



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**TEMA:**

Propuesta para la creación de servicios de Educación Básica online en una Unidad Educativa en la Ciudad de Guayaquil

**AUTOR:**

Naranjo Celorio, Daniel Francisco

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜES**

**Tutores:**

CPA. Vélez Barros, Cecilia Isabel

**Guayaquil, Ecuador**

26 de febrero del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Naranjo Celorio Daniel Francisco, como requerimiento para la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingües.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**CPA. Vélez Barros, Cecilia Isabel, PH.D**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**CPA. Vélez Barros, Cecilia Isabel, PH.D**

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Naranjo Celorio Daniel Francisco

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Propuesta para la creación de servicios de Educación Básica online en una Unidad Educativa en la Ciudad de Guayaquil previo a la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingües, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conformes las citas constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliográficas.

Consecuentemente ese trabajo de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2021**

**AUTOR**

f.  \_\_\_\_\_

**Naranjo Celorio, Daniel Francisco**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Naranjo Celorio, Daniel Francisco**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Propuesta para la creación de servicios de Educación Básica online en una Unidad Educativa en la Ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de febrero del año 2021**


**AUTOR**

f. 

**Naranjo Celorio, Daniel Francisco**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

 **URKUND**

#### Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS DANIEL NARANJO urkund.docx (D96933522)  
Submitted: 3/2/2021 12:46:00 AM  
Submitted By: jacome.julio@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 1 %

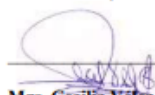
#### Sources included in the report:

parrallescstanedajuvenaldavid\_55844\_3482968\_Tesis Parrales Juvenal - Charco John.pdf  
(D79524118)  
PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRADO EDUCATIVO - COLEGIO  
ALBERTO BENJAMIN .pdf (D50758469)  
[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/  
cronograma\\_escolar\\_regimen\\_costa\\_galapagos\\_2020-2021.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/cronograma_escolar_regimen_costa_galapagos_2020-2021.pdf)

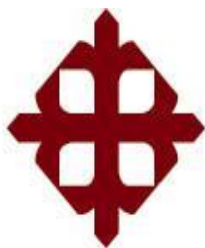
#### Instances where selected sources appear:

4

Atentamente,



Mgs. Cecilia Vélez Barros, PhD.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**TTRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**CPA. VÉLEZ BARROS, CECILIA ISABEL**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**CPA. VÉLEZ BARROS, CECILIA ISABEL PH. D**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LCDA. ZUMBA CÓRDOVA, ROSA MARGARITA, PH. D**

COORDINADORA DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>4</b>
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Tema – Título	4
1.1.1. Marco legal	
1.2. Justificación	4
1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio	5
1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio	7
1.5. Objetivos de la Investigación	9
1.5.1. Objetivo General	
1.5.2. Objetivos Específicos	
1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.	10
1.7. Planteamiento del Problema	11
1.8. Fundamentación Teórica del Proyecto	13
1.8.1. Marco Referencial	
1.8.2. Marco Teórico	
1.8.3. Marco Conceptual	
1.9. Formulación de la Hipótesis y-o de las Preguntas de la Investigación de las Cuales se Establecerán los Objetivos	20
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>20</b>
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	20
2.1. Análisis de la Oportunidad	20
2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio: Modelo de negocio	
2.1.2. Descripción de la Idea del Producto o Servicio	
2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa	23
2.3. Objetivos de la Empresa	25
2.3.1. Objetivo General	
2.3.2. Objetivos Específicos	
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>25</b>
3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA	25
3.1. Aspecto Societario de la Empresa	25
3.1.1. Generalidades (Tipo de Empresa)	

3.1.2.	Fundación de la Empresa	
3.1.3.	Capital Social, Acciones y Participaciones	
3.2.	Políticas de Buen Gobierno Corporativo	29
3.2.1.	Código de Ética	
3.3.	Propiedad Intelectual.	32
3.3.1.	Registro de Marca	
3.3.2.	Derecho de Autor del Proyecto	
3.4.	Presupuesto Constitución de la empresa	33
	<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>35</b>
4.	AUDITORÍA DE MERCADO	35
4.1.	PEST	35
4.2.	Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria	36
4.3.	Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado	37
4.4.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones	39
4.4.1.	Conclusiones Análisis de Mercado	
4.5.	Análisis de la Oferta	43
4.5.1.	Tipo de Competencia	
4.5.2.	Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial	
4.5.3.	Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.	
4.5.4.	Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa	
4.6.	Análisis de la Demanda	46
4.6.1.	Segmentación de Mercado	
4.7.	Matriz FODA	50
4.8.	Investigación de Mercado	50
4.8.1.	Método	
4.8.2.	Diseño de la Investigación	
4.8.3.	Conclusiones de la Investigación de Mercado	
4.8.4.	Recomendaciones de la Investigación de Mercado	
	<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>64</b>
5.	PLAN DE MARKETING	64
5.1.	Objetivos: General y Específicos	64



5.1.1.	Mercado Meta	
5.1.1.1.	Tipo y Estrategias de Penetración	
5.1.1.2.	Cobertura	
5.2.	Posicionamiento	66
5.3.	Marketing Mix	67
5.3.1.	Estrategia de Producto o Servicios	
5.3.2.	Estrategia de Precios	
5.3.3.	Estrategia de Plaza	
5.3.4.	Estrategias de Promoción	
5.4.	Presupuesto de Marketing	92
	<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>93</b>
6.	PLAN OPERATIVO	93
6.1.	Producción	93
6.1.1.	Proceso Productivo	
6.1.2.	Flujogramas de procesos	
6.1.3.	Infraestructura	
6.1.4.	Mano de Obra	
6.1.5.	Capacidad Instalada	
6.1.6.	Presupuesto	
6.2.	Gestión de Calidad	98
6.2.1.	Políticas de calidad	
6.2.2.	Procesos de control de calidad	
6.2.3.	Presupuesto	
6.3.	Gestión Ambiental	105
6.3.1.	Políticas de protección ambiental	
6.3.2.	Procesos de control ambiental	
6.3.3.	Presupuesto	
6.4.	Gestión de Responsabilidad Social	108
6.4.1.	Políticas de protección social	
6.4.2.	Presupuesto	
6.5.	Estructura Organizacional	110
6.5.1.	Organigrama	
6.5.2.	Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias	

**6.5.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos**

<b>CAPÍTULO 7</b>	<b>121</b>
<b>7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO</b>	<b>121</b>
<b>7.1. Inversión Inicial</b>	<b>121</b>
<b>7.1.1. Tipo de Inversión</b>	
7.1.1.1. Fija	
7.1.1.2. Diferida	
7.1.1.3. Corriente	
<b>7.1.2. Financiamiento de la Inversión</b>	
7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento	
7.1.2.2. Tabla de Amortización	
<b>7.1.3. Cronograma de Inversiones</b>	
<b>7.2. Análisis de Costos</b>	<b>124</b>
<b>7.2.1. Costos Fijos</b>	
<b>7.2.2. Costos Variables</b>	
<b>7.3. Capital de Trabajo</b>	<b>125</b>
<b>7.3.1. Gastos de Operación</b>	
<b>7.3.2. Gastos Administrativos</b>	
<b>7.3.3. Gastos de Ventas</b>	
<b>7.3.4. Gastos Financieros</b>	
<b>7.4. Análisis de Variables Críticas</b>	<b>126</b>
<b>7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.</b>	
<b>7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas</b>	
<b>7.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio</b>	
<b>7.4.4. Análisis de Punto de Cierre</b>	
<b>7.5. Entorno Fiscal de la Empresa</b>	<b>130</b>
<b>7.5.1. Planificación Tributaria</b>	
<b>7.6. Estados Financieros proyectados</b>	<b>132</b>
<b>7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples</b>	<b>136</b>
<b>7.7.1. Precio Mercado Local</b>	
<b>7.7.2. Gastos operacionales</b>	
<b>7.7.3. Gastos Administrativos</b>	
<b>7.7.4. Gastos de Venta</b>	

7.8. Razones Financieras	140
7.8.1. Liquidez	
7.8.2. Gestión	
7.8.3. Endeudamiento	
7.8.4. Rentabilidad	
7.9. Conclusión del Estudio Financiero	144
<b>CAPÍTULO 8</b>	<b>145</b>
8. PLAN DE CONTINGENCIA	145
8.1. Principales riesgos	145
8.2. Monitoreo y control del riesgo	148
8.3. Acciones Correctivas	150
<b>CAPÍTULO 9</b>	<b>152</b>
9. CONCLUSIONES	152
<b>CAPÍTULO 10</b>	<b>157</b>
10. RECOMENDACIONES	157
<b>CAPÍTULO 11</b>	<b>159</b>
11. FUENTES	159
<b>CAPÍTULO 12</b>	<b>166</b>
12. ANEXOS	166

## RESUMEN

La Unidad Educativa Señor de Espiritu Santo (S.E.S) desea incrementar el número de alumnos de su institución entrando a un nuevo segmento de mercado (norte) para poder cubrir sus gastos operacionales. Esta oportunidad se da debido a la nueva forma de dictar las clases de forma virtual (en línea), haciendo que las instituciones de mayor poder económico no tengan mayor diferencia con las instituciones populares en la oferta de sus servicios, con lo que el pago de pensión (segmento norte) queda relativamente alto frente a los servicios a recibir, presentándose una gran oportunidad para el S.E.S, ya que además de ofertar servicios de calidad, su precio es muy competitivos en este mercado. El uso de redes sociales, ha traído muy buenos resultados en la captación de nuevos alumnos.

La información obtenida del mercado refleja en promedio entre el 70% y 85%, de aceptación de los servicios (programas, metodologías, precio) con ciertas sugerencias sobre implementación de actividades lúdicas y competitivas en las clases en vivo.

El plan de marketing que se va a utilizar este año se podría calificar como más agresivo, ya que se están utilizando mejores herramientas para que el mercado (especialmente el segmento del norte) conozca la institución (radio, periódico y redes sociales).

Los criterios evaluativos financieros ratificaron la factibilidad del proyecto, aunque este solo fue hecho a un tiempo de duración de tres años, debido a la incertidumbre en la que está inmersa no solo este mercado sino el país.

**Palabras claves:** Educación, Virtual, Clases, Sincrónica, Asincrónica, Online

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un país depende de su nivel de educación, este sector a pesar de presentar una característica de ser intangible (servicio) es el de mayor retorno que tiene una sociedad.

Los países desarrollados han invertido en el sector educación, creando no solo profesiones y programas académicos actualizados, sino haciendo de estos cada día menos teórico y más práctico.

Este servicio por excelencia es un derecho y obligación del sector público, siendo considerado como servicio público, sin embargo, el déficit de dicho sector en la oferta de sus servicios, especialmente en lo relacionado a la cobertura a nivel nacional y a una mejor calidad, hace que dicho servicio se concesione al sector privado.

La oferta de la educación por ser una obligación del sector público hacia la sociedad, hace que se creen las instituciones: Fiscales, Municipales y Fisco misionales (oferta de servicio gratuito) para el cumplimiento del tema educativo.

La percepción de dichos servicios ofertados tanto por el sector privado como el público es considerada por los clientes, así como para los usuarios del servicio como diferentes.

La educación particular se caracteriza por tener programas académicos mucho más adelantados (hasta los textos de estudio son diferente) así como sus instalaciones físicas y actividades complementarias. Sin embargo, dicha diferencia está relacionada en muchos casos de manera directa al pago de este servicio.

Cabe recalcar que dentro de la educación particular existe una clasificación en función del estrato socioeconómico de los clientes, siendo consideradas como instituciones: Alto nivel socioeconómico, mediano y bajo (instituciones particulares populares).

La Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo pertenece al grupo de las instituciones particulares populares, ya que se encuentra ubicada en el suburbio oeste de la ciudad de Guayaquil (junto a la perimetral).

Las economías de este segmento de mercado (instituciones populares) son muy bajas, ya que los clientes de dichas instituciones pertenecen a un nivel socioeconómico bajo, donde la percepción de este servicio en muchas ocasiones es considerada como homogéneo y la variable de decisión para la elección de la institución educativa es el precio de sus pensiones.

La competencia en este segmento de mercado no es muchas veces otra institución particular, sino las instituciones fiscales, ya que la diferenciación que existe entre los servicios públicos y los privados no son perceptibles para los clientes.

Además las políticas de gobierno que se dictaron desde el gobierno pasado ( El Correato) da la percepción que fueron hechas para la desaparición de las instituciones particulares populares(comentario de la mayoría de los administradores de dichas instituciones), bajo el argumento de que son de baja calidad, pobre infraestructura y no están apegadas a la realidad económica del sector que se desenvuelven(por el cobro de pensión).Esto se ve en la excesiva regulación que se da en este segmento de mercado, con las exigencias de muchos requerimientos que ni las propias instituciones fiscales o hasta algunas particulares las cumplen.

Sin embargo, con mucha calidad, vocación de servicio y creatividad el S.E.S ha durado en el mercado más de 40 años, teniendo un gran reconocimiento en el sector que se desenvuelve.

El año 2020 fue un año muy difícil desde muchos aspectos, siendo uno de los principales el económico, ya que, debido a la pandemia, muchas empresas han quebrado y se ha incrementado el desempleo, afectando a todos los niveles

socioeconómicos, pero de una manera más agresiva para el sector socioeconómico bajo.

Esto ha derivado a que el servicio educativo sea visto como costoso y que las elecciones de los clientes por las instituciones educativas cambien, buscando la mejor relación costo beneficio.

Actualmente todas esas variables que diferenciaban a las instituciones particulares, ya no tienen mucho peso, dado que los alumnos no pueden gozar ni de la ubicación, ni de las edificaciones, ni de las actividades complementarias incluso ni de las relaciones personales (entre compañeros) dado que no existe la presencialidad de las clases ya que estas son virtuales.

Esto hace que el S.E.S vea esta situación como oportunidad, ya que, al no existir la presencialidad de las clases, este puede ofertar sus servicios a otros segmentos de mercado, teniendo como fortaleza, su alta competitividad en sus programas académicos, su metodología creativa para el dictado de clases y su bajo costo (relativo) en la pensión, convirtiéndose en una muy buena elección al momento de buscar instituciones educativas.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### ***1.1. Tema – Título***

Creación y oferta de servicios de educación básica en línea (on line) en una Unidad Educativa al sur de la ciudad.

##### ***1.1.1. Marco Legal***

El marco legal de la Institución Educativa, será regulado por las leyes tanto del Ministerio de Educación (a través del distrito 4 zona 8), así como el SRI en lo relacionado a los criterios de declaración tributaria, y el Ministerio de trabajo, en lo relacionado a los docentes (trabajadores de dependencia), además de otras instituciones que regulan dicha actividad.

La diferenciación en la oferta de servicios educativos por parte de la Institución S.E.S ha hecho que no solo se posicione como la mejor alternativa del sector, sino también se ha hecho conocer en sectores del centro y norte de la ciudad, incluso en otras provincias como una institución educativa de calidad y con cobro de pensiones relativamente bajos.

La Institución Educativa se encuentra registrada como actividad de persona natural (Lcda. Narcisa Murillo de Zavala) propietaria de la Unidad Educativa S.E.S.

#### ***1.2. Justificación***

El siguiente proyecto de titulación se basa en modificar, innovar y adaptar una metodología más atractiva en la relación enseñanza-aprendizaje de la Unidad Educativa S.E.S (Señor del Espíritu Santo) ,debido a las nuevas exigencias de las entidades de control (Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, COE, etc.) en el mercado educativo, así como de los nuevos requerimientos de los padres de familia



(clientes) sobre las clases que van a recibir sus representados (usuarios) en esta nueva normalidad que derivó la pandemia.

En este proyecto se desarrollará como valor agregado tanto para los clientes como para los usuarios, la parte académica de la institución, modificando y creando contenidos académicos más amigables, atractivos y prácticos, así como del uso de metodologías de enseñanza que busquen involucrar de una manera más proactiva al estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A través del uso de esta combinación entre el fondo (contenido) y la forma (metodologías de enseñanza) de las clases de las diversas materias, se pretende mejorar la oferta educativa de la institución, haciéndola más atractiva y que esto se vea reflejada en el ingreso de nuevos estudiantes, en la que sus padres no solo busquen el ahorro en lo relacionado al pago de su colegiatura sino busquen una institución educativa comprometida con la enseñanza.

Este ingreso de nuevos estudiantes mejoraría en forma sustancial los ingresos de la institución y con esto se podría reinvertir mayores recursos monetarios, mejorando la calidad de la oferta educativa, así como los ingresos de todo el personal administrativo y operativo de la institución.

### ***1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio***

Para poder mantenerse competitivo en el mercado educativo actual, es necesario adaptarse a las nuevas exigencias que delimita dicho mercado, para esto es imprescindible detectar estas nuevas exigencias (tanto de los clientes como de los usuarios) para poder crear un servicio acorde a la demanda, pero siempre enmarcados bajo los valores de la institución como son: Excelencia, e Integridad.

Todas estas variables de decisión que se obtendrán después de hacer un estudio del mercado educativo, se verán reflejadas en un plan de acciones que la institución educativa deberá hacer y que estará debidamente soportado en este documento.

Actualmente todas las instituciones académicas van a utilizar diferentes herramientas que contribuyan con el cumplimiento del objetivo de cada institución, pero sobre todo a crear estrategias que capten nuevos estudiantes que contribuyan a mantener o incrementar el ingreso monetario institucional.

La variable más atractiva que está teniendo este mercado en lo relacionado al dictado de las clases es la forma de desarrollar e impartir las clases en línea en las instituciones académicas,

Los padres de familia en su mayoría están reacios a que su representados vayan a las instituciones educativas por el temor al contagio, con lo que buscan ofertas que contengan el mejor programa en línea (online) ya que es una regulación dictada por el Ministerio de Educación que exige que se utilice dicha metodología en el dictado de las clases. Sin embargo, dichas clases pueden ser en línea, pero pueden ser estructuradas de distintas formas (en vivo, y videos editados o mixtas), además algunas instituciones han optado solo por el envío de tareas y ninguna clase impartida.

Por lo expuesto anteriormente, se ha optado por tomar como tema de proyecto de titulación, la creación de servicios de educación básica on line en una Unidad Educativa al sur de la ciudad, con la finalidad que la institución educativa pueda ofertar de manera permanente esta clase de servicios y así pueda satisfacer esa demanda de padres de familia que no quieren la presencialidad de las clases (en momentos de pandemia).

Esta diversidad de servicio se lo llevaría a cabo en una Unidad Educativa, debido a que ya posee todos los permisos y requerimientos que la abalicen, exigidos por el

Ministerio de Educación, y debido a que las instalaciones físicas están en el sur de la ciudad (Suburbio Oeste) los precios son muy competitivos en el mercado educativo.

Cabe recalcar que no existe una correlación entre precio y calidad del servicio, ya que a pesar de que los precios de la colegiatura son relativamente bajos, los contenidos de las materias exceden a los programas académicos exigidos en el Ministerio de Educación, presentándose como una excelente alternativa al momento de elegir una institución académica para que estudien sus hijos.

Esta nueva metodología contará con la modificación de los programas académicos de las materias, casos prácticos para aplicar lo aprendido, análisis y debate de lo aprendido y la creación de videos editados (comunicación asincrónica) de cada tema de las diferentes materias, además de contar también con videos de tareas, esto será complementado con clases sincrónicas (en vivo) para despejar cualquier duda de los temas tratados anteriormente.

El área específica de acción de este proyecto se limita a la parte netamente académica, ya que los otros aspectos que intervienen como: la ubicación de la institución, las edificaciones, los espacios de esparcimiento, las actividades complementarias y deportivas, actualmente no son variables diferenciadoras, ya que, al ser no presencial, estas variables no pueden ser recibidas por los estudiantes.

El tiempo de la propuesta, estará en función de la recolección de la información del mercado (especialmente de los clientes y usuarios) que contribuirán a la creación de un servicio educativo más atractivo y de mayor demanda en el mercado educativo.

#### ***1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio***

Este tema analiza la creación de servicios de educación básica en línea ( on line) en la Unidad Educativa S.E.S al sur de la ciudad de Guayaquil , analizando

específicamente la parte académica como son: el número de materias dictadas, la calidad de los programas académicos y sobre todo la metodología para el dictado de las clases y tareas, ya que debido a la pandemia en la cual el mundo está inmerso, la modalidad presencial en la educación ha cambiado y ahora los valores agregados que dan cada institución se basa en la metodología aplicada en el dictado de clases (sincrónicas o asincrónicas).

Este mercado está con una demanda muy variable, ya que mientras algunos representantes y alumnos ya quieren las clases presenciales, la mayoría de padres de familia no quiere dicha presencialidad por miedo al contagio y apoyan las clases virtuales.

En los colegios del norte donde las pensiones de la escolaridad en promedio sobre pasan los 300 dólares mensuales. Algunos padres ven muy alto estos costos (relación costo beneficio), ya que no perciben que el valor agregado en esta modalidad sea alto para pagar tanto por la colegiatura, siendo ellos los que buscan otras alternativas menos costosas, sabiendo que la capacidad de pago ha sido disminuida en la mayoría de los ecuatorianos debido a la contracción económica en la que se encuentra el país.

Las variables de decisión que hacían que los padres de familias paguen más por la colegiatura tales como: el prestigio del colegio, la ubicación, la infraestructura, entre otras variables, actualmente no son percibidas al momento de elegir la institución, con lo que los padres de familia están reacios a pagar un precio que sobre pase los servicios recibidos y buscan otras alternativas educativas menos costosas.

El Ministerio de Educación todavía no sabe cómo va a afrontar el año lectivo 2021 – 2022, es decir, si la educación va a ser virtual, presencial o semipresencial, lo que si se percibe en este mercado es que todavía existe el temor al contagio y que la

mayoría de padres de familia no quiere que sus hijos vayan a las Instituciones Educativas. Es por eso que se presenta una buena oportunidad para satisfacer esta demanda que busca una buena educación, virtual, pero a bajo costo.

## ***1.5. Objetivos de la Investigación***

### ***1.5.1. Objetivo General***

Desarrollar e implementar una metodología académica más atractiva y eficiente que convierta a la Unidad Educativa S.E.S en una excelente alternativa en el mercado educativo y a su vez brinde una mayor satisfacción tanto a los clientes como a los usuarios de este servicio, derivando a un incremento en el número de estudiantes que se inscriban en dicha institución y se refleje en mayores ingresos monetarios para la institución.

### ***1.5.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Identificar las necesidades académicas tanto de los clientes como los usuarios del servicio.
- ✓ Elaborar programas académicos que cumplan las normativas del Ministerio de Educación, así como las necesidades de los usuarios.
- ✓ Implementar nuevos programas y metodologías de enseñanza.
- ✓ Crear criterios evaluativos académicos que reflejen de una manera real lo aprendido.
- ✓ Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

## ***1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información***

Como se mencionó anteriormente se tendrá que hacer una recolección de información por parte de los usuarios y clientes del servicio, aparte de tomar en cuenta todas las restricciones que tiene el mercado educativo, con lo que el método de investigación que usará este proyecto será el de acción participativa, ya que toma en cuenta todos los comentarios y necesidades de los agentes inmersos en dicho mercado (Clientes, usuarios, competencia, agentes de regulación).

Toda la información necesaria será obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias. En las fuentes primarias se utilizarán diferentes instrumentos tales como: Focus Group, encuestas, entrevistas con padres de familias y alumnos del plantel, además de encuestas con los docentes, entre otros

También se utilizará fuentes de información secundaria, es decir la estadística tanto de años pasados del mercado educativo, así como toda la información relevante que se obtuvo el año pasado como: motivos por lo que se cambiaba de institución, intervalo de pagos de pensiones (aunque el pago es impuesto por el ministerio), materias que quieren dar mayor cobertura y materias complementarias, entre otras variables relevantes.

En lo relacionado a la información primaria es importante saber que no solo se obtendrá información de los clientes (padres de familia) de la institución, sino también de otras instituciones, para ver cuál de esta información es relevante para la creación de un servicio más atractivo por parte de la institución en el mercado.

Un punto muy importante que se obtuvo de información recogida el año pasado es la no aprobación de las clases sincrónicas (en vivo) ya que las consideran muy largas y cansadas (de 7 am a 1 pm en algunas instituciones) además padecen de un sin número

de fallas, tales como: el horario de clases, el uso de uniformes para las clases, el escaso contenido explicado por el docente, el poco tiempo para la entrega de deberes entre otros factores.

El año pasado la curva de aprendizaje para muchos fue muy alta, ya que se vieron demasiados errores en este proceso de enseñanza aprendizaje, además de la falta de interés y compromiso por parte de la mayoría de estudiantes e incluso padres de familia, sobre el uso de la metodología de clases sincrónicas.

## ***1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático***

### ***1.7.1. Planteamiento del Problema***

El principal problema que se ha podido determinar, es que tanto los clientes como los usuarios del mercado estudiantil (Padres de familias y estudiantes respectivamente), mayoritariamente están reacios a las clases presenciales por miedo al contagio del Covid. Sin embargo tampoco están de acuerdo con las metodologías que se están utilizando para el dictado de clases, ya que las califican como aburridas y que no incentivan al estudiante a la adquisición del conocimiento, a esto se suma que la situación económica del país es considerada mala, con niveles de desempleo muy altos y hasta el subempleo a la baja, con lo que los altos pagos de los servicios educativos se han convertido en una restricción para que sus hijos continúen en las instituciones que habitualmente estudiaban.

Frente a esta situación, se crea la oportunidad de crear una institución educativa que diversifique su oferta de servicio, es decir no solo de clases presenciales sino también no presenciales en todo el año, indistinto de que el Ministerio de Educación induzca a la presencialidad de las clases.

El ofertar un servicio, que tenga buena calidad en las clases (tanto en sus programas como en el método que se utilice para llegar al estudiante) además de que sea relativamente barato (frente a otras instituciones educativas tradicionales, que a pesar de la situación económica que atraviesa el país, no ha disminuido el cobro en las pensiones), se presenta como una excelente alternativa para el mercado educativo.

Las clases sincrónicas (en vivo) han reflejado un sin número de problemas, como son: el horario del dictado de la clase, la duración de dichas clases, la metodología de enseñanza, los problemas de conectividad, el exceso de instrumentos académicos de auto aprendizaje, el exceso de tareas con limitación en el tiempo de entrega o la poca interacción entre los alumnos y el profesor. En muchos casos los alumnos perciben que solo se recibe una clase que “se tiene que dar” mas no una clase que “se quiere dar” por parte de los profesores, no ven creatividad ni compromiso en los docentes, siendo que el año que pasó sea percibido como el de menor aprendizaje y compromiso, tanto para educar como para aprender (docentes y alumnos).

Por eso y otros aspectos, es que se debe ofrecer otra alternativa en lo relacionado a la educación.

En algunos casos los temas en las diferentes materias, no tienen una concatenación lógica, con lo que se crean “islas” que los alumnos no pueden relacionar o ver la influencia de un tema con otro, las actividades para asentar el conocimiento son tan aburridas, que los alumnos no sienten ningún interés por hacerlas.

Educar no es solo enseñar, ya que, si solo fuera así, nadie se preocuparía de utilizar métodos que mejoren el aprendizaje de sus estudiantes y que los incentive por la búsqueda del conocimiento.



En conclusión, la metodología que se utiliza, así como los programas académicos y la forma en que estos se analizan, son percibidos por la mayoría de estudiantes como aburridos, poco prácticos y de muy poco análisis, con lo que lograr la atracción de ellos es muy complicado, a menos que se cambie muchos instrumentos que se utilizaban en la educación presencial.

Una vez identificados los problemas más relevantes en el sector educativo, se puede concluir que la creación de un servicio que contenga nuevos e innovadores instrumentos para afianzar de mejor manera el proceso enseñanza- aprendizaje, sería muy bien acogido y sobre todo si en la relación costo (monetario) beneficio es percibido como atractivo (costo relativamente bajo).

## ***1.8. Fundamentación Teórica del Proyecto***

### ***1.8.1. Marco Referencial***

En la ciudad de Guayaquil existen aproximadamente 715 Instituciones particulares donde aproximadamente el 22% cobran una pensión superior a los \$100 dólares mensuales, el número de estudiantes de estas instituciones se acercan a 30.000. La disminución de estudiantes en estas instituciones bordea el 20%, ya que se han cambiado a instituciones de menor costo o hasta incluso instituciones fiscales donde no se paga pensión. Esta migración de estudiantes hace que sea atractiva desde el punto de vista económico el ofertar un servicio mejorado que cumpla con las nuevas expectativas de la demanda (buena educación a bajo costo). (información obtenida en la página del ministerio de educación <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/Zona-8-Valores-Costa-19-20.pdf>).

## **1.8.2. Marco Teórico**

### **1.8.2.1 Educación virtual**

De acuerdo con Medina (2013), describe que la:

Educación Virtual es una propuesta de educación no presencial a través de Internet accesible desde cualquier lugar y a cualquier hora.

Esta modalidad se orienta a la utilización más flexible de los recursos académicos, de tiempo y espacio y ofrece a los estudiantes la posibilidad de administrar libremente sus tiempos de estudio y trabajo con los materiales. (p. 53)

En la actualidad debido a la pandemia, la presencialidad de las clases está prohibidas para minimizar el contagio, esto hace que se den las clases de manera virtual, utilizando videos editados y la utilización de programas que permitan interactuar de manera virtual entre los participantes.

### **1.8.2.2 Internet**

Según Pazmiño (2010) describe que el “Internet es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas, que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial” (p.18).

Como manifiesta Salgado (2015)

La introducción de Internet ha permitido una interacción más fluida, que ha dado lugar al surgimiento de una concepción de educación a distancia como “e-learning” o “educación en línea”, en la que se forman comunidades de aprendizaje que establecen un diálogo o comunicación bidireccional, o incluso multidireccional. (p. 55)

Esta herramienta se ha convertido en neurálgica, no solo para la educación sino también para todas las actividades tanto productivas como cotidianas. El tener poca

conectividad sea por la falta de dispositivos o por el internet crea una pérdida de competitividad y eficiencia en cualquier actividad que se desarrolle.

### **1.8.2.3 Educación**

Según Cámara (2006) “La educación juega un papel muy importante ya que posibilita la adquisición de los conceptos científicos de forma organizada y esquemática” (p. 28).

Para Avalo (2014) considera que “la educación es un proceso de interactividad, donde el niño en base a estímulos externos, busca aprender experiencias guiado por un adulto o un par avanzado para luego internalizarlas, valorarlas y utilizarlas con un determinado control” (p.16).

El S.E.S en sus 40 años ha ofrecido a la comunidad servicios educativos de alta calidad, no solo tratando de desarrollar la parte cognitiva sino también afectiva en el estudiante, mediante el uso de programas académicos actualizados y el uso de metodologías atractivas e innovadoras.

### **1.8.2.4 Clases Magistrales**

Según Sanabria (2003) la “Clase Magistral es transmisión de conocimiento, ofrecimiento de un enfoque crítico de la disciplina, y, reveladora de un método” (p. 22).

Según Vásquez (2017) señala que

Este procedimiento de técnica didáctica es la más universal, la presentación de un conjunto de conocimientos a los estudiantes. Incluso cuando lo emplean los mejores expositores o conferencistas, porque para que el aprendizaje sea completo y productivo requiere la colaboración de otros procedimientos o técnicas didácticas: estudio dirigido, enseñanza en pequeños grupos, seminarios, etc. (p. 42).

El uso de esta técnica se da en la creación de los videos (asincrónicos) ya que el profesor que es grabado, simula una clase utilizando todas las herramientas tanto materiales como lingüística y para lingüísticas.

### **1.8.2.5 Mentefacto**

Según Ibáñez (2006) “Un mentefacto es un diagrama jerárquico cognitivo que organiza y preserva el conocimiento, en él se plasman las ideas fundamentales y se desechan las secundarias” (p. 63).

(Olortin, 2015) describe que “Los mentefactos se presentan en diagramas o gráficos que organizan visualmente el conocimiento y que mentalmente lo relacionan” (p.11).

Echeverría y Verastegui, (2018, p.47) define que los mentefactos “son herramientas gráficas propias de la pedagogía conceptual. Es posible distinguir entre tres tipos de mentefactos: los nocionales (la representación gráfica de las nociones), los proposicionales. (la representación gráfica de las proposiciones) y los conceptuales (la representación gráfica de los conceptos)” p47

El S.E.S utilizó como método académico el Mentefacto en todos sus niveles y materias, así los alumnos no solo memorizan definiciones sino las relacionan con niveles jerárquicos (niveles supra e infra), donde el uso de clasificaciones y ejemplos así como los contra ejemplos son la manera más adecuada para el desarrollo cognitivo.

### **1.8.2.6 Videos Editados**

Sánchez (2018) indica que

Los videos son muy utilizados como parte del entretenimiento de las personas y en las distintas áreas del aprendizaje tanto en la educación inicial, básica, media y superior ya que por medio de los videos se aprende de forma visual y auditiva lo que logra captar la atención total de los estudiantes. (p.3)

(Wikipedia) menciona que “La edición de vídeo es un proceso por el cual un editor coloca fragmentos de vídeo, fotografías, gráficos, audio, efectos digitales y cualquier otro material audiovisual en una cinta o un archivo informático” (p.1).

Este instrumento es el mas usado en la oferta de servicios y el mas exitoso en la institución, ya que los padres como los alumnos pueden verlos en cualquier horario y las veces que crean necesario para su mejor aprendizaje.

### **1.8.2.7 Hábitos Estudiantiles**

Ortega (2012) afirma que

Los hábitos de estudio llegan a adquirirse con constancia y perseverancia, organizándose mental y físicamente para lograr un fin determinado de modo eficiente. Cuando el estudiante acepta en forma voluntaria que desea estudiar, mejora la concentración y la atención, rinde más. Por lo tanto, para convertirse en un estudiante eficiente es necesario que se programe el trabajo escolar (p.13).

Este tema es de suma importancia en proceso enseñanza aprendizaje, ya que al no poseer o desarrollar dichos hábitos hace que no se aprovechen de mejor manera los videos y la metodología en sí que oferta la institución.

### **1.8.3 Marco Conceptual**

Es una herramienta que analiza diferentes conceptualizaciones consideradas como clave para la investigación y desarrollo del tema, generalmente dichos conceptos son parte dicho tema, premisa o hipótesis además de contribuir a un mejor ordenamiento de las ideas.

Creación y oferta de Servicios: Es gestionar diferentes recursos, sean estos: materiales, intelectuales, emocionales y hasta espirituales que contribuyan a la generación de un servicio. Teniendo este como finalidad la satisfacción de alguna necesidad.

Servicios Educativos: Servicios relacionados directamente con aspectos que contribuyan a la adquisición de algún conocimiento o desarrollo de habilidades y motricidades (finas y gruesas) dependiendo de la edad biológica y destrezas innatas.

Educación básica: Programas académicos que utilizan distintas herramientas para el desarrollo cognitivo y emocional en estudiantes que tienen más de 6 hasta 15 años de edad, comprendiendo los cursos desde primero hasta 10mo.

En línea: Relacionado al uso del internet.

Para el caso de proyecto sería el ofertar sus servicios utilizando este medio, teniendo como característica principal la ausencia de la presencialidad a las aulas en el dictado de las clases (virtuales).

## 1.8.4 Marco Lógico

Tabla 1: Matriz – Marco Lógico

Objetivo General	Indicadores	Fuentes	Supuestos
Determinar las necesidades de los segmentos de mercado con la finalidad de crear y ofertar un servicio educativo, que sea percibido como más atractivo y derive al mantenimiento de los clientes en la institución, así como la captación de nuevos clientes.	Número de estudiantes en el libro de matriculados	Libro de matrícula de la institución y cuadros de matriculados en el distrito	Que el número de estudiantes en su totalidad aumentan en el 20%
Objetivo Específico	Indicadores	Fuentes	Supuestos
Segmentar los clientes de la institución para determinar sus necesidades académicas.	Número de estudiantes de cada segmento	Investigación de mercado	Conocer las necesidades de cada segmento
Determinar y procesar las opiniones de los clientes y usuarios con respecto a los programas y metodologías impartidas.	Respuestas de las encuestas realizadas	Encuestas realizadas en cada segmento de mercado	Conocer la percepción de cada segmento y nivel respecto a la metodología
Desarrollar un estudio económico y financiero, para analizar los criterios evaluativos a través de los flujos proyectados.	Estados de Resultado, Balances y Flujos proyectados.	Proyecciones financieras	Análisis ratial y criterios evaluativos de flujos proyectados como de estudios de sensibilidad.
Determinar la factibilidad financiera del proyecto	Criterios evaluativos VAN TIR Periodo de recuperación	Estados de resultado, flujos proyectados	<b>El proyecto es rentable con respecto a la investigación realizada</b>

Elaborado por: Autor

Fuente: El Auto

## **1.9 Formulación de la Hipótesis y-o de las Preguntas de la Investigación de las Cuales se Establecerán los Objetivos**

La oferta de servicios educativos online compuestos por programas académicos atractivos a precios relativamente bajos pueden incrementar el número de estudiantes hacia la institución.

- ¿Cuál será el nivel de aceptación por los programas académicos y la metodología ofertada por la institución S.E.S?
- ¿Cuál será el nivel de aceptación al precio impuesto por la unidad S.E.S?
- ¿ Será viable económica y financieramente el proyecto?

## **CAPÍTULO 2**

### **2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### ***2.1. Análisis de la Oportunidad***

##### ***2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio***

La idea del negocio consiste en la especialización de servicios educativos en línea en una Unidad Educativa básica, para que brinde de manera permanente los servicios de clases en línea (on line) cumpliendo con todas las regulaciones académicas que exige el Ministerio de Educación, pero diferenciándose de las demás instituciones por el uso de métodos innovadores al momento de dictar las clases, así como de actividades que complementen y asienten el conocimiento en los estudiantes de manera más eficiente.

Al ser una Unidad Educativa que oferte un servicio académico mejor estructurado (en lo relacionado a los programas de cada materia) y sobre todo que sepa llegar de manera más amigable y eficiente al estudiante para que este se incentive a la



búsqueda del conocimiento. La institución se convertiría en una muy buena alternativa en el mercado, y si a esto se suma el pago de pensión relativamente bajo que cobra la institución, sería una muy buena combinación (educación de calidad, bajo costo), que serviría para estar en las preferencias de los consumidores en este mercado.

Si el mercado logra percibir esta alternativa como diferente y atractiva, se vería reflejado en un incremento de alumnos inscritos en esta institución y a su vez un aumento en sus ingresos monetarios, que contribuiría en primera instancia para destinarlos a una mayor reinversión que mejore de manera permanente la relación enseñanza – aprendizaje, así como el bienestar de todas las personas que se encuentren inmersas en este proceso (propietario, administradores, docentes, etc.)

### ***2.1.2. Descripción de la Idea de Producto o Servicio***

El servicio que se quiere ofertar está estructurado de la siguiente manera:

Modalidad de clases: Sincrónicas y asincrónicas.

Las clases son enviadas en videos (duración entre 12 y 20 minutos) editados (asincrónico), donde los profesores a más de dictar las clases, en dichos videos acompaña (en el mismo video) con escritos (folleto) que soporten el tema (al término de la clase), dicha parte viene grabada con la voz del profesor (en off) no solo leyendo dichos escritos, sino explayándose del tema si es necesario.

Las Tareas también son enviadas en videos (asincrónico), donde el profesor primero resuelve en la forma que se solicitan la resolución de los deberes, para que el alumno tenga un modelo a seguir no solo en el contenido sino también en la forma de presentar dicha tarea, posterior a dicha resolución se envía la tarea.

Posterior al envío de las clases (un día) y las tareas (siguiente día del envío de las clases), el profesor tiene una clase en vivo (sincrónica) para responder cualquier inquietud sobre la materia o sobre la resolución de las tareas.

Clase de repaso: Será un día determinado si el caso (tema de la clase) lo amerite, esta clase será en un horario pre establecido por el profesor, pero será en la misma semana que se dictó el tema.

Materias que se dictarán:

En este modelo, y por los resultados que se dieron el año pasado, no se pueden dictar 12 o 14 materias como se lo hacía en forma presencial, los alumnos pierden focalización e interés en las materias más relevantes.

Se sugiere el dictado de 8 materias básicas como son: Matemáticas, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales (química y biología), Lenguaje (lectura, escritura, ortografía), inglés (lectura, escritura, hablar), ECA (cultura y arte), Pensamiento crítico y Educación Física (teórico, práctico).

De esta manera los alumnos potencializan sus conocimientos en áreas específicas y pueden ponerle mayor atención, a la materia que crean tener mayor habilidad y destreza.

Cronograma de actividades académicas:

Cada clase representa un tema a desarrollar, las clases (introductorias) serán enviadas los lunes y los miércoles de cada semana (de 8 a 10 am) (por cada materia).

Los videos de la resolución de los deberes, sobre la clase anterior serán enviados los días martes y jueves (8 a 10 am).

Las conexiones en vivo (zoom o alguna otra plataforma) para que el alumno pueda relacionarse con sus compañeros, interactuar con su profesor o resolver cualquier inquietud, serán los días miércoles y viernes (8 a 12 am).

Si el profesor luego de tener esa retroalimentación los miércoles y viernes con los alumnos percibiere que existe algún vacío sobre un tema ya explicado, este lo volverá a analizar el día sábado de 8 a 10 am.

Los temas a analizar en clase tendrán como estándar básico los sugeridos por el Ministerio de Educación, pero si el docente o asesor académico lo creyere pertinente, el orden de dichos temas y la profundidad de este podrían ser alterados

<b>UNIDAD EDUCATIVA S.E.S</b>						
<b>Curso</b>			7mo			
<b>Unidad</b>	2nda	Ecuaciones y funciones de primer grado				
<b>Semana</b>			3era			
<b>Materia</b>			Matemáticas			
<b>Hora</b>	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
<b>8 - 10am</b>	Video Ecuaciones de 1er grado	Video de tareas Ecuaciones de 1er grado	Video de Función lineal	Video de tareas Función lineal		Clase de repaso
<b>8 –12 pm</b>			ZOOM retroalimentación Ecuaciones 1er grado		ZOOM retroalimentación de Función lineal	

Fuente: creación propia.

## **2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa**

Visión: Convertir y posicionar a La Unidad Educativa S.E.S en una de las instituciones educativas básicas pioneras en el uso de innovadores métodos que desarrollen la relación enseñanza-aprendizaje en línea (on line) en el mercado educativo de la ciudad de Guayaquil, utilizando programas y métodos académicas

actualizados, interactivos y bien concatenados que incentiven en todo momento al estudiante a la búsqueda del conocimiento integral a un bajo costo (relativo).

Misión: Proveer a los estudiantes de la institución todas las herramientas posibles que faciliten la adquisición de conocimientos integrales y de calidad, que contribuyan a la formación e inserción a la sociedad de ciudadanos emprendedores, comprometidos con el cambio proactivo de la sociedad en la que se encuentren inmersos, a través de programas académicos de alto nivel con metodologías innovadoras y amigables para el estudiante.

Valores. -

Responsabilidad: No solo en el cumplimiento de los contratos que se dan entre los representantes y la institución, en lo referente a la parte académica, trato y sobre todo en velar por la integridad física, intelectual y emocional del estudiante en las instalaciones del plantel, sino también ser responsable con la sociedad al preparar jóvenes emprendedores, con valores integrales que contribuyan al desarrollo del país.

Compromiso: primero con Dios por permitirnos educar que es lo que nos apasiona, segundo, con los padres de familia que han confiado en la institución para la preparación integral de sus hijos y con los estudiantes, para dotarlos de la mayor cantidad de conocimientos que les sirva como base para su vida universitaria y se convierta en buenos profesional que aporten en la construcción de una mejor sociedad.

Honestidad: Valorando el esfuerzo que los padres de familia hacen al pagar una pensión y siendo recíprocos con ellos, con la educación de sus hijos, ofertando programas académicos competitivos que busquen la excelencia en los estudiantes, no solo cumpliendo un horario de clases, o dictando actividades de relleno que no cumplen con el objetivo de la educación, sino dando las herramientas necesarias tanto

en la parte cognitiva como emocional, para que continúen en su vida académica, como es la universidad y se conviertan en unos profesionales integrales.

### **2.3. *Objetivos de la Empresa***

#### **2.3.1. *Objetivo General***

El Objetivo principal de la Unidad Educativa S.E.S (Señor del Espíritu Santo) es el de ofrecer servicios académicos de alta calidad, sean estos de manera presencial o en línea, a través de programas académicos ordenados, específicos, concatenados y sobre todo prácticos, que incentiven al alumno al permanente aprendizaje.

#### **2.3.2. *Objetivos Específicos***

- ✓ Modificar, ordenar y ampliar los programas académicos.
- ✓ Crear métodos académicos que optimicen la relación enseñanza aprendizaje. (incentivando al estudiante).
- ✓ Utilizar herramientas lúdicas en la enseñanza.
- ✓ Mantener de manera constante la comunicación tanto con los clientes como con los usuarios del servicio. (retroalimentación permanente)
- ✓ Determinar y analizar los parámetros evaluativos de los estudiantes tanto en forma cualitativa como cuantitativa.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. *ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA***

#### **3.1. *Aspecto Societario de la Empresa***

##### **3.1.1. *Generalidades (Tipo de Empresa)***

La Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo (S.E.S) fue constituida y otorgado el permiso de funcionamiento el 12 de agosto de 1984 a la Lcda. Narcisa Murillo de Zavala y el Lcdo. Ernesto Zavala (esposos), dando el permiso inicial exclusivamente para el manejo de la educación básica (de primero a décimo) para posteriormente obtener el permiso de los grados iniciales. La Unidad Educativa se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Interna bajo el RUC de persona natural (antiguamente así se otorgaban los permisos), en la actualidad se está constituyendo una empresa para que la represente (compañía Limitada) Como institución Educativa tiene la finalidad de ofertar los servicios educativos de calidad de manera presencial y se encuentra situada en el suburbio de la ciudad de Guayaquil (23 y la S).

### ***3.1.2. Fundación de la Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo***

El 18 de Julio de 1980, con la denominación de Escuela Mixta Particular No. 423 República de Sudáfrica fue adquirida con el esfuerzo y el sacrificio de una pareja joven que quiso emprender y contribuir con la sociedad en el ámbito educativo. Esta institución ya funcionaba bajo otra administración (aproximadamente 15 años atrás), pero al ser adquirida por el matrimonio Zavala Murillo se sitúa en un brazo del estero salado (sur oeste), en un sector de alta peligrosidad, sin embargo, se situaron en esa ubicación ya que, al inicio de sus funciones, el terreno fue dado por el entonces alcalde de Guayaquil, el Señor Antonio Hanna Muse. Empezaron casa por casa a ofrecer un cupo de matrícula pasando por un sin número de adversidades (delincuencia, homicidios, etc.) pero aun así la constancia y perseverancia de querer tener su escuela, pudo más que cualquier adversidad. El 12 de agosto de 1980 cambia el nombre de República de Sudáfrica al Señor del Espíritu Santo S.E.S nombre que hasta la actualidad ostenta.

La institución desde su adquisición inicial hasta su cambio de nombre fue registrada como propietaria a la Lcda. Narcisa Murillo de Zavala y al Lcdo. Ernesto Zavala Corral (esposos) sin embargo en el Ruc de la institución aparece como única propietaria a la Lcda. y con RUC personal, bajo el giro de actividades educativas.

Actualmente sus hijos Lcda. Shirley Zavala de Veintimilla y el Abogado. Luigi Zavala Murillo están constituyendo una empresa de responsabilidad limitada, la cual administrará y dirigirá todas las actividades de la Institución S.E.S.

### ***3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones***

En la actualidad la Institución Educativa no posee un capital inscrito como compañía ya que aparece inscrita en el Servicio de Rentas Internas como persona natural, Sin embargo, en el registro de propiedad aparecen dos Dueños (los fundadores originales del S.E.S) con un valor patrimonial que supera los \$750.000.

Como se mencionó anteriormente se está constituyendo una empresa de Responsabilidad Limitada que absorba la administración, funcionamiento de la Unidad educativa S.E.S, emitiendo 1000 participaciones repartidas de la siguiente manera:

Lcda. Narcisa Murillo 250 participaciones

Lcdo. Ernesto Zavala 250 participaciones

Lcda. Shirley Zavala 250 participaciones

Abogado. Luigi Zavala 250 participaciones

Cabe recalcar que la diversificación de actividades que quiere realizar el S.E.S determina una inyección de capital, con lo que se piensa vender ciertas participaciones a nuevos accionistas (dentro de la misma familia yerno, nuera, con suegros), así el manejo de las operaciones sigue siendo administrado como empresa familiar.

### ***3.1.3.1 Juntas Generales de Accionistas y-o Socios***

Una vez cambiada la constitución original de la institución, se creará una junta general de socios de la empresa quienes se deberán reunir según lo estipulado en la ley de compañías. las Juntas Generales serán tanto de carácter ordinarias y extraordinarias y estas se llevarán a cabo en el domicilio principal de la compañía o en algún otro lugar que se convoque con anticipación por parte del administrador.

Al término de cada año lectivo, se reunirán los accionistas para determinar la finalización del ejercicio económico de la compañía; si existieran reuniones de carácter extraordinario, se las llevará a cabo en cualquier época en que fueren convocada por el administrador.

### ***3.1.3.2 Aspecto Laboral de la Empresa***

#### ***Generalidades***

La Institución educativa S.E.S se encuentra actualmente ubicada en la 23 y la S en la parte del suburbio oeste de la ciudad de Guayaquil, en este lugar es donde de forma habitual se dictan las clases, sin embargo, también servirá como base de operaciones para la creación de los videos por parte del personal docente (asincrónico) así como de las clases de forma sincrónica (en vivo).

La jornada de trabajo para el personal administrativo será desde las 6.45 am hasta las 3: 30 pm (incluyendo 45 minutos para el almuerzo), es decir se cumplirá las 8 horas diarias, de lunes a viernes.

El personal docente tendrá su horario desde las 7 am hasta 3 pm de lunes a viernes, aunque en algunas ocasiones se extenderá dicho horario a los fines de semana, donde se dictarán clases para los alumnos que presenten algún problema o rezago en la adquisición de conocimiento. Cabe mencionar que la institución ya posee una



videoteca de aproximadamente 2000 videos de clases de diferentes niveles y materias que servirán como apoyo para las clases del nuevo año lectivo.

LA Institución cuenta con el siguiente personal:

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>
Presidente	2500.00
Rector	1500.00
Vicerrector	900.00
Asesor Académico	800.00
Docentes (12)	420.00
Docentes Jefes de Área (6)	520.00
Secretaria	400.00

Cada uno de los colaboradores, sean estos de personal administrativo o docentes tienen sus funciones claramente definidas en los manuales internos. En el caso de los profesores principales, algunos estarán, en el consejo ejecutivo, así como en la dirección de las áreas académicas.

### **3.2. Políticas de Buen Gobierno Corporativo**

#### **3.2.1. Código de Ética**

La Unidad Educativa S.E.S basándose en el código de convivencia que toda Unidad Educativa debe tener, en el cual incluye el código de buen vivir (códigos de ética) regulará todo su accionar. Teniendo como puntos principales:

1.- Respetar a todos los clientes tantos externos como internos de la institución, creando un ambiente de tolerancia y empatía entre todos los que conforman la Unidad Educativa S.E.S.

2.- Las actividades académicas como administrativas buscarán siempre el bienestar de los estudiantes sea que estos se encuentren de forma presencial en la institución o de forma virtual.

3.- Los contenidos de las clases serán cumpliendo tanto los estándares ministeriales como los objetivos específicos de la institución, siempre optimizando la relación enseñanza-aprendizaje y buscando una constante excelencia, así como una alta competitividad de sus estudiantes.

4.- Crear un ambiente de confianza y respeto entre los estudiantes y maestros, no solo con el cumplimiento en la cantidad y calidad de las clases, sino con el desarrollo de aspectos integrales que complementen la educación.

5.- Insertar a la sociedad la mayor cantidad de estudiantes con una educación en la que prevalezcan valores tales como: Respeto, Moral, ética Profesional y compromiso que contribuyan al desarrollo de la sociedad en donde se encuentren inmersos.

### ***3.2.1.1 Indicadores de Gestión***

**Indicadores de cumplimiento:** El cumplimiento de las labores está relacionado con la conclusión (en fondo y forma) de una tarea, en este caso, con el cumplimiento con los programas académicos no solo en fondo (cantidad de unidades) sino también calidad de estos, además de analizar el cumplimiento de todas sus demás funciones (entrega de registros, horarios entre otros).

**Indicadores de evaluación:** Se relaciona con el desempeño o rendimiento que se obtiene con el desarrollo de una tarea, trabajo o proceso, con la finalidad de determinar fortalezas, debilidades y posibles mejoras que se pueden obtener. Por medio de los agentes que realizan las actividades evaluadas. En el caso de la institución dichas evaluaciones a los docentes servirán para mejorar y potencializar el recurso.

**Indicadores de eficiencia:** Medirá la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, teniendo como finalidad optimizar el uso de los recursos (académicos tecnológicos) y así cumplir mejor las actividades asignadas.

**Indicadores de eficacia:** Medirán la eficacia de los recursos, estando relacionada con la consecución de objetivos o tareas asignadas, tomando en cuenta los recursos asignados tales como los materiales, tiempo entre otras variables.

**Indicadores de gestión:** Estos indicadores permiten administrar los procesos. Estos indicadores se analizarán en el desarrollo de la clase sea esto un control áulico o en las plataformas en las que se den las clases en vivo, además habrá un riguroso control en la creación y edición de los videos no solo viendo el contenido sino todos los elementos tanto de la comunicación como de la enseñanza que se aplique.

### ***3.2.1.2 Programa de Compensaciones: Política Salarial, Beneficios Sociales, Otros Beneficios***

Los salarios serán fijados desde el punto de vista legal (mínimo salario básico unificado) pero también sectorial (presupuesto de la institución), cada uno asociado a derechos y obligaciones de su cargo y estipulado en sus contratos.

Además, como existen evaluaciones tanto por los clientes (padres de familia) como de usuarios (alumnos) del servicio (hacia los docentes), los mejores evaluados del quimestre serán recompensados con un beneficio monetario (y no monetario) que busque crear competitividad entre todos los colaboradores de la institución.

### ***3.2.1.3 Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación***

Los canales que se utilizan serán de modo verbal a través de reuniones permanentes no solo del área sino de todos los colaboradores de la institución. También se utilizarán comunicación escrita tales como: memos, correos electrónicos

o el uso de alguna red social (si el caso lo amerite), toda esta comunicación será de manera respetuosa y personal sea para comunicar, felicitar o llamar la atención.

La frecuencia de comunicación de área será una vez por semana y entre áreas será de dos veces por mes, buscando siempre tener la mayor información posible, así como oportuna de los estudiantes, al término del quimestre habrá una reunión general, con todo el consejo ejecutivo para analizar los casos que se crean pertinentes.

### ***3.3 Propiedad Intelectual***

#### ***3.3.1 Registro de Marca***

El Nombre de Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo se encuentra registrada en el ministerio de educación hace aproximadamente 37 años, este nombre no podrá ser utilizado por ninguna otra institución académica sea de educación inicial, básica o superior.



##### ***3.3.1.1 Manual de Procesos Productivos (servicio Educativo).***

Para la oferta del servicio educativo a la comunidad, la institución posee un manual que debe cumplir al momento de que alguna persona esté interesada en dichos servicios:

- ✓ Recepción de Solicitud de admisión del estudiante.
- ✓ Entrega de contrato institucional
- ✓ Emisión de matrícula del estudiante.
- ✓ Entrega de los reglamentos internos de la institución.

- ✓ Inscripción del estudiante al archivo maestro (AMIE)
- ✓ Cobro de pagó único de matrícula
- ✓ Entrega de planificación de programas académicos.
- ✓ Dictado de clases de forma presencial o virtual.
- ✓ Evaluaciones de contenido (por unidad)

### ***3.3.2 Derecho de Autor del Proyecto***

Este proyecto tendrá propiedad compartida tanto por la Institución S.E.S y su creador Daniel Naranjo Los pasos a seguir para este registro, se encuentran en anexo a este documento.

### ***3.4 Presupuesto***

El presupuesto de este proyecto está en función de los nuevos recursos que se deben adaptar para ofrecer esta nueva modalidad de estudio, así como de todo el tiempo que se deba utilizar para obtener información relevante del mercado y poder ofertar un servicio mucho más competitivo.

Recolección de información (reuniones con directivos, docentes, padres de familia y estudiantes) – 2 meses

Creación de nueva oferta de servicio – 1 mes

Nueva planificación y adaptación de metodologías – 2 meses

Pruebas de clases – 1 mes

Medición de resultados – 1 mes

Implementación de programas y metodología – 1 mes

Uno de los puntos más importantes es la obtención de información por parte de todos los agentes que intervienen en el proceso educativo del S.E.S, así como de

agentes externos que contribuyan a la creación de un servicio más completo e integral que satisfaga los estándares más exigentes, así como que se adapte a la realidad en la cual se encuentra inmersa el país.

Costo del proyecto			
	Días	Costo	total
Costo de Levantamiento de Datos			\$ 2,700.00
Encuestas de Calidad a Padres de familia	30	\$ 1 50.00	
Focus group padres de familia	15	\$ 1000.00	
Encuestas estudiantes	15	\$ 1000.00	
Análisis de Información	5	\$ 550.00	
Creación y modificación de programas académicos			\$ 4,500.00
Creación de Programas académicos	60	\$ 3,000.00	
Determinación de metodología	30	\$ 1,500.00	
Capacitación de Personal			\$ 4,900.00
Capacitación Docentes nuevos programas	30	\$ 1,500.00	
Capacitación Docentes nueva metodología	30	\$ 2,000.00	
Capacitación Manejo de Imagen Institucional	5	\$ 850.00	
Capacitación en Atención al Cliente	5	\$ 550.00	
Mejora de Activos			\$ 11,500.00
Creación de Pagina Web	30	\$ 1,500.00	
Adecuación de mobiliario	60	\$ 5,500.00	
Adquisición equipo de grabación	30	\$ 3,500.00	
Adquisición Material didáctico	15	\$ 1,000.00	
Marketing y Publicidad			\$ 10500
Publicidad en diferentes medios	60	\$ 10,500	
			\$ 40590

## CAPÍTULO 4

### 4. AUDITORÍA DE MERCADO

#### 4.1 PEST

Político	<p>En la actualidad el país está viviendo una transición de gobierno, entre una tendencia de izquierda revolucionaria y una izquierda más conservadora, sin embargo, en lo relacionado a los planes de gobierno sobre la educación, no se avizoran cambios estructurales sino hablan sobre de un incremento presupuestario en lo relacionado a mayor número de instituciones públicas, mayor número de becas en educación superior y hasta mayores sueldos a los servidores públicos (docentes fiscales). Lamentablemente debido a la pandemia hasta el día de hoy el Ministerio de educación no sabe si las clases van a ser presenciales o virtuales (año lectivo 2021-2022) esto crea una incertidumbre en este mercado, con lo que las instituciones educativas se les complica tomar alguna estrategia para afrontar esta situación.</p>
Económico	<p>En lo relacionado a lo económico, de cómo este aspecto afecta a este mercado, cabe mencionar que por efectos de la pandemia en la cual se encuentra inmerso el país (el mundo), la economía se encuentra en recesión, presentando indicadores incrementales de desempleo y de cierre de operaciones de algunas empresas. Esto afecta de manera muy importante a todo el sector servicios ya que se da prioridad al consumo de productos vitales, sin embargo, a pesar de estas circunstancias, existen algunas instituciones académicas que no han disminuido el cobro de sus matrículas o pensiones, con lo que una cantidad muy representativa de estudiantes se han cambiado de instituciones y para este año se pronostica una situación igual o mayor en la migración de estudiantes de sus colegios habituales.</p> <p>A nivel macroeconómico el PIB del Ecuador ha disminuido y se pronostica que, de seguir la pandemia, ese comportamiento siga manteniendo su tendencia.</p>

Social	<p>La sociedad en la actualidad sigue en expectativas sobre qué hacer referente a este pandemia, una gran parte de la sociedad (padres de familia) siguen reacios con el método de educación presencial por miedo al contagio de sus representados, siguen apoyando las clases virtuales, sin embargo critican la metodología que se está usando por parte de las mayoría de las instituciones educativas, ya que dicen que se aplican métodos que no incentivan al estudiante a la búsqueda y adquisición de conocimientos y más se han basado en un método muy autodidacta, que basa en la repetición y no al análisis</p>
Tecnológico	<p>Este punto se ha desarrollado mucho en este sector, ya que la no presencialidad (modo habitual de clases) de los estudiantes a las aulas, ha hecho que se creen clases sincrónicas y asincrónicas, pero de manera virtual, en donde el uso de las computadoras y elementos tecnológico es diario. La búsqueda de información en páginas de internet también es de uso diario. Sin embargo, para el sector socio económico bajo, se le ha complicado muchísimo, ya que la poca conectividad (no poseen medios tecnológicos o no poseen recursos para cancelar el internet) ha impedido que reciban las clases bajo esta nueva modalidad, con lo que tanto la enseñanza como el aprendizaje ha sido muy bajo.</p> <p>La Unidad Educativa S.E.S ha tratado de incrementar sus herramientas tecnológicas para no quedarse estancado en este mercado, adquiriendo nuevas computadoras, usos de plataformas, creación de videos editados, y un sin número más de herramientas para mejorar y hacer eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>

#### ***4.2 Atractividad de la Industria: Crecimientos en la Industria***

La Educación en el Ecuador se divide en instituciones: Fiscales, Fisco misionales, Municipales y Particulares.



En el caso del sector de la Educación particular se divide en, Niveles socioeconómicos altos, medios, además de las populares. (se encuentran en: suburbios, guasmos, perimetral, zonas marginales etc.)

En esta categoría de las Instituciones particulares populares, se encuentra la Unidad Educativa S.E.S y en este segmento de mercado, el último año ha presentado un decrecimiento bastante importante, el cierre de muchas instituciones, que han tenido más de 30 años en el mercado, debido a que esta contracción económica en la que se encuentra al país, aparentemente ha afectado más a este nivel socioeconómico y han preferido los padres de familia la elección de la gratuidad de este servicio. Sin embargo, también se ha creado la oportunidad de ofertar dichos servicios a otros lugares (ya no solo el entorno) ya que como el servicio se lo ofrece en internet, el lugar donde está la institución no es variable restrictiva para elegirla.

Los padres de familias de instituciones de niveles socioeconómicos altos y medios, están buscando alternativas de calidad, pero con bajo costo y es aquí donde la oferta del S.E.S puede ser vista como atractiva, es por eso que frente a esta oportunidad es que se quiere que la institución entre a este nuevo segmento de mercado, presente su oferta y que se convierta en una muy buena alternativa a elegir.

### ***4.3 Análisis del Ciclo de Vida del Producto (Servicio) en el Mercado***

El servicio que se ofrece es educación y ha presentado en los últimos años un comportamiento de tendencia estable, ya que el número de alumnos se ha mantenido en un intervalo de 350 a 400 por año.

El año pasado si sufrió un decrecimiento en neto el número de alumnos, pero esta disminución no supero el 5%, mientras otras instituciones del sector quebraron ya

que, este segmento de mercado en especial prefirió buscar la gratuidad de este servicio en la educación fiscal.

La disminución de alumnos del sector, dejó a la institución con aproximadamente 230 alumnos, el nivel más bajo de alumnos en la institución en los últimos 25 años. Sin embargo, la estrategia de apuntar a un nuevo segmento de mercado (alumnos del norte) fue muy buena, y contribuyó a disminuir el impacto de los alumnos retirados. El ingreso de aproximadamente 142 alumnos hizo que, en cifras netas, el número de alumnos sea menor, pero en una muy mínima proporción.

Es por esta razón que la institución este año apunta a este mercado potencial, ya que en la actualidad los padres de familias (clientes) buscan un servicio, no presencial, no muy costoso y de una calidad que supere los estándares medios.

Este año las estrategias son hacia el aumento de alumnos en ese mercado (sin despreocuparse de los del sector), enviando videos promocionales y sobre todo explicando como son los procesos educativos en el S.E.S.

Dentro de las estrategias están la colaboración de estos nuevos padres de familia que según información que se obtuvo, más del 85% piensa continuar en la institución y, es más, están haciendo ingresar también a otros familiares.

Esta nueva forma de servicio podría ser considerada como de comportamiento creciente y si se cumplen las expectativas de crecimiento (crecer 25% alumnos nuevos), la institución podría tener un incremento en sus utilidades y estas verse reflejadas en reinversión en la misma institución.

#### ***4.4 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter:***

##### ***Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.***

**Barreras de Entrada:** Actualmente la entrada al mercado del sector educativo es muy alta ya que existe una política de no incrementar las instituciones particulares para dar prioridad a la educación fiscal. Sin embargo, existen algunas preferencias en instituciones de mucho poder económico donde sus propietarios pueden poner otras instituciones, pero cambiándoles el nombre. Antiguamente se podía poner extensiones de la institución en otros lugares y estas trabajaban con el mismo permiso, sin embargo, eso también está prohibido y por eso es que no se ven instituciones particulares con el mismo nombre (en educación fiscal eso si es permitido, ejemplos las réplicas). En conclusión, se podría decir que poner una nueva institución educativa es casi imposible, ya que no otorgan los permisos de funcionamiento. (claro está, que en este país siempre existen las excepciones).

**Barreras de Salida:** Las barreras de salidas, aunque podrían ser consideradas bajas, no lo son, ya que también debe cumplirse con muchos requerimientos legales (y eso tiene costo) para salir del mercado. El declararse en quiebra y dejar de funcionar no exenta a su representante legal en cumplir con todos estos requerimientos de cierre.

**Poder de Negociación de Proveedores:** El poder de negociación que tienen los proveedores no es muy alto, ya que como existen muchas opciones en el mercado (competencia perfecta) ellos deben tener diferentes estrategias para ser elegidos.

Los proveedores que tiene la institución son el área de: Limpieza, materiales didácticos, editoriales, servicios de internet, servicios de celular, plataformas educativas, docentes entre otros.

**Poder de Negociación de Clientes:** Los clientes tienen un poder de negociación alto ya que existen muchas instituciones educativas que inclusive son menos costosas. En el sector donde se encuentra ubicada la institución S.E.S (suburbio oeste) existen instituciones educativas que cobran menos, además hay muchas instituciones educativas gratuitas (fiscales) con lo que, para los padres de familia que la variable de decisión para elegir la institución educativa que van a estudiar sus hijos es el costo de la pensión, y no la calidad de educación que puedan recibir, siempre elegirán lo menos costoso o gratuito.

Sin embargo, para el otro segmento de mercado que tiene la institución (padres de familias de niveles socioeconómicos medios y hasta altos), el S.E.S es una muy buena alternativa, ya que tiene la combinación de costos relativamente bajos y educación de calidad, para ellos el poder de negociación es menor que el otro grupo, ya que, si no cumplen los requisitos exigidos por la institución, podrían quedar fuera y perder una muy buena oportunidad para educar a sus hijos.

**Amenaza de bienes sustitutos:** La percepción de servicios sustitutos es muy relativa, ya que para aquellos padres de familia que no perciben diferencia en la calidad de la educación, inclusive determinan que la calidad de la educación fiscal es igual a la educación particular, para esa clase de padres la amenaza de servicios sustitutos es muy alta, ya que como se mencionó anteriormente la variable de decisión es el costo de la colegiatura, Sin embargo, para los padres que si perciben una alta calidad en la educación que da el S.E.S y con costos relativamente bajo, para ellos la amenaza de servicios sustitutos es muy baja ya que tener esa combinación de costo y calidad educativa muy pocas instituciones pueden ofertar eso.

**Rivalidad entre competidores existentes:** Si bien es cierto este mercado se lo puede considerar de estructura de competencia perfecta, debido que hay muchos

competidores (distintos niveles de calidad y precio) con lo que los clientes pueden elegir cualquier institución. Sin embargo, el prestigio que ha logrado la Institución en sus cuarenta años, no lo tienen toda su competencia, ya que a través del tiempo la institución ha sabido ganar este reconocimiento, inclusive siendo la segunda institución particular del sector más costosa, es la de mayor número de estudiantes inscritos.

Con relación al segmento de mercado (estudiantes del norte) que han entrado a la institución, la rivalidad que se tiene frente a estas instituciones es alta, ya que se tiene dos ventajas competitivas como son: la calidad de la educación y los costos relativamente bajos. (variables de decisión mientras las clases sigan siendo no presencial).

**Riesgo de Ingreso de Nuevo Competidores:** El riesgo de ingreso de nuevos competidores es relativamente bajo, ya que como se mencionó anteriormente el Ministerio de Educación no está otorgando permisos de funcionamiento a ninguna institución. Sin embargo, si se trata del segmento de mercado que está incursionando el S.E.S, si podría tener un alto riesgo de nuevos competidores, al entrar con precios más bajos (relativamente bajos) instituciones con mayor prestigio en el mercado, inclusive podrían ofertar instituciones no con mucho prestigio, precios algo más bajos y para algunos padres sería una propuesta atractiva.

#### ***4.4.1 Conclusiones análisis de mercado.***

A pesar que desde el año pasado debido a la pandemia todos los mercados sufrieron un decrecimiento (en especial los servicios) en el país; dicho comportamiento se podría considerar como atípico y que volverá a su tendencia apenas pase la pandemia.

Si no se toma en cuenta el último año, este mercado ha presentado una tendencia creciente, ya que se ha podido observar tanto el incremento de instituciones particulares que se han desarrollado hacia donde se está desarrollando de manera inmobiliaria la ciudad (vía a la costa, vía Samborondón, vía Daule), así como del número de alumnos que están inscritos en instituciones particulares (Información distrito 8).

Además, este mercado es aparentemente lucrativo, ya que los mismos propietarios de instituciones que ya tienen 20 años o más en la ciudad ofertando su servicio, han puesto otras instituciones en los lugares anteriormente mencionados.

El servicio que ofrece el S.E.S puede ser calificado tanto antes de la pandemia como en tiempo de pandemia, y en función de esa clasificación temporal, se la puede asociar con los elementos de la matriz B.C.G.

Antes de la pandemia, cuando las clases eran de forma presencial, la institución tenía en los últimos 10 años entre 350 y 400 estudiantes, con lo que debido a este comportamiento se podría calificar a este servicio como que se encuentra asociado con la vaca lechera, ya que debido al tiempo de la institución en el mercado (40 años), se la puede considerar que se encuentra en un mercado maduro y con una muy buena rentabilidad.

Sin embargo ya en tiempo de la pandemia la disminución de los alumnos (del sector) disminuyó en una aproximado 50% con lo que la participación en el mercado disminuyó y de crecimiento estable pasó a decrecimiento, pero cabe mencionar que ese comportamiento se dio con los alumnos del sector, pero si se analiza ese nuevo segmento donde la institución entró (educación on line) con aproximadamente 150 alumnos nuevos (crecimiento aproximado de 40%) se podría relacionar con elemento interrogante, ya que tiene un alto crecimiento, pero ya en este segmento de mercado la

participación es relativamente baja frente a las otras instituciones socioeconómicamente medias y altas.

Si el incremento de estos nuevos alumnos sirven como publicidad de la calidad del servicio que ofrece el S.E.S, la participación podría aumentar y crecimiento también, convirtiéndose el servicio en estrella.

## ***4.5 Análisis de la Oferta***

### ***4.5.1 Tipo de Competencia***

**Competencia Directa:** En el distrito ocho existen aproximadamente 240 instituciones particulares entre las cuales, en infraestructura el S.E.S está entre las cinco instituciones más grandes y en número de alumnos la cuarta más grande. Sin embargo, también está entre las más costosas en el sector (pensión de \$ 54 dólares mensuales) con lo que se podría considerar que tiene mucha competencia directa. Sin embargo, si se trata de competencia en el sector (20 cuadras a la redonda), existen aproximadamente 25 instituciones, pero la más grande del sector es el S.E.S en infraestructura y número de alumnos y la segunda más costosa (Colegio Gran Bretaña \$145 dólares mensuales). Así mismo la institución más antigua es el S.E.S 40 años en el mismo sector ha hecho que la comunidad la reconozca como una excelente alternativa para la educación de sus hijos.

**Competencia Indirecta:** Se puede considerar como competencia indirecta a las instituciones fiscales y fisco misionales (no tiene la misma calidad de educación que las instituciones particulares) Sin embargo por el decrecimiento económico en el que está el país por la pandemia, los padres de familia no perciben esta diferencia en el servicio y prefieren la educación fiscal (gratuita, cero costo) ya que solo buscan es el papel que certifique el paso del año y no lo que puedan o no aprender sus

representados. Esta competencia que siempre fue considerada como indirecta, en la situación actual es la principal competencia de la institución.

Con relación a los servicios en línea (clases virtuales) la competencia indirecta serían otras instituciones fuera del sector que también puedan ofertar una buena educación a un bajo costo.

#### ***4.5.2 Market share: Mercado Real y Mercado Potencial***

Si se sectoriza la zona del distrito 8 (donde se encuentra el S.E.S) y solo se toma 20 cuadras a la redonda, existen 5 colegios que tienen entre todos aproximadamente 1200 alumnos (80% del sector), el otro 20% tendría aproximadamente 400 alumnos (aproximadamente 6 colegios). Con estos datos el S.E.S representaría aproximadamente el 25% (con sus 400 alumnos). Cabe mencionar que esa cantidad de alumnos promedio fue hasta el 2019 ya que el 2020 fue de aproximadamente 385, sin embargo, el número de nuevos estudiantes tuvo un crecimiento inesperado ya que nunca estos estudiantes de estos sectores se imaginaron estudiar en una institución en el suburbio.

Debido a la nueva metodología de clases (no presenciales) el mercado potencial es muy grande, inclusive hasta fuera de la provincia con lo que este segmento se lo puede considerar muy atractivo, además de ser muy rentable (probabilidad de pago es mayor).



**4.5.3 Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.**

Competidores Directos	Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Producto Principal	Línea de Precio
Gran Bretaña	Alto	30 años	29 y la Q	Clases	142 USD
Dora Ramírez	Bajo	8 años	23 y la R	Clases	20 USD
Santa María	Medio	32 años	24 y la Q	Clases	45 USD
María Peregrina	Bajo	5 años	22 y N	Clases	23 USD
Narcisa de Jesús	Bajo	32 años	19 y la G	Clases	24 USD

**4.5.4 Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa**

Las políticas de Benchmarking, en su gran mayoría, serán basadas en los programas de las instituciones educativas de mayor prestigio en la ciudad de Guayaquil, así como en las necesidades del mercado frente a los costos y metodologías más prácticas y eficientes. La estrategia que tendrá el S.E.S se dividirá en dos segmentos (estudiantes del sector, suburbio y estudiantes del centro y norte de la ciudad).

En el primer segmento el precio de la colegiatura es una variable de extrema sensibilidad (muy elástica) con lo que las estrategias más se centrarán en descuentos en la matrícula y al pronto pago de pensiones.

Mientras para el otro segmento la estrategias se basan casi en el precio ya que para ellos, los precios son relativamente cómodos, pero lo que más buscan es el uso de metodologías que hagan que los estudiantes se interesen en estudiar; que los programas sean competitivos y que las materias a estudiar sean las principales (matemáticas, lenguaje, ciencias sociales, ciencias naturales, inglés, computación, pensamiento crítico), Sin embargo también hay padres en este mercado que buscan el

menor esfuerzo para sus hijos ya que el compromiso de ellos (los padres) en la educación de sus hijos es muy bajo debido a sus trabajos y quieren que el año lo pasen con o sin conocimientos.

La institución tiene como política explicar a todos los padres las directrices en la cual se desarrolla la institución (excelencia académica, ética, valores) para que ellos sepan a lo que se meten y no tengan falsas expectativas a mediados del año lectivo.

En lo relacionado a estrategias para este sector, se implementarán nuevas plataformas e instrumentos tecnológicos que, si bien podría incrementar en algo el costo, el beneficio sería mucho mayor para el proceso enseñanza aprendizaje de sus representados.

#### ***4.6 Análisis de la Demanda***

##### ***4.6.1 Segmentación de Mercado***

###### ***4.6.1.1 Criterio de Segmentación***

Como se sabe los clientes que tiene el S.E.S son de dos segmentos bien diferenciados, los del sector y periferia (suburbio) y los del centro y norte de la ciudad. Cada uno de los segmentos tienen diferentes características entre las cuales se puede determinar:

###### **Segmentación Geográfica**

<b>Variables Geográficas de los clientes</b>	<b>Niveles, Intervalos o Clases</b>
Región	Mayoritariamente Guayaquil (cobertura provincial)
Número de Inst. Part.	Aproximadamente 820
Densidad	Urbano
Ubicación	Suburbio, centro y norte de la ciudad

### Segmentación Demográfica

<b>Variables Demográficas de los usuarios</b>	<b>Niveles, Intervalos o Clases</b>
Edad	3 - 15
Sexo	M y F
Tamaño Familiar	2 – 5
Estado Civil(clientes)	Solteros, Casados, Divorciados, Viudos
Religión	Varios
Nacionalidad	Mayoritariamente ecuatorianos

### Segmentación Psicográfica

<b>Variables Psicográficas clientes suburbio</b>	<b>Niveles, Intervalos o Clases</b>
Nivel Socio Económico	Bajo. Medio bajo, medio
Estilo de Vida	Variado
Preferencia Educativa	Popular particular y fiscal

<b>Variables Psicográficas clientes centro y norte</b>	<b>Niveles, Intervalos o Clases</b>
Nivel Socio Económico	Medio, medio alto
Estilo de Vida	Variado
Preferencia Educativa	Instituciones Particulares (de prestigio)

### Segmentación Socioeconómica

<b>Variables Socioeconómicas clientes</b>	<b>Niveles, Intervalos o Clases</b>
Ingresos	Menores de \$500 (sector suburbio)
Nivel Socio Económico	Bajo, medio bajo
Profesión	No Definida
Nivel de Estudios	No Definido

<b>Variables</b>	<b>Niveles, Intervalos o Clases</b>
<b>Socioeconómicas clientes</b>	
Ingresos	Entre 1000 y 1500 (sector norte)
Nivel Socio Económico	Medio, medio alto
Profesión	Negocios propios, varias Profesiones
Nivel de Estudios	Tercer nivel

#### ***4.6.1.2 Selección de Segmentos***

Para analizar tanto la demanda real como la potencial, es necesario tomar en cuenta la clase de segmentos en la que se encuentra la institución S.E.S.

La educación ecuatoriana tiene segmentada la educación particular desde el punto de vista socioeconómico, clasificándola en: Segmento alto (colegios ubicados mayoritariamente al norte de la ciudad y que sus cobros superan los \$400 dólares mensuales, ejemplo Torremar, Delta, Alemán Humboldt, IPAC entre otros), Segmento medio, donde los colegios tienen la característica de un alto prestigio ganado en años y sus cobros se encuentran entre \$200 y \$350 dólares, ejemplo San José, Cristóbal Colón, Santo Domingo, La inmaculada entre otros. Segmento bajo, colegios de nivel socioeconómico bajo, pensiones que no superan los \$100 dólares mensuales, inclusive existen instituciones particulares populares que cobran \$ 20 dólares de pensión. (mayoritariamente se encuentran ubicados en los cinturones marginales de la ciudad que se conocen como: guasmos, suburbio y perimetral)

Como se mencionó anteriormente la Institución S.E.S tiene dos segmentos del mercado educativo, el primero, el segmento donde permaneció cerca de 40 años (clases de forma presencial), con clientes mayoritariamente de bajos recursos económicos, donde muchas veces la variable de decisión al momento de elegir la institución

educativa es el costo del servicio, ya que perciben que el servicio educativo es homogéneo, inclusive comparándolos con la educación fiscal. Mientras el otro segmento (preferencia de clases on line) es captado el año pasado (por la pandemia y miedo a las clases presenciales para evitar el contagio del Covid 19), es de un segmento socioeconómico medio, medio alto inclusive hasta alto, donde la variable de decisión de elección no es el cobro de la pensión, sino la no asistencia presencial a clases y la practicidad en la educación, siendo este segmento del mercado el de gran interés para la institución, ya que existe una gran migración de estas instituciones particulares por sus altos costos y por la incertidumbre sobre la reactivación económica del país.

#### ***4.6.1.3 Perfiles de los Segmentos***

Los perfiles más comunes que presentan los clientes de la Unidad Educativa S.E.S dependen al segmento de mercado al que pertenecen.

Clientes cercanos a la ubicación de la institución:

Geográfico: Suburbio

Edad: Entre 25 – 70 años

Nivel Socio Económico: medio bajo, bajo

Educación: mayoritariamente bachillerato

Nuevos clientes (obtenidos en tiempo de pandemia)

Geográfico: centro y norte de la ciudad

Edad: Entre 30 y 55 años

Nivel socioeconómico: Medio, Medio alto, alto

Educación: mayoritariamente Tercer Nivel

## 4.7 Matriz FODA

<b>Matriz FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Experiencia en el Sector.... 5 Profesionales capacitados...5 Reconocimiento de alta calidad educativa en el sector ...5 Infraestructura física.....5	Empresa Familiar manejada sin procesos claramente definidos...5 Poca competitividad por los costos en el sector.... 4
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Migración de estudiantes de instituciones más costosas...5 Por la característica del servicio, hacerse conocer en el mercado....4	Alta Competencia...4 Presencialidad obligatoria de las clases...4

\*\*Matriz realizada por el autor

<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>
<b>1</b>	<b>Nulo</b>
<b>2</b>	<b>Bajo</b>
<b>3</b>	<b>Medio</b>
<b>4</b>	<b>Alto</b>
<b>5</b>	<b>Muy Alto</b>

\*\* Máxima calificación: 46 Puntos

Ponderación de Matriz FODA

Fortalezas:  $20 / 46 = 43.47 \%$

Oportunidades:  $9 / 46 = 19.56 \%$

Debilidades:  $9 / 46 = 19,56 \%$

Amenazas:  $8 / 46 = 17,39 \%$

## 4.8 Investigación de Mercado

### 4.8.1 Métodos

Los métodos que se van a aplicar para la investigación de mercado serán tanto cualitativa como cuantitativa.

En el método cualitativo se caracteriza por la aplicación de criterios exploratorio donde se analizan principalmente el comportamiento de los individuos, teniendo en este método diferentes instrumentos de recolección de información como son: la entrevista, las técnicas de grupo y la observación, todas estas herramientas contribuirán para obtener información relevante acerca del servicio que se está ofertando.

En lo relacionado al método cuantitativo se lo hará de forma estructurada y la herramienta a utilizar será la encuesta para posterior a su creación y obtención de respuestas se las pueda tabular y sacar conclusiones relevantes que contribuyan a la creación del servicio.

## ***4.8.2 Diseño de la Investigación***

### ***4.8.2.1 Objetivos de la Investigación: General y Específicos***

#### ***Objetivo General:***

✓ Determinar las necesidades de los segmentos de mercado con la finalidad de crear y ofertar un servicio educativo, que sea percibido como más atractivo y derive al mantenimiento de los clientes en la institución, así como la captación de nuevos clientes.

#### ***Objetivos Específicos:***

✓ Segmentar los clientes de la institución para determinar sus necesidades académicas.

✓ Determinar y procesar las opiniones de los clientes y usuarios con respecto a los programas y metodologías impartidas.

✓ Identificar los posibles errores que tiene el S.E.S en la oferta de sus servicios.

✓ Identificar las posibles instituciones educativas que podrían ser futuro mercado potencial.

#### ***4.8.2.2 Tamaño de la Muestra***

Para determinar el tamaño de la muestra del total de los clientes (padres de familia) que van a ser encuestados, se tomó como base el número de clientes (padres) del año pasado, aproximadamente 380.

De este número total se clasifican en dos segmentos bien definidos; los padres del sector (suburbio) y los padres nuevos (centro y norte de la ciudad), teniendo el primer segmento 240 padres y el segundo segmento 140.

Cabe recalcar que también se sacó información con padres de familia de ex alumnos, pero no utilizando encuestas sino más bien se usó como herramienta la entrevista, esto se hizo con la finalidad de analizar los diferentes puntos de vista sobre la educación recibida en otras instituciones y sobre todo ver los posibles errores que se dieron en el proceso académico.

Se utilizará el supuesto de que los datos tienen un comportamiento de distribución normal, con un nivel de confianza del 95%, es decir un valor Z de 1.96, (como los resultados son inciertos) se utilizará tanto como probabilidad de éxito y fracaso el 50% respectivamente, y un nivel de error del 5%.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N-1) \cdot i^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N: Población de Interés (380)

Z: Valor de Distribución Normal (1.96)

P: Nivel de Éxito (0.5)

Q: Nivel de Fracaso (0.5)

I: Nivel de Error (0.05)



$$(380 * 3.8416 * 0.5 * 0.5) = 364.95$$

$$(380-1) (0.0025) + (3.8416 * 0.5 * 0.5) = 1,9079$$

$$**N = 191.28**$$

Con lo que se puede concluir, que para realizar la obtención de información por parte de los padres de familia de la institución (clientes), utilizando como herramienta de captación de información a la encuesta, estas se harán a 192 padres (pero respetando la proporción de los segmentos), además se aplicará la técnica de estratificación para la distribución de las encuestas, debido a que todos los clientes (usuarios) no presentan las mismas necesidades y no se pueden utilizar las mismas herramientas educativas, con lo que se respetó tanto la proporción de cada curso así como la proporción de cada segmento según el curso.

A continuación, se presenta un cuadro con el número total de estudiantes por curso, así como el número de encuestas que se harán de forma aleatoria en cada curso.

CUADRO DE ESTRATIFICACIÓN DE LOS SEGMENTOS PARA LAS ENCUESTAS							
CURSOS	# ALUMNOS SUBURBIO	# ALUMNOS NUEVOS	TOTAL	PROPORCIÓN DEL CURSO	NÚMERO DE ENCUESTAS POR CURSO	SUBURBIO NÚMERO DE ENCUESTAS POR SEGMENTO	NUEVOS ALUMNOS NÚMERO DE ENCUESTAS POR SEGMENTO
INICIAL 1	5	-	5	1%	3	3	0
INICIAL 2	12	7	19	5%	10	6	4
PRIMERO	45	13	58	15%	29	23	7
SEGUNDO	40	20	60	16%	30	20	10
TERCERO	40	15	55	14%	28	20	8
CUARTO	25	18	43	11%	22	13	9
QUINTO	20	6	26	7%	13	10	3
SEXTO	16	13	29	8%	15	8	7
SÉPTIMO	14	12	26	7%	13	7	6
OCTAVO	6	15	21	6%	11	3	8
NOVENO	11	11	22	6%	11	6	6
DÉCIMO	6	10	16	4%	8	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>140</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>	<b>192</b>	<b>121</b>	<b>71</b>

Elaboración propia

La recepción, cuantificación y análisis de las encuestas, proporcionará información relevante para la creación de un mejor y más atractivo servicio educativo.

### ***4.8.2.3 Técnica de recogida y análisis de datos***

#### ***4.8.2.3.1 Exploratoria***

La técnica de recolección exploratoria, se basa en obtener información de forma directa (es decir la parte interesada), esta técnica utilizará como herramienta de captación de información a la entrevista (de manera informal).

Se entrevistará a ex padres de familia (cursan años superiores a los que oferta la institución), con la finalidad de escuchar sus opiniones y que la institución pueda aprender de errores ajenos y no cometa los mismos.

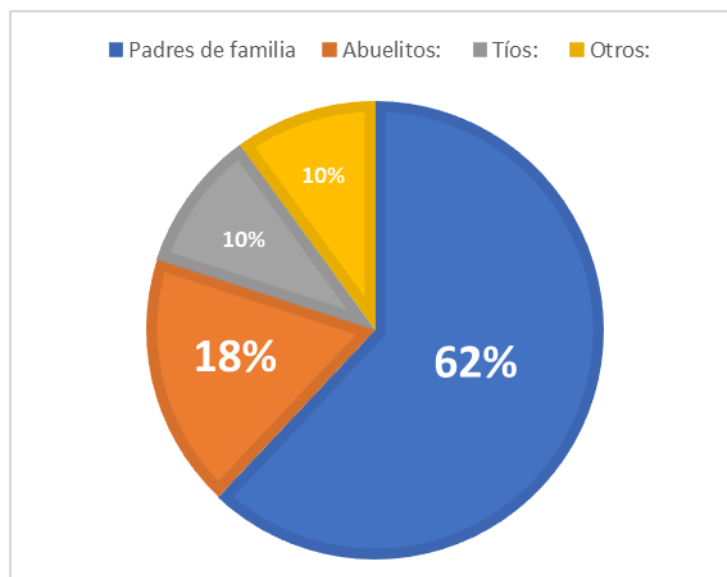
También se entrevistará a dos rectores de otras instituciones (amigos) para saber su problemática y sus diferentes estrategias que han aplicado para mantener su número de clientes.

#### ***4.8.2.3.2 Concluyente***

Se enviarán encuestas a los clientes de la institución (padres de familias) con la finalidad de conocer la percepción sobre los servicios que han recibido por parte del S.E.S. además de saber sobre sus necesidades con relación a los contenidos de los programas y métodos de dictar las clases (sincrónicas y asincrónicas) que reciben sus representados.

### ***4.8.2.4 Análisis de Datos***

**1.- Siendo usted el representante del estudiante, ¿qué parentesco tiene con él?**

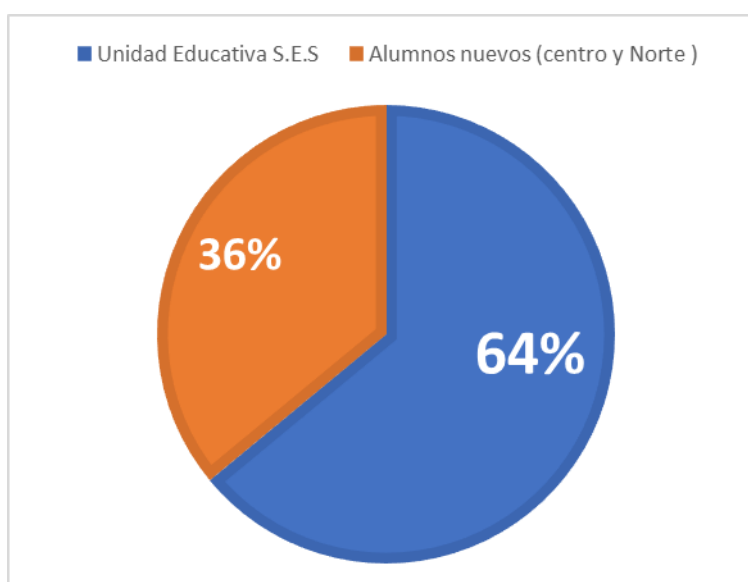


En esta pregunta se puede sacar de conclusión, que la mayoría de los representantes son padres de familia y esto es muy influyente a la hora de la cancelación de algún haber, así como de hacerse responsable en el seguimiento y cumplimiento de tareas y evaluaciones por parte de sus representados, ya que en circunstancia en que el representante no es el padre y lo es otro familiar, este en muchas ocasiones se desvincula de cualquier responsabilidad del estudiante diciendo que ya va a comunicar a los padres de este, sea esto tanto en aspectos relacionado principalmente con los pagos de las pensiones o con el cumplimiento de responsabilidades académicas por parte de los alumnos.

La experiencia determina que es mejor tratar de manera directa con los padres de los estudiantes y no con esto se quiere decir que estos estén exentos a comportarse de una manera irresponsable.

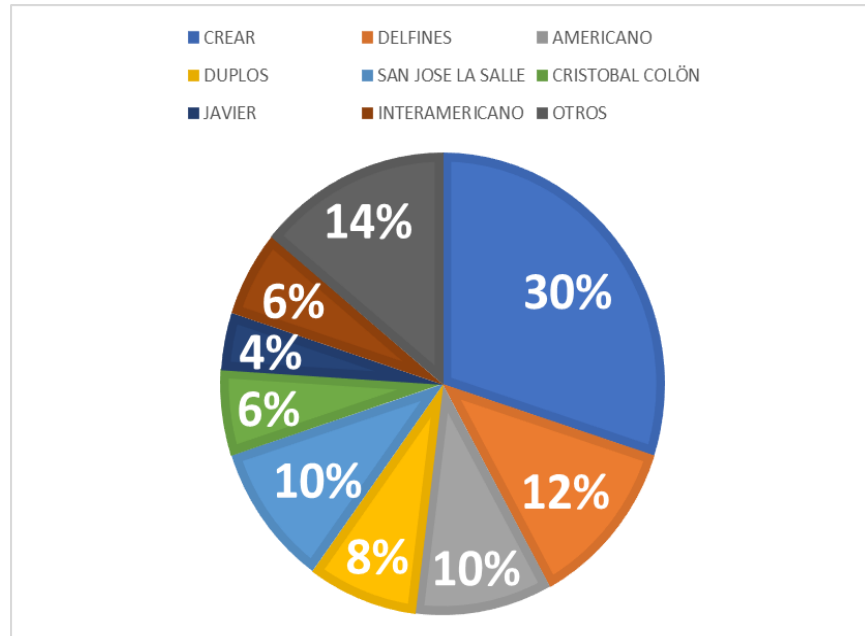
En el segmento de alumnos del norte, el 96% de los representantes son sus propios padres.

## 2.- ¿En qué colegio estudio su representado en el año lectivo 2019 – 2020?



Con relación a los alumnos nuevos se puede apreciar que de cada tres alumnos del plantel uno es nuevo.

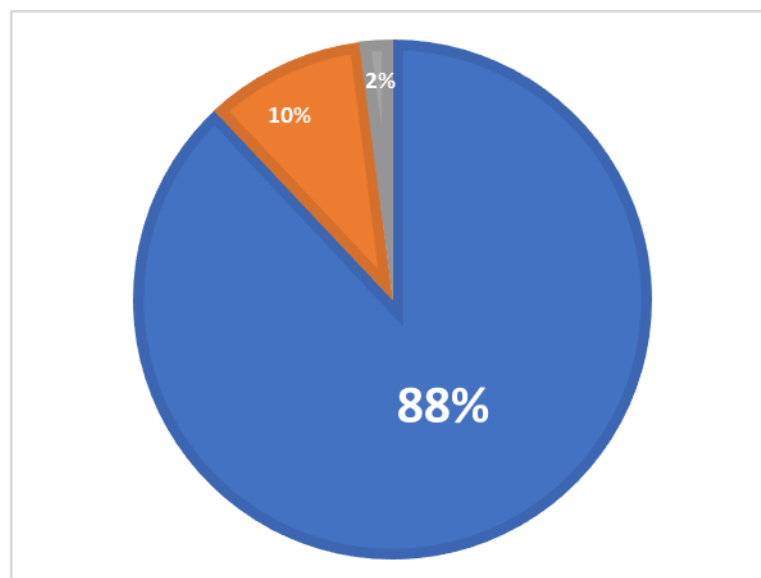
Los alumnos de los colegios que vinieron son:



En esta pregunta se puede ver la distribución de los alumnos nuevos, así como de la procedencia de sus colegios, para poder identificar el posible mercado potencial del S.E.S, así como la capacidad de pago asociada a estos posible nuevos clientes (lógicamente en la mayoría de casos disminuida por la contracción económica del país).

### 3.- ¿Cómo calificaría el contenido de las clases recibidas en el S.E.S?

Muy buenas = 88%    Buenas = 10%    Regular = 2%    Malas = 0%



Como se puede apreciar la percepción de los clientes frente a los contenidos de las materias ha sido calificada con un 88% como muy buenas, es decir, aproximadamente 9 de cada 10 representantes se encuentra de acuerdo y mayoritariamente satisfecho con los contenidos de las materias.

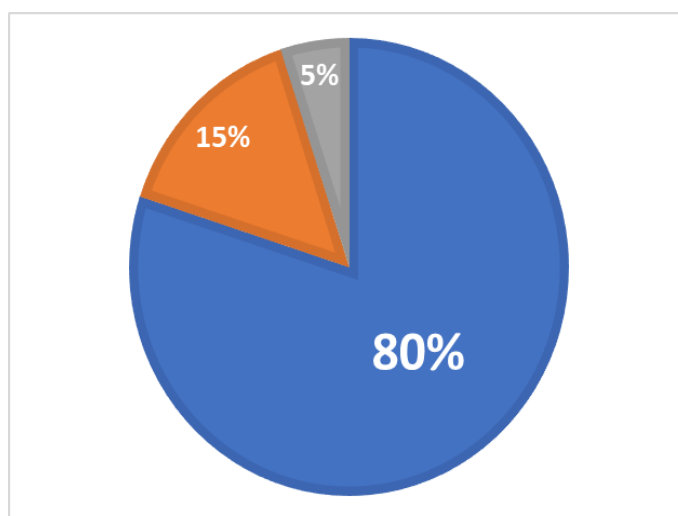
**4.- ¿Cómo califica a la metodología que tienen los docentes en los videos académicos (asincrónicos)?.**

Muy buenos = 80%

Buenos = 15%

Regulares = 5%

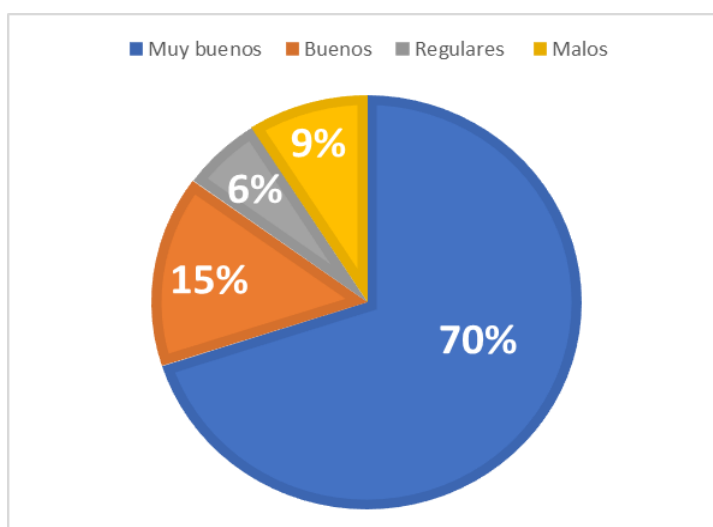
Malos = 0%



Como se puede apreciar para ocho de cada 10 padres de familia les ha parecido muy buenos los videos académicos (asincrónicos), sin embargo, existe un 20% de encuestados que reflejan que estos podrían mejorar.

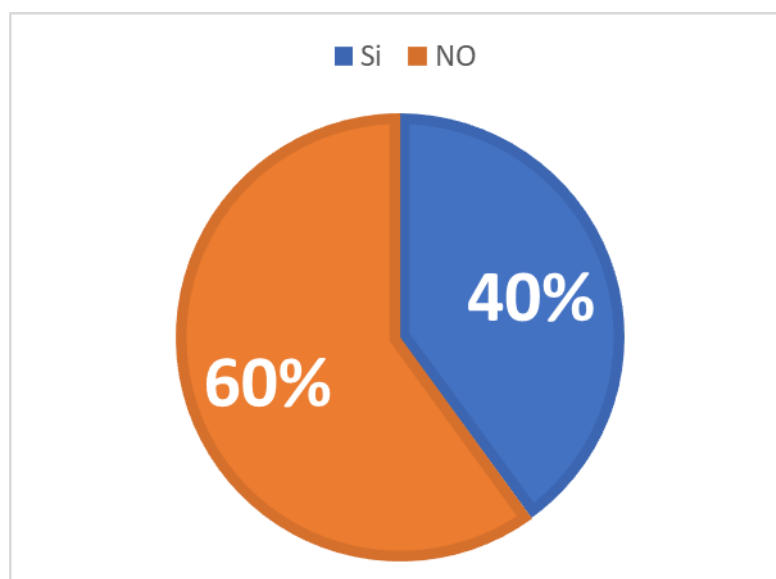
Esta conclusión servirá a la institución para capacitar de mejor manera al docente, así como para dotarlo de mejores herramientas para la elaboración y desarrollo de las clases.

**5.- ¿Cómo califica a la periodicidad del envío de videos, tanto de clases como tareas?**



Como se puede apreciar el envío de clases y de tareas (dos nuevas por semana), a la mayoría de padres de familia les ha parecido bien, sin embargo, existe casi un 15% que no les pareció bien (estos padres querían mayor frecuencia ya que para ellos los videos mayoritariamente no eran tomados como clases, sino solo las clases en vivo (sincrónicas).

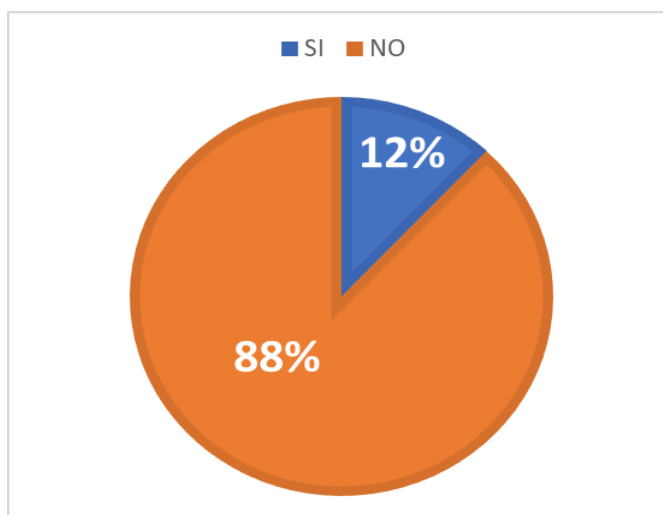
**6.- ¿Les gustaría que hubiera más días a la semana de clases en vivo?**



Como se puede apreciar, para la mayoría de padres de familia, el número de clases en vivo es satisfactorio (dos veces por semana), sin embargo, un buen porcentaje de padres, reflejan la insatisfacción en este tema, queriendo que el número de clases en vivos se incrementen.

Para algunos padres de familia, perciben y consideran solo como clases, a las clases en vivo, consideran que los videos son herramientas complementarias, sin embargo para un grupo mayoritario, está de acuerdo con la frecuencia de envío, ya que ellos tienen problemas con la conectividad en su sector o también problemas con su representado con el cumplimiento de un horario establecido, ya que ellos dicen que si aumentan las clases en vivo, los hijos ya no verían los videos y se incrementaría el ausentismo de estos. (además está prohibido por el Ministerio de Educación la obligación en los estudiantes de las clases en vivo)

#### 7.- ¿Les gustaría que los videos tengan mayor duración?



La duración de los videos depende del nivel del estudiante, de la complejidad del tema y de las bases que se necesitan para poder comprender dicho tema.

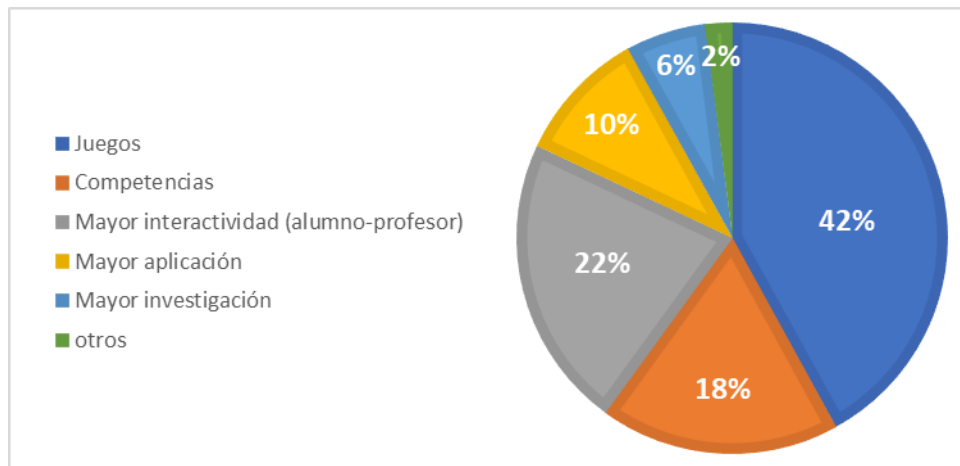
La duración para los videos de los iniciales (4 a 7 minutos)

La duración para los videos primaria (8 a 12 minutos)

La duración para los videos de colegio (10 a 20 minutos)

Como se puede apreciar para la mayoría de los representantes, el manejo de los tiempos de los videos está bien, sin embargo, hay padres de familia de colegio que quisieran menos tiempo en los videos, ya que argumentan que sus representados tienen problema de concentración, mientras algunos padres de familia de inicial quisieran mayor duración, ya que a sus hijos les gustó, pero sugieren que se podría integrar otras actividades tales como: juegos, canciones etc.

### 8.- ¿Que otras variables quisiera que incluyeran en las clases?

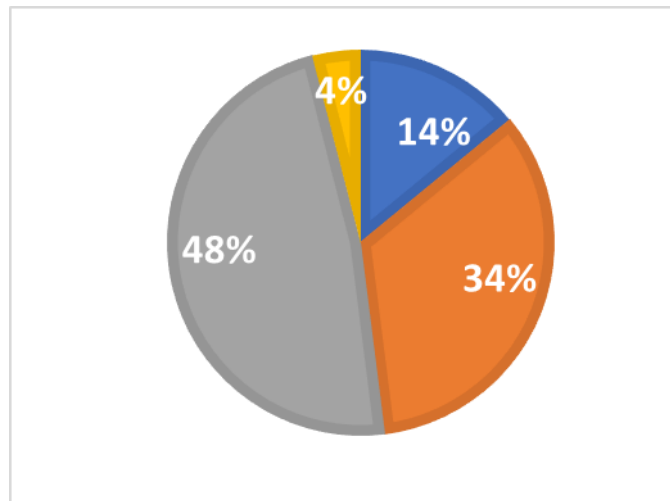


En esta pregunta se puede analizar que si bien es cierto que la mayoría de padres de familia están de acuerdo con la metodología aplicada en el S.E.S, los padres opinan que se podría complementar y mejorar el servicio con actividades lúdicas en las clases, así como de mayor interactividad entre el profesor y el alumno, así este (alumno) ganaría más confianza y podría actuar de mejor manera en clase.



### 9.- ¿Cómo calificarías el valor de la pensión?

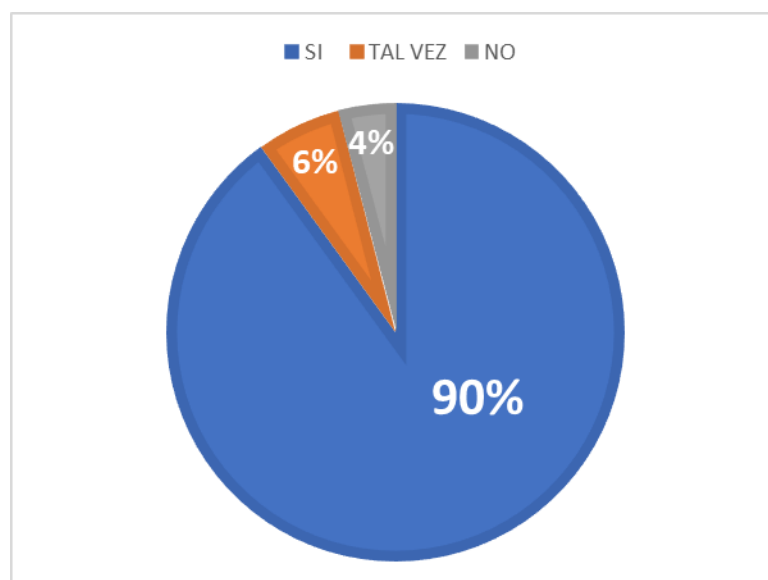
Muy alto = 0%  
alto = 14%  
medio alto = 34%  
aceptable = 48%  
bajo = 4%



Cabe recordar que la mayoría de los estudiantes del S.E.S viven en el suburbio o periferia, donde el nivel socioeconómico es muy bajo y aparentemente ha impactado de mayor manera la contracción económica del país (mayoritariamente son empleados), con lo que para una parte muy importante de padres de familia les agrada que las pensiones disminuyan o se les otorgue algún descuento. (esto afectaría tremendamente el presupuesto y los planes de reinversión de la institución).

Sin embargo, para casi la totalidad de los padres del norte lo consideran aceptable y hasta para algunos bajos, ya que ellos venían acostumbrados a pagar valores muy superiores por el concepto de las pensiones de sus hijos.

### 10.- ¿Recomendaría a algún familiar, amigo o conocido a estudiar en la Unidad educativa S.E.S?



Como se puede apreciar casi en la totalidad de los clientes, existe cierto nivel de satisfacción en los servicios recibidos de la institución, sean estos: valores bajos de pensión, programas de buena calidad, metodologías de enseñanza muy innovadoras e interesantes, buenos docentes, etc. Sin embargo, existen padres de familias que sus expectativas eran otras muy contrarias a los objetivos de la institución, donde esta clase de padre de familia solo pensó en pagar la pensión y estar en eternas vacaciones, molestándole todo acto académico con relación a videos de clases o tareas como también las evaluaciones.

### ***4.8.3 Conclusiones de la Investigación del Mercado.***

La investigación dio ciertos criterios muy importantes que contribuirán a la creación de un mejor servicio, entre los cuales están:

Tanto como los programas académicos, así como la metodología que ha utilizado la institución ha sido considerada como muy buena (superior al 80% de aceptación), siendo complementada en los criterios de frecuencia de envío de videos, así como la de las clases en vivo.

Sin embargo, en la frecuencia de las clases en vivo un 40% de los padres encuestados si quisieran que se incremente dicha frecuencia (sobre todo en los niveles iniciales y primarios de la institución). Cabe recalcar que en estos niveles se necesita mucho más el apoyo de los padres ya que pasado sexto grado ya los estudiantes son más independientes.

En un punto muy importante que salió en la encuesta, es la complementación de juegos y competencias en las clases en vivo, ya que esas herramientas incentivan más a los alumnos a participar (ese aspecto salió también en su mayoría en los niveles primarios de la institución).

Con relación al pago de las pensiones, las respuestas se dieron según la muestra del segmento. En el segmento suburbio salió casi con el 62% (proporcional) que les parece un poco alto el precio de la pensión (con relación a la competencia del sector y el poder adquisitivo de ellos), mientras en el norte, se obtuvo un 96% que está de acuerdo con los valores (mayoritariamente vienen de colegios que sus pensiones superaban los \$300 dólares mensuales).

En lo relacionado a si ellos recomendarían a alguien más a estudiar en el S.E.S, salió el 90% que sí, una de las respuestas con mayor aceptación, demostrando que la institución si bien debe corregir ciertas cosas, la mayoría de actividades que hicieron el año pasado fue percibida como satisfactoria.

#### ***4.8.4 Recomendaciones de la Investigación del Mercado***

1.- Aplicar estrategias de descuentos o promociones en el precio de las pensiones, sobre todo en el sector suburbio.

2. Complementar los videos y las clases en vivo con competencias y juegos (las competencias en clases en vivo), con la finalidad de interactuar de mejor manera con los alumnos y hacerlos interesar más por sus materias.

3. Aumentar la frecuencia de las clases en vivo (no la duración de la clase), sino más días (se podrían incrementar dos clases más por semana).

4. A pesar de tener un nivel muy alto con relación a si recomendarían la institución, podría mejorar si aumentara los tiempos y actividades de retroalimentación con los padres y usuarios para obtener información más oportuna sobre los servicios recibidos y así tratar de aumentar el bienestar percibido por los clientes.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 Objetivo: General y específicos**

El objetivo general del plan de marketing es dar a conocer al S.E.S como una muy buena alternativa en el mercado educativo, ofreciendo servicios de calidad y que cumplan con las expectativas más exigentes de los clientes(usuarios) en la relación de los programas educativos y metodologías aplicadas en el dictado de clases.

El objetivo específico:

Dar a conocer los programas académicos de la institución.

Dar a conocer la metodología innovadora que usa la institución para las clases en línea.

Demostrar las diferentes herramientas pedagógicas y lúdicas en la creación y desarrollo de las clases. (videos asincrónicos).

Demostrar la ganancia que tienen los clientes en la relación costo-beneficio.

EL cumplimiento de los objetivos tanto general, como específicos determinará la eficiencia del plan de marketing y esta se verá reflejada a través de una mejor percepción de los clientes y usuarios hacia los servicios que oferta la institución y en el incremento de la demanda hacia dichos servicios.

#### **5.1.1 Mercado Meta.**

Se determinó tomando en cuenta el número de alumnos que tienen las instituciones tanto cercana al S.E.S (con pensión superior a la del S.E.S) así como de los alumnos nuevos que eran de otras instituciones y actualmente están en el S.E.S.

La cantidad de estos alumnos se aproximan a 6000, cabe recalcar que antes de que termine este año lectivo (2020-2021) padres de familia de estas instituciones están

teniendo contacto con el S.E.S para su posible inscripción. (informaciones obtenidas por fuentes primarias).

A continuación, se muestran las Instituciones Educativas de los alumnos nuevos que están en el S.E.S desde el año pasado.

Colegios: CREAR. Liceo los Delfines, San José La Salle, Cristóbal Colón, Americano, IPAC, CEBI, Sagrados Corazones.

#### ***5.1.1.1 Tipo y Estrategias de Penetración***

La Unidad Educativa S.E.S deberá incurrir en creativas y agresivas estrategias de penetración ya que entrará en un segmento de mercado asociado con alta calidad educativa, además el poco o insipiente conocimiento del S.E.S, hace que los clientes deban obtener una mayor y mejor información, para que este entre en sus alternativas educativas.

El S.E.S podrá tratar de penetrar en estos nuevos mercados utilizando todas las herramientas mediáticas que pueda (redes sociales, página web), además de utilizar como mejor herramienta, a los padres de familias(nuevos) que entraron en la institución y están satisfechos con los servicios recibidos.

Una de las estrategias sugeridas por los mismos padres (nuevos) de la institución, es hacer reuniones con padres de familia y familiares (que se mantienen en sus antiguas instituciones) con el fin de enseñar tanto los programas como los métodos que están utilizando el S.E.S y que ellos comenten sus vivencias en la institución.

#### ***5.1.1.2 Cobertura***

Por la misma naturaleza en la que se está ofertando los servicios educativos en la actualidad, todo los instrumentos y estrategias de marketing que pueda utilizar la institución no solo son para los posibles estudiantes del sector (suburbio), sino también para clientes del norte, así como fuera de la provincia. Ya que, por ser servicios en

línea, el lugar donde se encuentra la institución no es un factor de restricción, incluso la cobertura de la oferta de los servicios inclusive puede hasta pasar la frontera del país. (actualmente se tiene 3 alumnos que están en U.S.A y 2 en España).

## **5.2 Posicionamiento.**

La Unidad Educativa S.E.S es una institución educativa con más de 40 años en el mercado, desde sus inicios ubicó su infraestructura en el sector sur oeste de la ciudad (suburbio), siendo reconocida en el sector como una de las mejores instituciones educativas, que oferta servicios de calidad y sobre todo que cuenta con un prestigio que se ha ganado a través de los años. Dentro del distrito ocho es una de las instituciones con mayor número de estudiantes, así como una de las de más grande infraestructura (instituciones particulares populares).

Este posicionamiento no solo se ha logrado por la calidad en la parte académica sino también en la parte deportiva y social, siempre sobresaliendo en el sector donde está ubicada.

Sin embargo, si analizamos el posicionamiento del S.E.S en el centro o norte de la ciudad, el conocimiento de este es casi nulo, recién el año pasado (por la pandemia) que entraron nuevos alumnos a la institución que provienen de estos sectores es que están dando a conocer a la institución.

Cabe recalcar que el prestigio de la Institución se está dando a conocer en este nuevo segmento gracias a los comentarios de los clientes (padres de familia) así como de los usuarios del servicio (estudiantes), ya que como sus compañeros se quedaron en sus instituciones habituales, los alumnos del S.E.S les preguntan por diferentes temas de las materias y pueden darse cuenta que ellos saben mucho más que sus compañeros.

### **5.3 Marketing Mix.**

#### **5.3.1 Estrategia de Producto o Servicios**

##### **5.3.1.1 Descripción del Servicio: Definición, Composición, Color, Tamaño, Imagen, Slogan, Producto Esencial, Producto Real, Producto Aumentado.**

El servicio que oferta la Unidad Educativa S.E.S consiste en brindar servicios educativos, conforme a las regulaciones ministeriales, así como a las diversas necesidades que tienen los clientes.

Estos servicios se dan, tanto para niveles iniciales (niños de 3 y 4 años) así como educación básica (de primer grado hasta décimo).

Las materias o entornos que se ofrecen son. área de

Matemáticas, área de Lenguaje, área de Ciencias Sociales, área de Ciencias Naturales, área de deportes, educación cultural y artística, inglés, computación, Pensamiento crítico.

Las clases tienen un horario (presencial) de 7 am hasta la 1 pm.

En la actualidad no se puede ofrecer las clases de modalidad presencial debido a la pandemia, ya que se quiere evitar aglomeraciones para no aumentar los contagios del COVID 19; con lo que las instituciones educativas ahora dan clases sincrónicas (en vivo) y asincrónicas (videos grabados, editados), utilizando como herramientas las computadoras o cualquier dispositivo móvil que tenga internet.

Las variables que siempre fueron diferenciadoras para la elección de las instituciones educativas tales como: Ubicación de la institución, Infraestructura de sus edificaciones, áreas verdes, actividades extracurriculares entre otras, en la actualidad ya no pesan, ya que al ser servicios en internet y recibirlos en sus casas estas variables



ya no se pueden apreciar y ser disfrutada por sus hijos; con lo que los padres de familia perciben que seguir pagando lo mismo por estos servicios sería muy alto para lo que reciben.

Este descontento que tienen los padres de familia de este segmento educativo referente principalmente a los pagos es que quiere aprovechar el S.E.S.

La mayoría de Instituciones educativas tienen la errónea idea que la única diferencia es que en lugar de que las clases sean en las aulas de los colegios ahora son en sus casas, con lo que tienen un grandísimo error.

Las clases deben ser diferentes no solo en cantidad sino también en calidad y metodología, la mayoría de los alumnos están desincentivados, así como desinteresados por el aprendizaje, desde el mismo momento en que las autoridades de educación anunciaron que mientras dure la pandemia ningún alumno podría perder año (motivación perversa), estos mayoritariamente no quieren estudiar.

El S.E.S ha visto una oportunidad para entrar a este segmento, utilizando un método diferente, práctico para que el alumno se incentive en la búsqueda del conocimiento.

El servicio consta tanto de clases asincrónicas (videos editados donde se explican los diferentes temas), dos veces por semana (lunes y miércoles), video de tareas (asincrónicas), donde el docente se graba resolviendo las tareas, dos veces por semana (martes y jueves) y clases sincrónicas en vivo, para resolver cualquier inquietud sobre los temas y tareas anteriormente explicados (en la misma semana), dos veces por semana, los días miércoles y viernes, y si algún alumno presentará algún rezago o quisiera entender de mejor manera algún tema, podría recibir clase (sincrónica) el sábado.



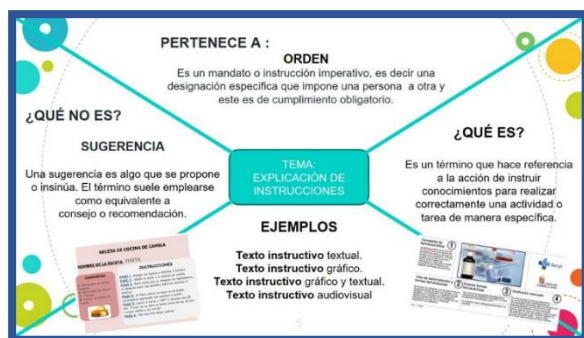
## Videos de clases. -

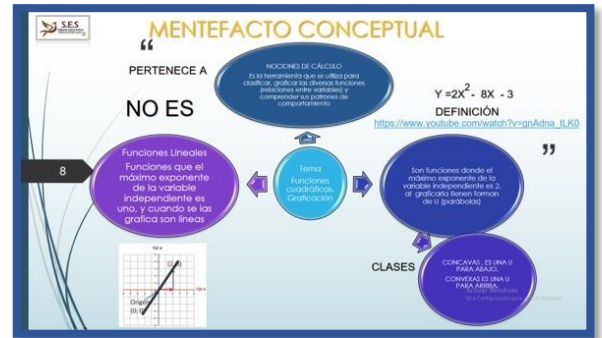
Las clases serán dadas utilizando como instrumento los videos editados, es decir no solo, que el profesor se graba dando la clase, sino utiliza cualquier efecto en la edición (poner dibujos, letras, canciones, etc.) que contribuyan al mejor entendimiento del tema, estos videos tendrán una duración dependiendo del nivel y del tema.



En este mismo video se encuentra al final de la clase, el material (texto) de apoyo, que comprende en formato de texto, pero grabado con voz en off (propia del profesor), no solo la lectura del texto y la explicación o desarrollo de algún tema, sino también alguna profundización o detalle del tema, es decir, el docente no solo lee el texto sino lo complementa.

## Textos como material de apoyo



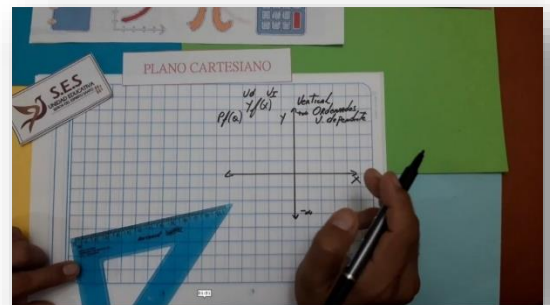
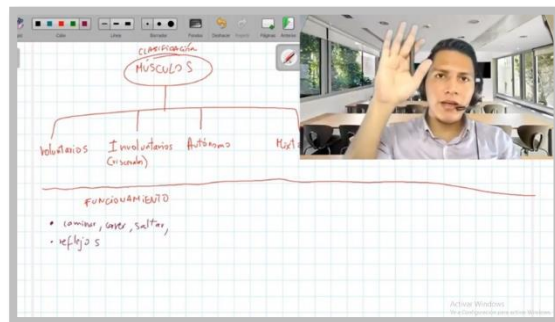


## Videos de Tareas. -

Estos videos son enviados al siguiente

día (martes y jueves) de la clase introductoria (videos asincrónicos), en estos se desarrolla la tarea por parte del docente, no solo explicando el cómo hacerlo, sino las herramientas que van a utilizar y la finalidad de dicha tarea

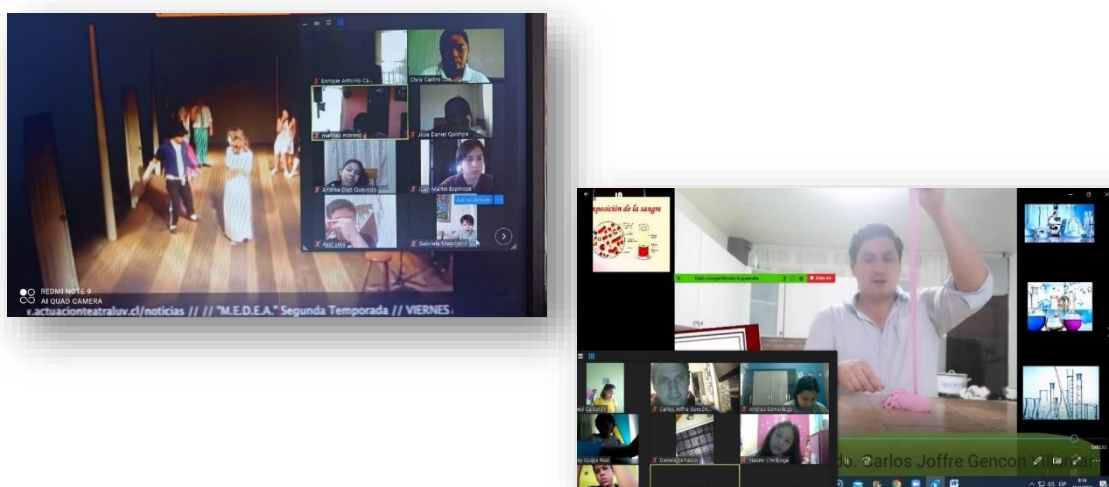
Posterior a que el docente explicó todo lo relacionado a la tarea, este envía la tarea correspondiente al tema anteriormente tratado.



## Clases en vivo.

Una vez que se explicó la clase introductoria (lunes y miércoles) y las tareas (martes y jueves), continúan las clases en vivo (utilizando la herramienta zoom, con una hora de duración por materia). En esta clase, se resuelven todas las inquietudes de

los estudiantes tanto de la clase como de las tareas, sirve también como medio de retroalimentación para determinar si el alumno está o no está estudiando.).



El Eslogan del S.E.S es enseñando de verdad, se puso está frase no por pensar que es la única institución que enseña, sino que cada día el mercantilismo en el mercado educativo es cada día mayor, se vende la educación y no se inculcan en los estudiantes ni conocimiento, ni valores éticos ni morales.

### ***5.3.1.2 Adaptación o Modificación del servicio***

Los servicios podrían experimentar alguna modificación dependiendo de las necesidades y requerimientos que demande el mercado (clientes) ya que, de no ser así, la institución perdería la competitividad y no sería atractiva en el mercado.

Las adaptaciones serían mayoritariamente con el uso de las herramientas, así como en los métodos que se utilicen para las clases, ya que la planificación académica (programas y materias) ya están determinados por las regulaciones y objetivos de la institución.

### ***5.3.1.3 Amplitud y Profundidad de Línea***

En lo relacionado a la amplitud de los servicios del S.E.S se ha considerado insertar nuevas materias (nivel colegio) como son emprendedurismo y contabilidad,

ya que en reuniones que se tuvo con padres de familia (vía zoom) ellos les parecieron muy bien que sus hijos ya comiencen a entender el mundo de los negocios, sugiriendo que estas clases sean en vivo (sincrónicas) y dos veces por semana (en la tarde).

Con relación a niveles inferiores que se hagan actividades relacionada a la lectura y comprensión, así como de actividades numéricas (clases lúdicas) para que los alumnos comiencen a tener destrezas en estas áreas.

Todas estas actividades complementarían los programas académicos de cada nivel, es decir sería el mismo nivel de esfuerzo que se demanda en cada nivel, utilizando los métodos lúdicos como instrumento principal (niveles básicos e inicial).

#### ***5.3.1.4 Marcas y Submarcas***

La marca de los servicios es el mismo nombre comercial de la Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo (S.E.S), se encuentra registrada en el Ministerio de Educación como una institución particular (regulada por el distrito 8 zona 4), además no posee submarcas o alguna extensión institucional.

### ***5.3.2 Estrategia de Precios***

#### ***5.3.2.1 Precios de la Competencia***

Competidores Directos	Línea de Precio
Gran Bretaña	142 USD
Dora Ramírez	20 USD
Santa María	45 USD
María Peregrina	23 USD
Narcisa de Jesús	24 USD

Cuadro Elaborado Por el Autor.

Estos Competidores se los considera como directos ya que son escuelas particulares populares y se encuentran en un perímetro de 10 cuadras a la redonda del S.E.S.

Sin embargo, con la nueva forma de la oferta de servicios en línea y la intervención de la institución en este nuevo segmento de mercado (mayor poder adquisitivo), las instituciones que serían sus nuevos competidores, en lo relacionado a precios presentan un intervalo de precios entre \$200 y \$500, con lo que la competitividad del S.E.S es muy alta con la pensión de \$54.

### ***5.3.2.2 Poder Adquisitivo del Mercado Meta***

El actual poder adquisitivo del segmento del mercado educativo que se encuentra el S.E.S es el suburbio, zona marginal considerada de muy bajo poder adquisitivo, donde la variable de decisión de consumo de cualquier producto o servicio es el precio, sin importarle muchas veces la calidad.

Debido a la forma de ofertar las clases (forma presencial) el mayor número de alumnos y clientes, viven en la periferia de la institución con lo que de igual manera su poder adquisitivo es muy bajo. (en muchos casos prefieren la gratuidad de los servicios educativos y eligen la educación fiscal).

Actualmente las clases son virtuales con lo que la ubicación de la institución no es un factor relevante ya que las clases se las recibe en la casa vía internet, con lo que la oferta de servicios aumenta su cobertura geográfica hacia toda la ciudad (provincia), con lo que el nivel socioeconómico varía y como el S.E.S tiene como estrategia apuntar a captar clientes de instituciones de alto poder adquisitivo que están en desacuerdo no solo con los relativamente altos costos de las instituciones educativas que habitualmente asisten sus hijos, sino también con la metodología que utilizan para

el dictado de clases, el S.E.S quiere aprovechar esta falencia y descontento tanto de los padres de familia como de los estudiantes y tomarla como una oportunidad de negocio.

### ***5.3.2.3 Políticas de precios.***

En el mercado ecuatoriano la educación es un bien considerado como un servicio público, que se lo puede concesionar o permitir que lo ofrezca una entidad privada , sin embargo, los precios tanto de la matrícula como de las pensiones es regulado por el Ministerio de Educación a través de sus distritos, ellos ponen los precios que las instituciones deben cobrar (junta reguladora de costos) en función (aparente) de la infraestructura de la institución, inversión en tecnología y materiales didácticos, cantidad de docentes entre otras variables.

Actualmente existe un descontento en los directivos ya que el valor de estas pensiones no se han incrementado desde hace más de 5 años (en el sector popular) con lo que los presupuesto cada vez son más deficitarios, ya que los costos y gastos si incrementan, además si a esto se le suma que las autoridades ministeriales incitan a los padres de familia al no pago de los servicios en la entidades privadas, y permiten que los padres se retiren de las instituciones (así deban todo el año) y les den sus respectivos documentos con los pases de año, está haciendo que cada año las instituciones particulares populares sean menos (por quiebra).

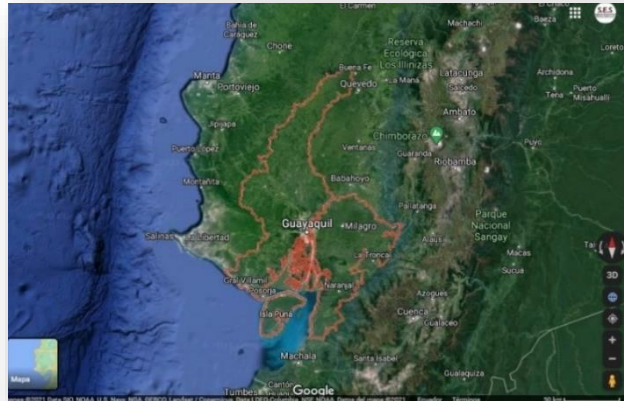
Realmente es un misterio como se fija el precio de las pensiones de las instituciones, ya que existen instituciones más pequeñas que tiene pensiones mayores o instituciones que le fijan pensiones de \$18 dólares mensuales (deben tener más de 23 alumnos por curso para pagarle al docente).

### 5.3.3 Estrategia de Plaza

#### 5.3.3.1 Localización de puntos de venta (oferta del servicio) Macro

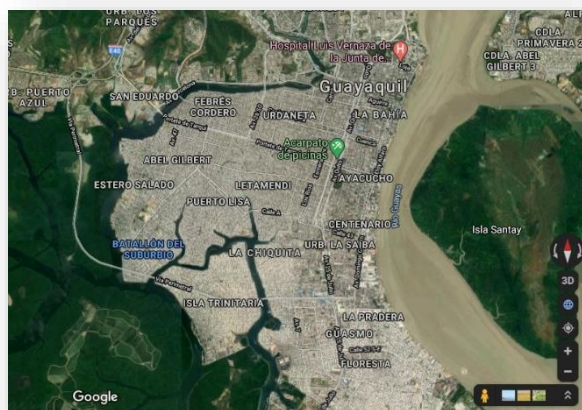
##### *Localización*

La Unidad Educativa S.E.S se encuentra ubicada en la provincia del guayas (región costa), en la ciudad de Guayaquil.



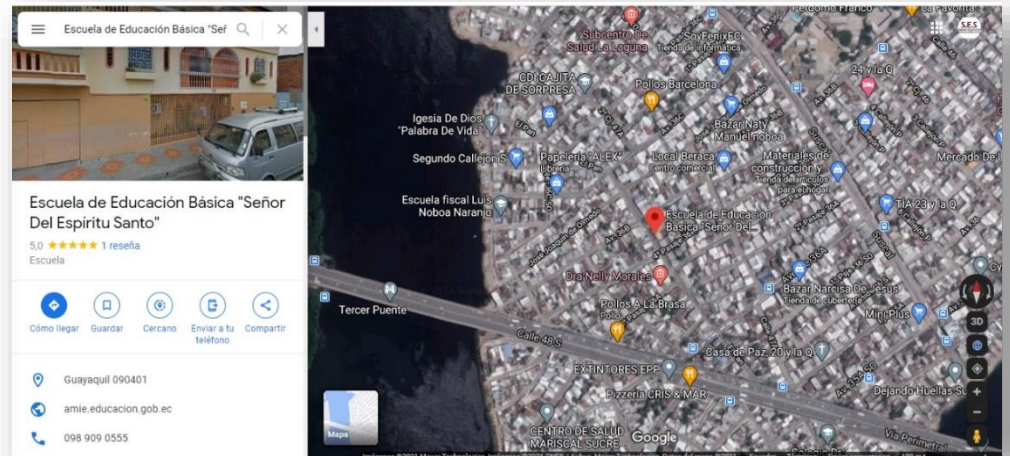
##### *Micro Localización*

La micro localización de la institución es el suburbio oeste, colinda con la perimetral (segundo puente).



## *Ubicación*

La Unidad educativa S.E.S se encuentra ubicada en la 23ava y la S.



### *5.3.3.1.1 Distribución del Espacio*

### *5.3.3.1.1 Distribución del Espacio*

La superficie en donde se encuentra el S.E.S es aproximadamente de 500 metros cuadrados, posee un edificio de tres pisos



Habiendo en el edificio principal 11 aulas (aproximadamente de 24 metros cuadrados cada una) y en el edificio secundario 10 aulas (aproximadamente de 20 metros cuadrados cada una), teniendo en el tercer piso, el salón máximo, que tiene aproximadamente 200 metros cuadrados.





En el edificio principal, además de las aulas, se encuentra, el rectorado y la colecturía.



Posee un patio de aproximadamente 200 metros cuadrados, donde se encuentran tanto la cancha interdisciplinaria, así como los servicios higiénicos generales y el bar institucional, aparte existe un espacio cubierto donde los alumnos (inicial) tienen sus recreos.



### **5.3.3.1.1 Merchandising**

Como se sabe el merchandising se lo puede entender como el conjunto de técnicas y acciones que se desarrollan en el lugar donde se oferta el producto o servicio con la finalidad de incentivar el consumo.

Como técnicas de merchandising la Unidad Educativa tiene la estrategia de tener una muy buena presentación de la edificación (aulas, bancas, pizarrones, iluminación, casilleros, baños etc.) así como las áreas de recreación. (con distintos juegos de mesa grupales) así como la cancha. Cuando un padre de familia va a pedir información sobre la institución se le da un tour por todas las instalaciones, para que vean en los espacios donde sus hijos van a estudiar.

Como los padres de los sectores del norte no les interesa principalmente la infraestructura de la institución, igual se les envía ciertas fotos y los programas académicos para que puedan comparar con otras instituciones.

### ***5.3.3.2 Sistema de Distribución Comercial***

#### ***5.3.3.2.1 Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.***

El S.E.S tiene un solo canal directo que es donde está ubicada la institución. No posee otros canales, ni mayoristas, minoristas o algún agente, ya que la mayoría de servicios se ofrece en las mismas instalaciones.

Sin embargo, con la nueva característica en el dictado de las clases, ya que son la línea es decir vía internet, la institución está pensando alquilar un local (pequeño), en un punto del norte, donde los padres de familia puedan hacer alguna sugerencia, inquietud o saber de forma personal sobre el rendimiento de su representado.

Este punto no sería considerado como sucursal dado que en primer lugar es prohibido por las entidades reguladoras y segundo, solo podría obtener algún video de clase más ninguna clase en vivo.

Este punto se podría poner siempre y cuando los que demandan dicho servicio lo utilicen, ya que en muchas ocasiones que la atención personalizada y en vivo es mejor para el análisis de ciertos temas.

#### ***5.3.3.2.2 Logística.***

La logística que tiene actualmente la institución es relacionada al envío de los videos, tanto: de clases, tareas como organizar las clases en vivo (envíos de link).

Secretaría se encarga de eso, en primer lugar, les da la planificación de cada materia por mes y aquí se señala que temas se van a dar por semana, luego el profesor

envía un borrador del contenido de la clase con sus respectivos ejemplos y herramientas con las que va a trabajar. Una vez que se acepta el contenido de la materia (asesor académico) se comunica al docente que empiece a grabar el video.

El asesor académico recibe estos videos y los filtra (alguna palabra mal dicha, volumen, imágenes, errores conceptuales etc.) y si el video no tiene falla se lo guarda en la videoteca institucional (esto se hace con un tiempo mínimo de un mes antes de que se dé a los alumnos ese tema).

Luego secretaría los organiza y los envía (lo mismo con tareas). Los días miércoles y viernes los profesores envían sus links para las clases en vivo.

La logística que se da en la institución se podría clasificar de manera general en: Logística de Captación de Cliente, Logística de Generación de Servicio y Logística de Post-Venta. (ex alumnos).

#### *Logística de Captación de Clientes:*

✓ Ofertar los servicios educativos a través de los métodos de venta directas como es la página web. (en creación)

✓ Enviar todos los videos promocionales de la institución a los padres de familia, además del uso de redes.

✓ Tener reuniones virtuales (zoom) con padres de familia de la institución, así como de padres potenciales de otras instituciones invitados por los padres de familia de la institución.

✓ Una vez inscrito el estudiante, (cancelado la matrícula y la primera pensión), se emitirá la respectiva factura y se dará copia del contrato (anteriormente firmado por el representante).

✓ El proceso concluye en esta etapa, inscribiendo al alumno en el libro de matriculados que tiene el distrito de cada institución educativa.

#### Logística de Generación de Servicio:

- ✓ Esta logística se lo mencionó anteriormente, que para el caso de la institución comprende mayoritariamente en el envío de videos (asincrónicos).
- ✓ En esta actividad intervienen: Vicerrector, Asesor Académico, jefes de área, docentes y secretaría.
- ✓ Vicerrector: es el que da el visto bueno final para considerar los videos de la unidad como terminados.
- ✓ Asesor Académico: Creación de programas académicos, revisión de los temas a tratar por unidad, revisión de los videos enviados por los docentes.
- ✓ Docente: Creación de la planificación de las materias junto al coordinador, creación y edición de los videos.
- ✓ Secretaría: Organización de los videos por semana y unidad, así como del envío diario de estos videos y link. personal de operaciones ingresará la información enviada por el

#### Logística de Post Venta

- ✓ Está logística la desarrolla exclusivamente secretaría junto al asesor académico, contactando a padres de familia, así como a ex alumnos de la institución, para saber qué tan competitiva está el S.E.S en lo relacionado a los programas y métodos que se utilizan para dar las clases en el mercado educativo.

### **5.3.3.2.3                      *Políticas de Servicio al Cliente: Preventa y Postventa, quejas, reclamaciones, devoluciones.***

#### Políticas de Pre-Venta

- ✓ Dar a conocer los programas académicos, así como la metodología e instrumento que utiliza la institución para la generación de la clase. Enviando todo el

material académico que tiene la institución, así como los distintos requerimientos que tengan los clientes-

✓ Enviar en tiempo de vacaciones (antes de comenzar el año lectivo) clases demostrativas, así como videos asincrónicos de clases, tareas y refuerzo para que los clientes tengan una mejor percepción de los servicios que ofrece el S.E.S.

✓ Enviar toda la reglamentación de la institución para que los clientes sepan sobre sus derechos y obligaciones que tienen al entrar a la institución.

#### Políticas de Post- Venta

✓ Realizar encuestas o entrevistas (focus group) tanto a los clientes como ex clientes de la institución, con el fin de obtener información sobre la percepción de estos sobre el servicio educativo que ofrece el S.E.S, así como de saber que tan competitiva está la institución frente a otras (en lo relacionado a programas, técnicas, métodos educativos etc.)

#### Quejas

En caso de haber una queja, se analizará su naturaleza y se la clasificará, ya depende de en qué categoría está la queja para que sea tratada por el responsable asignado.

Quejas Administrativas: Rector y Vicerrector.

Quejas Académicas: Vicerrector, Asesor Académico, Jefe de Área.

Quejas de pago de pensiones: Colecturía-secretaria

Estas serán tratadas lo más rápido posible buscando en todo momento mantener la satisfacción del cliente sin atentar contra los objetivos, principio y procedimiento institucional. Primero deberá pedir un reporte a las personas que estuvieron en la operación el día de dicha queja, capitán, marinero, guía, jefe de operaciones, etc.

### ***Devoluciones.***

Tanto en los contratos como de forma verbal (entrevista primaria con el padre de familia) se le hace conocer a este que no existen ningún reembolso de algún pago, sean estos matrícula o pensiones, tampoco el traspaso de algún valor a otro alumno de la institución. En caso de que el cliente presente alguna inconformidad con los servicios recibidos por parte de la institución, este se puede retirar previa entrega de documentos.

## ***5.3.4 Estrategias de Promoción***

### ***5.3.4.1 Promoción de Ventas***

La unidad educativa S.E.S tiene diferentes promociones tanto en lo relacionado a matrículas como pensiones.

Matrículas: El periodo de matriculación de manera formal lo determina el ministerio de educación, sin embargo, las instituciones educativas pueden manejar sus propios tiempos con lo que se denomina períodos de inscripción (diferencia semántica, pero se lo maneja de manera igual).

Estos períodos suelen comenzar desde enero, y se otorga el 20% de descuento en la matrícula si es que se inscriben en enero, 10% de descuento si se inscriben en febrero y 5% en marzo.

Pensiones: Cuando se hace pagos anticipados se descuenta 10% del valor de la pensión (como mínimo un mes antes).

Si se paga todo el año al principio de este se hace un descuento del 15% del valor total.

Si se matriculan dos o más hermanos se hace un descuento del 10% del valor de la pensión.

Si se presentan argumentos y pruebas que demuestren la disminución de los ingresos familiares, a institución puede hacer descuentos hasta el 50% del valor de la pensión (existen becas totales).

Este año la institución dará descuento sobre las pensiones, sobre rendimiento académico, es decir si el alumno mantiene un promedio mayor de 9 en sus notas, podrá obtener un descuento del 10% del valor de la pensión el siguiente mes.

#### ***5.3.4.2 Venta Personal***

Estas serán realizadas en las instalaciones de la misma institución (aunque se está pensando poner un punto de venta y servicio al cliente en el norte). Actualmente también se vende por teléfono, se le envía todos los requisitos de la institución, además de ciertos videos académicos y a continuación luego de firmar el contrato, hacen la transferencia bancaria a favor de la institución.

Con relación a los alumnos que ya tienen más de 5 años en la institución se le otorga un descuento a la fidelidad y este consiste en darle un descuento del 10% en las pensiones.

Otra estrategia que la institución está utilizando en lo relacionado a las ventas, y así poder aumentar el número de vendedores (sin incrementar el costo de esta actividad), es el dar un porcentaje sobre la pensión (15%) a los padres de familia que refieran a la institución (estos nuevos padres deben mencionar que los envió tal padre); cuando el padre de familia hace matricular a seis o más nuevos estudiantes, su representado no pagará la pensión (beca total) durante el año lectivo.



### ***5.3.4.3 Publicidad***

#### ***5.3.4.3.1 Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria:***

##### ***Concepto, Mensaje***

La Unidad educativa S.E.S manejará el concepto en su propuesta publicitaria de que es una de las mejores alternativas en esta nueva modalidad de estudios, ofreciendo no solo programas académicos de alta calidad y competitividad en el mercado, sino el uso de metodologías más amigables para el estudiante, donde se fomente no solo la adquisición de conocimientos sino el desarrollo de valores éticos y morales, además del sentido crítico y el compromiso al desarrollo en la sociedad en la que se desenvuelve.

Los componentes que tendrán toda estrategia publicitaria, sea en ATL y BTL, siempre buscará el cumplimiento de los objetivos institucionales y estarán compuesto por:

1. Demostrar una muy buena Organización (tanto en aspectos administrativos como académicos).
2. Mostrar la alta calidad y competitividad de sus programas académicos.
3. Demostrar las excelentes herramientas y técnicas de enseñanza que posee la institución.
- 4.- La ganancia en la relación costo/beneficio que tienen los clientes. (bajos costos con relación a otras instituciones educativas).
- 4.- Pero sobre todo que el S.E.S “enseña de verdad” (el eslogan institucional).

#### ***5.3.4.3.2 Estrategias ATL y BTL***

Como se sabe la estrategia de marketing ATL (above the line) es una técnica que consiste en realizar campañas masivas sin enfocarse de manera prioritaria en la

segmentación del mercado. El S.E.S utilizará dos técnicas ATL dirigidas a los clientes y usuarios del servicio.

Para los clientes se dará información mediante algún medio de comunicación (de acorde al presupuesto), así como en medios escritos especializados en promocionar instituciones educativas.

Para los usuarios (niños y jóvenes) se utilizarán las redes para el envío de fotos de diversas actividades además de explicar la metodología amigable que utiliza la institución. (no existe rigidez en horarios de clases, ni se dan clases considerada relleno, existen mayores tiempos para la entrega de las tareas).

La estrategia BTL (below the line), se enfocará especialmente en el segmento del norte y centro de la ciudad.

Se harán focus group con clientes de este segmento (clientes del año pasado) para hacer conocer lo que la institución va aplicar el próximo año.

Se creará una lista de estos clientes para el envío personalizado de información de la institución. (programas académicos, nuevas materias, descuentos, etc.)

Con relación a los usuarios se harán reuniones virtuales para escuchar sus comentarios y sugerencias (anécdotas en el S.E.S), además en dicha reunión se harán juegos de trivias de las distintas materias.

Se va a crear un arte donde salgan las fotos de los alumnos formando la palabra S.E.S y debajo de esta un eslogan que diga: ESTUDIANDO DE VERDAD. (con la finalidad de crear un empoderamiento y orgullo de la institución a donde estudian).

#### **5.3.4.3.3 Estrategia de Lanzamiento**

La Unidad Educativa S.E.S tiene más de 40 años en el sector educativo, con lo que su prestigio (en el sector) se ha ganado durante su trayectoria, con lo que hacer estrategias de lanzamiento (mercado nuevo), se vería como que los servicios que

ofrecen se van a modificar y esto no es así, si bien es cierto se deben adaptar a las nuevas necesidades del mercado, también debe mantenerse su esencia sobre la excelencia académica que ha demostrado tener, sin embargo se aplicará como estrategia este año, el enseñar en todos sus videos promocionales, el cambio que está teniendo la institución en la parte de infraestructura física, ya que si bien es cierto que la probabilidad de clases presenciales para el siguiente año lectivo es baja (existe mucha incertidumbre en el mercado) , a los alumnos sobre todo del sector (suburbio) les gusta ver cómo ha cambiado su colegio. (los padres de familia de este sector han hecho comentarios muy buenos sobre estos cambios y los padres de familia nuevos (norte) lo asocian con una buena organización, cambiando el estigma que tienen sobre lo que son las instituciones educativas en el suburbio.

A parte de mostrar una nueva imagen, se enviarán videos explicativos (Rectora y Vicerrector) de los objetivos del nuevo año lectivo, sobre la parte académica y la económica (promociones). Además, esto se complementará con el uso de publicidad (volantes, videos) de forma virtual y presencial en los segmentos de mercado, buscando la dinamización e incremento de la demanda, hacia los servicios que ofrece la institución.

#### ***5.3.4.3.4 Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.***

***Mailing Lists*** : Envío de correos institucionales a la lista de clientes

***Medios Escritos***: Diario el Universo, (especial colegios).

En esta edición promocionan a las diferentes instituciones educativas, lo suelen hacer entre los meses de abril o mayo.

***Creación y envío de volantes*** (sector suburbio)

El uso de volantes es para el sector del suburbio, esta herramienta ha traído buenos resultados en el pasado.

#### ***Contratación de espacio radial*** (Radio fuego, 11Q)

La contratación en los espacios radiales son en los horarios que se encuentran segmento de oyentes de edades entre 20 y 50 años

Especialmente la radio 11Q es donde se escucha música en inglés (segmento norte).

#### ***Creación y mantenimiento de página Web***

#### ***Creación y envío de videos promocionales institucionales.***

Esta estrategia se aplicará en el periodo de matriculación, con la finalidad de persuadir a los padres de familia sobre que el S.E.S es una excelente alternativa en el mercado educativo.

***Actividad de perifoneo;*** consiste en contratar un auto y este con parlantes promocioe la institución (esto se hace la última semana de cada mes marzo, abril y mayo)

#### ***5.3.4.4 Relaciones Públicas***

Las relaciones públicas de la Unidad Educativa S.E.S la maneja tanto el Rector como el Vicerrector de la institución y estas relaciones las tienen con diferentes agentes entre los cuales se mencionan a continuación: Ministerio de Educación (distritos), otras Instituciones Educativas, empresas relacionadas (proveedores, editoriales), además de relacionarse de forma directa con el cliente.

Si bien es cierto el contacto primario de los padres de familia con la institución suele ser con la secretaria, este contacto directo (antes de su ingreso) tarde o temprano será con las autoridades del plantel anteriormente señaladas.

Estas relaciones siempre buscarán dejar el nombre de la institución en alto, sea con las autoridades de regulación, así como con cualquier agente externo, priorizando en todo momento mejorar la imagen de la institución en la percepción de los clientes y usuarios del mercado educativo.

#### ***5.3.4.5 Marketing Relacional***

Las instituciones académicas utilizan herramientas que son distintas a la de las empresas de producción o comercializadora, con respecto al marketing relacional, el S.E.S tratará de crear fidelización en los clientes aplicando diversas estrategias:

Reuniones presenciales o virtuales para escuchar sus necesidades y buscar posibles soluciones.

Hacer llamadas a los clientes para saber el nivel de satisfacción de los servicios ofertados por la institución.

Crear y desarrollar ciertos proyectos académicos (complementarios) con diferentes ideas y sugerencia de los clientes.

Premiar la fidelidad de los clientes (antigüedad en la institución) con ciertos descuentos en los pagos.

Tratar cualquier insatisfacción de los clientes de manera personalizada y oportuna, buscando siempre el bienestar en ellos.

Hacer una reunión final (año lectivo) con los padres de cada curso para compartir un video de cierre (donde aparezcan sus representados) y agradecerles su presencia en la institución e invitarlos a ser parte del proyecto institucional el próximo año. .

#### ***5.3.4.6 Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto***

##### ***5.3.4.6.1 Estrategias de E-Commerce.***

La Unidad Educativa S.E.S utiliza el e-commerce para la captación de los consumidores finales de los servicios, mediante el uso de su página web (en creación),

donde muestran no solo todos los servicios que ofrece, sino también sus infraestructura física y comentarios tanto de clientes como de usuarios acerca de su experiencia en la institución.

Toda la información tanto de carácter administrativo como académico que se tenga con los clientes, será realizada mayoritariamente vía correo electrónico, o WhatsApp. Además, utilizará como elemento de e-marketing directo, el mailing list, para poder hacer conocer a los clientes y usuarios cualquier información por parte de la institución.

La institución S.E.S utiliza el modelo de e-business para realizar casi la totalidad de sus inscripciones y matrículas con los clientes, comunicándose vía correo electrónico o WhatsApp.

Los clientes podrán navegar en la página web de la institución (conocer los servicios que ofrece su metodología y costos), posterior a esto, envían un correo a la institución con cualquier duda o requerimiento, siendo este respondido de la forma más ágil por secretaria, resolviendo cualquier inquietud solicitada por el cliente.

#### **5.3.4.6.2 *Análisis de la Promoción digital de los Competidores:***

##### ***Web y redes Sociales***

La mayoría de las instituciones Educativas (no muy común en el suburbio) manejan páginas web, las cuales se encuentran ubicadas en Google. En estas páginas las instituciones detallan lo mejor que puedan los servicios principales que ofrecen, así como los servicios complementarios que puedan contribuir a la creación de una oferta educativa más atractiva y competitiva en el mercado. También poseen lista de clientes (padres de familia) donde puedan enviar diferentes mails institucionales (mailing list) dando a conocer información relevante de la institución. (Cronogramas de evaluaciones, reportes de calificación. Cronograma de vacaciones etc.)

Con relación a las redes sociales las más utilizadas son: Facebook e Instagram, donde no solo se puede mostrar los servicios educativos que se oferta, sino se puede obtener cualquier retroalimentación en el menor tiempo posible y que esta busque de manera permanente la mejora de los servicios. La utilización de las fotos institucionales como herramienta de publicidad es muy eficiente ya que muchas veces estas expresan más que las palabras y como herramienta de información es muy buena, ya que el alcance de esta es casi ilimitado, haciendo conocer a la institución a muchos clientes potenciales.

En conclusión, se podría decir que casi todas las instituciones en segmentos determinados de mercado compiten con las mismas herramientas, la diferencia radica en la personalización del servicio y en una retroalimentación oportuna y eficiente hacia el cliente (además de demostrar que la institución está bien organizada).

#### ***5.3.4.6.3 Estrategia de Marketing Digital: Implementación de sitios Web y redes sociales.***

La Unidad Educativa S.E.S actualmente no tiene página web, debido a que no la ha considerado como una herramienta útil para transmitir información institucional, esto se da ya que en la ubicación en la que se encuentra (suburbio oeste), la mayoría de los clientes viven muy cercanos a la institución y cuando han necesitado alguna información han acudido a las instalaciones.

Actualmente las clases no son presenciales y esto ha derivado a la poca o nula concurrencia de padres de familia a la institución, con lo que es imperante tener medios virtuales para dar a conocer tanto los servicios que brinda la institución, así como cualquier actividad que este realice.

Para no perder competitividad en el mercado, se deben utilizar sino las mismas herramientas que utilizan la mayoría de las instituciones educativas, herramientas

mejores, que faciliten la comunicación entre la institución y los clientes (usuarios), es por eso que la institución está creando su página web, para mostrar de mejor manera tanto los servicios que ofrece, como la manera en la que los ofrece (y con que instrumentos trabaja), y que el segmento nuevo (norte) en el que está entrando la institución (acostumbrado a utilizar estas herramientas), conozca de mejor forma al S.E.S.

En la actualidad La Unidad Educativa S.E.S posee una cuenta en FACEBOOK, bajo el nombre de Unidad Educativa S.E.S, así como en Instagram con el mismo nombre.

Utilizando estas redes sociales para mostrar que es la institución y todos sus servicios que ofrece, además estas redes están en permanente actualización y sirven como medios de retroalimentación oportuna para los clientes e interesados.

#### 5.3.4.7 Cronograma de actividades de promoción

MESES - 2021	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVIDADES												
Creación página web												
entrega de volantes												
Pauta en Periódico												
Creación y envío de videos promocionales												
Pautas radiales												
Mailing list												
Perifoneo (suburbio)												

Creación propia del autor

#### 5.4 Presupuesto de Marketing

Creación y mantenimiento anual de página web = \$ 2.500

Creación y envío de volantes = \$ 600

Pauta en periódico el universo = \$1.500

Pauta en radios: Fuego y 11Q = \$ 3.750

Creación y envío de videos promocionales = \$ 1.000



Mailing list (anual) = \$ 700

Perifoneo (tres semanas) = \$ 450

Total, de inversión en Marketing = \$ 10.500

## **CAPÍTULO 6**

### **6. PLAN OPERATIVO**

#### **6.1 Producción**

##### **6.1.1 Proceso Productivo (creación de servicio)**

La Unidad Educativa S.E.S ofrece servicio de educación inicial y básica a niños entre la edad de 3 hasta 14 años (Inicial hasta 10mo); Este servicio se sub divide en tres actividades generales: Primero, búsqueda y captación de nuevos clientes (padres de familia al inicio del año lectivo) tanto en los períodos ordinarios como extraordinarios de matriculación, determinados por el Ministerio de Educación, utilizando diferentes medios de comunicación a nivel provincial. Segundo, prestación de los servicios educativos a través del dictado de clases tanto de manera presencial como virtual, queriéndose especializar en esta segunda mencionada, dada las características que exige la demanda hacia este servicio. Y tercero el seguimiento de los ex alumnos que salen de la institución (como un servicio post venta) para saber qué tan competitivos fueron sus estudios (base) tanto para su vida de colegio como de universidad (en algunos casos), además en algunos casos sirve para vincular algún familiar o conocido a la institución.

Los servicios que ofrece el S.E.S es el dictado de clases de forma presencial como virtual (desde 1980 hasta 2019). Actualmente por las diferentes necesidades del mercado educativo, el modo de dictar las clases es no presenciales (virtuales) a través de clases sincrónicas (en vivo) como asincrónicas (videos editados), sin embargo, el

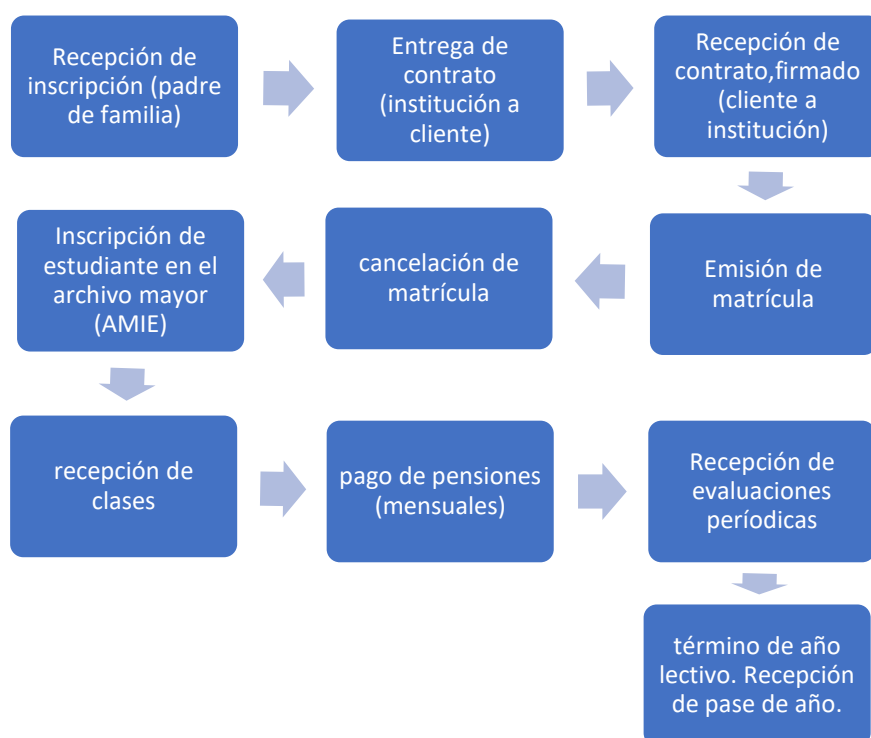
poco conocimiento en esta metodología ha creado un desincentivo y poca eficacia tanto para los estudiantes como para los docentes, dando como resultado un año lectivo de muy baja productividad y aprendizaje.

La institución se debe especializar en el dictado de clases sincrónicas como asincrónicas de una manera diferente a la actual, para que el usuario del servicio (alumno) se incentive a la búsqueda permanente del conocimiento a través de su aplicación, investigación y ejecución de proyectos.

Según la información recaudada el año pasado, la combinación de clases sincrónicas y asincrónicas, pero de manera dinámica e interactiva, podría dar muy buenos resultados en la relación enseñanza-aprendizaje en los alumnos del S.E.S.

	<i>Clases sincrónicas</i>	<i>Clases asincrónicas</i>
<b><i>Generación</i></b>	Propia - docentes	Propia- docentes
<b><i>Recurso Humano</i></b>	Docentes (directores de área-Asesor académico) camarógrafo.	Docentes (directores de Área-Asesor académico) camarógrafo, editor.
<b><i>Recurso Material y tecnológico</i></b>	laptop, material didáctico (pizarrón, escritorio, marcadores, etc.), cámara de grabación	laptop, material didáctico, cámara de grabación, memorias, programas de edición.
<b><i>Duración</i></b>	45 minutos	12 a 20 minutos
<b><i>Lugar de Desarrollo</i></b>	Aulas de la Institución	Aulas de la institución

### 6.1.2 *Flujogramas de Procesos*



### 6.1.3 *Infraestructura: Obra Civil*

La Unidad Educativa S.E.S posee un terreno aproximado de 600 metros cuadrados (30 metros de frente y 20 metros de profundidad) y su infraestructura física comprende un edificio de tres pisos, donde existen aproximadamente 25 aulas para el dictado de clases.

Entre estas aulas se dispondrán de tres aulas para la grabación de los videos en las diferentes materias, con lo que se deberá adaptar con diferentes escenografías, además de contar con diferentes materiales didácticos para el desarrollo de cada materia. Cada aula de grabación será adaptada especialmente para la filtración de ruidos externos, para poder tener un video limpio, con buen volumen, deberá tener una cámara de grabación, un aro de luz para mejorar la iluminación, así como un equipo de sonido para la obtención de videos claros y con buena resolución y sonido.

Las aulas para los niveles iniciales (cinco) tienen su propio servicio higiénico y un área de 6 metros cuadrados para actividades lúdicas (rincones).

La institución posee una cancha multidisciplinaria (básquet, fútbol y vóley) de aproximadamente 180 metros cuadrados, además unos 70 metros cuadrados más son zonas de esparcimiento y áreas verdes.

Posee un área de aproximadamente 70 metros cuadrados que sirve para que los alumnos y docentes puedan comer (horas de recreo), donde también esta área sirve para ver videos (existe un televisor de 70 pulgadas).

La institución posee un área de servicios higiénicos tanto para niños como para niñas (30 metros cuadrados), además posee aulas especiales de: Computación, laboratorio de Ciencias Naturales.

#### ***6.1.4 Mano de Obra (Docentes, directores de área y asesor académico)***

Los que crean el servicio son los docentes ya que ellos son los que se interactúan con los alumnos en la relación enseñanza aprendizaje, sin embargo, para el dictado y elaboración de esta clase, existe un equipo que contribuye a la planificación de los programas, así como de las metodologías e instrumentos a utilizar. Este equipo está conformado por lo Directores de Áreas y el Asesor académico, que supervisan la creación de los programas de cada materia, así como de los instrumentos de apoyo de cada clase.

Los profesores desde iniciales hasta quinto son uno solo por curso (unidocente) es decir este docente dicta todas las materias en dicho curso, teniendo profesor adicional para: inglés, computación y educación física.

Los cursos de sexto en adelante tiene diversos profesores por materia (matemáticas, sociales, naturales, lenguaje, inglés, computación, pensamiento crítico, cultura artística y educación física).

Los docentes tienen clases de 7:15 a 10:15 (recreo 30 minutos) y 10:45 a 1:30 pm (salida) (8horas de clases).

### **6.1.5 Capacidad Instalada**

Como se mencionó anteriormente las instalaciones de la Unidad Educativa S.E.S posee para el dictado de clases aproximadamente 25 aulas con una capacidad de 20 alumnos por aula, con lo que la máxima capacidad que tendría la institución es de 500 alumnos, siendo utilizada, cuando es de manera presencial las clases entre el 75% y 80%. Dada la nueva modalidad (no presencial) la capacidad se hace casi ilimitada ya que se pueden tener muchos más alumnos, ya que no se necesitan aulas, siendo la variable de restricción el tiempo ya que si las clases se las da de manera sincrónicas (en vivo) no se recomienda una cantidad mayor de 25 alumnos ya que habría muchas distracciones y poca personalización en la oferta del servicio.

Otra variable que deja de ser restrictiva es el número de profesores, ya que si bien es cierto cada profesor puede dar un nivel (dos cursos por nivel), este mismo podría inclusive dar otros niveles, ya que la mayoría de clases son videos editados (asincrónicas).

Toda clase dictada por el docente tuvo que ser analizada en la planificación por el jefe de área y por el asesor académico, ellos analizan el cumplimiento en fondo y forma de la clase, así como de su cronograma.

### **6.1.6 Presupuesto**

El Presupuesto para estas actividades están incluidas en el de operaciones mensuales que tiene la institución (gastos operacionales: administrativos y docentes),

con la única diferencia que se incluirán pagos extras tanto para las personas que graben los videos (\$500 mensuales) como para la que editen dichos videos (\$600) (pero estos serán free lance) ósea no estarán en la carga operacional de la institución.

En algunos casos para no incrementar mucho el gasto operacional, se pagarán a los mismos docentes para que ellos colaboren con la grabación (pago extra) y se capacitará a los docentes para que aprendan a editar de mejor manera sus videos.

## **6.2 *Gestión de Calidad***

### **6.2.1 *Políticas de calidad***

Como política de calidad se creará un documento que podrá ser revisado tanto por los directivos, accionistas como representantes de los entes de regulación (distrito) y auditores externos.

Estas políticas de calidad deberán ser socializada entre todos los agentes que generan el servicio, inclusive los clientes (padres de familia para que no confundan las perspectivas).

Dichas políticas estarán incluidas en lo que se conoce como código de convivencia y será revisado (corregido o aceptado) y aprobado por el departamento de apoyo y seguimiento de cada distrito.

Políticas de Calidad de la Unidad Educativa S.E.S.

✓ Capacitar de manera permanente al personal docente para que este se encuentre actualizado no solo en la materia (métodos, materiales de apoyo) sino en las necesidades tanto de los usuarios como del mercado.

✓ Modificar programas académicos cumpliendo las regulaciones ministeriales, pero incrementando el nivel de aplicabilidad y análisis en los temas. (diversidad y profundidad de los temas).

✓ Crear soportes escritos (folletos) que contribuyan al afianzamiento de los temas de clase, siendo estos resueltos de manera clara, ordenada, específica y utilizando el instrumento del mentefacto para dicho desarrollo.

✓ Crear videos de las clases con muy buena resolución, volumen y buena comunicación verbal como no verbal (dicción) por parte de los docentes. Además, desarrollar los temas utilizando elementos pedagógicos que faciliten el aprendizaje en los estudiantes.

✓ Crear canales de comunicación (retroalimentación) tanto por parte de los padres de familia como de los estudiantes, para utilizar cualquier herramienta correctiva si el caso lo necesitara para optimizar el aprendizaje en los estudiantes.

✓ Cumplir con la planificación académica tanto en tiempo, forma y fondo.

### ***6.2.2 Procesos de planeación de calidad***

La Unidad Educativa S.E.S podrá realizar un plan de calidad para cada una de las actividades señaladas anteriormente como neurálgicas para el desarrollo de sus operaciones siendo estas clasificadas en forma general como: búsqueda y captación de nuevos clientes, prestación de los servicios y servicio de post venta.

**Búsqueda y captación de nuevos clientes:** Se utilizará ciertas redes (Facebook, Instagram) para dar a conocer el servicio que ofrece la institución, no solo a los padres de familia sino también a diferentes padres que sean referidos por los que se tienen en estos momentos, además se crearán videos donde intervengan los estudiantes actuales, hablando sobre su experiencia en la institución, para que ellos a su vez se los puedan enseñar a sus amigos, compañeros y familiares, y así conozcan algo más del S.E.S.

Otro medio que también se utilizará para la captación de nuevos clientes es la radio, en horarios que cumplan con el mercado meta (padres de familias, relativamente jóvenes con hijos menores de edad). Se le pedirá tanto a padres de familia como a los

alumnos (de manera voluntaria) que tengan el video promocional de la institución en sus estados de WhatsApp, así más personas podrán conocer a la institución educativa.

La forma de verificar y controlar esta actividad será de forma aleatoria entre los padres que se han comprometido a colaborar con la institución.

Se revisarán tanto el número de llamadas como a quien se llamó de los padres de familia para pedirle comentario sobre la búsqueda de clientes (esta actividad también la harán los profesores).

**Prestación de los servicios:** Los servicios que oferta la Unidad Educativa S.E.S son relacionados a la educación integral a través del cumplimiento de programas académicos que cumplan con los requerimientos del ministerio de educación, así como de los objetivos institucionales.

Con toda la información (de los clientes y usuarios) que se obtenga se podrá crear un servicio más competitivo en el mercado y amigable para los estudiantes.

La Unidad Educativa S.E.E modificará los programas académicos y les dará un mejor orden y sobre todo secuencia entre los temas, ya que uno de los principales problemas que se dieron el año pasado es que los alumnos no encuentran muchas veces secuencias y relación entre los temas que están estudiando.

Como se mencionó anteriormente no solo se modificarán los programas sino también la metodología en dar las clases ósea en transmitirle el conocimiento a los alumnos.

Crear que solo la diferencia en el dictado de clases radica en que ahora las clases por no ser presenciales, son iguales, pero en lugar de tener a los alumnos al frente ahora los tienen frente a una cámara es un gran error. Se deben utilizar nuevas e innovadoras herramientas para que los alumnos les interese la clase, ya que el mayor error que se



dio el año pasado fue el de solo dar la clase sin interesar si el alumno de esa manera captaba o no los conocimientos.

El uso de una clase magistral como herramienta de educación no dio buenos resultados o no a niveles de educación básica, ya que solo el profesor explica la clase sin que el alumno presente alguna pregunta o inquietud además este método mayoritariamente aburre a los estudiantes.

En la planeación y creación de las clases, se utilizarán varios métodos con tiempos óptimos para que el estudiantado se sienta interesado en el tema desarrollado y, es más, continúe la adquisición de conocimientos con investigaciones que aporten a dicho tema en una futura clase.

Se determinará no solo el uso de clases sincrónicas y asincrónicas sino el mejor uso de estos instrumentos para optimizar la relación aprendizaje.

En primer lugar, se enviarán videos editados (el tiempo de duración depende del tema, pero ninguno sobrepasará los 15 o 20 minutos), estos videos no solo tendrán al profesor dictando la clase sino también respondiendo algunas preguntas sobre este tema (preguntas retóricas), contribuyendo al despeje de cualquier inquietud.

Estos videos enviados (clases asincrónicas) serán complementados por el envío del texto de dicho tema (como un libro de apoyo) en el mismo video, donde el profesor no solo lea dicho texto (voz en off) sino pueda explicarse con ejemplos o con nuevos puntos de vista. (esta metodología trae un beneficio económico al no obligarlos a la adquisición de textos como lo hacen en las instituciones de forma habitual).

Una vez enviado el video que contiene la presentación y el conocimiento primario sobre el tema, se enviará al siguiente día la resolución de las tareas, explicando y mostrando las diferentes técnicas para hacer tareas.

A continuación, se reforzará dicho conocimiento con clases sincrónicas donde el alumno podrá interactuar y despejar cualquier inquietud sobre dicho tema.

Estándares de la calidad

Los estándares de calidad se medirán sobre:

Contenido de la Clase.

Actividades complementarias.

Forma de dar la Clase.

Elaboración de los videos.

Edición de los videos.

Instrumentos evaluativos.

Canales de retroalimentación.

Estos estándares serán evaluados por el consejo directivo en última instancia, y por los directores de áreas, así como por el asesor académico.

Estos puntos se medirán bajo los siguientes parámetros:

1	Muy Malo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Muy Bueno

Para que sea aceptado el producto y sea ofertado sea en clases en vivo o videos grabados, tendrá que tener una calificación mínima de 4, sino deberá corregirse en el parámetro que se encontró como insatisfactorio.

**Servicios de Post Venta:** Este servicio sirve para analizar qué tan competitivo están los programas académicos, por lo general se hace el seguimiento con alumnos que han terminado la educación básica en el S.E.S (hasta 10mo). Se contacta con alumnos que han salido de la institución y se hace una reunión (como focus group)

para obtener información tal como: Si están en educación particular o Fiscal, en que colegio están (para determinar y asociar con el prestigio que tiene en el mercado), los temas analizados según el curso y la metodología que están utilizando en el dictado de clases frente a las que recibió en el S.E.S.

Toda esta información se la procesa y ayudará en las tres categorías para crear un mejor servicio educativo.

Otro punto muy importante es que como se tiene contacto permanente con los ex alumnos, ellos también en muchas ocasiones han servido a la institución de nuevos clientes.

Todas estas medidas derivarán a un beneficio para la Unidad Educativa S.E.S teniendo diferentes perspectivas:

Primera: Reconocimiento en el mercado educativo como una institución seria y comprometida con la oferta de servicios de calidad, además del uso de métodos y herramientas innovadoras que mejoran y optimizan la relación enseñanza -aprendizaje.

Segundo: Beneficio social al incorporar estudiantes no solo con conocimiento integral sino emprendedores e investigadores, que quieran crear sus propias teorías y sobre todo aportar al cambio proactivo de la sociedad.

Tercero: Beneficio en el mercado, al convertirse la institución en un estándar a seguir o superar por otras instituciones. (competencia).

Cuarto: Al ser reconocida en el mercado, podría derivarse a un incremento de alumnos en la institución y a su vez un incremento de ingreso monetario que servirá en primera instancia para una reinversión en la misma institución y en ganancia para los socios accionistas.

Como se mencionó anteriormente existen responsables para la medición y aceptación de estos parámetros antes de que se pueda ofertar el servicio.

El constante seguimiento y control de estas actividades está bajo la responsabilidad de los directores de áreas, así como del asesor académico. Ellos deberán no solo evaluar los indicadores sino implementar algún método o plan correctivo en el caso que dichos estándares no sean satisfactorios.

Otro punto muy importante que se debe analizar es la permanente retroalimentación que se pueda tener con los estudiantes, ya que ellos son los que usan los servicios y pueden aportar con comentarios que contribuyan a mejorar dicho servicio.

### ***6.2.3 Presupuesto***

Todos estos permisos se los obtiene de forma gratuita, lo que si se debe contratar a personas que manejen bien la creación de los códigos de convivencia o presupuestos para la junta reguladora de costos (la que otorga el valor de las pensiones) para la presentación de dichos documentos a los distritos. El costo asignado para la creación de estos documentos es aproximadamente \$ 600 dólares.

Cuando las instituciones quieren obtener estándares o certificaciones mayores como la EFMQ (europea) o las ISO, debe incurrir en pagos muy altos y que el presupuesto de la institución no podría aguantar, es por eso que solo se limita al cumplimiento de estándares de calidad generales y básicos que exige el ministerio de educación.

## **6.3 *Gestión Ambiental***

### **6.3.1 *Políticas de protección ambiental***

La Unidad Educativa S.E.S tiene la siguiente política sobre la protección ambiental.

Todo salón de clase deberá tener su tacho de recolección de basura donde tanto los alumnos como los docentes podrán sus desperdicios, para al término del día se lo ponga en un contenedor general para entregársela al carro recolector.

En los baños también deberá existir tachos de recolección de basura y se los vaciará al término del día en los contenedores generales de la institución.

En la Unidad Educativa S.E.S se protege el ambiente e incentiva la protección de las plantas (proyectos TINI). Se incentiva a los estudiantes al cuidado de las plantas (ornamentales y alimenticias) nombrando un comité de cuidado en los diferentes cursos, que se preocupa por la limpieza, regar, y detectar enfermedades de cualquier plaga.

Cada fin de mes se recolectará todos los activos tangibles dañados para clasificarlos y venderlos (o desecharlos en los carros recolectores).

Los alumnos podrán reciclar sus hojas (investigaciones) y usarlas como cuaderno de borrador, aunque la política de minimización de papel en la que se desenvuelve la institución determina: que los trabajos sean entregados de manera digital.

Otro aspecto que se cuida mucho en la institución es sobre la emisión de ruido, ya que el lugar donde se encuentra ubicada tiene casas junto a la edificación. Se les sugiere al profesor de educación física que minimice el ruido al hacer estas actividades, así como en los recreos.

Con relación a la hora de salida, la institución para evitar aglomeraciones tiene distintos tiempos de salida, concienciando a los conductores la molestia que trae el uso del pito, además se solicita a los expresa que revisen sus unidades para minimizar la contaminación ambiental por la generación de gases.

### **6.3.2 *Procesos de control ambiental***

Con relación a la planeación ambiental, La Unidad Educativa solo genera los desperdicios que cualquier institución educativa haría, estos son relacionados al manejo de aguas servidas (los baños y lavabos), basura (generada por los alimentos que consumen los estudiantes), materiales didácticos usados o dañados tales como: marcadores, cartulinas, plumas, tinta entre otros, ruido y polución externa. Todos estos desperdicios (materiales) se los reúnen en contenedores debidamente cerrados y se los entrega al carro recolector de basura de manera diaria.

El ministerio da Salud hace controles periódicos con relación a las plagas de insectos (cucarachas, moscas, mosquitos) y fumiga la institución cada 4 meses o en periodos específicos (invierno).

El manejo de aguas servidas es a través de cajas ductos que se encuentran en los baños de la institución y se conectan con uno más grande que se encuentra en la esquina de la institución.

Las operaciones diarias no generan más basura de la antes mencionada y el manejo adecuado de esta, no permite que se contamine al ambiente o envíe alguna otra polución.

Con relación al manejo de activos fijos tales como bancas, pizarrones o computadoras, una vez que se las determina obsoleta o en desuso se las vende a las empresas compradoras de plástico o chatarra.

El ruido se trata de controlar tanto con especificaciones que se les da a los estudiantes al entrar cada día, así como con debida señalética.

En la Unidad Educativa S.E.S se crea conciencia en toda su comunidad al reciclaje, haciendo campañas de recolección de plástico o poniendo recipientes específicos para esta actividad en el patio y enseñando a los alumnos a clasificar dichos desperdicios, para luego venderlos y con el dinero recaudado se hacen actividades de esparcimiento y deportivas donde se les ofrece comidas a los estudiantes de manera gratuita.

Estas acciones benefician a todos los agentes de la comunidad educativa tales como:

A la institución, teniendo un lugar limpio en todo momento (aulas, patio, baños) y enseñándole a los alumnos que es mejor desenvolverse en lugares limpios y olorosos, extendiendo este conocimiento para sus hogares.

A los estudiantes, no solo desenvolviéndose en lugares limpios sino a través de campañas de reciclaje, recolectando plástico, papel y cartón para luego venderlo y con ese dinero hacer actividades de esparcimiento para los mismos estudiantes.

En el vecindario donde se encuentra la institución, ya que junto a los padres de familia y alumnos se hacen mingas y se limpia las calles y veredas de la manzana, además se pone señalética y se pintan zonas de peatones entre otras cosas.

### **6.3.3 *Presupuesto***

El presupuesto asignado a la parte de calidad ambiental del proyecto estará en función del número de alumnos que se espera tener (dependiendo si las clases son presenciales) así como del costo de las diversas capacitaciones que se deben realizar para socializar todas estas medidas en todos los agentes que intervienen en la Unidad Educativa S.E.S.

Los activos fijos que intervienen en esta actividad ya los posee la institución y con relación a aspectos de la infraestructura (también son relativamente nuevos, se los modificó hace dos años).

## **6.4 *Gestión de Responsabilidad Social***

### **6.4.1 *Políticas de protección Social***

La responsabilidad que tiene la Institución con la sociedad se puede dividir en varios componentes:

Inserción de alumnos competitivos y socialmente responsable con el aporte proactivo de su accionar en la sociedad, y con espíritu de emprendimiento para no solo buscar un empleo sino generarlos.

Responsabilidad con el entorno donde se ubica la institución (el barrio), teniendo una edificación muy bien presentada (bien pintada, señalética) además de realizar distintas actividades como: hacer mingas, pintando las veredas, haciendo campañas no solo de limpieza sino de manejo de ruido y sobre todo organizando actividades deportivas que contribuyan a la integración de todos los ciudadanos cercanos a la institución.

Responsabilidad con todo el personal administrativo y docente, tratándolos con respeto y velando por el cumplimiento tanto de sus deberes como derechos que ellos tienen.

Con los Padres de familia, siendo recíprocos en la confianza que han tenido con la institución al matricular a sus hijos en esta, no solo en lo relacionado a la adquisición de conocimientos, sino también en lo relacionado a valores éticos, morales y sociales.

Al obrar la Institución de manera responsable con la sociedad esta da como resultado algunos beneficios entre los que mencionamos a continuación:



Al ser responsable la Institución con la inserción de alumnos competitivos y con espíritu emprendedor, ese prestigio no solo se lo conoce en el sector (suburbio) sino en el mercado (provincia) y eso a su vez se ve reflejado con el incremento de estudiantes hacia la institución, sobre todo es bien visto para esos padres de familia que buscan una educación de alto nivel e integral.

También trae un beneficio con los docentes, ya que al sentirse que se los trata con respeto y sobre todo que se los toma en cuenta para diferentes decisiones, ellos se comprometen más con la institución y no la ven solo como un simple trabajo, por el contrario, ellos sienten que trabajan en familia y haciendo lo que los apasiona.

Otro beneficio que se obtiene, es que los moradores que habitan en el entorno a la institución, no solo que le tienen respeto y afinidad a todo el personal administrativo y docente, sino que también cuidan a las edificaciones como a todas las personas que asisten a la institución.

#### ***6.4.2 Presupuesto***

Dentro de la planificación de estas actividades de responsabilidad social, la institución crea un presupuesto, en el cual comprende la actividad y la asignación monetaria del recurso.

A continuación, se detallan las siguientes:

Día de la madre: \$ 500

Día del niño: \$ 1000

Día del Padre: \$500

Fiestas de Guayaquil (campeonato): \$ 400

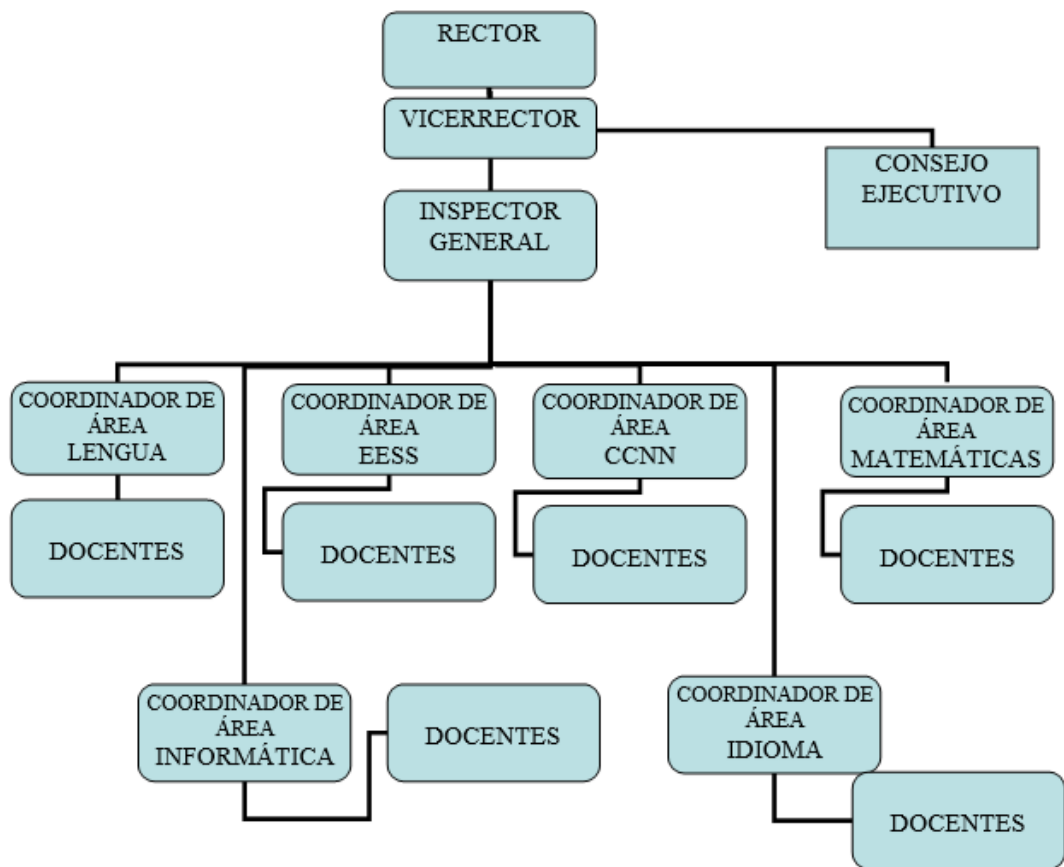
Fiestas de Guayaquil (pintar veredas): \$150

Desfile de Octubre: \$ 500

Día de integración de padres de familia: \$ 300

Fiesta de Navidad: \$ 1000

Total, del presupuesto le las actividades sociales: \$ 4.350



## 6.5 Estructura Organizacional

### 6.5.1 Organigrama

La estructura organizacional del S.E.S contiene en el nivel de mando alto o gerencial a 2 personas (Rector y Vicerrector), el consejo ejecutivo los presiden ellos y cinco profesores mas (principales), actualmente existen 5 áreas (no se posee informatica) sin embargo se la puso en el organigrama porque se la va a incluir para el año lectivo 2021-2022, los profesores que no son coordinadores son 12 (en ellos incluye el inspector), ademas existe una secretaria-colectora con lo que el número total de trabajadores del S.E.S es 21.

### **6.5.2    *Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias***

Director: Persona con experiencia en el mercado educativo (mínimo 20 años) y con título de cuarto nivel (maestría o doctorado en educación).

Tener conocimientos en administración educativa y en el marco legal educativo.

Manejar recursos humanos.

Planificar, dirigir y controlar tanto la planeación administrativa del plantel como los aspectos académicos.

Ser un líder en la institución.

Representar a la institución educativa ante cualquier institución de control.

Tener conocimientos básicos de computación e inglés.

Vicerrector: El vicerrector es el segundo en la jerarquía administrativa de la institución educativa, en muchas ocasiones debe reemplazar al rector, con lo que el perfil de este cargo es;

Tener título de cuarto nivel en educación.

Tener experiencia en el mercado educativo (mínimo 10 años)

Saber planificar

Saber crear, dirigir y controlar las actividades académicas de la institución.

Saber computación (nivel intermedio, avanzado)

Tener conocimientos básicos en inglés.

Ser un canal de comunicación entre los directivos y los docentes.

Saber resolver conflictos entre: docentes, estudiantes y padres de familia.

Tener conocimientos suficientes para la determinación de los textos a seguir por parte de la institución.

Tener Liderazgo.

Manejar de buena forma a los recursos humanos.

Consejo Ejecutivo: Este consejo se conformará como lo estipula el Marco Legal Educativo, es decir, lo presidirá el Rector, pero además se conformará por el Vicerrector, profesores titulares (3) profesores suplentes, representante de padres de familia y una secretaria.

Mensajero: Persona con gran conocimiento de la ciudad de Guayaquil, con experiencia previa como mensajero.

Docentes:

Título de tercer nivel en la materia que van a impartir

Muy buena dicción

Manejar bien la planificación curricular

Ser muy respetuoso

Dominar la materia que va a dictar.

Tener un buen manejo áulico

Tener conocimiento en computación. (Word, Excel).

Tener experiencia mínima de 5 años en la materia que dicta.

Secretaria:

Tener experiencia mínima de 2 años como secretaria en el mercado educativo.

Manejar diferentes programas en computadora

Manejar muy bien el recurso humano

Demostrar orden y responsabilidad en su trabajo.

Colecturía:

Experiencia mínima de 2 años en cargos afines

Tener conocimientos contables, financieros

Tener conocimiento en computación.

Tener título de tercer nivel o este cursando los últimos años de carreras afines.

Tener buena presentación.

Tener conocimiento de atención al cliente.

### ***6.5.3 Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos (información obtenida en el Marco Legal Educativo. primera edición)***

Según (Delgado R. C., 2014) describe al **Rector:** Son atribuciones del Rector o director las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, así como las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;

2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;

3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;

4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;

5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;

6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;

7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;

8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;

9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;

10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;

11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;

12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;

13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;

14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;

15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;

17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;

18. Asumir las funciones del Vicerrector, subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;

19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;

20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,

21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. (p. 15-16)

También (Delgado R. C., 2014) describe al

**Vicerrector:** Son atribuciones del Vicerrector las siguientes:

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;
2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes; p
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente;
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;

8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;

9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;

10. Las demás que le delegue el Rector o director; y,

11. Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. ( p. 16- 17)

De acuerdo con (Delgado R. C., 2014) define al

**Consejo Ejecutivo:** Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

a) Elaborar el plan educativo institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y darlo a conocer a la Junta General;

b) Elaborar la proforma del presupuesto;

c) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial correspondiente para su aprobación;

d) Conformar las comisiones permanentes establecidas en el reglamento interno del establecimiento;

e) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional;

f) “Crear estímulos de conformidad con la normativa que al efecto expida la Autoridad Educativa Nacional”;

g) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones;

h) Evaluar periódicamente el plan institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios; y,



i) Conocer y aprobar el plan didáctico productivo, en caso de que el establecimiento cuente con Unidad Educativa de Producción. El plan, en su componente productivo, podrá ser operado y administrado directamente por el colegio o bajo convenio;

j) “Mediar en los conflictos internos que se presenten entre docentes, administrativos y alumnos del establecimiento educativo”.(p. 20-21)

(Delgado R. C., 2014) Menciona las funciones según la LOEI del

**Inspector General:** Son atribuciones del Inspector general de las instituciones educativas las siguientes:

1. Coordinar a los inspectores de grado o curso;
2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
4. Publicar los horarios de clases y exámenes;
5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;
7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;
8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y

recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza;

9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,

10. Las demás que le delegue el Rector o director (p.17-18)

(Illingworth, 2011)define que dentro de la Normativa sobre los organismos escolares describe a los

**Coordinadores de Áreas:** Son deberes y atribuciones de los coordinadores de Área:

- a) Planificar anualmente su trabajo;
- b) Planificar y ejecutar actividades académicas de rendición de cuentas del trabajo realizado en el área durante el año lectivo;
- c) Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado, continuo e integrado;
- d) Coordinar las actividades educativas del profesorado;
- e) Promover la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente;
- f) Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas;
- g) Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas;
- h) Propiciar la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular, de acuerdo a las directrices impartidas por la Autoridad Educativa Nacional;
- i) Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece al proceso educativo;

j) Aprobar los planes de trabajo de las Juntas de Profesores de Área;

k) Cumplir las demás funciones que le asignaren las autoridades y las que señalare el reglamento interno del establecimiento. (p. 8-9)

Según (Illingworth, 2011) dentro de la Normativa sobre los organismos escolares describe a los

**Docentes:** Son deberes y atribuciones de los Docentes de cada área:

a) Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de Directores de Área;

b) Formular los objetivos curriculares y seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socioeducativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo;

c) Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores;

d) Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación que serán aplicados a los estudiantes al término del trimestre o semestre académico, según sea el caso;

e) Controlar y evaluar la adaptación y la ejecución de los programas de estudio;

f) Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje;

g) Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor;

h) Preparar pruebas de diagnóstico a los estudiantes, y,

i) Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y las que determinare el reglamento interno. (p.9)

De acuerdo con (Delgado R. C., 2014) define a la función de

**Secretaría:** Las responsabilidades de Secretaría las desempeña el docente asignado para el efecto o un profesional del ramo, quien debe hacerse responsable de los siguientes deberes y atribuciones:

1. Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva;

2. Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;

3. Ingresar con exactitud los datos y registros académicos que requiera el sistema de información del Ministerio de Educación;

4. Conferir, previa autorización del Rector o Director, copias y certificaciones;

5. Suscribir, de conformidad con las disposiciones reglamentarias, y junto con el Rector o Director, los documentos de matrícula y promoción, y los formularios o registros de datos requeridos por el Sistema de información del Ministerio de Educación; y,

6. Las demás obligaciones determinadas en la legislación vigente y las determinadas por la máxima autoridad del establecimiento. (p. 22-23)

**Colecturía:** Son atribuciones de la colecturía.

1.- El cobro de los valores de la matrícula y las pensiones (mensuales)

2.- La emisión del comprobante de pago (factura) para cada representante.

3.- Manejo de la caja chica de la institución.

4.- Preparación de cuadro de ingresos y egresos institucionales de manera mensual.

5.- Cancelar los servicios básicos y ordenar dichos comprobantes de pago.

6.- Crear los roles de pagos y entregarlos al personal luego de su cancelación mensual.

- 7.- Pago a diversos proveedores.
- 8.- Presentar informes sobre estudiantes con deudas pendientes.
- 9.- Llamar a los representantes que adeudan a la institución.
- 10.- Hacer firmar convenios de pagos a los que presentan deuda con la institución.
- 11.- Entregar cuadros periódicos de caja.

## **CAPÍTULO 7**

### **7. ESTUDIOECONÓMICO-FINANCIERO- TRIBUTARIO**

#### ***7.1 Inversión Inicial***

##### ***7.1.1 Tipo de Inversión***

###### ***7.1.1.1 Fija***

La inversión fijos (activos) que necesita la Unidad Educativa S.E.S se estima en \$12.500 y lo cual se detalla a continuación:

Cámaras de grabación (3 unidades): \$ 5.400

Laptops (2 unidades): \$2.100

Memorias USB (2 unidades): \$320

Aros de luz (3 unidades): \$60

Dispositivos Móviles (2 unidades): \$700

Pizarrones (3 unidades): \$150

Adecuación aula de grabación (3 aulas): \$ 360

Micrófonos (3 unidades): \$90.

Escritorios (3 unidades): \$660

Total de Inversión fija: \$ 9840

Este monto representa el 24% de la Inversión Inicial (\$ 40.590)

### ***7.1.1.2 Diferida***

La inversión diferida de la Unidad S.E.S será de: \$ 10.250 correspondiente al rubro de Marketing, así como de \$ 3000 en capacitación, tanto para la creación de contenido de clase, así como la edición de videos, además se asignó un presupuesto para el levantamiento de datos de \$ 500 (encuestas, focus group, entrevista) Esto da como total \$13.750 que representa el 34% de la inversión inicial.

### ***7.1.1.3 Corriente***

Con relación a la inversión corriente se ha determinado que se tendrá una provisión de \$ 15.000 (sueldos y beneficios sociales) así como un nivel de efectivo de \$2.000 por cualquier criterio de contingencia. Eso da un total de \$ 17.000 correspondiente al 42 % de la Inversión Inicial.

## ***7.1.2 Financiamiento de la Inversión***

### ***7.1.2.1 Fuentes de Financiamiento***

La fuente de financiamiento que utilizará la Unidad Educativa S.E.S, será de carácter mixto, es decir mercado de capital propio y mercado deuda (Banco internacional).

La aportación de capital propio será mediante un aporte de los propietarios de \$ 20.590, la cual representa aproximadamente el 51% del valor total de la Inversión Inicial, los otros \$20.000 dólares los financiará mediante la banca, a dos años, con una tasa de interés del 15,23%.

El instrumento financiero se pagará de manera mensual (24 meses) en cuotas iguales.

### 7.1.2.2 Tabla de Amortización Deuda

Periodos	Pago de interés	Pago de capital	P.F.P	Capital
0	-	-	-	\$ 20.000,00
1	\$ 260,00	\$ 715,44	\$ 975,44	\$ 19.284,56
2	\$ 250,70	\$ 724,74	\$ 975,44	\$ 18.559,82
3	\$ 241,28	\$ 734,16	\$ 975,44	\$ 17.825,66
4	\$ 231,73	\$ 743,71	\$ 975,44	\$ 17.081,95
5	\$ 222,07	\$ 753,37	\$ 975,44	\$ 16.328,58
6	\$ 212,27	\$ 763,17	\$ 975,44	\$ 15.565,41
7	\$ 202,35	\$ 773,09	\$ 975,44	\$ 14.792,32
8	\$ 192,30	\$ 783,14	\$ 975,44	\$ 14.009,18
9	\$ 182,12	\$ 793,32	\$ 975,44	\$ 13.215,86
10	\$ 171,81	\$ 803,63	\$ 975,44	\$ 12.412,22
11	\$ 161,36	\$ 814,08	\$ 975,44	\$ 11.598,14
12	\$ 150,78	\$ 824,66	\$ 975,44	\$ 10.773,48
13	\$ 140,06	\$ 835,38	\$ 975,44	\$ 9.938,09
14	\$ 129,20	\$ 846,24	\$ 975,44	\$ 9.091,85
15	\$ 118,19	\$ 857,25	\$ 975,44	\$ 8.234,60
16	\$ 107,05	\$ 868,39	\$ 975,44	\$ 7.366,21
17	\$ 95,76	\$ 879,68	\$ 975,44	\$ 6.486,53
18	\$ 84,32	\$ 891,12	\$ 975,44	\$ 5.595,42
19	\$ 72,74	\$ 902,70	\$ 975,44	\$ 4.692,72
20	\$ 61,01	\$ 914,43	\$ 975,44	\$ 3.778,28
21	\$ 49,12	\$ 926,32	\$ 975,44	\$ 2.851,96
22	\$ 37,08	\$ 938,36	\$ 975,44	\$ 1.913,60
23	\$ 24,88	\$ 950,56	\$ 975,44	\$ 963,03
24	\$ 12,52	\$ 962,92	\$ 975,44	\$ 0,00

### 7.1.3 Cronograma de Inversiones

Tiempo 2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril
levantamiento de datos				
creación de videos				
estrategia de marketing				
adquisición de activos fijos				
Capacitación de personal				

## **7.2 Análisis de Costos**

### **7.2.1 Costos Fijos**

La Unidad Educativa S.E.S es una empresa que oferta servicios, con lo que la estructura de costos (fabricación) no existe, sin embargo lo que si existen son los gastos fijos y esto mayoritariamente son los operacionales correspondiente al pago de sueldos y salarios y beneficios sociales (es el rubro de mayor peso dentro de los gastos administrativos), a pesar de que existen otros gastos operacionales que se los podría considerar fijos ya que su tasa de fluctuación es muy baja, estos gastos son los servicios básicos (el internet, Netflix y Disney plus son pagos fijos), el pago del seguro.

El pago del préstamo (a pesar de no ser un gasto operacional sino más bien financiero) es un pago fijo.

### **7.2.2 Costos Variables**

En lo relacionado a los gastos variables, están el pago de servicios básicos que, aunque no se paga lo mismo todos los meses (electricidad, agua) la fluctuación es mínima (por eso se lo podría considerar fijo).

Un rubro que si se podría considerar como variables es la edición de los videos, ya que este costo depende del número de videos que se dé para que se edite. Actualmente cobran \$5 por edición de cada video, cabe recalcar que en la capacitación que van a recibir los docentes, está el aprender a editar, para tratar de minimizar este costo. Otro punto muy importante es que la institución ya posee más de 2000 videos editados (el año pasad0) que sirven para este año lectivo.

Un rubro que es variable, ya que depende del número de estudiantes, es el porcentaje que se está dando (del 10% al 15%) del valor de la matrícula a los padres de familia que refieran a otro (y este se matricule).



## **7.3 Capital de Trabajo**

### **7.3.1 Costos de Operación**

La actividad principal que ofrece el S.E.S es el dictado de clases, teniendo como gastos operacionales en dicha actividad los siguientes: Sueldos y beneficios sociales docentes, servicios básicos, servicios de internet, programación especial, seguros, depreciación, mantenimiento, limpieza.

### **7.3.2 Costos Administrativos**

Los gastos administrativos se han dividido en:

Sueldo del Rector
Sueldo del Vicerrector
Sueldo de secretaria-colectora
Gastos de depreciación
Gastos de Amortización
Gastos de capacitación

### **7.3.3 Costos de Ventas**

Los gastos de ventas se han dividido en:

Comisión sobre matrícula y pensión
Correos mailing list
Creación y distribución de volantes
Perifoneo
Pautas en periódico y radiales
Captación de información (focus group)

Cabe mencionar que también se aplican estrategias publicitarias en el punto es decir en la misma institución, se utilizan gigantografías que anuncian tanto los servicios que ofrece la institución, así como el periodo de matriculación, sin embargo,

esto no representa ningún costo ya que la institución ya posee este material (hace dos años).

### **7.3.4 Costos Financieros**

El proyecto que tiene el S.E.S será financiado con instrumentos de mercados tanto propio como ajeno, teniendo en el mercado deuda el instrumento préstamo, este se obtendrá bajo la figura de consumo, ya que para aplicar el préstamo para empresas los documentos que exigen son muchos y el tiempo para la calificación y aceptación de este también no es un poco largo.

El préstamo será de \$20.000 a una tasa del 15,23% a un tiempo de 2 años, con pagos iguales mensuales.

Monto de Financiamiento	\$20,000.00
Tasa de Interés	15,23%
Tiempo de Deuda	24 meses
Forma de Pago	Cuotas Iguales mensuales

## **7.4 Análisis de Variables Críticas**

### **7.4.1 Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.**

El precio que tiene tanto la matrícula como las pensiones dependen del nivel de estudios (Iniciales, básico, superior) la Unidad educativa S.E.S solo posee sección inicial, y básica.

Los precios los pone cada distrito al cual pertenece la institución (El S.E.S pertenece distrito 4 zona 8).

Sección	Matrícula	Pensión
Inicial	\$25	\$36,40
Básico	\$34	\$54

Dado a que no existe intermediario en este mercado ese precio es el máximo que se puede poner y el margen que se tiene entre lo que cuesta por alumno generar el servicio y el precio que se cobra no supera el 10%. Cabe recalcar que como el costo unitario se lo obtiene en función del número de alumnos matriculados, se podría aplicar el criterio de economías a escala (a medida que aumenta la producción en este caso el número de alumnos el costo medio disminuye), con lo que el margen por unidad también podría cambiar.

#### **7.4.2 Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas**

La cantidad inicial que se consideró para este proyecto fue en función del alumnado total(380)del año pasado, sin embargo el supuesto de fluctuación (en este caso crecimiento) se hizo solo con los alumnos del norte (ya que ellos en su totalidad quieren la educación no presencial y es el nuevo segmento de mercado al cual entró la institución), con estos supuestos la cantidad inicial de alumnos que contaría este proyecto sería 401, y el gradiente de crecimiento solo se lo aplicaría a los alumnos del segmento norte, ya que son los de mayor probabilidad de ingreso.

Como se mencionó anteriormente el precio es regulado por el Ministerio de Educación y este está en función de los niveles de educación, sin embargo, el número de alumnos que están en los niveles iniciales (no obligatorio) es muy poco, se determinó tomar solo el valor de la pensión básica que es de \$54 dólares.

Con estos valores se podría proyectar que el nivel de ingreso que tendría el proyecto sería de \$31.654 dólares mensuales aproximadamente (precio \$54 multiplicado por 401 alumnos).

Para el año 2020 se matricularon en su totalidad más de 500 alumnos, pero muchos alumnos se retiraron al inicio (secciones iniciales), quedando un total de 240

alumnos (sector suburbio), sin embargo, el uso de estrategias de comunicación hizo que se pueda entrar al segmento del norte y esto trajo una matriculación de 140 alumnos (norte y centro de la ciudad), teniendo en total 380 alumnos. Para este año se calcula un incremento del 15% en este nuevo segmento de mercado, ya que la institución está utilizando estrategias y herramientas publicitarias (con mayor anticipación que el año pasado) así como la colaboración de los mismos padres (del norte) que conocieron el servicio y están muy satisfechos (ellos hablan con otros padres).

Actualmente ya están matriculados 30 alumnos de este segmento de los cuales 20 son nuevos (aproximadamente el 15% con relación al año anterior), se espera que aproximadamente que de los alumnos que entraron el año pasado sigan en la institución el 80% (en la encuesta salió un resultado superior, sin embargo, se está utilizando un criterio conservador), con lo que para cumplir la proyección deberían entrar 49 alumnos más (28 del año pasado que salen y 21 nuevos). En otras palabras, ya que el proyecto consiste en aprovechar esta oportunidad que está dando el mercado en lo relacionado a la virtualidad de la clase, el número de alumnos del sector norte sería: 161 (alumnos del nuevo segmento).

Los gastos operativos (Administrativos y Ventas) con relación al año pasado no van a subir (o muy poco) dado que los sueldos que es el mayor rubro se va a mantener (a menos que se incremente el sueldo básico unificado), además estos se desplazan a un gradiente inflacionario y los gastos financieros se mantienen como esta en la tabla de amortización deuda.

La duración del proyecto (horizonte de planeación) es de 3 años. (debido a la inestabilidad económica y social en la que se encuentra el país y el mundo).

**Datos numéricos ver Anexo. (Adjuntar Anexo)**

### 7.4.3 *Análisis de Punto de Equilibrio*

#### *Punto de equilibrio en cantidad*

$$PcQ = \frac{CF}{MC} = \frac{GA + GV + GF}{P - CVm} = \frac{\$1735 + \$1052 + \$975,44}{\$54 - \$40}$$

$$PcQ = \frac{\$3762,44}{\$14}$$

$$PcQ = 270$$

Dado que el punto de equilibrio se lo determinó, tomando en cuenta todos los alumnos del colegio, así como toda su estructura de gastos, se puede concluir que se necesita un total de 270 alumnos para llegar a este equilibrio, claro está que se utilizaron diversos supuestos tales como:

El número de alumnos del suburbio no disminuya (se mantengan los 240)

El precio de la pensión no disminuya (con el poco análisis técnico y medidas populista que se ha caracterizado los últimos gobiernos, no sería de sorprenderse que creen una ley que disminuya los valores escolares.)

El número de alumnos del norte no sea menor que lo proyectado.

Además, es importante mencionar que, para determinar el costo variable medio, solo se tomó como componente directo en la generación del servicio (clases) a los valores que se pagan a los docentes con sus respectivos beneficios sociales y seguro, además de ciertos servicios de internet (Netflix, Disney plus) los otros valores quedaron como administrativos generales.

#### **7.4.4 Análisis de Punto de Cierre**

Como se sabe, el punto de cierre es el precio mínimo que las empresas estarían dispuestas a aceptar para producir con pérdidas (no cubre costos fijos medios) y no cerrar, este se determina cuando dicho precio es igual al Costo Variable Medio (CV/Q).

Como se mencionó anteriormente para determinar el costo de generar el servicio se consideró todos los egresos relacionados al pago de los docentes y el pago de internet, estos se los asoció con el número (actual) de estudiantes y se obtuvo el valor de \$40 dólares, esto quiere decir que cada alumno genera un costo directo de \$40 dólares por el dictado de clases.

En el momento que el ente regulador (Distrito de Educación) o el comportamiento del mercado induzca a bajar el precio de la pensión (vía descuentos) a \$40 dólares o menos y se tenga menos de.... alumnos, la institución no podría solventar los egresos operacionales y tendría que dejar de operar.

### **7.5 Entorno Fiscal de la Empresa**

#### **7.5.1 Planificación Tributaria**

##### **7.5.1.1 Generalidades (Disposiciones normativas)**

En lo relacionado a aspectos tributarios la Unidad Educativa S.E.S debe declarar el pago del IVA de carácter mensual (a pesar de que las instituciones educativas no cobran el IVA en sus servicios), esto sucede ya que el RUC está otorgado no como persona jurídica sino persona natural (actualmente se está constituyendo una empresa).

El impuesto a la Renta es declarado de manera semestral.

### ***7.5.1.2 Minimización de la carga fiscal***

El S.E.S a más de disminuir su carga fiscal con sus egresos operacionales y financieros (monetarios), también lo ha hecho a través de la depreciación de activos, cabe recalcar que los activos que están presentando un escudo fiscal son aquellos que se relacionen mayoritariamente con la creación de clases virtuales (tecnología).

Otro rubro que contribuye a la minimización del pago tributario es el financiamiento en mercado deuda, a través del pago de los intereses.

### ***7.5.1.3 Impuesto a la Renta***

La Unidad Educativa S.E.S debido al sector en el que se encuentra (Servicios Educativos) y ser una institución que se encuentra registrada en el S.R.I como persona Natural (Lcda. Narcisa Murillo de Zavala) paga impuesto a la renta de acuerdo al intervalo que contenga su nivel de ganancia (luego de restar todos los gastos de carácter personal e institucional).

Cuando la Unidad Educativa S.E.S se le dé la figura de persona jurídica esta estará exenta del impuesto a la renta ya que estas instituciones son clasificadas como sin fines de lucro.

### ***7.5.1.4 Impuesto al Valor Agregado***

Debido a la naturaleza de este negocio (servicios educativos), la empresa no cobra IVA, sin embargo, si paga IVA en los servicios que contrata como son: mantenimiento del laboratorio de computación, capacitación educativa (asesoría), adquisición de activos fijos entre otros.

## 7.6 *Estados Financieros proyectados*

### 7.6.1 *Balance General Inicial*

Balance General Inicial T1					
activos			Pasivo a		
Corriente		\$20.045	Corto Plazo		\$10.690
Caja-Banco	\$5.400		Proveedores	\$3.500	
Cuenta por Cobrar	\$12.300		Cuentas x pagar	\$1.200	
Doc. por Cobrar	\$2.345		obligación Bancaria	\$ 5.990	
			Pasivo a Largo plazo		\$ 14.010
Propiedad planta		\$201.200	obligación bancaria	\$ 14.010	
Terreno-Edificio	\$135.000		Patrimonio		\$196.545
Equipos Didácticos	\$23.500				
Muebles	\$38.000				
Equipo de Computa.	\$28.700				
Equipos de oficina	\$18.000				
Depreciación Acumulada.	\$ -42.000				
Total de Activos		\$221.245	Total Pasivo + Patrimonio		\$221.245



## 7.6.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancia proyectado anual (año lectivo 2021)											
Meses	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022 Enero	2022 Febrero	TOTAL
Ingresos	\$ 33.684,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 228.570,00
matrícula	\$ 12.030,00										\$ 12.030,00
pensiones	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 216.540,00
Egresos Administrativos	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	16066,93	\$ 160.669,30
Sueldos y Beneficios	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 11.782,82	\$ 117.828,20
IESS	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 3.252,11	\$ 32.521,10
Mantenimiento	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$ 500,00
Limpieza	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 400,00
Servicios básicos	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$ 1.300,00
Internet	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$38	\$ 380,00
Netflix-Disney plus	\$19	\$19	\$19	\$19	\$19	\$19	\$19	\$19	\$19	\$19	\$ 190,00
Actividades Sociales	\$435	\$435	\$435	\$435	\$435	\$435	\$435	\$435	\$435	\$435	\$ 4.350,00
Depreciación	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$320	\$ 3.200,00
Gastos de Venta	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 13.750,00
Utilidad Operacional	\$ 16.242,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 4.212,07	\$ 54.150,70
Gastos Financiero	\$260	\$251	\$241	\$232	\$222	\$212	\$202	\$192	\$182	\$172	\$ 2.166,62
Utilidad antes de I.R	\$ 15.982,07	\$ 3.961,37	\$ 3.970,79	\$ 3.980,33	\$ 3.990,01	\$ 3.999,80	\$ 4.009,72	\$ 4.019,77	\$ 4.029,95	\$ 4.040,27	\$ 51.984,08

Con relación a la proyección del pérdidas y ganancias se utilizaron diversos supuestos:

Cantidad inicial de alumnos 401

Precio de pensión \$54

Gastos administrativos iguales a los del año pasado exceptuando el rubro de depreciación que se incrementó por la adquisición de activos fijos (tecnológicos para creación de videos).

Los gastos de Ventas están en función al plan de marketing que tiene la institución para este año.

El gasto financiero corresponde al pago de interés por el componente de financiamiento préstamo bancario. (los 10 primeros pagos).

No se hace repartición a trabajadores ni pagos de impuesto a la renta debido a que es una actividad sin fines de lucro, sin embargo, dado a que está registrada la institución como persona natural, el impuesto a la renta, si lo paga la propietaria en función al intervalo en el que está su nivel de utilidad.

## Cuadro de Ventas Projectado

Cuadro de Ventas Projectadas		2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2022	2022
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Ingresos	\$ 33.684,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00
matrícula	\$ 12.030,00									
pensiones	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00	\$ 21.654,00
Número de alumnos 401										
Segmento Norte 161										
Segmento suburbio 240										

Para poder proyectar los ingresos se utilizó tanto el precio de la pensión del año anterior (nivel básico) \$54,(no se tomó el nivel inicial debido a que como este nivel no es exigido por el Ministerio de Educación, el número de alumnos en la actualidad no llega ni al 5% del total del alumnado) así mismo se asumió que la cantidad de alumnos del segmento suburbio se mantenía (240) y que los alumnos del segmento norte se incrementaban en un 15% (21 alumnos más) es decir 161, con lo que la cantidad inicial sería de 401 alumnos.

Es muy importante mencionar que, así como existen en los primeros meses alumnos que se retiran (por lo general nuevos a la institución), también hay alumnos que entran de otras instituciones que no los han satisfecho.

Es importante recordar que no existe comportamiento cíclico con relación al ingreso de los estudiantes ya que casi el 100% de ellos entran en fechas estipuladas por el ministerio y ese número en neto se mantiene durante todo el año.

### 7.6.2.1 Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Efectivo proyectado				
	T 0	T 1	T 2	T 3
Ingresos		\$ 230.174,00	\$ 264.614,00	\$ 304.220,00
matrícula		\$ 13.634,00	\$ 15.674,00	\$ 18.020,00
pensiones		\$ 216.540,00	\$ 248.940,00	\$ 286.200,00
Egresos Administrativos		\$ 160.669	\$ 176.416	\$ 193.738
Sueldos y Beneficios		\$ 117.828	\$ 129.611	\$ 142.572
IESS		\$ 32.521	\$ 35.773	\$ 39.351
Mantenimiento		\$ 500	\$ 550	\$ 605
Lmpieza		\$ 400	\$ 440	\$ 484
Servicios básicos		\$ 1.300	\$ 1.430	\$ 1.573
internet		\$ 380	\$ 418	\$ 460
Netflix-Disney plus		\$ 190	\$ 209	\$ 230
Actividades Sociales		\$ 4.350	\$ 4.785	\$ 5.264
Depreciación		\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
Gastos de Venta		\$ 13.750	\$ 15.813	\$ 18.184
Utilidad Operacional		\$ 55.755	\$ 72.385	\$ 92.298
Gastos Financieros		\$ 2.167	\$ 1.207,0	\$ 37
Utilidad antes de I.R		\$ 53.588	\$ 71.178	\$ 92.260
pago de Capital		\$ 7.587	\$ 10.499	\$ 1.914
depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Flujo de Efectivo		\$ 49.201,08	\$ 63.879,27	\$ 93.546,37
Inversión Inicial	\$ 40.590			
Flujo descontado	\$ 40.590	\$ 41.848,33	\$ 46.213,29	\$ 57.562,20
VAN	\$ 105.033,82			
TIR	135%			
Pay Back	11 meses			

#### 7.6.2.1.1 Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

##### 7.6.2.1.1.1 TMAR

El TMAR es conocido como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno a aplicarse en este proyecto, esta se la obtuvo aplicando la fórmula que corresponde al Costo Ponderado Promedio de la Deuda (WACC).

La TMAR para este proyecto es de 17,57%

##### 7.6.2.1.1.2 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de \$ 105.033,82

### 7.6.2.1.1.3 TIR

El TIR del proyecto es de 135%

### 7.6.2.1.1.4 PAYBACK

El Payback del proyecto es. aproximadamente 11 meses.

## 7.7 Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios

### Múltiples Productividad

Las cantidades iniciales de alumnos es de 401, se asumió que los del segmento norte (161) aumenten de manera sostenida el 15% ya que se asume que el segmento del suburbio se mantenga. Bajo estos criterios se hizo el análisis de sensibilidad a la variación en la cantidad de alumnos, determinando que el proyecto solo puede aceptar una disminución en el 18% (en el total de alumnos) y seguir siendo factible, manteniendo las demás variables como: precio y gastos como constantes.

Flujo de Efectivo proyectado sensibilidad a la cantidad disminuir 18%				
	T 0	T 1	T 2	T 3
Ingresos		\$ 188.742,68	\$ 216.983,48	\$ 249.460,40
matrícula		\$ 11.179,88	\$ 12.852,68	\$ 14.776,40
pensiones		\$ 177.562,80	\$ 204.130,80	\$ 234.684,00
Egresos Administrativos		\$ 160.669,30	\$ 176.416,00	\$ 193.737,85
Sueldos y Beneficios		\$ 117.828,20	\$ 129.611,02	\$ 142.572,12
IESS		\$ 32.521,10	\$ 35.773,21	\$ 39.350,53
Mantenimiento		\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 605,00
Limpieza		\$ 400,00	\$ 440,00	\$ 484,00
Servicios básicos		\$ 1.300,00	\$ 1.430,00	\$ 1.573,00
internet		\$ 380,00	\$ 418,00	\$ 459,80
Netflix-Disney plus		\$ 190,00	\$ 209,00	\$ 229,90
Actividades Sociales		\$ 4.350,00	\$ 4.785,00	\$ 5.263,50
Depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Gastos de Venta		\$ 13.750,00	\$ 15.812,50	\$ 18.184,38
Utilidad Operacional		\$ 14.323,38	\$ 24.754,98	\$ 37.538,17
Gastos Financieros		\$ 2.166,62	\$ 1.207,00	\$ 37,40
Utilidad antes de I.R		\$ 12.156,76	\$ 23.547,98	\$ 37.500,77
pago de Capital		\$ 7.587,00	\$ 10.499,00	\$ 1.914,00
depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Flujo de Efectivo		\$ 7.769,76	\$ 16.248,98	\$ 38.786,77
Inversión In	\$ 40.590,00			
Flujo descor	\$ 40.590,00	\$ 6.608,62	\$ 11.755,28	\$ 23.866,79
VAN	\$ 1.640,70			

### ***7.7.1 Precio Mercado Local***

Otra de las variables que determinan el ingreso es el precio; como se expuso anteriormente este es fijado por las entidades de regulación educativa (Ministerio de Educación) y se lo fija en función del nivel educativo. Dado que los niveles iniciales de educación no son de carácter obligatorio el número de alumnos de estos niveles no supera ni el 4%, con lo que el precio que se utilizó para el proyecto es el de educación básica y este es de \$54 dólares.

Las Entidades de Educación han comunicado que ninguna institución pueda subir este valor, sin embargo, por distintas variables de mercado (contracción económica, competencia entre otras) las instituciones están utilizando como estrategias los descuentos en estos, con lo que el precio podría bajar para mantener competitividad.

En el análisis de sensibilidad en el precio este puede disminuir hasta el 19% y el proyecto sigue factible, siempre que las otras variables críticas tales como: cantidad, gastos y gradientes de desplazamiento se mantengan.

Flujo de Efectivo proyectado sensibilidad al precio disminuir el 19%				
	T 0	T 1	T 2	T 3
Ingresos		\$ 189.031,40	\$ 217.315,40	\$ 249.842,00
matrícula		\$ 13.634,00	\$ 15.674,00	\$ 18.020,00
pensiones		\$ 175.397,40	\$ 201.641,40	\$ 231.822,00
		\$ -		
Egresos Administrativos		\$ 160.669,30	\$ 176.416,00	\$ 193.737,85
Sueldos y Beneficios		\$ 117.828,20	\$ 129.611,02	\$ 142.572,12
IESS		\$ 32.521,10	\$ 35.773,21	\$ 39.350,53
Mantenimiento		\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 605,00
Lmipieza		\$ 400,00	\$ 440,00	\$ 484,00
Servicios básicos		\$ 1.300,00	\$ 1.430,00	\$ 1.573,00
internet		\$ 380,00	\$ 418,00	\$ 459,80
Netflix-Disney plus		\$ 190,00	\$ 209,00	\$ 229,90
Actividades Sociales		\$ 4.350,00	\$ 4.785,00	\$ 5.263,50
Depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Gastos de Venta		\$ 13.750,00	\$ 15.812,50	\$ 18.184,38
Utilidad Operacional		\$ 14.612,10	\$ 25.086,90	\$ 37.919,77
Gastos Financieros		\$ 2.166,62	\$ 1.207,00	\$ 37,40
Utilidad antes de I.R		\$ 12.445,48	\$ 23.879,90	\$ 37.882,37
pago de Capital		\$ 7.587,00	\$ 10.499,00	\$ 1.914,00
depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Flujo de Efectivo		\$ 8.058,48	\$ 16.580,90	\$ 39.168,37
Inversión In	\$ 40.590,00			
Flujo descor	\$ 40.590,00	\$ 6.854,20	\$ 11.995,41	\$ 24.101,61
VAN	\$ 2.361,21			

### 7.7.2 Gastos operacionales

Estos gastos (administrativos y ventas) se determinaron tomando toda la estructura institucional (no solo la proporción que se podría asignar al nuevo segmento); el supuesto de crecimiento que se utilizó (gradiente) fue la inflación proyectada.

Para el análisis de sensibilidad a la fluctuación en el gasto, el proyecto determinó, que hasta un aumento de 57,5% en el gasto el proyecto podría permitir y seguir siendo factible. (manteniendo las otras variables críticas como constante).

Flujo de Efectivo proyectado Sensibilidad a lo gastos administrativos incremento en 57,5%				
	T 0	T 1	T 2	T 3
Ingresos		\$ 230.174,00	\$ 264.614,00	\$ 304.220,00
matrícula		\$ 13.634,00	\$ 15.674,00	\$ 18.020,00
pensiones		\$ 216.540,00	\$ 248.940,00	\$ 286.200,00
Egresos Administrativos		\$ 160.669,30	\$ 251.214,15	\$ 276.015,56
Sueldos y Beneficios		\$ 117.828,20	\$ 185.579,42	\$ 204.137,36
IESS		\$ 32.521,10	\$ 51.220,73	\$ 56.342,81
Mantenimiento		\$ 500,00	\$ 787,50	\$ 866,25
Lmpieza		\$ 400,00	\$ 630,00	\$ 693,00
Servicios básicos		\$ 1.300,00	\$ 2.047,50	\$ 2.252,25
internet		\$ 380,00	\$ 598,50	\$ 658,35
Netflix-Disney plus		\$ 190,00	\$ 299,25	\$ 329,18
Actividades Sociales		\$ 4.350,00	\$ 6.851,25	\$ 7.536,38
Depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Gastos de Venta		\$ 13.750,00	\$ 15.812,50	\$ 18.184,38
Utilidad Operacional		\$ 55.754,70	\$ -2.412,65	\$ 10.020,06
Gastos Financieros		\$ 2.166,62	\$ 1.207,00	\$ 37,40
Utilidad antes de I.R		\$ 53.588,08	\$ -3.619,65	\$ 9.982,66
pago de Capital		\$ 7.587,00	\$ 10.499,00	\$ 1.914,00
depreciación		\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
Flujo de Efectivo		\$ 49.201,08	\$ -10.918,65	\$ 11.268,66
Inversión In	\$ 40.590,00			
Flujo descor	\$ 40.590,00	\$ 41.848,33	\$ -7.899,07	\$ 6.933,98
VAN	\$ 293,25			

### 7.7.3 Gastos Administrativos

La reingeniería de procesos consta de varios gastos administrativos, los cuales se desglosan a continuación:

- ✓ Capacitación en Seguridad Manejo de Lancha
- ✓ Capacitación en Ventas
- ✓ Capacitación Ambiental
- ✓ Capacitación en Atención al Cliente
- ✓ Capacitación de Primeros Auxilios
- ✓ Guía de Buceo
- ✓ Teléfono

- ✓ Suministros
- ✓ Electricidad
- ✓ Gasto de Depreciación
- ✓ Gasto de Amortización

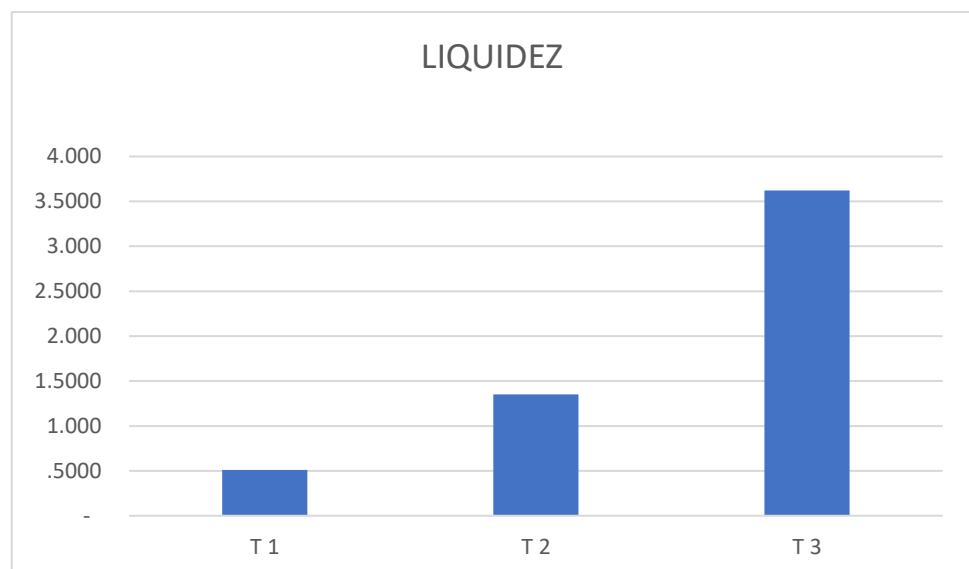
#### **7.7.4 Gastos de Ventas**

Los gastos de ventas que se ven involucrados en la reingeniería se detallan a continuación:

- ✓ Publicidad en Revistas Especializadas (SportDiver)
- ✓ Asistencia a Ferias (DEMA / FITE)
- ✓ Correos Masivos
- ✓ FAM Trips a Agencias (Cursos de Buceo o Salidas de Buceo)
- ✓ Desayunos de Trabajo (Presentación de Servicios / Tarifas)
- ✓ Regalar Souvenirs a Clientes (Camisetas / Calcomanías / Llaveros)
- ✓

### **7.8 Razones Financieras**

#### **7.8.1 Liquidez**

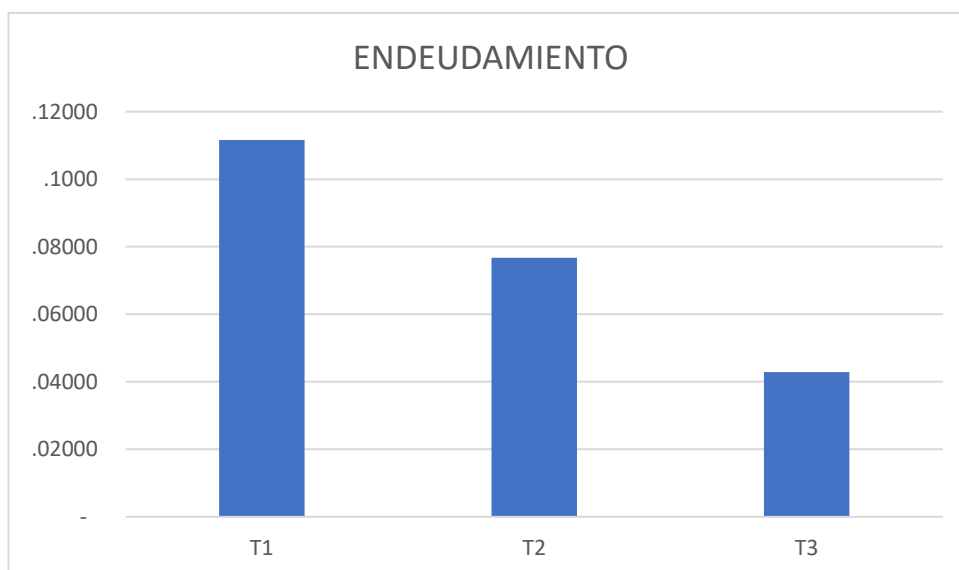




**Interpretación:** Como se puede observar, la tendencia de este indicador es creciente durante los tres años que dura el proyecto, este comportamiento comienza aproximadamente con 0,5, reflejando que por cada dólar que la institución tiene en deuda, esta tiene 50 centavos para honrarlo, si bien lo óptimo es que este indicador sea superior a uno, también hay que saber que los ingresos del efectivo (fruto de las operaciones) dura casi todo el año.

Al término del proyecto este indicador es de 3,5 aproximadamente, reflejando dos cosas: primero que el nivel de deuda de la empresa es muy bajo y segundo que el nivel de efectivo es relativamente alto, con lo que por cada dólar que la institución tiene en deuda, posee 3,5 dólares para cancelarlos. (la institución es relativamente alta con relación a su liquidez).

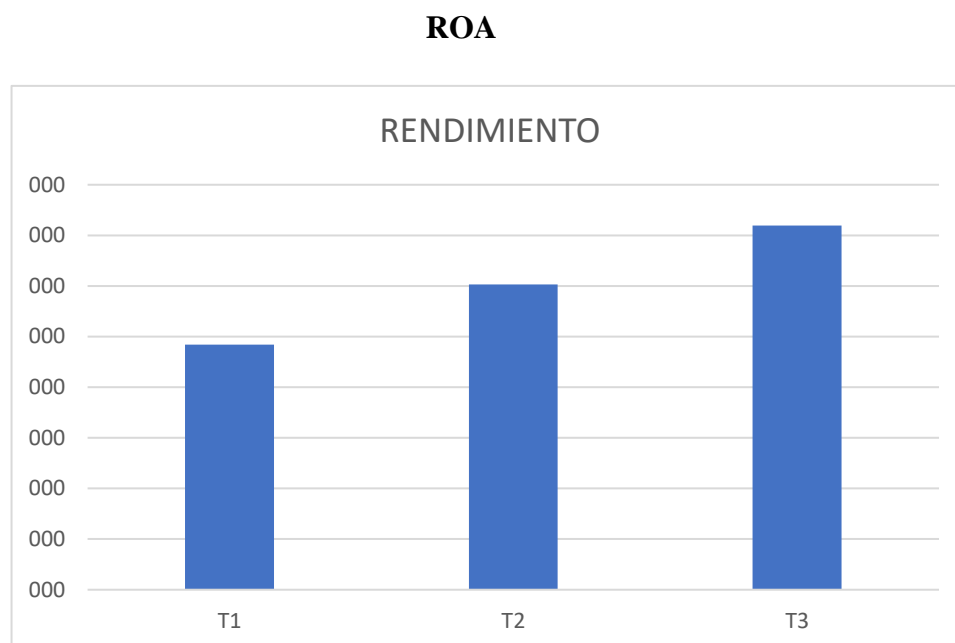
### ***Endeudamiento***



**Interpretación:** Este indicador se lo calculó con la razón pasivos sobre total de activos. Se puede interpretar que el nivel de endeudamiento que tiene la institución es bajo, teniendo al principio del proyecto un nivel aproximado de 11%, esto quiere decir que por cada dólar que la institución tiene en propiedades el 11% no le pertenece,

además se puede observar que la tendencia de este ratio es decreciente y que al término del proyecto este ratio es de aproximadamente 4%, esto se da, porque la única deuda financiera que ha tenido la institución ha sido la del préstamo para financiar el proyecto.

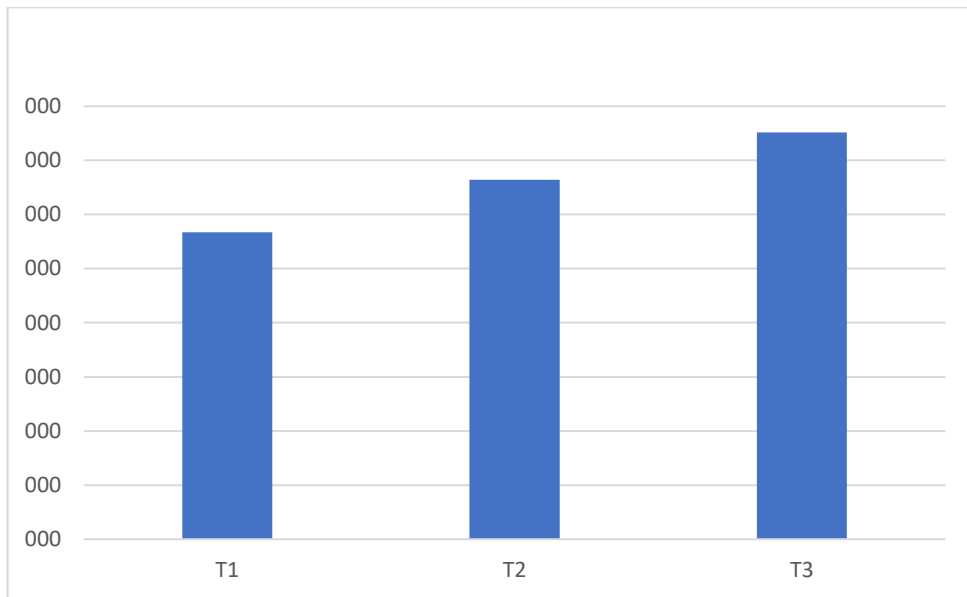
### 7.1.1 Rentabilidad



**Interpretación:** Este índice refleja la rentabilidad que tienen los activos, para generar utilidades. Como se puede observar en el gráfico, este indicador tiene una tendencia creciente, reflejando un incremento en el rendimiento de los activos. Al inicio del proyecto este indicador es aproximadamente del 0,24, esto quiere decir, que por cada dólar que se posee en activos este genera 24 centavos en utilidad. A pesar de que la cantidad monetaria de activos ha aumentado, el nivel de utilidad también ha aumentado pero en mayor proporción.

Al término del proyecto este indicador se aproxima a 0,34, reflejando un mayor rendimiento de los activos.

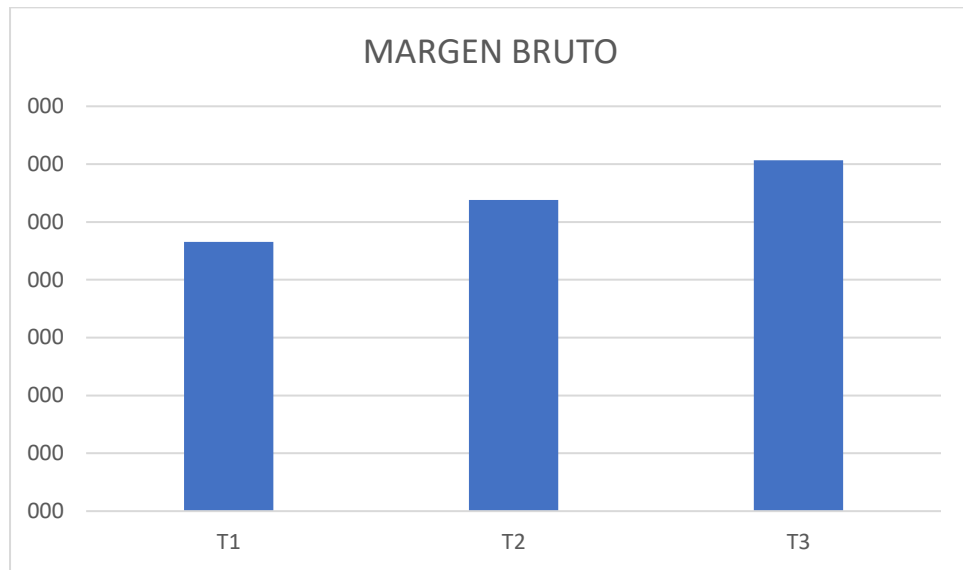
## ROE



**Interpretación:** Este indicador refleja el retorno o rendimiento de los propietarios (utilidad/patrimonio). La tendencia de esta razón es creciente, a pesar de aumentar el patrimonio en todo el periodo del proyecto (por aumento de reservas y reinversión) sin embargo la utilidad crece en mayor proporción (fruto al incremento). Este indicador comienza con 0,28 reflejando que por cada dólar que los propietarios tienen en la empresa este genera 28 centavos.

Con el paso del tiempo, el proyecto presenta un incremento en este ratio, terminando con un 0,37, es decir cada dólar de los propietarios generan 37 centavos en utilidad..

## Margen Bruto



**Interpretación:** El indicador que se utilizó fue de Utilidad / ventas. Como se puede observar tiene una tendencia creciente, esto quiere decir que a pesar de incrementar los egresos los ingresos han aumentado en mayor proporción. Al principio del estudio este ratio es de 0,23 y al término del periodo del proyecto es de 0,3. Este resultado se puede interpretar que por cada dólar que ingrese en la institución, luego de cancelar los egresos la utilidad es de 30 centavos.

## 7.2 Conclusión del Estudio Financiero

Como conclusión se puede decir:

El nivel de liquidez que tiene la institución es bastante bueno, ya que, en promedio de la vida del proyecto, el nivel de efectivo es suficiente para honrar sus deudas.

Los rendimientos tanto de los activos como del patrimonio son relativamente altos frente a otros sectores (claro está que estos se asocian a niveles de riesgos diferentes) y la tendencia de estos es creciente, fruto al crecimiento en mayor proporción tanto al crecimiento de activos, como al del patrimonio.

El nivel de endeudamiento es bajo 3n promedio 6% significa que como es bajo el apalancamiento, la proporción de propiedad en la institución es alta.

El nivel de apalancamiento (financiero) disminuyó a medida que se fue pagando la deuda, ya que los otros componentes que contienen los pasivos son relativamente bajos. (la política de los propietarios es no endeudarse).

La eficiencia Económica que presenta la institución en la duración del proyecto es creciente, esto se da a que a pesar de incrementarse los gastos administrativos en 10% y los de venta en 15%, el nivel de los ingresos crece en mayor proporción derivando a un mayor margen de ganancias.

A pesar de que el proyecto tiene poca duración (horizonte de planeación) debido a la inestabilidad de las políticas educativas, aparentemente es un muy buen proyecto, no solo desde el punto financiero sino también desde el punto de vista social, por la alta calidad en los servicios que ofrece el S.E.S.

Analizando los tres criterios evaluativos (VAN, TIR, Payback), todos son alentadores para la ejecución del proyecto, hasta el mismo periodo de recuperación en este proyecto es menor al año, minimizando el alto riesgo del retorno de la inversión debido a las diversas circunstancias sociales y sobre todo económicas en las que se encuentra inmersa el país.

## **CAPÍTULO 8**

### **8. PLAN DE CONTINGENCIA**

#### **8.1 Principales riesgos**

**Riesgo en las Operaciones Iniciales:** Esencialmente en poder cubrir los gastos operacionales, ya que así el número de matriculados sea bajo se debe hacer desembolsos fijos de dinero, para cancelar principalmente a los docentes y al IESS. Se

debe tener un colchón monetario para cualquier contingencia, sin embargo, la institución en estos momentos no lo posee y es complicado tener líneas de crédito.

Se hizo una provisión de \$3000 dólares para cualquier contingencia, además se están aplicando estrategias para incentivar el pronto pago de la matrícula a través de descuentos, esta medida contribuirá a aumentar el nivel de liquidez de la Institución.

***Riesgo en las Operaciones (Disminución en cantidades de matriculados disminución en el precio (mercado); aumento de costos y gastos operacionales y / o financieros):*** Todo el país aún más el mercado educativo tiene mucha incertidumbre (clases presenciales o virtuales, los precios de las pensiones, la obligatoriedad de compra de textos entre otras cosas) esto hace que sea muy difícil predecir la demanda, sin embargo, si existen señales que pueden contribuir a calcular la demanda.

El año pasado de la cantidad de alumnos matriculados al inicio del año, se retiraron aproximadamente 150 alumnos (40%), con lo que el número de matriculados no es un indicador exacto de alumnos que van a estar en la institución. Esto hace que las predicciones del ingreso tengan mucho riesgo de ocurrencia y esto deriva a un posible problema de liquidez, ya que el nivel de apalancamiento operativo es muy alto (proporción de egresos fijos en relación a los egresos totales). Cabe mencionar que, en el estudio de sensibilidad a las cantidades, si esta disminuye más del 18%, la institución no podría cubrir sus operaciones.

El precio es otra variable crítica que es de riesgo a pesar de que lo fija el Ministerio de Educación, sin embargo, la competencia en este mercado por la captación de estudiantes podría traer una guerra de precios, en especial en el segmento del suburbio donde la sensibilidad en el precio es muy alta. Esto podría derivar a disminuir el precio para no perder competitividad, sin embargo, se recuerda que la institución tiene otro segmento con mayor poder adquisitivo y donde el precio actual

que cobra la institución es muy competitivo, con lo que disminuir el precio no sería una buena estrategia.

Con relación a los egresos dos son los más altos: el pago de los docentes y el egreso del plan de marketing.

El pago a los docentes, beneficios e IESS es aproximadamente el 60% de los egresos totales, con lo que un incremento en este rubro sería de alto impacto en la institución. El gobierno no se ha pronunciado sobre el incremento en el sueldo básico, con lo que por ahora no existiría riesgo de incremento de este rubro.

El plan de marketing deriva a un pago aproximado de \$13500 (al año) en promedio \$1120 mensual, este rubro es importante ya que sobre todo contribuye a la captación de nuevos estudiantes (sobre todo en el nuevo segmento de mercado en el que está la institución), sin embargo, ninguna estrategia garantiza su efectividad, teniendo riesgo en que dichos instrumentos no sean eficiente en la captación de nuevos estudiantes.

Posiblemente se tendrá que complementar el plan de marketing para garantizar su eficiencia con otros instrumentos que incrementarían el costo de las operaciones.

Con relación al riesgo que trae el financiamiento, este se daría si el ingreso de las operaciones no pueda cubrir los egresos, siendo en ese momento un instrumento que serviría para financiar las operaciones de la institución.

El problema se da porque las líneas de crédito son relativamente costosas y el tiempo para cubrirlas es poco (dos años, en préstamos consumo).

## **8.2        *Monitoreo y control del riesgo***

Todo monitoreo y control será de forma permanente, esto serán sobre los indicadores que se creen para ver el comportamiento de ciertas variables críticas.

Sobre las estrategias aplicadas en el plan de marketing y medir su efectividad, esta será en función al número de alumnos que se vayan inscribiendo y se vaya consultando a los padres de familia que los hizo conocer como alternativa educativa a la institución, viendo si fue por otro padre de familia, alguna volante, la radio, el periódico o las redes sociales, esto determinará que instrumento está trayendo mejores resultados y ponerle mayor atención y posiblemente mayor presupuesto.

En lo relacionado al indicador precio, se analizará las estrategias de las otras instituciones del sector y se utilizarán con ciertos clientes ciertas promociones, tratando en lo menos de dar la percepción al mercado de una disminución en el pago de las pensiones. (se podría aplicar una especie de discriminación de precios de tercer grado, pero con relación a las diversas promociones).

Además de monitorear y controlar los indicadores de riesgo, también se hará en las actividades cotidianas.

Se monitoreará la creación y envío de los videos por parte de los profesores (de manera semanal) para tener con tiempo un stock de videos y no tener ningún problema en las clases diarias.

La revisión y control de estos videos por parte del Asesor académico (recibida por los docentes) será receptada y revisada por el vicerrector, analizando dichos reportes de manera quincenal, para corregir, sugerir o complementar cualquier video.

Con respecto a la planificación académica esta será entregada por los profesores de manera semanal al asesor académico, el cual verá la forma y el fondo del desarrollo de los temas, para posterior dichos temas convertirlos en videos.



Secretaría. Colecturía, entregará cada quincena los reportes de los pagos de las pensiones al vicerrector, para que este tenga conocimiento sobre las deudas (su antigüedad y cantidad) y poder tomar alguna acción correctiva.

Con relación a la liquidez de la institución, esto se verá en la separación de cierto monto sobre el pago de pensiones, creando un colchón monetario para cualquier contingencia. La política sobre la reserva de cierta cantidad (\$1000 dólares) del pago de las pensiones mensuales, se la revisará cada quincena, para tener conocimiento sobre la proporción de dicho ahorro.

Las revisiones de los directivos y propietarios de la institución se realizarán cada dos meses, con todo el consejo directivo, donde se analizarán actividades de aspectos: académicos, administrativos y económicos, teniendo como indicadores, cumplimiento de la planificación, número de estudiantes, número de casos especiales tratados con los padres, ingresos monetarios, etc.

Dicha revisión será incluida en el plan operativo de la institución.

Cuando los indicadores o parámetros reales se los compare con los óptimos estipulados por los directivos, se analizarán principalmente las causas de dicha variación para la aplicación oportuna de cualquier correctivo.

Cada indicador o área tendrá una persona responsable, la cual no solo controlará de manera permanente el indicador o actividad, sino emitirá reportes periódicos que indiquen tanto la variación con relación a lo determinado, las causas y posibles soluciones.

### **8.3 Acciones Correctivas**

Disminución en el número de alumnos:

El número de alumnos matriculados en la institución es una variable considerada crítica, ya que de ella mayoritariamente depende el ingreso de la institución, sabiendo que si esta disminuye también el ingreso caería y traería problemas de liquidez.

Para aumentar el número de estudiantes se aplicarían estrategias según el segmento del mercado.

Para el segmento de los alumnos del suburbio, se aplicarían estrategias con relación al precio, descuentos en el pago de las pensiones, así como en el tiempo de pago.

Para el segmento del norte se incrementaría instrumentos para que conozcan los servicios que oferta la institución (educación de calidad) y sobre todo lo muy competitivo que son sus precios.

Disminución del precio en el segmento de mercado:

Este comportamiento es más probable que se de en el segmento del suburbio, con lo que la institución si podría dar ciertos descuentos, pero no es recomendable bajar el precio ya que esto podría derivar a una guerra de precios en el sector.

Lo más recomendable es apuntar la mayor fuerza y recursos hacia el sector del norte, haciendo conocer a la institución y poniéndola como una buena alternativa en el mercado educativo.

Salida de algún docente:

Si algún docente sale de la institución (asuntos personales o baja calidad) se lo cubriría con otro, aunque no es tan fácil encontrar un buen profesor y peor que cumpla las expectativas de la institución.

Se está creando una lista de posibles profesores según el perfil del cargo para poder contar con alguno si el caso lo amerite.

Sin embargo, el mayor recurso que la institución tiene es la videoteca que creo el año pasado, con lo que si algún profesor no pudiera enviar su video, ya se tiene videos que los pueda cubrir, durante un tiempo relativamente aceptable para el contrato de otro profesor.

No entrega oportuna de videos de clases.

Se tiene una videoteca de aproximadamente 2000 videos (creados el año pasado) que se puede utilizar en el caso de no disponer de los videos (nuevos) de clases.

Incremento de cartera por cobrar:

Si la cartera por cobrar se incrementa se tomarán medidas para que el representante se ponga al día lo más rápido posible.

Se podrían dar descuentos para que se normalice su pago.

Se podrían firmar compromisos de pagos, para que puedan pagar en cuotas de una manera más fácil.

Falta de liquidez:

Si el ingreso de la institución cae por disminución en el número de alumnos o por el precio, la institución debería financiarse en el mercado de capital propio o de deuda.

La nueva entrada de accionistas con capital fresco podría servir en el caso de que la institución entre en iliquidez.

En caso de necesitar más recursos monetarios, los propietarios (iniciales) tienen una línea abierta de crédito de \$50.000 que podrían usar (lo malo es que dicho préstamo es a dos años).

## **CAPÍTULO 9**

### **9 CONCLUSIONES**

La Unidad Educativa Señor del Espíritu Santo (S.E.S) tiene 40 años ofertando servicios de alta calidad al mercado educativo de la ciudad de Guayaquil.

Debido a la pandemia de Covid 19, muchos servicios tuvieron que cambiar y entre esos está el sector educativo, ya que, con la finalidad de prevenir los contagios en toda la ciudad y el país, las clases pasaron de modalidad presencial a virtual (a través del uso de internet).

Esta nueva modalidad más la contracción de la economía reflejada en un aumento en el desempleo, hizo que muchas instituciones educativas del sector (suburbio oeste) quebraran, dado que en este sector la educación en su mayoría de clientes es percibida como un servicio homogéneo (da el mismo nivel de satisfacción cualquier institución), con lo que dichos padres de familia optaron por la educación menos costosa o incluso gratuita (educación fiscal). Esta situación hizo que la mayoría de alumnos y sobre todo padres de familia busquen estas alternativas, con lo que ciertas instituciones tuvieron que cerrar sus operaciones, debido a que ese bajo número de estudiantes que quedaron en dichos planteles no generaban suficiente ingreso, para cubrir los gastos de operación y financiamiento de la institución.

La institución vio como oportunidad el entrar a otro segmento de mercado (centro y norte) donde es mayor el poder adquisitivo, y que el precio que cobra de pensión el S.E.S sea visto como atractivo en dicho mercado.

El presentarse como una alternativa educativa de buena calidad y con un bajo costo(relativo) dio como resultado que se inscriban alumnos de este sector en el S.E.S.

Esta estrategia se convirtió en la salvación del plantel, ya que el número de alumnos del sector suburbio no generaban suficiente ingreso para cubrir sus operaciones.

La institución tuvo que crear un nuevo servicio que se adapte a las nuevas necesidades y exigencia del sector y sobre todo que mantenga la calidad que siempre la ha caracterizado.

El crear videos (asincrónicos) y potencializarse en las materias importante de la malla curricular fue bien visto en ambos segmentos de mercado.

La combinación entre videos editados (asincrónicos) y clases sincrónicas (en vivo) aparentemente trajo una excelente combinación para el de desarrollo y fortalecimiento en la relación enseñanza-aprendizaje.

Este proyecto de titulación busca encontrar la suficiente información del mercado (ambos segmentos) para mejorar el servicio y así captar más estudiantes.

Se aplicaron como método de recolección de datos tanto: la entrevista, la encuesta como el focus group. Dando como resultado que a la mayoría de padres de familia no quisieran que se incremente el número de materias, pero que si haya más clases en vivo.

Sobre el contenido de la clase y la metodología utilizada para el dictado de estas, trajo una aceptación aproximadamente al 80%, con lo que si bien es un porcentaje mayoritaria igual reflejo que para cierto segmento los programas y métodos podrían mejorar.

Sobre los precios hubieron respuestas diferentes según el segmento, el suburbio que se apliquen descuentos o promociones para disminuir dicho pago, mientras para el norte le pareció que el precio estaba bien.

Dado que el mercado potencial está en el segmento norte se diseñaron nuevas estrategias para aplicarlas en dicho segmento tales como: Uso de Redes, Radio, Periódico, envió de videos promocionales por el correo, y la colaboración de los padres de este sector que garantizaban el buen servicio que ofrece el S.E.S. con otros padres.

Esta oportunidad se seguirá dando mientras la orden del Ministerio sea de clase virtual incluso que la deje de manera optativa, ya que para la mayoría de padres de familia es muy riesgoso que sus hijos vayan a los planteles educativos.

Sin embargo, nadie puede saber si esta metodología sea la nueva normalidad, y así se diga que las clases son presenciales, haya un grupo de clientes potenciales muy atractivo que quisieran continuar con la virtualidad de esta.

El año pasado se asentaron buenos precedentes, la institución se hizo conocer en un segmento que en otras circunstancias le hubiera sido imposible competir, Hizo conocer no solo sus programas académicos, sino la calidad de sus profesores y sobre todo de su metodología (diferente a muchas instituciones del mercado).

Si bien es cierto esta situación pueda ser que dure uno o dos años más, sigue siendo una excelente oportunidad que se debe aprovechar (ese es el argumento para que el horizonte de planeación no sea más de tres años).

Como se mencionó anteriormente la estrategia de entrar al segmento del norte salvó a la institución de su inminente cierre de operaciones y es por eso que se potencializará la estrategia de marketing en este mercado. (sin despreocuparse del sector suburbio).

Se utilizó un supuesto muy conservador para el crecimiento de este segmento (15%) manteniendo como constante el número de estudiantes del suburbio, esto se refleja en un incremento de 21 estudiantes del norte (140 estudiantes actuales) , y 240

estudiantes del suburbio con lo que la cantidad inicial para el proyecto es de 401 estudiantes.

El precio de la pensión lo fija el Ministerio de Educación y este seguirá siendo \$54 dólares para este año, sin embargo, podría bajar especialmente en el sector suburbio por su alta sensibilidad a este factor.

El mayor rubro de gastos operacionales es el pago al personal administrativo y docente (alto apalancamiento operativo), con lo que se debe tener muy pendiente el nivel de ingreso para poder honrar dichos gastos.

Estos gastos se desplazarán al 10%, mientras que los de marketing (aproximadamente \$13.000) se incrementarán en un 15%, y posiblemente para el año siguiente se incremente más, ya que es el mejor instrumento para hacer conocer a la institución.

Para llevar a cabo este proyecto se necesitó una inversión inicial de \$40.590 dólares, la cual se va a financiar 51% en mercado deuda con el instrumento préstamo bancario (Banco Internacional) y el 49% mercado de capital propio con el instrumento de inversión de capital, presentando unos costos de 15,23 y 20% respectivamente.

Luego del uso de todos esos supuestos el proyecto en un horizonte de planeación de tres años presentó los siguientes criterios evaluativos:...TMAR 17,57 % tasa mínima atractiva de retorno que se utilizó para descontar el flujo de efectivo, VAN \$105.033 valor actual neto (valor monetario presente del proyecto), TIR 135% tasa interna de retorno, reflejando ser muy alta y conveniente para la reinversión en la misma institución, Periodo de recuperación 11 meses, este indicador es muy bueno debido a la incertidumbre que se encuentran los mercados. Analizando todos estos criterios queda demostrada la factibilidad económica y financiera del proyecto.

En lo relacionado a la cantidad demandada, el incremento que se utilizó, así como las cantidades son muy conservadoras (de los 21 alumnos nuevos del sector norte que se utilizó como supuestos, ya al mes de enero han entrado 20).

La infraestructura o capacidad instalada no es una limitante dado a que como se piensa que las clases van a seguir virtuales, no es un factor restrictivo, así como el sector donde está ubicada.

Todos los ratios financieros; Liquidez, rentabilidad, gestión y endeudamiento presentan criterios positivos para la consecución del proyecto, reflejando una disminución en el nivel de apalancamiento, un incremento tanto en los rendimientos de los activos como el de los accionistas (ROA, ROE) así como un incremento en la gestión de las operaciones debido al mayor incremento en los ingresos.

Con relación a los estudios de sensibilidad se determinó que el número de alumnos podrían disminuir hasta el 18% manteniendo las otras variables como constantes y el proyecto sigue siendo factible, así mismo el precio puede disminuir hasta el 19% y los gastos pueden incrementarse hasta el 57,5% (bastante margen frente el nivel de ingreso).

Existe un refrán que bien se puede aplicar a este proyecto. “el que pega primero, pega dos veces”, ya que el S.E.S es la primera institución del suburbio que se atrevió a ofertar sus servicios donde el mercado aparentemente es más exigente (ya que se pelea con prestigio, infraestructura, nivel socioeconómico entre otras variables), quiso competir con calidad, ofertando unos programas académicos muy competitivos a un precio relativamente bajo y con una metodología muy creativa, pero sobre todo con la excelencia académica que los identifica.



## **CAPÍTULO 10**

### **10 RECOMENDACIONES**

Una vez analizada la situación en la que se encuentra la Unidad Educativa S E.S se pueden hacer las siguientes recomendaciones puntuales.

Para incrementar el número de estudiantes: Comunicarse de mejor manera con el sector del suburbio, para no solo saber su problemática económica sino darle posibles soluciones, es mejor dar un descuento que perder ese alumno, además esto puede crear incentivo para que otros padres del mismo sector matriculen a sus hijos.

Con relación al norte, aumentar la publicidad que haga conocer a la Institución, llamar a los padres de familia (actual de este sector) para que a través de un incentivo (descuento) colaboren con sus familiares y amistades para que tengan una mejor y mayor información sobre la institución.

En la parte metodológica de las clases: Incrementar actividades lúdicas sobre todo en los niveles de educación más bajos (iniciales hasta quinto) ya que esto motiva al alumno al aprendizaje.

En los programas académicos: Esto se va a hacer sobre todo en los cursos superiores, apuntando a tocar de mejor manera temas que van a ser evaluados al término del bachillerato, dando una semana de cada unidad temas de la materia relacionada con estas pruebas.

En el tiempo de las clases en vivos: Tener mayor número de conexiones en vivo (aumentar de 2 a 4) para que el alumno tenga mayor contacto tanto con su profesor como con sus compañeros, además de mejorar la retroalimentación de cualquier tema.

Mejorar la comunicación con los clientes: Incorporando en la planificación reuniones con los padres de familia para que ellos tengan mayor y más oportuno

conocimiento sobre el rendimiento de sus hijos, así como cualquier expectativa o sugerencia que ellos puedan hacer sobre cualquier servicio que ofrece la institución.

Crear un punto de atención (oficina) en el norte para que los padres que quieran alguna información de carácter más personalizada o tengan algún requerimiento hacia la institución se los pueda receptar y solucionar.

Seguir invirtiendo tanto en la infraestructura física como en recursos didácticos de la institución y hacer ver estos avances a los clientes y el mercado en general, a través de videos, y así romper con ese estereotipo de que las instituciones educativas que se encuentran en el suburbio, son unas casitas mal hechas y con recursos muy limitados.

Relacionarse más con los ex alumnos (servicio post venta) ofreciendo cursos que los ayuden a complementar sus estudios así se logra una mayor fidelidad en ellos.

Incrementar en lo posible el presupuesto para las estrategias de marketing.

Escuchar y trabajar con los estudiantes en la creación de programas y metodologías académicas, para que las vean más amigables para el aprendizaje, y no solo que perciban la imposición de un modelo.

Ofrecer siempre la mejor calidad del servicio, sean estos reflejados por el dictado de clases, presenciales, virtuales e híbridas (es una mezcla de las dos anteriores), buscando en todo momento la excelencia académica y el desarrollo de creatividad, plasticidad, emprendedurismo, pero sobre todo en la creación de mejores seres humanos.

## CAPITULO 11

### 11. FUENTES

#### Bibliografía

- Abella, F. R. (Diciembre de 2008). Utilización De Los Mapas Conceptuales Como Herramienta Evaluadora Del Aprendizaje Significativo Del Alumno Universitario En Ciencias Con Independencia De Su Conocimiento De La Metodología.
- Alvarado, J. (2012). Estrategias Activas En El Rendimiento Escolar De Los Estudiantes Del Séptimo Año De Educación Básica De La Escuela N° 1 Cristóbal Colón De La Ciudad De Babahoyo Del 2011 - 2012. Babahoyo.
- Amaya, B. L. (2003). Influencia del uso de mapas conceptuales en la construcción de la habilidad clasificación en ciencias naturales.
- Andrade Salinas, C. (2011). "La producción y la rentabilidad de la empresa de construcciones y Hormigones "ECOHORMIGONES" Cía. Ltda., en el año 2010. 1-150. Ambato, Ecuador.
- Arrieta, J. C. (Mayo de 2017). Evaluación de y para el aprendizaje: Procesos de retroalimentación en escenarios presenciales de educación básica secundaria. 1-62. Bogota, Colombia.
- Asmal, M., & Suárez, J. (Junio de 2013). Estudio del Uso de dispositivos móviles diseño e implementación de una aplicación que permita interactuar con los ambientes virtuales de aprendizaje de la Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, 1-167.
- Avalo, M. C. (Octubre de 2014). "Uso Didáctico De Mapas Conceptuales, Apoyado Por Cmaptools, Para La Comprensión De Textos Expositivos, Desde Una Perspectiva Constructivista". . Chaco, Argentina.
- Ballesteros, P., Ballesteros, D., & Jaramillo, C. (2005). Aplicación De La Lúdica En La Curva De Aprendizaje. (I. 0122-1701, Ed.) *Scientia et Technica*, Vol. 1(Nº. 27), 185-190.
- Baruch, Z. (2007). Evaluación del Programa Escuelas de Calidad en el nivel de Educación Primaria en el Estado de Puebla. *El caso de Asesores Técnico-Pedagógicos, Supervisores y Jefes de Sector: Un Estudio Cualitativo. Tesis Maestría. Calidad de la Educación. Departamento de Ciencias de la Educación, Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Universidad de las Américas Puebla: México.* Mexico.
- BBVA. (2000). *¿Qué es la Inversión?* Recuperado el 26 de Enero de 2021, de <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>
- Cámara, M. P. (Bellaterra de 2006 ). El uso de una plataforma virtual como recurso didáctico en la asignatura de filosofía . *Universidad Autónoma de Barcelona.* Bellaterra.
- Campos, L. A. (2012). Autoevaluación De Una Institución Educativa De La Región Callao. *Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación.* Lima, Peru.
- Campoverde, M. L. (2014). Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica de La Unidad Educativa "Belisario Quevado" de la ciudad . Latacunga.

- Chacagusa, R., & Suárez, J. (Septiembre de 2017 ). Los Dispositivos Móviles En El Proceso De Enseñanza Aprendizaje Propuesta Diseño De Una Campaña Educativa. Guayaquil , 1-186.
- Chango, M., & Zambrano, I. (2005). Las curvas de aprendizaje. *Factor de éxito en la medición del desempeño laboral en la gestión*. Sangolquí,, Ecuador: ISBN: Ligia García 978-9942-765-12-3.
- Coelho, F. (6 de Enero de 2021). *Significados*. Recuperado el 21 de Enero de 2021, de <https://www.significados.com/investigacion/>
- Crai. (2015). *Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación* . Recuperado el 2021 de Enero de 2021, de Formato Artículo o Paper: <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/formato-articulo-o-paper>
- Delgado, M. A. (ABRIL de 2015). "Mapa Conceptual Como Herramienta Para El Aprendizaje De Los Números Racionales. (*Estudio realizado en el Instituto Nacional Diversificado, INED, Nuevo San Carlos Retalhuleu*)". QUETZALTENANGO.
- Delgado, R. C. (2014). Reglamento General a la Ley Orgánica de educación Intercultural. *LOEI*.
- Derechoecuador. (2013).
- Echeverría, O. L., & Verastegui, E. M. (2018). Uso De Organizador Grafico: Mentefacto En El Logro De Los Aprendizajes De Personal Social De Los Estudiantes Del Quinto Grado De La I.E. N° 35001" Cpm" Chaupimarca - Cerro De Pasco - 2017. Pasco, Peru.
- Fasce, H., Ortiz, L., Torres, G., Delgado, M., Ortega, J., & Moraga, A. M. (2018). Intervención para el aprendizaje en clases didácticas prolongadas de asignaturas clínicas. *scielo*, :48-62.
- Gaibor, I. I. (2012). "Estudio De Factibilidad Para La Creacion De Una Empresa Que Ofrece Servicios Tecnológicos Dedicada A La Formacion De Educandos En El Area De Informatica En Valdemoro". Sangolqu, Ecuador.
- García, J. (2016). "Proyecto De Inversión Para La Creación De Una Empresa De Servicios De Cafetería En El Barrio Rumicorral (Parque Eólico Villonaco) De La Ciudad De Loja". Loja, Ecuador.
- Goncalves, M. (Agosto de 2014). "La evaluación de los aprendizajes en la escuela secundaria actual". Buenos Aires.
- Guerra, E. M. (2017 ). Los mapas conceptuales como estrategia didáctica en la comprensión lectora de los estudiantes de secundaria. Perú.
- Henríquez, P. (13 de Junio de 2012). *Análisis & Opinión*. Recuperado el 27 de Enero de 2021, de ¿Qué significa invertir en tecnología?: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/que-significa-invertir-en-tecnologia>
- Hernández, H. A. (2005). Formulación y evaluación de proyectos de inversión (5th ed.). Mexico: Thomson. Mexico.
- Huerta E, & L. (1995). Analisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital. Mexico.
- Ibáñez, M. (Octubre de 2006). Mentefactos conceptuales como estrategia didácticopedagógica de los conceptos básicos de la teoría de muestreo aplicados en investigación en salud. *vol. 4,*, pp. 62-72. Bogotá, , Colombia: Revista Ciencias de la Salud,.
- Illingworth, G. (Noviembre de 2011). *NORMATIVA SOBRE LOS ORGANISMOS ESCOLARES. ACUERDO No. 382-11*.

- Juárez, G. (octubre de 2017). “El uso de dispositivos móviles y su influencia en la comunicación familiar”. Guatemala.
- LaCueva, A. (Enero de 1997). La Evaluación En La Escuela: una ayuda para seguir aprendiendo. 23. Rev. Fac. Educ., São Paulo.
- Lamarca, M. J. (29 de Julio de 2018). *Hipertexto*. (T. d. Madrid, Editor) Recuperado el 28 de Enero de 2021, de <http://www.hipertexto.info/documentos/conectividad.htm>
- León, A. (octubre-diciembre, de 2007). Qué es la educación. *vol. 11, ( núm. 39,)*. Venezuela: Educere, .
- Macas, Y. A., & Luna, G. M. (2010). “Análisis De Rentabilidad Económica Y Financiera Y Propuesta De Mejoramiento En La Empresa Comercializadora Y Exportadora De Bioacuáticos “Coexbi S.A” Del Canton Huaquillas En Los Periodos Contables 2008 - 2009”. *Tesis Previa A Optar El Grado De Ingeniera En Contabilidad Y Auditoría. Contador Público Auditor*, 1-285. Ecuador.
- Martínez, J. G. (8 de Julio de 2015). La Autoevaluación Como Elemento Esencial Para Optimizar Los Procesos Evaluativos De Enseñanza - Aprendizaje De Los Estudiantes De 9º Semestre De La Licenciatura En Educación Básica Con Énfasis En Educación Física, Recr. 1-76. Bogota.
- Medina. (Julio de 2013). “Evaluación Del Uso De Las Plataformas Virtuales En Los Estudiantes Del Programa De Maestría En Docencia Y Gerencia Educativa De La Unidad De Postgrado Investigación Y Desarrollo De La Universidad De Guayaquil. Para Fortalecer Sus Conocimientos Tecnológicos. Diseño De Un Manual”. *Tesis de grado que se presenta como requisito para optar por el grado académico de Magíster En Docencia Y Gerencia En Educación Superior.*, 1-274. Guayaquil.
- Medina, C., & Mauricci, G. (Julio de 2014). “Factores Que Influyen En La Rentabilidad Por Línea De Negocio En La Clínica Sánchez Ferrer En El Periodo 2009-2013”. 1-46. Trujillo, Perú.
- Miculax, L. T. (2007). “El Rol Protagónico De Los Administradores Educativos En La Aplicación Del Modelo De Reforma Educativa”. *Universidad Galileo Facultad De Educación Licenciatura En “Administración Educativa”*, 1-115. de la Asunción, Guatemala .
- Ministerio de Educación. (2015). (R. d. Funciones, Productor) Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-funciones.php>
- Ministerio de Educación. (s.f.). Recuperado el 26 de Enero de 2021, de <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- Ochoa, A., & Diez, E. (2013). El reglamento escolar como eje de análisis de la convivencia en la escuela. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, v.21,(81,), 667-684.
- Olortin, M. L. (2015). El Mentefacto Conceptual Y Su Influencia En La Competencia Lectora En El Área De Comunicación En Los Alumnos Del Tercer Grado De Educación Secundaria De La Institución Educativa Inca Huiracocha- Aucayacu- Huánuco, 2018.
- ORI. (2021). *Ori The Office Of Research Integrity*. Recuperado el 2021 de Enero de 2021, de <https://ori.hhs.gov/m%C3%B3dulo-1-introducci%C3%B3n-%C2%BFqu%C3%A9-es-investigaci%C3%B3n>
- Ortega, V. (2012). Hábitos De Estudio Y Rendimiento Académico En Estudiantes De Segundo De Secundaria De Una Institución Educativa Del Callao . *Tesis*

- para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de Calidad de la Educación* . Lima, Peru.
- Ortiz, L. E. (2013). Evaluación Financiera Al Proyecto De Factibilidad Para La Creación De Una Granja Avícola En La Parroquia Mangahurco Del Cantón Zapotillo. *Universidad Nacional De Loja Area Juridica Social Y Administrativa Carrera Contabilidad Y Auditoria*, 1-170. Loja, Ecuador.
- Pazmiño, P. (Junio de 2010). El impacto de las redes sociales y el internet en la formación de los jóvenes de la Universidad Politécnica Salesiana: Ca. Quito, 1-150.
- Pérez. (Octubre de 2014). “Influencia Del Administrador Educativo En La Administración De Edificios Escolares Del Ineb-Ined Área Urbana Del Municipio De Santo Domingo Suchitepéquez”. Mazatenango.
- Perez, C. (Marzo de 2007). Los elementos conversacionales en la comunicación escrita via Internet en lengua inglesa. 1-479. Castellón.
- Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definicion.De*. Recuperado el 26 de Enero de 2021, de <https://definicion.de/docente/>
- Pérez, R. (16 de Agosto de 2018). *deGerencia.com*. Recuperado el 27 de Enero de 2021, de <https://degerencia.com/articulo/inversiones-tecnologicas-y-metricas/>
- Perona, E. (Diciembre de 2005). Lineamientos generales para escribir un paper o trabajo de investigación.
- Quevedo, D. I. (Julio de 2018). Mapas y Mentefactos Conceptuales Como Herramientas Para el Aprendizaje Significativo de la Enseñanza de la Historia. 1-133. Bogota, Colombia.
- Ramos, D., & Sabana, H. (Junio de 2015). Diseño Red de Conectividad (Clínicas Odontológicas – Líder del mercado). *Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De Especialista en Gerencia de Proyectos de Ingeniería de Telecomunicaciones*, 75. Bogotá D.C.
- Ríos, M., & Rodríguez, M. (Diciembre de 2017). Comunicación asincrónica. Experiencias en ambientes virtuales de pre y postgrado. 40-48. Especial Revista Proyección.
- Rodríguez, L., Pérez, M., & Rodríguez, M. (Septiembre-Diciembre de 2016). Las Herramientas De Comunicación Sincrónica Y Asincrónica En La Clase Presencial. *Tools Of Synchronous And Asynchronous Communication In Face To Face Classcenter Of Resources For Learning And Research*, 12 (56), ISSN: 1990-8644, 84-89. Revista Conrado [seriada en línea].
- Roncancio, M., Reina, D., Hualpa, A., Felizzola, H., & Arango, C. (2017). Utilización de curvas de aprendizaje e intervalos de confianza en un estudio de tiempos para el cálculo de tiempos estándar. *13*( 2), 18-27,.
- Rozas, P., & Osca, F. (Septiembre de 2006). Conectividad , ambitos de impacto y desarrollo territorial: análisis de experiencias internacionales . *Recursos naturales e infraestructura* . Santiago, Chile.
- Salas, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. 9-16. Montes de Oca, Costa Rica.
- Salgado, E. (Febreo de 2015). La enseñanza y el aprendizaje en modalidad virtual desde la experiencia de estudiantes y profesores de posgrado. MORAVIA, COSTA RICA.
- Sanabria, M. (2003). Según Clase Magistral es transmisión de conocimiento, ofrecimiento de un enfoque crítico de la disciplina, y, reveladora de un método. p22 . Lima, Perú.

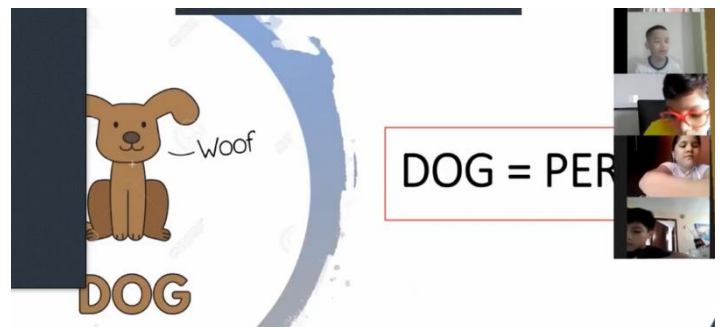
- Sánchez, E. (2018). "El video como herramienta de apoyo en la educación superior". Ambato, Ecuador.
- Schiavino, L. (2012). Planificación De La Producción. 1-15.
- simboloint. (4 de Marzo de 2020). *Integraciónav.com*. Obtenido de Integraciónav armonía bajo contro: <https://integracionav.com/aulas-de-clase-interactivas/#:~:text=Las%20aulas%20de%20clase%20interactivas%20son%20un%20espacio%20innovador%20donde,estudiantes%20y%20para%20los%20profesores.>
- Tarabay, F., & León, A. (9 de Enero de 2004). La Argumentación en la Clase Magistral. (1316-9505), pp. 35-47. Merida, Venezuela: Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales.
- Tevni, G. (27 de Marzo de 2000). El Origen De Una Investigación. 4.
- Torres, J. A., & Paredes, J. O. (Febrero De 2017). Análisis De Rentabilidad Económica De Los Nuevos Alojamientos Turísticos Regulados Por El Ministerio De Turismoen El Año 2015 Para Determinar El Punto De Equilibrio En Puerto Ayora – Galápagos. *Propuesta De Proyecto De Investigación*. Puerto Ayora.
- Unesco. (s.f.). Recuperado el 26 de Enero de 2021, de Docentes: <https://es.unesco.org/themes/docentes>
- Valdez, L. (Enero de 2014). "Los Dispositivos Móviles: El futuro de la Tscnología y su dependencia a ell". Coatzacoalcos, Veracruz.
- Vásquez, J. (2017). Aplicación de técnicas didácticas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de Historia Regional, de la Facultad de Ciencias Sociales U.N.S.C.H. Ayacucho 2012-II. Lima, Perú.
- Wikipedia. (13 de Septiembre de 2020). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio\\_de\\_Educaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Educaci%C3%B3n)
- Wikipedia. (s.f.). *Edición de video*. Recuperado el 26 de Enero de 2021

## CAPITULO 12

### ANEXOS

#### Preguntas de cuestionario hechas a los padres de familia (clientes)

- 1.- Siendo usted el representante del estudiante ¿qué parentesco tiene con él?
- 2.- ¿En qué colegio estudio su representado en el año lectivo 2019 – 2020?
- 3.- ¿Cómo calificaría el contenido de las clases recibidas en el S.E.S?
- 4.- ¿Cómo califica a la metodología que tienen los docentes en los videos académicos (asincrónicos)?
- 5.- ¿Cómo califica a la periodicidad del envió de videos, tanto de clases como tareas?
- 6.- ¿Les gustaría que hubiera más días a la semana de clases en vivo?
- 7.- ¿Les gustaría que los videos tengan mayor duración?
- 8.- ¿Que otras variables quisiera que incluyeran en las clases?
- 9.- ¿Cómo calificarías el valor de la pensión?
- 10.- ¿Recomendaría a algún familiar, amigo o conocido a estudiar en la Unidad educativa S.E.S.

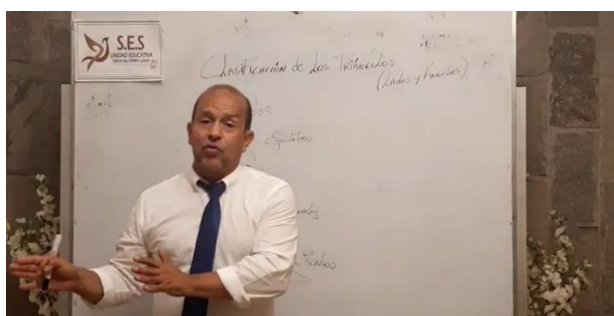




Cuestionario utilizado en entrevistas de profundidad con otros Rectores de planteles del sector suburbio.

- 1.- ¿El efecto Pandemia en que forma ha afectado a la institución?
- 2.- ¿En qué porcentaje ha disminuido el número de alumnos del plantel?
- 3.- ¿Se mantendrá el número de docentes del plantel?
- 4.- ¿Cómo serán impartidas las clases en línea?
- 5.- ¿Aplicará algún descuento en el valor de las pensiones?

<b>Composición de un video asincrónico</b>
<b>Tiempo: 15 minutos (aproximadamente)</b>
<b>Clase Magistral: 11 Minutos</b>
<b>Apoyo de texto (voz en off): 4 minutos</b>
<b>Herramienta metodológica: Mentefacto</b>
<b>Herramientas visuales utilizadas: pizarra, apoyo digital (editado)</b>
<b>Unidad: Segunda primer quimestre</b>
<b>Semana: Tercera</b>
<b>Desarrollo y conclusión del tema: dos clases (dos videos)</b>





# CRONOGRAMA 2° QUIMESTRE

PERIODO LECTIVO 2020 - 2021

	octubre	noviembre	diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
mié							
jue 01							
vie 02				01 VACACIONES			02
sáb 03				02			03
dom 04		01		03			04
lun 05		02 FERIADO		04 REPASO PARA SUMATIVA	01 CLASE	01 REPASO PARA EXAMENES	05
mar 06		03 FERIADO	01 CLASE	05 REPASO PARA SUMATIVA	02 CLASE	02 REPASO PARA EXAMENES	06
mié 07		04 CLASE	02 CLASE	06 REPASO PARA SUMATIVA	03 CLASE	03 REPASO PARA EXAMENES	07
jue 08		05 CLASE	03 CLASE	07 REPASO PARA SUMATIVA	04 CLASE	04 REPASO PARA EXAMENES	08
vie 09		06 CLASE	04 CLASE	08 REPASO PARA SUMATIVA	05 CLASE	05 REPASO PARA EXAMENES	09
sáb 10		07	05	09	06	06	10
dom 11		08	06	10	07	07	11
lun 12		09 CLASE	07 CLASE	11 SUMATIVAS	08 CLASE	08 EXAMENES 2° QUIMESTRE	12
mar 13		10 CLASE	08 CLASE	12 SUMATIVAS	09 CLASE	09 EXAMENES 2° QUIMESTRE	13
mié 14		11 CLASE / EESS, DIA DEL HIMNO NACIONAL	09 CLASE	13 SUMATIVAS	10 CLASE	10 EXAMENES 2° QUIMESTRE	14
jue 15	INICIO DEL 2° QUIMESTRE / UNIDAD 4 DE CLASE	12 CLASE	10 CLASE	14 SUMATIVAS	11 CLASE	11 EXAMENES 2° QUIMESTRE	15
vie 16	CLASE	13 CLASE	11 CLASE	15 SUMATIVAS	12 CLASE	12 EXAMENES 2° QUIMESTRE	16
sáb 17		14	12	16	13	13	17
dom 18		15	13	17	14	14	18
lun 19	CLASE	16 REPASO PARA SUMATIVA	14 CLASE	18 UNIDAD 6 / CLASE	15 FERIADO CARNAVAL	15	19
mar 20	CLASE	17 REPASO PARA SUMATIVA	15 CLASE	19 CLASE	16 FERIADO CARNAVAL	16	20
mié 21	CLASE	18 REPASO PARA SUMATIVA	16 CLASE	20 CLASE	17 REPASO PARA SUMATIVA	17	21
jue 22	CLASE	19 REPASO PARA SUMATIVA	17 CLASE	21 CLASE	18 REPASO PARA SUMATIVA	18	22
vie 23	CLASE	20 REPASO PARA SUMATIVA	18 CLASE	22 CLASE	19 REPASO PARA SUMATIVA	19	23
sáb 24		21	19	23	20	20	24
dom 25		22	20	24	21	21	25
lun 26	CLASE	23 SUMATIVAS	21 CLASE	25 CLASE	22 SUMATIVAS	22	26
mar 27	CLASE	24 SUMATIVAS	22 CLASE	26 CLASE	23 SUMATIVAS	23	27
mié 28	CLASE	25 SUMATIVAS	23 CLASE	27 CLASE	24 SUMATIVAS	24	28
jue 29	CLASE	26 SUMATIVAS / FECHA CÍVICA: DIA DEL HIMNO NACIONAL	24 CLASE	28 CLASE	25 SUMATIVAS	25	29
vie 30	CLASE	27 SUMATIVAS	25 VACACIONES	29 CLASE	26 SUMATIVAS	26	30
sáb 31	DIA DEL ESCUDO NACIONAL	28	26	30	27	27	
dom		29	27	31	28	28	
lun		30 UNIDAD 5 / CLASE	28 VACACIONES			29	
mar			29 VACACIONES			30	
mié			30 VACACIONES			31	
jue			31 VACACIONES				
vie							



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Naranjo Celorio, Daniel Francisco** con C.C: # **0916510225** autor del trabajo de titulación: **Propuesta para la creación de servicios de Educación Básica online en una Unidad Educativa en la Ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingües** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **26 de febrero de 2021**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Naranjo Celorio, Daniel Francisco**

C.C: **0916510225**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta para la creación de servicios de Educación Básica online en una Unidad Educativa en la Ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Daniel Francisco Naranjo Celorio		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	CPA. Vélez Barros Cecilia Isabel		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Ingeniería de Emprendedores		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingües		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	26 de febrero de 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	168
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Finanzas, Marketing y Recursos Humano.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Educación, Virtual, Clases, Sincrónica, Asincrónica, Online		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La Unidad Educativa Señor de Espíritu Santo (S.E.S) desea incrementar el número de alumnos de su institución entrando a un nuevo segmento de mercado (norte) para poder cubrir sus gastos operacionales. Esta oportunidad se da debido a la nueva forma de dictar las clases de forma virtual (en línea), haciendo que las instituciones de mayor poder económico no tengan mayor diferencia con las instituciones populares en la oferta de sus servicios, con lo que el pago de pensión (segmento norte) queda relativamente alto frente a los servicios a recibir, presentándose una gran oportunidad para el S.E.S, ya que además de ofertar servicios de calidad, su precio es muy competitivos en este mercado. El uso de redes sociales, ha traído muy buenos resultados en la captación de nuevos alumnos.</p> <p>La información obtenida del mercado refleja en promedio entre el 70% y 85%, de aceptación de los servicios (programas, metodologías, precio) con ciertas sugerencias sobre implementación de actividades lúdicas y competitivas en las clases en vivo.</p> <p>El plan de marketing que se va a utilizar este año se podría calificar como más agresivo, ya que se están utilizando mejores herramientas para que el mercado (especialmente el segmento del norte) conozca la institución (radio, periódico y redes sociales).</p> <p>Los criterios evaluativos financieros ratificaron la factibilidad del proyecto, aunque este solo fue hecho a un tiempo de duración de tres años, debido a la incertidumbre en la que está inmersa no solo este mercado sino el país.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-992344449	<b>E-mail:</b> dfnc86@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Lcda. Zumba Córdova, Rosa Margarita MSC.		
	<b>Teléfono:</b> +593-994131446		
	<b>E-mail:</b> mr_zumba@yahoo.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			