definir el éxito o el fracaso del proyecto y cuantificar su influencia.

De los indicadores que producen resultados más divergentes en los Estados Financieros, se encuentran: la decisión de incluir la educación preescolar, la tasa de participación inicial en la demanda, la tasa de crecimiento del Centro, los valores cobrados a los padres de familia, y la tasa de incremento anual de los precios debido al mejoramiento del servicio.

Se escogió la tasa de incremento de los precios porque siendo una herramienta de compensación por los esfuerzos económicos realizados por el Centro Educativo, al mismo tiempo, ayudará a medir la respuesta de la demanda para determinar la Elasticidad precio de la demanda de este tipo de servicios, y según esto, dimensionar la demanda cautiva, y la Barreras de ingreso para los nuevos oferentes.

Se planeó un incremento de precios que actúan en dos períodos: en los primeros diez años el incremento será del 4% anual, y desde el año once del 3% anual. Esto permitirá recuperar la inversión inicial sin que afecte mucho a los precio a largo plazo. Se propone la comparación de los incrementos de precios en este período inicial del 3%, 5% y 6%. Para el efecto, se presenta una tabla comparativa de índices

de precios en el Anexo 27 con estos incrementos para el primer período, y se mantiene estable el incremento en el segundo período.

El análisis de sensibilidad permite medir la variación del VAN anualmente, sin el término de continuidad del negocio en Anexo 28. Se entiende que el eje cero del gráfico corresponde a la variación del nivel de crecimiento del 4% con respecto a sí mismo.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Se revisará a continuación de manera sumaria los temas centrales del Plan de Negocios propuesto, de manera tal que nos permita arribar a conclusiones que dirigirán la implementación del proyecto en un emprendimiento concreto.

8.1 Sobre el Mercado

El análisis del mercado realizado comprende un estudio del ambiente externo general, incluyendo tanto la coyuntura histórica e institucional a nivel global, pasando por las realidades económicas y políticas a nivel nacional, y terminando en el análisis de la realidad local en la cual se desarrollará el proyecto.

Así, en el aspecto local se puede mencionar que la población del sur de Quito sufrió casi por medio siglo un tipo de discriminación debido a una planificación anacrónica (Abram, 179), que incluyó un trato desigual en la inversión pública y privada con respecto al norte, y se transformó así en el principal asentamiento de la migración provinciana hacia esta ciudad, sin que haya llegado a tugarizarse. De esta manera, actividades como el transporte y la intermediación de bienes agroindustriales y alimentos que llegaban para el consumo de la zona norte del país y para la exportación a Colombia, sirvieron de estructura para la formación de un estrato socioeconómico medio y medio alto.

Como ejemplo comparativo, el comercio en este sector de la ciudad había mantenido un nivel precario hasta la apertura del Centro Comercial de El Recreo hace más de

una década. A partir de allí, los habitantes del sur se identificaron él, y hasta la fecha continúa siendo el único sitio de reunión masivo de la población junto con la vecina terminal del Trolebús.

Esto indica que probablemente existe una población de cerca de 800.000 personas que aún no está siendo adecuadamente servida en cuanto a la provisión de bienes y servicios se refiere, y que existiría más de una oportunidad de negocio.

De la investigación de mercado realizada, se desprende que el sur de Quito está estratificado económicamente según su distancia al centro de la ciudad, de acuerdo con la época del asentamiento familiar, que indicaría su posibilidad en el tiempo de haber generado un mayor desarrollo económico. También, el sur ha sufrido una evolución urbana desordenada y fragmentada debido a su orfandad institucional y a sus modestos orígenes económicos.

En cuanto al servicio educativo, el estudio de mercado señala que una parte de la población requiere de servicios de educación de calidad, puesto que los servicios hasta hoy brindados, han estado imposibilitados de abandonar los estándares de mediados del siglo pasado, cuando el Estado subsidiaba dichos servicios.

Recientemente se está concretando el inicio de ofertas educativas de calidad por parte de pioneros privados y del Municipio local. Esto permitirá la entrada de oferentes seguidores con una respuesta más ágil por parte de la demanda, ya que comienza a generarse una cultura de consumo de este servicio.

Se ha cuantificado la demanda objetivo en 7500 personas en edad escolar residentes en la zona de interés que estarían en capacidad económica de acceder a instituciones educativas de calidad. Se plantea una participación inicial del 5% de dicha demanda objetivo y se comenzaría por el nivel de preescolar y escolar de Básica. La evolución del Centro Educativo iría cubriendo los siguientes niveles de escolaridad, así como también las edades más tempranas de pre escolaridad.

El techo del precio mensual para este tipo de servicios, tomando en cuenta que incluirá un horario extendido y servicios complementarios de transporte, alimentación, salud general y odontológica, se calcula en USD 300 mensuales como promedio. En consecuencia, el tamaño del mercado global es de USD 27 millones anuales, de los cuales el proyecto apunta a participar con el 8% para el año diez.

8.2 Sobre la Estrategia

Una vez que se ha analizado la necesidad percibida en el mercado, se requiere (i) determinar un concepto de servicio para atender a esa necesidad, y (ii) desarrollar un enfoque estratégico que permita llevar ese concepto de servicio hacia el mercado y la población que lo demanda.

A este respecto, el Plan de Negocios analiza varios enfoques estratégicos posibles y opta por una estrategia de diferenciación, fundamentada en las siguientes características de la esencia del concepto de servicio: (i) enseñanza de materias regulares en idioma inglés, (ii) calidad académica de cuerpo docente, (iii) enseñanza técnica como medio para el desarrollo intelectual general, (iv) organización de estudios dirigidos, (v) desarrollo de aptitudes artísticas y deportivas, (vi) coordinación del rol educador de la familia, (vii) contacto internacional a través de programas de intercambio, (viii) formación vivencial en valores, y (ix) unificación de todos los gastos de educación y complementarios.

El Plan de Negocios analiza también la estrategia sectorial sobre la base del modelo de Porter de las cinco fuerzas aplicado al sector educativo en la zona sur de la ciudad de Quito, reconociendo el efecto de esas fuerzas competitivas (rivalidad en el mercado, barreras de entrada, amenazas de sustitutos, el poder del comprador, el poder del proveedor).

El plan estratégico ha definido la misión como *“proveer a sus estudiantes servicios de educación de la más alta calidad académica para su desarrollo personal y profesional, con el aporte de un equipo docente capacitado y motivado, para beneficio de la sociedad”*, lo que permitirá llegar a la visión, definida como *“en una década ser el mejor colegio del sur de Quito por la excelencia de la calidad académica y de valores de sus profesores y estudiantes”*.

8.3 Sobre la implementación Comercial y Operativa

El plan comercial engloba la mezcla de marketing de las “cuatro Ps”:

El producto o servicio es el de la educación de calidad, entendida como la formación académica, moral y espiritual que le permitirá al estudiante y al egresado ser el protagonista de su vida y un referente en la sociedad en la cual conviva.

Estos aportes estarán dados por profesores altamente capacitados, angloparlantes o bilingües que motiven constantemente al alumno a reflexionar bajo una valoración cristiana de los hechos y actitudes en los que éste se vea involucrado, a actuar coherentemente con lo que él ha pensado es veraz, bueno y hermoso; y a comprometer su esfuerzo en beneficio propio y de su prójimo. Este concepto de servicio no estaría completo si su familia no participara activamente de él. Los logros académicos individuales y grupales a partir de estas bases se anticipan sinérgicos. Se ha incorporado la educación preescolar al proyecto por considerarse a la actitud de los menores como menos condicionada y más factible la guía a los padres de familia que cuando los alumnos son mayores.

La plaza o lugar de distribución del servicio estará inicialmente en la parte septentrional del sur de Quito, donde funcionará el campus inicial y posteriormente la sección de pre escolar. Durante el año uno, se adquirirá un terreno en la vecindad oriental u occidental de la parte central del sur de Quito. Esto obedece al pedido expreso de una fracción importante de las encuestas que indican requerir de un campus campestre. Por motivos de distancia y nivel de tráfico, se escogió a los valles de Chillogallo y Lloa al oriente, y a las inmediaciones de la avenida Simón Bolívar, al occidente, como posibles sitios de emplazamiento del nuevo campus donde se construirá a partir del cuarto año las secciones de Básica y de Bachillerato.

El incremento de los ingresos por parte de la demanda durante la última década ha permitido que el precio de los servicios educativos se abra como un abanico según la composición de la oferta sea más completa o no. Los planteles educacionales en el norte de Quito ya han definido los niveles de precios para los servicios que prestan. La variación en sus precios está dada por la calidad y completitud de su oferta, por

su prestigio y en algunas oportunidades por el grado de subvención que reciben de gobiernos locales o extranjeros.

Los precios que el Centro Educativo ha estimado para el inicio de sus actividades constan en la tabla 7.1.2.

La promoción de los servicios y del Centro Educativo de Alta Calidad (CEAC) se realizará a través de: conferencias, información en islas en el Centro Comercial de El Recreo y en el aeropuerto de Quito, en cuñas publicitarias en radios y en prensa, y finalmente, de persona a persona. La inversión en promoción se ha calculado en el orden del 1% de la inversión total.

Tanto el campus inicial como el campus nuevo contarán con amueblamiento y elementos constructivos e instalaciones que brindarán seguridad, salubridad, bienestar, y algún nivel de confort a los alumnos y profesores que formen parte del Centro.

Dado que se proporcionará servicios complementarios, hará falta infraestructura donde desarrollar estos servicios.

A partir del año cinco, se prestarán los servicios en los dos campus, en el campus inicial para la sección preescolar y primero de Básica, y en el campus nuevo, para la secciones de Básica y de Bachillerato.

Los programas de estudios se realizarán con base en los programas acreditados internacionales como los de la organización Bachillerato Internacional, y otros que incluyan a preescolar. Estos programas deberán estar avalados por el Ministerio de Educación.

La gestión de calidad deberá atravesar todas las actividades que se realicen en el Centro Educativo, desde los detalles constructivos de los campus, los programas de estudio y la selección del personal docente, hasta la vinculación activa de los padres de familia y la formulación de los intercambios de profesores y alumnos.

8.4 Sobre el Financiamiento y Resultados económicos del proyecto

La actividad de las instituciones educativas, tanto en sus metas académicas como económicas suele medirse en décadas, porque a pesar de que su evolución es continua, precisa de un ambiente de confianza y estabilidad por parte de la comunidad de alumnos y sus familias hacia adentro de la institución, y de respeto por parte de la comunidad mayor a la que sirve. Este sentimiento tal vez se deba a que la sociedad encarga a una institución la delicada tarea formativa de los hijos, para quienes sus padres quisieran que fuera la mejor época de sus vidas.

Por otro lado, el ramo de la educación escolar y preescolar luego de la era industrial ha entendido que existen limitaciones para la aplicación de la economía de escala en sus servicios, y a estas limitaciones las ha relacionado con el concepto de calidad.

También, ha absorbido servicios tan disímiles como transporte y salud a su oferta como elementos complementarios del servicio, provisión que redundará en provecho del apretado horario laboral de los padres de familia. Todo esto se ha sumado a las fuerzas del mercado que han minimizado las utilidades de las empresas educativas, razón por la cual su desarrollo financiero se ha visto dilatado en el tiempo.

El proyecto presenta un esquema de negocio progresivo que posee dos aportes claros, con diversos márgenes de utilidad, pero que se complementan por ser uno temporalmente sucedáneo del otro. Aquí se observa una oportunidad la aplicación de la economía de escala que el mercado la considera aceptable. Esto a su vez obliga a desarrollar el negocio hacia dos frentes y a incrementar los gastos iniciales.

Hasta alcanzar nivel estable de organización, se hace indispensable implementar progresivamente los varios componentes del concepto final del servicio, y a su vez, incrementar el precio de sus versiones intermedias. Se ha cuantificado este incremento en un 4% anual, sin tener en cuenta a la inflación.

El otro elemento importante para este esquema inicial de negocios es la financiación externa. Se requiere por los primeros ocho años de una asistencia financiera comercial o como alternativa, pudiera ser aceptable la participación de un socio inversionista.

Para el caso del crédito, se ha calculado con base en una tasa de interés del 17% anual, y se ha encontrado a través del Punto de Equilibrio Financiero que la tasa de descuento del proyecto es cercana al 25% anual.

El Análisis de Sensibilidad utiliza el incremento de precios como índice de referencia para verificar su influencia sobre la rentabilidad y sobre la duración del período con requerimiento de crédito. De esta manera, si el incremento de precios baja 1% anual, el período se incrementa a nueve años, y si sube 1%, el período decrece a siete años, si sube 2%, el período requerido de crédito baja a seis años. Esta herramienta permitirá redefinir la política de implementación de los servicios complementarios de acuerdo al entorno económico y a la posibilidad de aplicar exitosamente el rango de incrementos por mejoras en los servicios que sea pertinente.

La rentabilidad del proyecto con sus índices más probables cuenta con un VAN de USD 1'015.684, y una TIR de 39.66% para el año veinticinco.

El proyecto ofrece adicionalmente al beneficio financiero, la posibilidad de desarrollar el urbanismo de la zona y la correspondiente plusvalía de sus bienes inmuebles, y lo que es más importante, generar una riqueza con un muy alto factor multiplicador en el tiempo como es la formación de un recurso humano capacitado. La ventana de oportunidad de este negocio se estima es para los próximos diez años.

BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

El índice inflacionario sigue ascendiendo y está en 9.29%. (2008, junio, 6). *El Comercio*, Cuaderno 1, 10.

En la capital está la meca del consumo. (2005, diciembre, 5). *El Comercio*, Negocios, B1.

La estructura de la Cancillería no es apta para el comercio. (2008, julio, 8). *El Comercio*, Cuaderno 1, 10.

Nuevo orden alimentario mundial. (2008, julio, 19). *El Comercio*, Agromar, 17.

LIBROS

Abram, Matthias, Segovia Nájera, José, Ortiz Crespo, Alfonso. (2007). *Damero*. (Ortiz Crespo, Alfonso, Ed.). Quito: FONSA.

Friend, Graham, Zehle, Stefan. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Lima: Cuatro Media Inc.

Ghemawat, Pankaj. (2001). *Strategy an the Business Landscape*. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.

INEC. (2003, Octubre). *Ecuador: estimaciones y proyecciones de población 1950-2025*. Quito: INEC.

INEC. (2004, Agosto). *Ecuador. Proyecciones de población de población por provincias, cantones, áreas, sexo y grupos de edad*. Quito: INEC.

INEC. (2006). *Compendio de resultados definitivos de la Encuesta de Condiciones de Vida. Quinta Ronda. (Noviembre 2005- Octubre 2006)*. Quito: INEC.

Perkins, L. Bradford. (2001). *Elementary and secondary schools*. New York: John Willey and Sons.

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

Rielo, Fernando (2005). *Fernando Rielo: un diálogo a tres voces*. Segunda Edición. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Toffler, Alvin, Toffler, Heidi. (2006). *La revolución de la riqueza*. Random House Mondadori: Barcelona.

ARTICULOS Y DOCUMENTOS

INEC. (2001). *VI Censo de población y vivienda- 2001. Correspondencia de zonas censales por parroquias urbanas de la ciudad de Quito*. Quito: INEC

MEC. (2003). Artículo 174 del reglamento de la ley de educación. *Requisitos para la creación de planteles del ciclo básico (octavo, noveno y décimo años de educación básica)*. Quito: Dirección provincial de educación y cultura de Pichincha.

ME. (2007). Artículo 174 modificado del reglamento de la ley de educación. *Requisitos para la creación de planteles del ciclo básico (octavo, noveno y décimo años de educación básica)*. Quito: Dirección provincial de educación y cultura de Pichincha.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS EN LÍNEA

EFE. (2008). Correa defiende subsidio a combustibles por importancia social y productiva. *El Comercio*. Obtenido en línea el 1 de Marzo de 2008.
http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=112819&anio=2008&mes=2&dia=29

Redacción Política. (2008). Correa pide a la Asamblea Constituyente un mandato para ayudar al agro. *El Comercio*. Obtenido en línea el 21 de Junio de 2008.
http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=129278&anio=2008&mes=6&dia=20

Redacción Guayaquil. (2008). El subsidio al agro en lo que va del 2008 suma USD 111 millones. *El Comercio*. Obtenido en línea el 19 de Junio de 2008.
http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=128986&anio=2008&mes=6&dia=18

Redacción Quito. (2008). La edificación del Quicentro Shopping del Sur trae expectativa a Quitumbe. *El Comercio*. Obtenido en línea el 15 de Julio de 2008.
http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=132698&anio=2008&mes=7&dia=14

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS Y EN LÍNEA

Banco Central del Ecuador. (2006). *Agregados macroeconómicos: coeficientes respecto al PIB*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pe06401.xls>

Banco Central del Ecuador. (2006). *Indicadores per cápita*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pe061001.xls>

Banco Central del Ecuador. (2006). *Informe mensual de inflación*. Obtenido en línea el 15 de Julio de 2009.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200805.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2006). *Valor agregado bruto por industria/PIB*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/PIBc_web.xls

Banco Central del Ecuador. (2006). Boletín Anuario. 4.1 Cuentas nacionales. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario29/4.1.1.xls>

Banco Central del Ecuador. (2008). *PIB por clase de actividad económica (Miles de dólares)*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pe06801.xls>

CONEA (2008). Funciones. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.conea.net/presentacion/presentacion.htm>

EIA (2008). *Crude Oil Price*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.eia.doe.gov/emeu/international/prices.html#Crude>

Georgetown University. (2006). *Political Database of the Americas. Republic of Ecuador. Constitutions*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/ecuador98.html>

Gobierno Nacional. (2008). *Constitución 2008*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2009. <http://www.presidencia.gov.ec/modulos.asp?id=109>

- IBO. (2009). *Find an IB World School*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
http://www.ibo.org/school/search/index.cfm?programmes=&country=EC®ion=&find_schools=Find
- INEC. (2006). *VI Censo de población y vivienda-Pichincha*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2007. <http://www.inec.gov.ec/downloads/pichincha.zip>
- INEC. (2008). *Ingresos totales y número de hogares en Pichincha y cantón Quito de la encuesta de condiciones de vida 2006*. Obtenido en Quito: INEC. 1 de Enero del 2009.
- INEC. (2008). *Análisis inflacionario*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>
- McKinsey and Company. (2009). *The Economic Impact of the Achievement Gap in America's Schools*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
http://www.mckinsey.com/clientervice/socialsector/achievement_gap_report.pdf
- ME. (2008). *Educación Ecuador*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.educarecuador.ec/>
- ME. (2007). *Rendición de Cuentas año 2007*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2008.
<http://www.educacion.gov.ec/rindecuentas/documentos/RENDIC%20CUENTAS%20007%20EDUC.pdf>
- ME. (2008). *Estructura del sistema educativo ecuatoriano*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://200.25.183.75/CNIE/pdf/Estructura%20Sistema%20Educativo.pdf>
- ME. (2008). *Informe Aprendo 2007*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2009.
http://www.educacion.gov.ec/inicio/documentos/INFORME_APRENDO_2007.pdf
- ME. (2008). *La medición de logros académicos en Ecuador*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2009.
<http://www.educacion.gov.ec/proyectosConvenios/aprendo.php?sec=3&subCat=1&subSec=6>
- ME. (2008). *Ministro Vallejo presentó resultados de censo educativo*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2009.
<http://www.educacion.gov.ec/noticias/noticias.php?nav=noticias&varCodBol=1323&ofset=0>
- ME. (2008). *Plan decenal de Educación*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2009.
<http://www.educacion.gov.ec/proyectosConvenios/documentos/plandecenal/PlanDecenaldeEducacion.pdf>

- ME. (2009). Acuerdo ministerial 00025-09 del 26 de Enero del 2009. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
http://www.educacion.gov.ec/_upload/ACUERDO%20025-090002.pdf
- ME. (2009). Resultados de las pruebas SER regimen Sierra. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009. http://www.elcomercio.com/nv_images/fotos/2009/05/ranking.pdf
- MSP. (2007). *Indicadores de Salud Popular*. Obtenido en línea el 1 de Enero de 2008.
http://www.msp.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1&Itemid
- National Geographic Channel. (2009). *Cerebros Brillantes: los Superdotados*. Marc Yu. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.natgeo.tv/especiales/cerebros-brillantes/marc-yu.asp>
- SIISE. (2008). *Informe social 2003. Desarrollo social y pobreza en el Ecuador 1990-2001. Capítulo 3. Migración*. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
<http://www.siise.gov.ec/PageWebs/Publicaciones/2inf3.pdf>
- SINEC. (2008). *Boletines estadísticos y electrónicos. Años escolares 1993-2005*. Obtenido en Quito: Ministerio de Educación y Cultura.
- SRI. (2008). *Recaudación de tributos en el cantón Quito 2004-2007*. Obtenido en Quito: SRI. 1 de Enero de 2009.
- The World Bank. (2008). Commodities Price Data. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
http://siteresources.worldbank.org/INTDAILYPROSPECTS/Resources/Pnk_0708.xls
- UNESCO (2006). *Chapter 2. EFA progress: where do we stand?* Obtenido en línea el 15 de Julio de 2009. http://www.unesco.org/education/GMR2006/full/chapt2_eng.pdf
- WIKIPEDIA (2008). *Single-sex education*. Obtenido en línea el 15 de Julio de 2009.
http://en.wikipedia.org/wiki/Single-sex_education
- WIKIPEDIA (2008). *Quito*. Obtenido en línea el 15 de Julio de 2009.
http://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_Quito
- WorldTeach. (2009). Program Information. Obtenido en línea el 14 de Julio de 2009.
http://www.worldteach.org/program_information/

ENTREVISTAS

Larrea, Patricio. (2003). Entrevista personal con Carlos Montúfar. Cumbayá.

Larrea, Patricio (2005). Entrevista personal con Natalia Rodríguez. Quito.

Larrea, Patricio. (2006). Entrevista personal con Daniel Méndez. Quito.

Larrea, Patricio. (2006). Entrevista personal con Patricio Freire. Quito.

Larrea, Patricio. (2006). Entrevista personal con Lorenzo Álvarez. Quito.

Larrea, Patricio. (2008). Entrevista personal con Flavio Duque. Quito.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para Tesis	89
Anexo 2: Secuencias de información demográfica, educativa y económica	90
Anexo 3: Listado de entrevistas a profundidad	91
Anexo 4: Tasa de crecimiento total de la población	92
Anexo 5: Habitantes de Ecuador en el tiempo	93
Anexo 6: Proyección de la población del país por edades	94
Anexo 7: Cronología de la creación de centros educativos en el sur de Quito	95
Anexo 8: Oferta de servicios educativos en el sur de Quito	96
Anexo 9: Distribución de planteles educativos en la parte septentrional del sur de Quito	97
Anexo 10: Mercado educativo del sur de Quito	98
Anexo 11: PIB histórico de Ecuador	99
Anexo 12: Oferta del servicio educativo privado en el sur de Quito	100
Anexo 13: Evolución de la población estudiantil del Centro Educativo	101
Anexo 14: Artículos de la Constitución del 2008 relativos a la educación	102
Anexo 15: Resultados de la evaluación a estudiantes escolares en Ecuador	104
Anexo 16: Evolución de la población de docentes en el Centro Educativo	105
Anexo 17: Lugares posibles de ubicación del nuevo campus del Centro Educativo	106
Anexo 18: Instalaciones del Centro Educativo para el año 10	107
Anexo 19: Evolución de las áreas y costos de infraestructura	108
Anexo 20: Crecimiento de ventas y utilidades	109
Anexo 21: Estado Financiero de Ganancias y Pérdidas para	

los 10 primeros años	110
Anexo 22: Estado Financiero de Flujo de Efectivo para los 10 primeros años	111
Anexo 23: Estado Financiero de Balance General para los 10 primeros años	112
Anexo 24: Punto de Equilibrio Operativo	113
Anexo 25: Evolución de la población estudiantil del Centro Educativo Para el Punto de Equilibrio Financiero	114
Anexo 26: VAN para los años 10 al 25 (sin componente De continuidad)	115
Anexo 27: Índices de precios debido a incrementos variables	116
Anexo 28: Variación del VAN por incrementos de precios	117

ANEXO 1

ENCUESTA PARA TESIS

CÓMO DEBERÍA SER EL “MEJOR COLEGIO EN EL SUR DE QUITO”

1. Cuál es el **mejor** Colegio del **Sur** de Quito que Usted conoce? _____
 Por qué es el mejor? _____

2. Cuál es el mejor Colegio del **Norte** de Quito que Usted conoce? _____
 Por qué es el mejor? _____

3. Por favor, **escoja el número** que indique el nivel de importancia que tiene para Usted las siguientes características de un Colegio:

	IMPORTANCIA						
	Poca		Neutral			Mucha	
_ que la mayoría de materias se impartan en idioma inglés	1	2	3	4	5	6	7
_ que enseñe Computación desde Primaria	1	2	3	4	5	6	7
_ que tenga talleres de mecánica, electrónica y otros desde la Secundaria	1	2	3	4	5	6	7
_ que tenga Intercambios Internacionales con Estados Unidos, España	1	2	3	4	5	6	7
_ que realice Estudios Asistidos por las tardes	1	2	3	4	5	6	7
_ que realice Deportes y Actividades extracurriculares por las tardes	1	2	3	4	5	6	7
_ que ofrezca un almuerzo nutritivo a su hijo	1	2	3	4	5	6	7
_ que disponga de transporte puerta a puerta	1	2	3	4	5	6	7
_ que les instruya a los padres sobre cómo ayudar mejor a sus hijos	1	2	3	4	5	6	7
_ que incluya en la Pensión los costos de material de trabajo y alimentación	1	2	3	4	5	6	7
_ que enseñe valores Cristianos (no necesariamente Religión)	1	2	3	4	5	6	7

4. Imagine que en el Sur de Quito se crea el “Mejor Colegio del Sur de Quito” con las siguientes características:

- La mayoría de las materias se imparten en idioma inglés
- Ofrece Estudios Dirigidos, cursos extracurriculares y deportes por las tardes
- Almuerzo nutritivo y transporte puerta a puerta
- No necesita realizar ningún pago extra
- El resto de características del punto 3

- a. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente para que cada hijo estudie en el “Mejor Colegio del Sur de Quito”? \$ _____

- b. ¿Dónde le gustaría que esté ubicado el “Mejor Colegio del Sur de Quito”?

CONFIDENCIAL

5. ¿Cuántos hijos menores de 18 años tiene? _____

6. ¿De qué edades, en qué colegios están y cuánto paga mensualmente por cada uno?

Edad	Colegio	Costo mensual
_____	_____	\$ _____
_____	_____	\$ _____
_____	_____	\$ _____
_____	_____	\$ _____
_____	_____	\$ _____

7. ¿En qué sector vive? _____

8. ¿Cuánto es el ingreso familiar mensual? (la suma de ambos padres) \$ _____

ANEXO 2

SECUENCIAS DE INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA, EDUCATIVA Y ECONÓMICA

La información demográfica se compone de los siguientes datos:

La serie de población de Ecuador desde el año 2000 hasta el 2025.

La serie de población de Pichincha desde el 2000 hasta el 2010.

La serie de población del cantón Quito desde el 2000 hasta el 2010.

La serie de población de Ecuador, por edades, desde el año 2000 hasta el 2025.

La serie de población de Pichincha, por edades, desde el año 2000 hasta el 2010.

La población actual de la zona urbana del cantón Quito.

La población actual de la zona sur de la ciudad de Quito.

La población actual por parroquias de la zona sur de Quito, y el número de unidades familiares.

La migración ecuatoriana a la ciudad y hacia el extranjero según su procedencia regional y temporal, y por destinos.

La información del sector educativo que se requiere es:

La cobertura nacional de escolaridad de pre básica, de Básica y de Bachillerato para los últimos diez años, en número de estudiantes y en porcentaje.

La población docente escolar nacional, de Pichincha, del cantón Quito, para los tres niveles.

La cobertura de escolaridad actual provincial de Pichincha para los tres niveles, en número de estudiantes y en porcentaje.

La cobertura de escolaridad actual cantonal de Quito para los tres niveles, en número de estudiantes y en porcentaje, y la fuente de sostenimiento de los centros educativos.

La serie de la cobertura de escolaridad de las parroquias de la zona sur de Quito para los tres niveles, durante los últimos diez años, en número de estudiantes y en porcentaje, y la fuente de sostenimiento del plantel.

El índice de la calidad de la educación en Ecuador según una evaluación nacional.

El índice de la calidad de la educación en Ecuador según una evaluación internacional.

La información económica necesaria es:

La serie del PIB de Ecuador para los últimos diez años.

La serie del PIB per cápita de Ecuador para los últimos diez años.

La serie del PIB de la actividad de la educación para los últimos diez años.

La serie de la inflación anual para los últimos diez años.

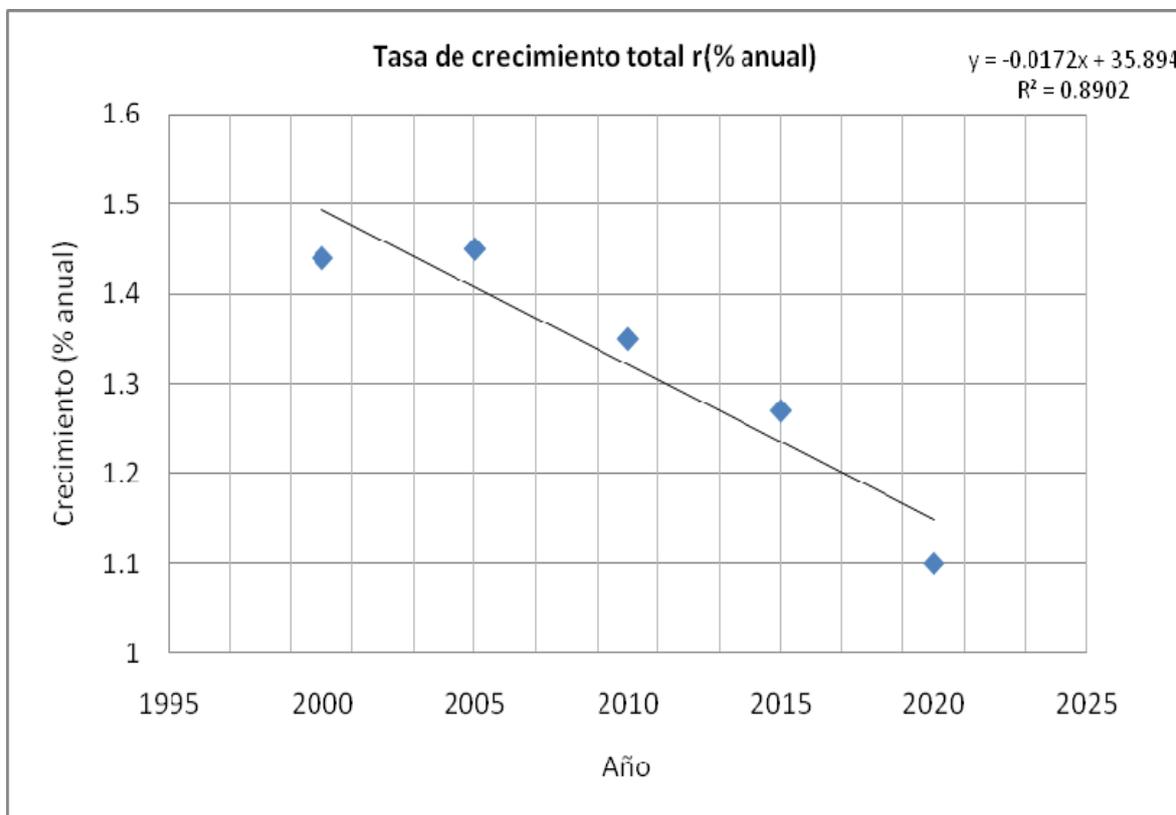
La distribución de ingresos familiares en Ecuador.

La distribución de ingresos familiares en Pichincha.

ANEXO 3

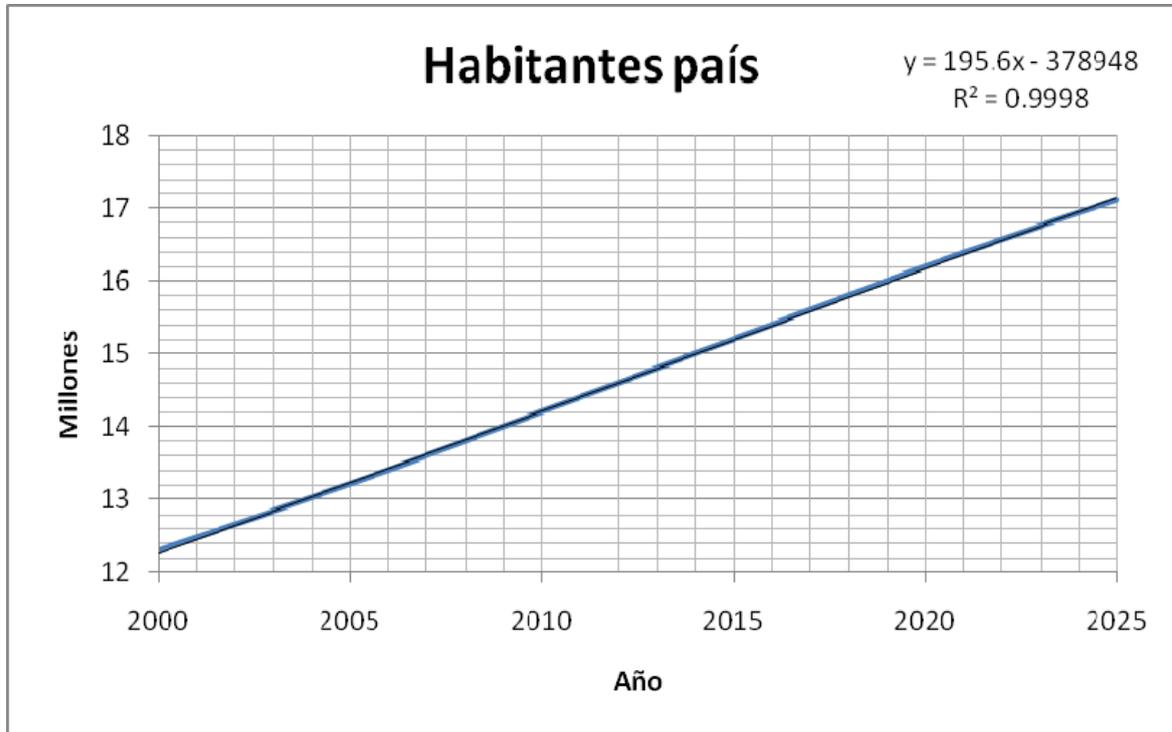
LISTADO DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

CASS.	FECHA	ENTREVISTADO	TEMA
1	15-dic-03	Carlos Montúfar (Rector CMSFQ)	Elementos para hacer un colegio de calidad
1	15-dic-03	Kleber Herrera (Dir.Lab.CMSFQ)	Cómo funciona el servicio de laboratorios de un colegio?
2	30-dic-03	Margarita Vega (Rectora Fundadora Col. Alemán Cuenca)	Cómo iniciar un colegio internacional?
3	09-ene-04	Daniel Berger (Gerente Colegio Einstein)	Gerencia de un colegio
4	20-dic-04	Ariruma Kowi (Estud. Doc. Tesis: Educación Bicultural UASB)	Interculturalidad y respeto a las diferencias
4	20-dic-04	Katherine Walsh (Dir. Doctorado Estudios Culturales Lat. UASB)	Bilingüismo real, globalización y pérdida de valores nacionales
5	18-sep-05	Natalia Rodríguez (Administradora El Recreo)	Cómo es el sur de Quito como mercado
5	01-sep-05	Tracey Tokuhama-Espinosa (Directora Capacitación Profesores USFQ)	Educación de Calidad, cómo implementarla en un colegio
6	06-oct-05	Gabriela Falconí (Relaciones Públicas USFQ)	Financiación de un proyecto
7	10-mar-06	Teodoro Barros (Asesor I.B.Min.Educ. Fabián Vallejo)	Proyecto de IB público
7	11-mar-06	Marina Carrera (Dir.Planeamiento.Min.Educ.)	Visión estatal de la educación; colegio experimental
7	31-mar-06	Silvio León (Planta Física USFQ)	Mantenimiento y crecimiento físico de una institución educativa
8	11-abr-06	Daniel Méndez (Jefe de Curriculum de la Dirección de Educación del MEC)	Requisitos legales para iniciar una institución educativa
8	11-abr-06	Patricio Freire (Sistemas de Gestion de Calidad del Municipio de Quito)	Diseño, implementación de calidad en instituciones municipales
9	11-may-06	Martha Grijalva (Programa APRENDO)	Programa APRENDO y medición de la calidad
10	2006	Lorenzo Álvarez (Rector del Liceo del Sur)	Cómo es un colegio particular en el Sur de Quito?
11	11-jul-08	Lcdo. Flavio Duque (Vicerrector del Móntúfar)	Cómo es el mejor colegio del Sur de Quito? (fiscal)

ANEXO 4

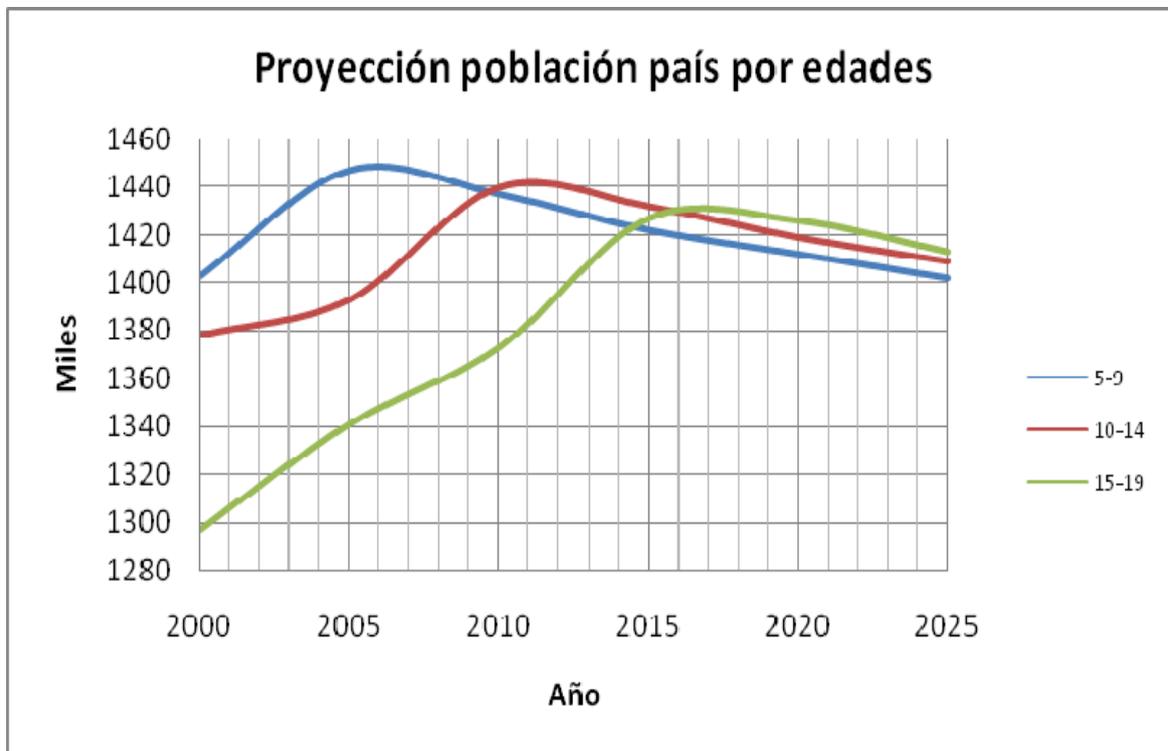
(INEC, "Ecuador: Estimaciones y...", 2003, 36)

ANEXO 5



(INEC, "Ecuador: Estimaciones y...", 2003, 33)

ANEXO 6



(INEC, "Ecuador: Estimaciones y...", 2003, 34)

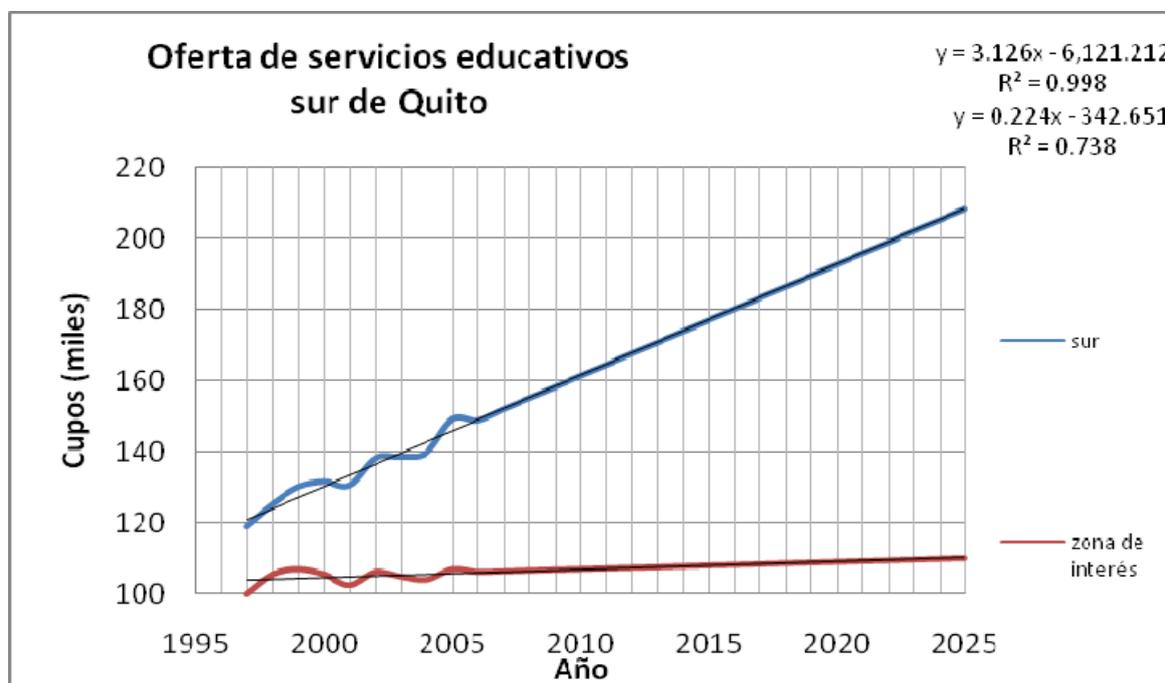
ANEXO 7

CREACIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS EN EL SUR DE QUITO

AÑO	Particular	% Particular	No particular	% No particular	TOTAL
>2003	147	94.8%	8	5.2%	155
>1998	369	94.6%	21	5.4%	390
88-98	143	65.6%	75	34.4%	218
78-88	40	38.1%	65	61.9%	105
68-78	10	19.6%	41	80.4%	51
TOTAL	562	73.6%	202	26.4%	764

(SIISE, "Boletines estadísticos y...", 2005)

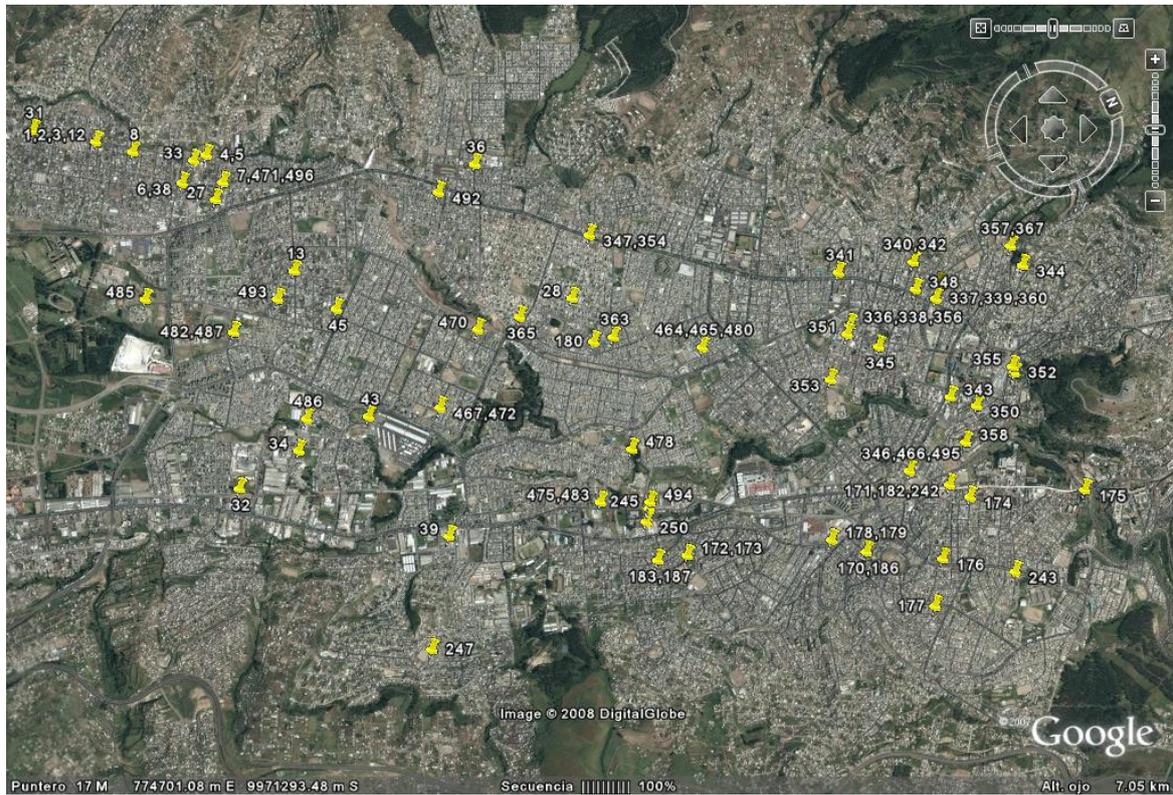
ANEXO 8



(SIISE, "Boletines estadísticos y...", 2005)

ANEXO 9

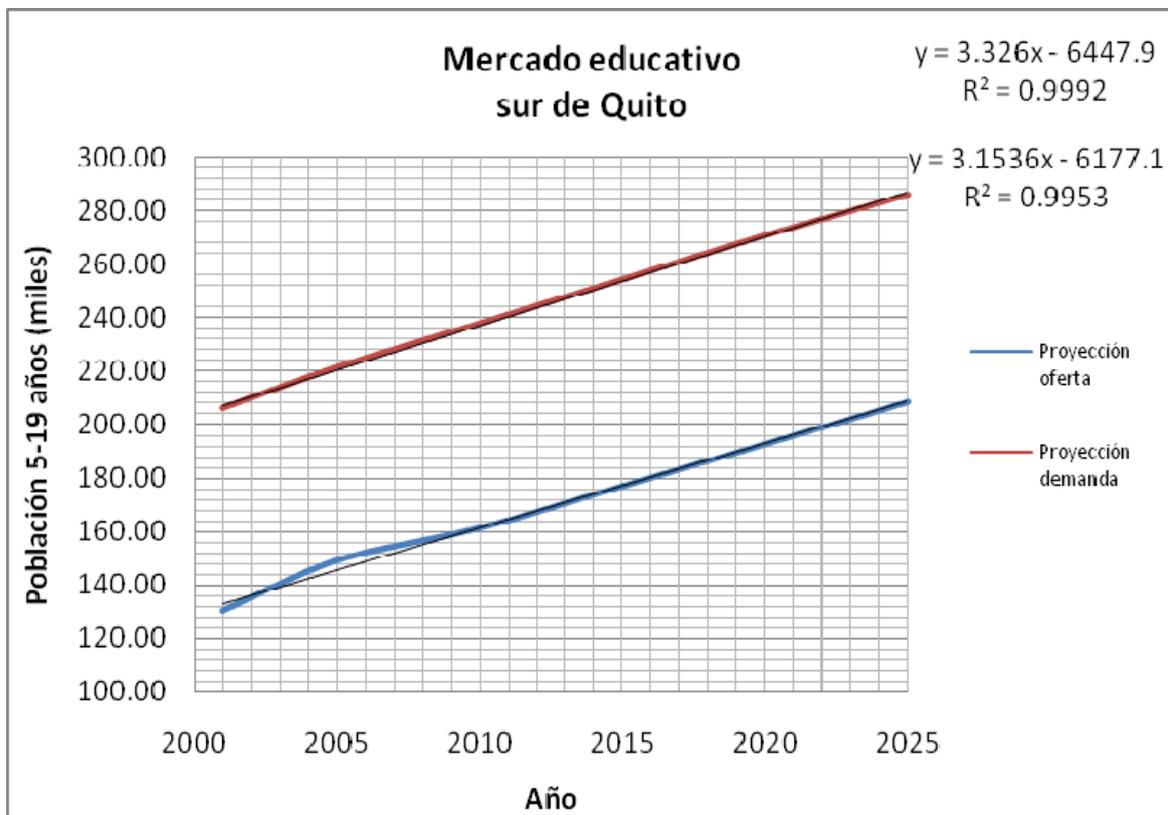
DISTRIBUCIÓN DE PLANTELES EDUCATIVOS EN LA PARTE SEPTENTRIONAL DEL SUR DE QUITO



(SIISE, "Boletines estadísticos y...", 2005)

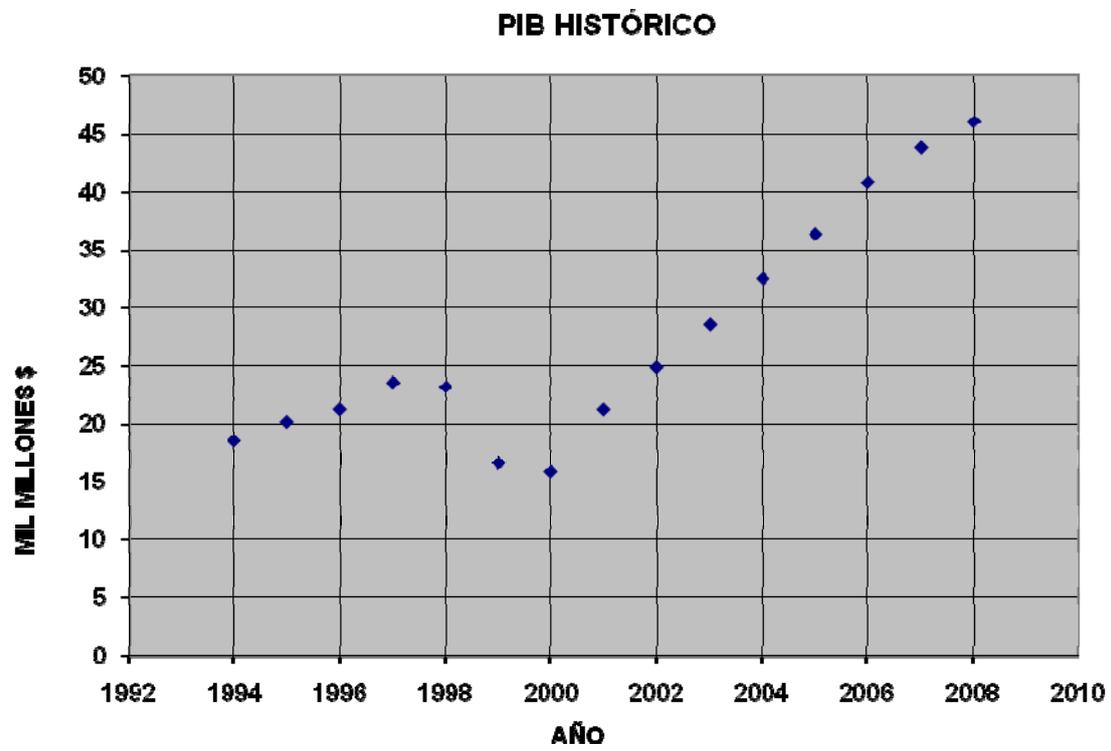
(Google Earth, 2008)

ANEXO 10



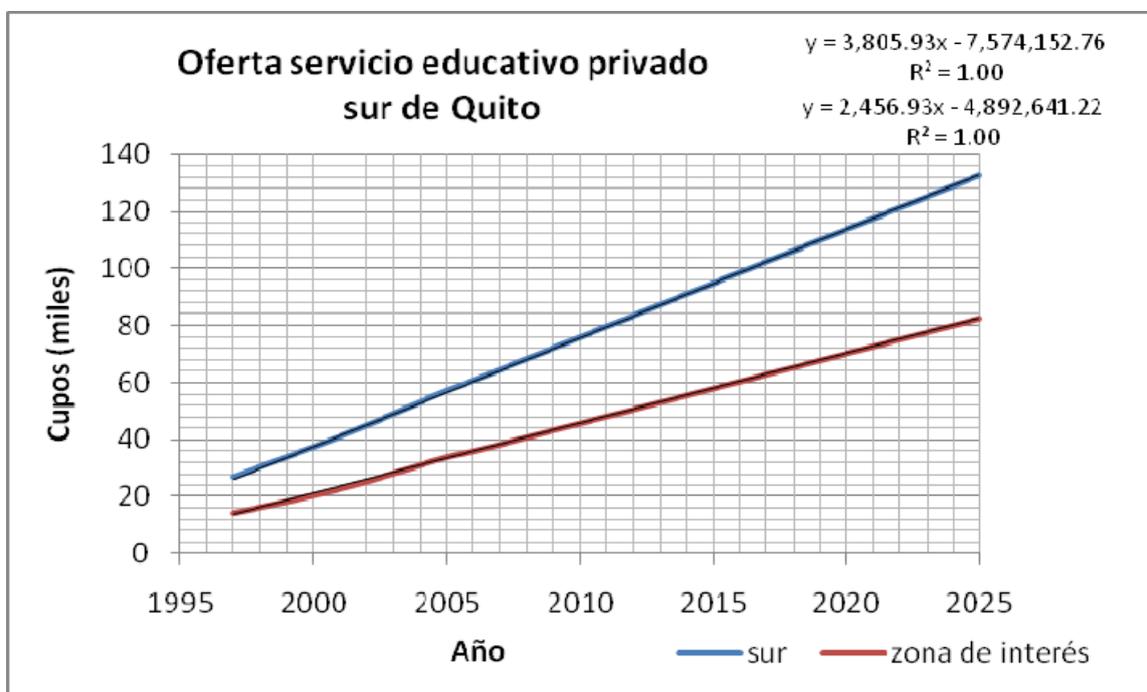
(SIISE, "Boletines estadísticos y...", 2005), (INEC, "Ecuador: Estimaciones y...", 2003, 34)

ANEXO 11



(BCE, PIB por clase...,2008)

ANEXO 12



(SIISE, "Boletines estadísticos y...", 2005)

ANEXO 13

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CENTRO EDUCATIVO

Curso	Mate rnal	Pre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
AÑO																
1		20	27	27												74
2		21	20	27	27											95
3	62	22	21	20	27	27										179
4	65	43	22	21	20	27	27									225
5	68	45	44	22	21	20	27	27		34						308
6	72	48	46	45	22	21	20	27	27	34	34					396
7	75	50	49	47	46	22	21	20	27	27	34	34				452
8	79	53	51	50	48	47	22	21	20	27	27	34	34			513
9	83	55	54	52	51	49	48	22	21	20	27	27	34	34		577
10	87	58	56	55	53	52	50	49	22	21	20	27	27	34	34	645
11	92	61	59	57	56	54	53	51	50	22	21	20	27	27	34	684
12	96	64	62	60	58	57	55	54	52	51	22	21	20	27	27	726
13	101	67	65	63	61	59	58	56	55	53	52	22	21	20	27	780
14	106	71	68	66	64	62	60	59	57	56	54	53	22	21	20	839
15	112	74	72	69	67	65	63	61	60	58	57	55	54	22	21	910
16	117	78	75	73	70	68	66	64	62	61	59	58	56	55	22	984
17	123	82	79	76	74	71	69	67	65	63	62	60	59	57	56	1063
18	129	86	84	80	77	75	72	70	68	66	64	63	61	60	58	1113
19	136	90	88	86	82	78	76	73	71	69	67	65	64	62	61	1168
20	143	95	92	90	88	84	79	77	74	72	70	68	66	65	63	1226
21	150	100	97	94	92	90	86	80	78	75	73	71	69	67	66	1288
22	157	105	102	99	96	94	92	88	82	79	76	74	72	70	68	1354
23	165	110	107	104	101	98	96	94	90	84	80	77	75	73	71	1425
24	174	116	112	109	106	103	100	98	96	92	86	82	78	76	74	1502
25	182	122	118	114	111	108	105	102	100	98	94	88	84	79	77	1582
26	192	128	125	120	116	113	110	107	104	102	100	96	90	86	80	1669

ANEXO 14

ARTÍCULOS DE LA CONSTITUCIÓN DEL 2008 RELATIVOS A EDUCACIÓN

Título I, Capítulo Primero, Artículo 3, trata la educación como deber fundamental del Estado;
Título II, Capítulo Segundo, Sección Quinta, está dedicada a la educación como derecho del buen vivir;

 Capítulo Tercero, Sección Primera, Artículo 38, trata sobre la educación para adultos mayores;

 Sección Segunda, Artículo 39, trata sobre la educación a los jóvenes;

 Sección Tercera, Artículos 45 y 46, trata sobre la educación a los niños y adolescentes;

 Sección Sexta, Artículo 48, trata sobre la educación para las personas con discapacidad;

 Sección Novena, Artículo 55, trata sobre la educación como capacidad de acción por parte de las personas usuarias y consumidoras;

 Capítulo Cuarto, Artículo 57, otorga el derecho a las comunidades de potenciar el sistema de educación intercultural bilingüe y de mantener la dignidad de sus culturas.

 Capítulo Sexto, Artículo 66, se reconoce a la educación como un derecho de libertad del individuo;

 Artículo 67, se reconoce a la educación como un derecho de libertad familiar;

Título VI, Sección Cuarta, Artículo 165, precautela la integridad de los fondos destinados a la educación pública;

Título V, Capítulo Tercero, Artículo 261, el Estado se reserva la exclusividad en la formulación de políticas de educación;

 Artículo 264, otorga a los Municipios la capacidad de prestar servicios de educación.

Título VI, Capítulo Cuarto, Sección Segunda, Artículo 286, cataloga a los egresos para educación como permanentes y prioritarios;

 Sección Cuarta, Artículo 298, asigna fondos públicos a la educación pública y a los rubros de ciencia, tecnología e innovación;

 Capítulo Sexto, Sección Tercera, Artículo 326, se prohíbe la paralización de los servicios de educación pública;

Título VII, Capítulo Primero, Artículo 340, bajo el enfoque del Régimen del Buen Vivir, incluye a la educación dentro de un sistema de inclusión y equidad que regulará el Estado;

 Sección Primera, Artículo 343, propone como centro al sujeto de aprendizaje en el sistema nacional de educación;

 Artículo 344, indica los elementos conformantes del sistema nacional de educación;

 Artículo 345, indica que la educación es un servicio público;

 Artículo 347, describe las responsabilidades del Estado en la educación: la coeducación, el mejoramiento de la calidad de la educación, la detección en individuos de su necesidad de educación especial, la educación sexual, ciudadana,

ambiental, erradicar la violencia de la educación, promover la educación permanente para adultos, incluir a los padres de familia en la educación de sus hijos.

En las Disposiciones Transitorias:

Primera, se indica que en un plazo máximo de un año, se expedirá la ley de educación;

Décimo octava, para la educación el Estado destinará fondos en forma ascendente a través del Presupuesto General del Estado, con incrementos anuales del 0.5% PIB hasta llegar al 6% del PIB;

Décimo novena, en un plazo de tres años, el Estado se compromete a evaluar el sistema de educación y dictar normas para el mejoramiento del nivel docente del país.

(“Constitución 2008”, Gobierno Nacional, 2008)

ANEXO 15

RESULTADOS DE EVALUACIÓN A ESTUDIANTES ESCOLARES EN ECUADOR

(Calificaciones sobre 20)

AÑOS	MATEMÁTICA					LENGUAJE			
	3ro	4to	7mo	10 mo	3ro BACH	3ro	4to	7mo	10mo
1996	9.33		7.17	7.29		10.43		11.15	12.86
1997	7.21		4.86	5.35		8.24		9.31	11.17
1998	7.84		5.28			8.65		9.65	
2000	8.48		6.03	6.01		9.45		9.78	11.07
2006	9.30		9.20			9.10		8.90	
2007	8.20		5.90	6.60		10.08		12.00	11.10
2008		8.92	9.28	7.10	8.36		9.70	9.56	9.96

(ME, Resultados de pruebas..., 2009)

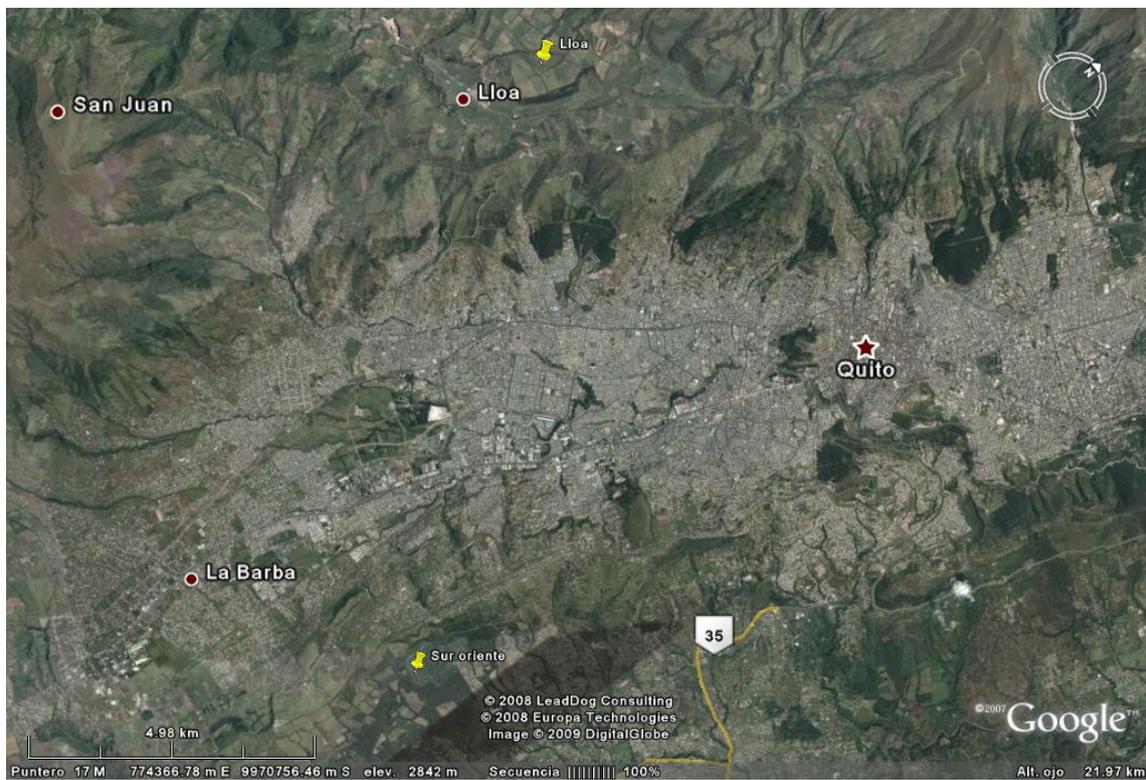
ANEXO 16

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE DOCENTES EN EL CENTRO EDUCATIVO

BLOQUE	Preescolar	Asist. Pre.	Básica	Asist. 1Básica	Bachillerato	Total Profesores	Total Asist.
AÑO							
1	2	2	3	2	0	5	3
2	2	2	4	1	0	6	3
3	8	7	5	1	0	12	8
4	10	9	6	1	0	16	10
5	10	9	10	3	0	20	12
6	11	10	13	3	0	24	13
7	11	10	16	3	0	27	13
8	12	11	17	3	2	30	14
9	13	12	18	3	3	34	15
10	13	12	19	3	5	37	15
11	14	13	21	3	4	39	16
12	15	13	23	4	4	42	17
13	15	14	26	4	3	45	18
14	16	15	28	4	3	48	19
15	17	16	30	4	5	51	20
16	18	16	31	4	6	55	21
17	19	17	33	5	8	60	22
18	20	18	34	5	9	62	23
19	21	19	36	5	9	65	24
20	22	20	38	5	9	69	25
21	23	21	40	6	10	72	26
22	24	22	42	6	10	76	28
23	25	23	44	6	11	80	29
24	27	24	47	7	11	84	31
25	28	25	49	7	12	89	32
26	29	27	52	7	12	93	34

ANEXO 17

LUGARES POSIBLES DE UBICACIÓN DEL NUEVO CAMPUS DEL CENTRO EDUCATIVO



(Google Earth, 2008)

ANEXO 18

INSTALACIONES EN EL AÑO 10

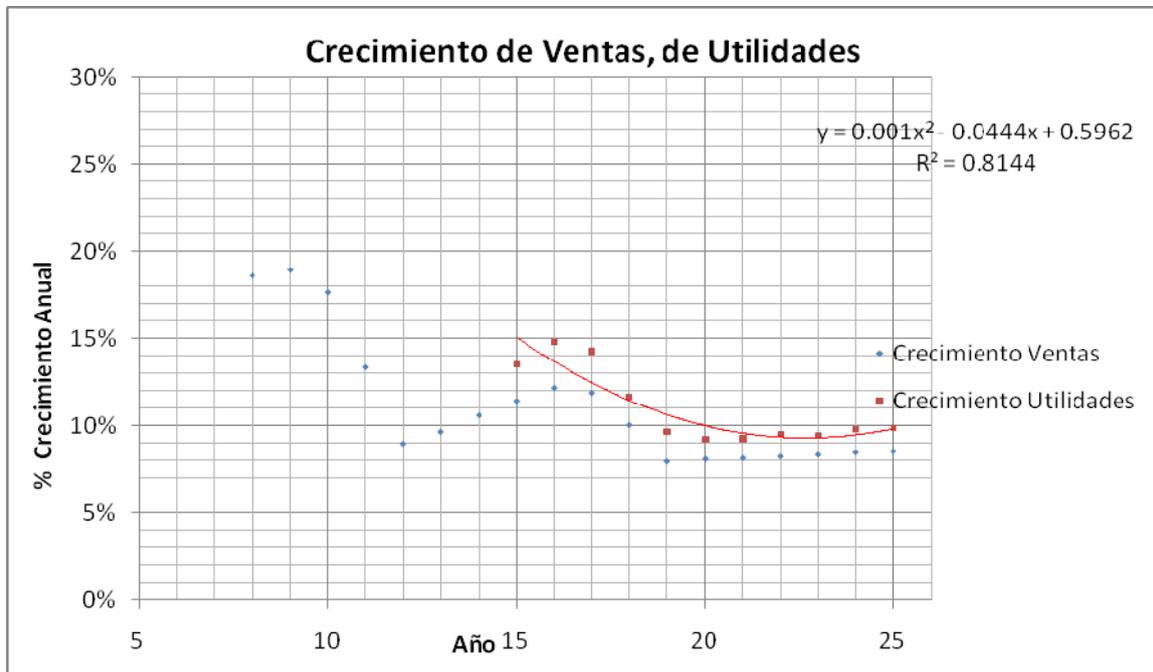
Instalación	Área (m2)
Aula Maternal	175
Aula prekinder y 1 Básica	270
Aula escolar	760
Biblioteca	120
Laboratorio y Talleres	300
Baño Maternal	40
Baño prekinder y 1 Básica	40
Batería escolar	135
Baño público	72
Sala parvularias	100
Sala profesores	60
Oficinas directores	45
Oficina administrativo	75
Comedor	450
Cocina	80
Enfermería	40
Odontología	40
Auditorio	300
Información	40
Guardianía	12
Estacionamiento	400
Cancha fútbol	1000
Cancha basket	1800
Piscina	150
Patios	900

ANEXO 19

EVOLUCIÓN DE ÁREAS Y COSTOS DE INFRAESTRUCTURA EN EL TIEMPO

AÑO	CONSTRUCCIÓN (m2)		READECUA. (m2)	COSTOS (\$)				
	EXTERIOR	INTERIOR		EXTERIOR	INTERIOR	READEC.	INSTALAC.	TOTAL
0	650.0	0.0	726.0	\$ 26,000	\$ 0	\$ 72,600	\$ 0	\$ 98,600
1	0.0	0.0	60.0	\$ 0	\$ 0	\$ 6,000	\$ 10,460	\$ 16,460
2	0.0	0.0	209.0	\$ 0	\$ 0	\$ 20,900	\$ 2,090	\$ 22,990
3	0.0	0.0	226.0	\$ 0	\$ 0	\$ 22,600	\$ 2,260	\$ 24,860
4	1650.0	1087.0	0.0	\$ 66,000	\$ 271,750	\$ 0	\$ 33,775	\$ 371,525
5	450.0	235.0	0.0	\$ 18,000	\$ 58,750	\$ 0	\$ 7,675	\$ 84,425
6	450.0	205.0	0.0	\$ 18,000	\$ 51,250	\$ 0	\$ 6,925	\$ 76,175
7	0.0	180.0	0.0	\$ 0	\$ 45,000	\$ 0	\$ 4,500	\$ 49,500
8	450.0	253.0	0.0	\$ 18,000	\$ 63,250	\$ 0	\$ 8,125	\$ 89,375
9	450.0	123.0	0.0	\$ 18,000	\$ 30,750	\$ 0	\$ 4,875	\$ 53,625
10	0.0	180.0	0.0	\$ 0	\$ 45,000	\$ 0	\$ 4,500	\$ 49,500
11	0.0	98.0	0.0	\$ 0	\$ 24,500	\$ 0	\$ 2,450	\$ 26,950
12	450.0	163.0	0.0	\$ 18,000	\$ 40,750	\$ 0	\$ 5,875	\$ 64,625
13	0.0	170.0	0.0	\$ 0	\$ 42,500	\$ 0	\$ 4,250	\$ 46,750
14	450.0	286.0	0.0	\$ 18,000	\$ 71,500	\$ 0	\$ 8,950	\$ 98,450
15	0.0	168.0	0.0	\$ 0	\$ 42,000	\$ 0	\$ 4,200	\$ 46,200
16	450.0	265.0	0.0	\$ 18,000	\$ 66,250	\$ 0	\$ 8,425	\$ 92,675
17	0.0	173.0	0.0	\$ 0	\$ 43,250	\$ 0	\$ 4,325	\$ 47,575
18	450.0	173.0	0.0	\$ 18,000	\$ 43,250	\$ 0	\$ 6,125	\$ 67,375
19	0.0	166.0	0.0	\$ 0	\$ 41,500	\$ 0	\$ 4,150	\$ 45,650
20	450.0	210.0	0.0	\$ 18,000	\$ 52,500	\$ 0	\$ 7,050	\$ 77,550
21	0.0	233.0	0.0	\$ 0	\$ 58,250	\$ 0	\$ 5,825	\$ 64,075
22	450.0	133.0	0.0	\$ 18,000	\$ 33,250	\$ 0	\$ 5,125	\$ 56,375
23	450.0	253.0	0.0	\$ 18,000	\$ 63,250	\$ 0	\$ 8,125	\$ 89,375
24	0.0	286.0	0.0	\$ 0	\$ 71,500	\$ 0	\$ 7,150	\$ 78,650
25	450.0	258.0	0.0	\$ 18,000	\$ 64,500	\$ 0	\$ 8,250	\$ 90,750

ANEXO 20



ANEXO 21

ESTADO FINANCIERO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PARA LOS 10 PRIMEROS AÑOS

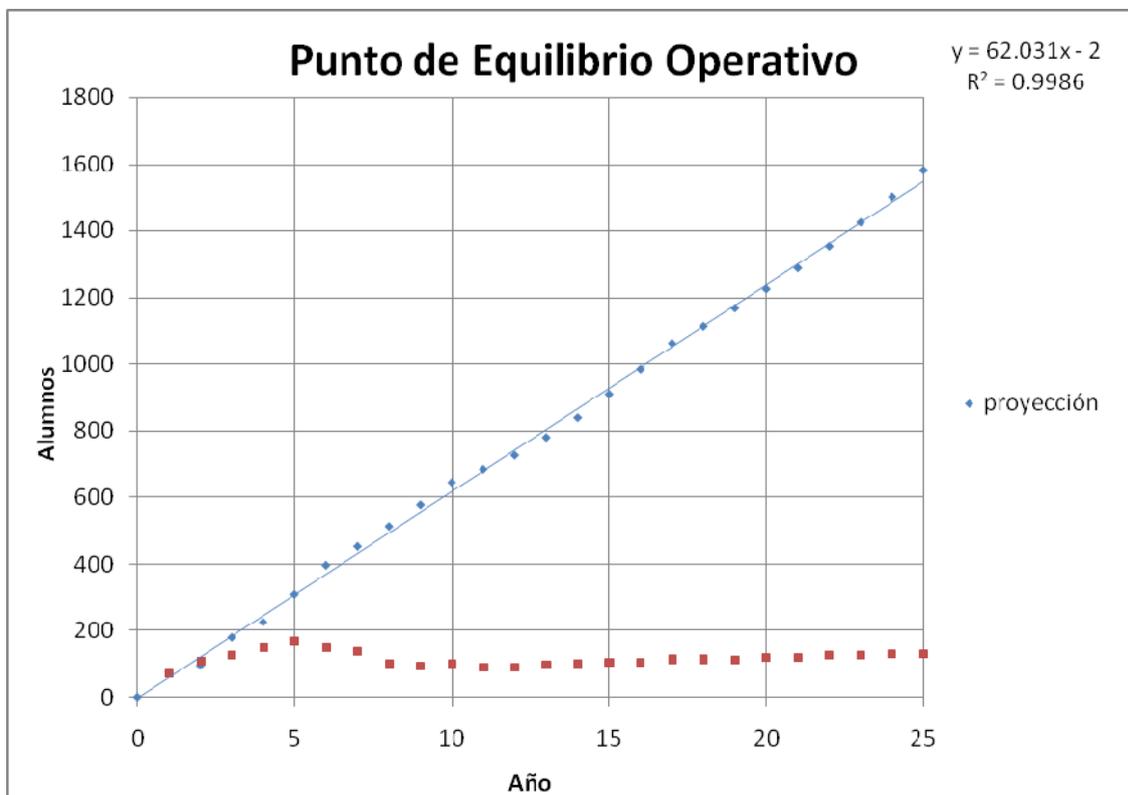
GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas Netas		119427	312956	478340	741899	1028426	1448267	1830227	2170610	2581556	3037339
TOTAL INGRESOS		119427	312956	478340	741899	1028426	1448267	1830227	2170610	2581556	3037339
EGRESOS											
Costo de Ventas		66401	157312	245062	392640	543006	696249	812549	919117	1035207	1166279
Gastos Operativos		49369	90671	92536	115065	149755	182376	219289	254067	270802	308784
Depreciación		39931	42230	44716	63526	68131	72286	74986	79861	82786	85486
Gastos Financieros		83392	104012	118638	177736	192951	172909	114802	28670	0	0
TOTAL COSTOS Y GASTOS		239093	394225	500952	748967	953843	1123820	1221626	1281715	1388795	1560549
UTILIDAD BRUTA		-119666	-81269	-22612	-7068	74583	324446	608601	888895	1192761	1476790
IMPUESTOS		0	0	0	0	0	0	37349	193554	298190	369197
UTILIDAD NETA		-119666	-81269	-22612	-7068	74583	324446	571253	695342	894571	1107592
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	566072	892399	1080607

ANEXO 23

ESTADO FINANCIERO DE BALANCE GENERAL PARA LOS 10 PRIMEROS AÑOS

BALANCES	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVOS											
Caja/Bancos	200000	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Cartera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Activos Corrientes	200000	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Activos Fijos depreciables	0	694200	797075	919837	1383032	1630456	1889258	2172927	2511547	2830150	3201836
Depreciación acumulada		-39931	-82161	-126877	-190403	-258534	-330820	-405806	-485667	-568453	-653939
Subtotal Activos Fijos Netos	0	654269	714914	792960	1192629	1371922	1558438	1767121	2025880	2261697	2547897
TOTAL ACTIVOS	200000	654269	714914	792960	1192629	1371922	1558438	1767121	2025880	2261697	2547898
PASIVOS											
Préstamo Bancario	0	490543	611837	697869	1045508	1135004	1017115	675304	168648	0	0
Costos de Ventas por pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Operativos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Bancarios por pagar	0	83392	104012	118638	177736	192951	172909	114802	28670	0	0
Impuestos por pagar		0	0	0	0	0	0	37349	193554	298190	369197
Dividendos por pagar		0	0	0	0	0	0	0	566072	892399	1080607
Subtotal Pasivos Corrientes	0	573936	715849	816506	1223244	1327954	1190024	827455	956944	1190589	1449804
Activos Fijos por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	573936	715849	816506	1223244	1327954	1190024	827455	956944	1190589	1449804
PATRIMONIO											
Capital	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000
Utilidad (pérdida) acumulada	0	-119666	-200935	-223547	-230615	-156032	168414	739666	868936	871108	898093
TOTAL PATRIMONIO	200000	80334	-935	-23547	-30615	43968	368414	939666	1068936	1071108	1098093
TOTAL PASIVOS Y PATR.	200000	654269	714914	792960	1192629	1371922	1558438	1767121	2025880	2261697	2547898

ANEXO 24



ANEXO 25

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CENTRO EDUCATIVO PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO PARA LOS PRIMEROS 11 AÑOS

CURSO	Maternal	Pre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
AÑO																
1		17	23	23												63
2		18	17	23	23											81
3	51	18	18	17	23	23										150
4	54	36	18	18	17	23	23									189
5	56	37	36	18	18	17	23	23		27						255
6	59	39	37	36	18	18	17	23	23	27	27					324
7	62	41	39	37	36	18	18	17	23	23	27	27				368
8	65	43	42	39	37	36	18	18	17	23	23	27	27			415
9	68	45	44	43	39	37	36	18	18	17	23	23	27	27		465
10	72	48	46	45	44	39	37	36	18	18	17	23	23	27	27	520
11	76	50	49	47	46	45	39	37	36	18	18	17	23	23	27	551

ANEXO 26**VAN PARA LOS AÑOS 10 AL 25 (SIN COMPONENTE DE CONTINUIDAD EXCEPTO AÑO 25)**

Año	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Total
VAN	63,748	169,548	260,819	343,760	413,955	478,871	537,757	593,859	644,301	690,055	728,816	762,963	793,056	819,208	842,017	861,897	1,015,684

ANEXO 27

ÍNDICES DE PRECIOS DEBIDO A INCREMENTOS VARIABLES EN UN PERÍODO INICIAL DE DIEZ AÑOS

Año	Incrementos período inicial de 10 años y luego incrementos del 3% anual			
	3%	4%	5%	6%
0	1.000	1.000	1.000	1.000
1	1.030	1.040	1.050	1.060
2	1.061	1.082	1.103	1.124
3	1.093	1.125	1.158	1.191
4	1.126	1.170	1.216	1.262
5	1.159	1.217	1.276	1.338
6	1.194	1.265	1.340	1.419
7	1.230	1.316	1.407	1.504
8	1.267	1.369	1.477	1.594
9	1.305	1.423	1.551	1.689
10	1.344	1.480	1.629	1.791
11	1.384	1.525	1.678	1.845
12	1.426	1.570	1.728	1.900
13	1.469	1.618	1.780	1.957
14	1.513	1.666	1.833	2.016
15	1.558	1.716	1.888	2.076
16	1.605	1.767	1.945	2.138
17	1.653	1.821	2.003	2.203
18	1.702	1.875	2.063	2.269
19	1.754	1.931	2.125	2.337
20	1.806	1.989	2.189	2.407
21	1.860	2.049	2.255	2.479
22	1.916	2.110	2.322	2.553
23	1.974	2.174	2.392	2.630
24	2.033	2.239	2.464	2.709
25	2.094	2.306	2.538	2.790

ANEXOS 28

