

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO PILOTO DE APOYO Y NIVELACIÓN ACADÉMICA PARA NIVEL MEDIO Y PREUNIVERSITARIO. CASO DE APLICACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

WASHINGTON DAGOBERTO CARRILLO AGUILAR

wcarrillo@ymail.com

CÉSAR RENATO ARROBA BARRENO

cesarenato5002@yahoo.es

Director: ING. ERWIN ELISEO ACOSTA GALLO, MBA.

eacosta@epn.edu.ec

DECLARACIÓN

Nosotros, Washington Dagoberto Carrillo Aguilar y César Renato Arroba Barreno, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Washington Dagoberto Carrillo Aguilar

César Renato Arroba Barreno

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por los señores: Washington Dagoberto Carrillo Aguilar y César Renato Arroba Barreno, bajo mi supervisión.

Ing. Erwin Eliseo Acosta Gallo MBA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Para la Energía Divina que me impulsa en el crecimiento de mi existencia y que con su luz y amor me ha dado la fortaleza y la oportunidad de continuar en este camino de superación.

A mis padres quienes son el motivo de inspiración y alegría en la vida, y que gracias a ellos soy la persona que enfrenta con amor y conciencia los retos del camino.

César

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que día a día me han apoyado con esfuerzo, amor y sacrificio en esta lucha diaria y que gracias a ellos he logrado cumplir con mis metas y anhelos.

A Dios, a mi esposa y a todos quienes han sido un soporte fundamental en la consecución de mis logros.

Washington

DEDICATORIA

A mis padres, gestores de mis logros que con su apoyo y amor incondicional han sido mi fortaleza y mi razón de lucha, gracias por estar siempre presentes en los momentos que más los necesito.

Para ellos va dedicado mi amor, mi vida y todos mis sueños hechos realidad.

César

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos y esposa quienes han estado presentes para levantarme cada vez que he tenido un tropiezo y que con su amor y comprensión me han dado la fuerza y el coraje para seguir adelante en la consecución de todas mis metas.

Washington

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	i
ÍNDICE DE TABLAS	ii
ÍNDICE DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR	3
1.2.1. REALIDAD EDUCATIVA	3
1.2.2. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN ACTUAL	7
1.2.2.1 Grado de Preparación de los Profesores	10
1.2.2.2 Educación de la Población	11
1.2.2.3 Inversión en la Educación	12
1.2.2.4 Educación Media y Superior en el Ecuador	13
1.3. IMPORTANCIA DEL PROYECTO	16
1.4. OBJETIVOS	16
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 VARIABLES CONCEPTUALES	18
2.2 DESARROLLO DE CONCEPTOS	18
2.2.1 PLAN DE NEGOCIOS	18
2.2.2 CENTRO PILOTO	22
2.2.3 APOYO	23
2.2.4 NIVELACIÓN ACADÉMICA	24
3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	25
3.1 ANÁLISIS DE MERCADO	25
3.1.1 GENERALIDADES	25
3.1.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	26
3.1.2.1 MERCADO OBJETIVO	26
3.1.2.2 Caracterización de los segmentos	31
3.1.3 SELECCIÓN DE FUENTES DE INVESTIGACIÓN	32

3.1.3.1	Método de Investigación	32
3.1.3.2	Selección del instrumento de recolección de datos	32
3.1.4	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.....	33
3.1.4.1	Población meta	33
3.1.4.2	Determinación del tamaño de la muestra	33
3.1.5	ENCUESTA	34
3.1.5.1	Preparación de la encuesta.....	34
3.1.5.2	Análisis de resultados	34
3.1.6	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	45
3.1.6.1	Definición del servicio.....	45
3.1.6.2	Cartera de servicios ofertados al sistema educativo	46
3.1.7	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	46
3.1.7.1	Demanda actual	47
3.1.7.2	Demanda futura	47
3.1.8	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	48
3.1.8.1	Oferta actual	49
3.1.8.2	Oferta futura	51
3.1.9	DEMANDA INSATISFECHA	52
3.1.10.	PLAN DE MARKETING	54
3.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	59
3.2.1	MISIÓN	59
3.2.2	VISIÓN.....	59
3.2.3	VALORES CORPORATIVOS	59
3.2.4	PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	59
3.2.5	ENFOQUE COMERCIAL	60
3.2.6	FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	60
3.3	ANÁLISIS FODA	62
3.3.1	FORTALEZAS:.....	62
3.3.2	DEBILIDADES:.....	63
3.3.3	OPORTUNIDADES:.....	63
3.3.4	AMENAZAS:.....	63
3.3.5	ESCALA ESTRATÉGICA	64
3.4	ANÁLISIS TÉCNICO.....	65
3.4.1	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	65

3.4.2	ACCESIBILIDAD AL CENTRO DE CAPACITACIÓN	66
3.4.3	SEGURIDAD	67
3.4.4	CERCANÍA CON EL MERCADO OBJETIVO	68
3.4.5	COSTO DEL ARRENDAMIENTO	69
3.4.6	DISPONIBILIDAD DE MANO OBRA	70
3.4.7	DISPONIBILIDAD A LOS SERVICIOS BÁSICOS	70
3.4.8	DISEÑO DE PROCESOS	72
3.4.8.1	Materia prima	72
3.4.8.2	Equipamiento.....	72
3.4.8.3	Tecnología de producción	72
3.4.8.4	Flujo grama de trabajo.....	73
3.4.8.5	Estructura organizacional	73
3.4.8.6	Perfil de puestos.....	74
3.4.8.6.1	Manual de puestos	74
3.4.9	REQUISITOS LEGALES	74
4.	ESTUDIO FINANCIERO	75
4.1	INVERSIONES	75
4.1.1	ACTIVOS FIJOS.....	75
4.1.2	ACTIVOS DIFERIDOS	76
4.1.3	CAPITAL DE TRABAJO	78
4.1.4	INVERSIÓN TOTAL.....	81
4.2	FINANCIAMIENTO.....	81
4.3	ANÁLISIS DE COSTOS	81
4.3.1	COSTOS DE OPERACIÓN.....	82
4.3.1.1	Mano de obra directa	83
4.3.1.2	Materiales Directos.....	84
4.3.1.3	Servicios Básicos.....	84
4.3.1.4	Impuestos.....	86
4.3.1.5	Depreciaciones y seguros	86
4.3.2	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	87
4.3.2.1	Remuneraciones.....	87
4.3.2.2	Útiles de oficina.....	88
4.3.2.3	Alquiler	89
4.3.3	GASTOS DE VENTAS.....	90

4.3.3.1	Publicidad	90
4.3.3.2	Otros gastos de venta	91
4.3.4	GASTOS FINANCIEROS	91
4.4	CONSOLIDACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	91
4.5	PRESUPUESTO DE INGRESOS	98
4.6	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	100
4.7	FLUJO DE CAJA	101
4.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	103
4.9	VALOR ACTUAL NETO (VAN)	108
4.10	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	109
4.11	RELACIÓN COSTO BENEFICIO	109
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1	CONCLUSIONES	111
5.2	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	113
	WEBGRAFÍA	113

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1 - Esqueleto de un Estudio de Mercado.....	25
Figura 2 - Importancia del Centro como complemento de Estudios Formales	35
Figura 3 - Disposición para acudir al Centro de Nivelación	36
Figura 4 - Disposición para rendir pruebas de ubicación	37
Figura 5 – Preferencias para ubicar el Centro de Nivelación	38
Figura 6 - Conocimiento de otros Centros de Nivelación	39
Figura 7 - Área de estudio con necesidad de ayuda	40
Figura 8 - Horario de Preferencia	41
Figura 9 - Preferencias de pago por hora.....	42
Figura 10 – Cualidades esperadas en un centro de nivelación	43
Figura 11 - Otros servicios que desean los clientes.....	45
Figura 12 – Demanda insatisfecha.....	54
Figura 13 – Concentración de actividades económicas por zonas para Quito	67
Figura 14 - Porcentaje de Robos y Asaltos en la ciudad de Quito con relación a los diferentes sectores de la ciudad	68
Figura 15 – Organigrama.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Preparación de un país para la Economía Globalizada	8
Tabla 2 - Gasto Público en Educación Total (% PIB)	9
Tabla 3 - Variables Conceptuales	18
Tabla 4 – Selección del Área de Actividad	26
Tabla 5 - Selección de la Subárea de actividad	28
Tabla 6 - Selección de la población meta	30
Tabla 7 - Población de estudiantes secundarios y preuniversitarios	33
Tabla 8 - Importancia del Centro como complemento de Estudios Formales.....	35
Tabla 9 - Disposición para acudir al Centro de Nivelación*	36
Tabla 10 - Disposición para rendir pruebas de ubicación *	37
Tabla 11 - Preferencias para ubicar el Centro de Nivelación	38
Tabla 12 - Conocimiento de otros Centros de Nivelación.....	39
Tabla 13 - Área de estudio con necesidad de ayuda	40
Tabla 14 - Horario de Preferencia	41
Tabla 15 - Preferencias de pago por hora	42
Tabla 16. - Cualidades Esperadas	43
Tabla 17 - Otros servicios que desean los clientes	44
Tabla 18 - Demanda actual de alumnos en el sector Centro de Quito.....	47
Tabla 19 - Proyección de la Demanda.....	48
Tabla 20 - Segmentación por sector	49
Tabla 21 - Centros de nivelación en Quito según patentes.....	50
Tabla 22 - Capacidad instalada de los competidores.....	50
Tabla 23 - Demanda cubierta por los oferentes	51
Tabla 24 - Proyección de la oferta.....	52
Tabla 25 - Determinación de la demanda insatisfecha	53
Tabla 26. Estrategias de producto - servicio.....	55
Tabla 27. Estrategias de precio	56
Tabla 28. Estrategias de plaza	57
Tabla 29. Estrategias de publicidad y promoción.....	58
Tabla 30 - Escala Estratégica.....	64
Tabla 31 - Número de establecimientos y alumnos en las parroquias de la zona urbana de Quito	69
Tabla 32 - Factores a considerar en la localización del Centro	71
Tabla 33 - Resumen de requerimiento de Activos Fijos	75
Tabla 34 - Detalle de requerimiento de Activos Fijos	76
Tabla 35 - Activos Diferidos	77
Tabla 36 – Capital de Trabajo	78
Tabla 37 - Inversión Total	81
Tabla 38 – Financiamiento	81
Tabla 39 – Mano de obra directo.....	84
Tabla 40 - Costos por Servicios Básicos	85
Tabla 41 - Impuestos a pagar.....	86
Tabla 42 – Depreciaciones y seguros	87
Tabla 43 – Remuneraciones	88

Tabla 44 – Útiles de oficina.....	88
Tabla 45 - Costo alquiler zona urbana de Quito	90
Tabla 46 - Alquiler Vivienda.....	90
Tabla 47 - Consolidación de Costos y Gastos	92
Tabla 48 - Análisis de la Cantidad.....	98
Tabla 49 – Ingresos del Proyecto	99
Tabla 50 - Estados de pérdidas y ganancias	100
Tabla 51 - Flujo de Caja del Proyecto	101
Tabla 52 – Calculo del punto de equilibrio Paquete Personal.....	104
Tabla 53 – Punto de Equilibrio A.....	106
Tabla 54 - Calculo del punto de equilibrio Paquete Grupal	107
Tabla 55 - Punto de Equilibrio B.....	107
Tabla 56 – Indicadores Financieros.....	110

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuestas	116
ANEXO 2: Perfiles de puestos	118
ANEXO 3: Equipamiento.....	126
ANEXO 4: Distribución física	127
ANEXO 5: Flujograma de trabajo.....	128

RESUMEN

La empresa a crearse tiene el objetivo de brindar apoyo académico a estudiantes colegiales y universitarios de manera personalizada y grupal, se va a contar con la ayuda de docentes de amplia trayectoria profesional especializados en las mejores universidades nacionales e internacionales garantizando así la construcción del conocimiento de calidad.

El presente proyecto contempla cinco capítulos, siendo el desarrollo del mismo: En el Capítulo 1 se encuentra la Problemática de la investigación, detallando el planteamiento del problema, la importancia del proyecto y los objetivos investigativos, base principal para el adecuado desarrollo de la tesis. En el Capítulo 2 se detalla el Marco Teórico donde consta toda la fundamentación teórica de varios autores dentro de las dos variables del tema expuesto, las cuales fueron guía para la realización de la tesis. En el Capítulo 3 contempla la Formulación del Proyecto en donde se manifiesta el estudio de mercado analizando las variables de la demanda y oferta actual, la planificación estratégica en la cual se realizó la misión, visión, enfoque comercial de la empresa, también consta el análisis técnico donde se determinó la localización exacta del proyecto, los recursos necesarios para la creación de la empresa y los procesos internos empresariales. En el capítulo 4 se realizó el Estudio Financiero en donde se detalló la inversión total, los costos de operación, estados de resultados y los indicadores financieros que determinaron la factibilidad del presente proyecto. En el último capítulo 5 se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, en las que vienen las representaciones de resultados provenientes del desarrollo del proyecto.

Palabras Claves: Negocios, Presupuesto, Nivelación, Académica, Mercado, Estudiantes, Docentes

ABSTRACT

The company created aims to provide academic support for college and university students in a personalized way and group, is to enlist the help of specialized teachers broad career in the best national and international universities ensuring the construction of knowledge quality.

This project includes five chapters being its development: Chapter 1 is the Problem of research detailing the problem statement, the importance of the project and the research objectives main basis for the proper development of the thesis. In Chapter 2 the theoretical framework which comprises all the theoretical foundation of several authors within two variables of the exposed subject, which was guide to conducting detailed thesis. Chapter 3 provides for Project Formulation where the market study analyzing the variables of demand and current supply, strategic planning where the mission, vision, business focus of the company, also has the technical analysis was manifested where the exact location of the project the resources necessary for the creation of the company and internal business process is determined. In Chapter 4 the Financial Study where the total investment, operating costs, income statements and financial indicators that determined the feasibility of this project was conducted detailed. In the last chapter 5 the conclusions and recommendations of the research conducted were developed, which are representations of results from the development of the project.

Keywords: Business, Financial, Leveling, Academic, Market, Students, Teachers

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. INTRODUCCIÓN

La educación es una de las áreas más relevantes de toda sociedad, no es en vano que los países desarrollados tienen un alto nivel educativo que va en concordancia con el modo de vida y de las oportunidades que brindan a sus ciudadanos en esas sociedades.

En el Ecuador, el presidente Rafael Correa, tiene en sus manos la misión de conducir al país por un sendero de estabilidad, confianza y optimismo para alcanzar planes y metas que sean enfocados en el desarrollo sostenido en todos los ámbitos: económico, humano, social, cultural y deportivo del país. Junto a sus partidarios de Alianza País, generaron el Plan Nacional del Buen Vivir, en este se determinan las metas, objetivos y estrategias que abarcan las áreas de pobreza, desnutrición, salud materno-infantil, educación, equidad de género, sostenibilidad medioambiental, entre otras, este plan es una guía para la creación de políticas públicas necesarias para el cumplimiento de dichas metas.

Es importante señalar que la pobreza no sólo está en los bolsillos de la gente, sino en la capacidad mental para enfrentar los obstáculos que a diario presenta la vida, por tanto es obligación de la persona prepararse para competir en un mundo global sin fronteras, y es obligación del estado ecuatoriano dotar de las herramientas necesarias como son: salud, alimentación, educación, empleo, vivienda; lo cual está determinado en La Constitución; para alcanzar el desarrollo integral de un pueblo que busca insistentemente un mejor porvenir y un país para vivir dignamente.

Y de hecho, el gobierno del presidente Correa lucha por entregar a sus ciudadanos una “educación de calidad”, tal es así, que en su planificación Decenal 2006-2015 ha establecido objetivos que implican en el presente y en el futuro muchos cambios en la educación, y ya se están viviendo algunos de ellos.

En el ámbito de la educación básica la forma de calificación, los nuevos parámetros de evaluación a estudiantes, las exigencias a los docentes, etc. obligan que tanto estudiantes como docentes se preparen de mejor forma, más investigación, más lectura, más estudios.

En la educación superior en cambio, la forma de acceso, las pruebas, de igual manera tanto para docentes como para estudiantes los cambios son visibles y exigen de sus participantes un mayor grado de seriedad y responsabilidad en la gran tarea educativa.

Evidencias tales como los resultados observados en las pruebas APRENDO tomados del informe “Datos mundiales de Educación”, indican que en “las pruebas del 2007, los estudiantes de Décimo tan solo alcanzaron un 55% de aciertos en Lenguaje y únicamente el 30% de aciertos en Matemáticas, sin presentar mejoras palpables en relación a once años atrás.” (Organización de las Naciones Unidas, 2010, pág. 30)

Así mismo y de acuerdo a las cifras obtenidas, en los primeros meses del año 2012, “más de once mil estudiantes postulantes a la educación superior del SNNA fracasaron en sus exámenes y obtuvieron menos de 550 puntos, por lo que no pudieron acceder a este tipo de educación.” (Ecuador Universitario, 2013)

Para ingresar en universidades particulares y si las condiciones económicas lo permiten, es indispensable aprobar los exámenes de ingreso que cada una de las instituciones de educación superior lo exigen.

Además se sabe que la población comprendida entre los dieciocho y veinte y cinco años es importante y cuantiosa y que tan solo una parte logra ingresar a la educación superior.

Todos los datos mencionados anteriormente presentan un panorama favorable y un mercado potencial creciente para un centro de nivelación académica tanto para estudiantes de básica superior, bachillerato y post bachillerato en Quito, es por eso que se ha visto una oportunidad de investigación para el desarrollo de un plan de negocios para un centro de apoyo y nivelación académica, que tiene en la actualidad y debido a los cambios educativos implantados la característica de imprescindible.

1.2. LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR

1.2.1. REALIDAD EDUCATIVA

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares y educación media elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

La Cámara de Industriales de Pichincha señala que el índice de analfabetismo de Ecuador es similar a la media latinoamericana, pero significativamente inferior al 1.2% que registran los países desarrollados y el 0.6% de las economías en transición. El analfabetismo está asociado también a la ausencia de oportunidades de acceso a la escuela, y su problemática tiene relación con la baja calidad de la enseñanza escolar y con los fenómenos de repitencia y deserción.

Por otra parte, el “analfabetismo funcional”, esto es, la condición de las personas que no pueden entender lo que leen, o que no se pueden dar a entender por escrito, o que no pueden realizar operaciones matemáticas elementales y que

para propósitos de medición son aquellas personas que han asistido a la escuela básica tres años aproximadamente.

El hecho de que buena parte de la población no sea capaz de seguir instrucciones escritas, tenga dificultades para comprender lo que lee y no sea capaz de extraer mínimas consecuencias analíticas, afecta la calidad del recurso humano, factor fundamental para lograr un desarrollo económico integral. El analfabetismo funcional hace inútil el dominio de las destrezas básicas y presenta el riesgo de contribuir al empobrecimiento personal del individuo, debido a que éste se aleja cada vez más de la información disponible en los textos escritos.

De acuerdo al Banco Mundial, si los países latinoamericanos “no pueden aumentar el nivel promedio de educación entre sus ciudadanos, se arriesgarán a perder las inversiones y oportunidades de empleo en manos de los países que tienen una fuerza laboral más educada.” (Banco Mundial, 2002)

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) señala que el capital educativo mínimo, en términos de acceso al bienestar y al correspondiente ingreso laboral, demanda completar el ciclo del bachillerato y cursar por lo menos 12 años de estudio. Cuando se ingresa al mercado laboral sin haber completado éstos años de estudio mencionados y con tres años más de estudio no influye mayormente en la remuneración recibida, en la mayoría de los casos poco sirven para salir de la pobreza.

En 2006, más de la mitad de la población en edad correspondiente no asistía a la secundaria, teniendo en cuenta el hecho de que el sistema educativo ecuatoriano tiene que hacer un gran esfuerzo para universalizar el acceso a la educación y lograr que los niñas y niños completen el bachillerato. A nivel superior, los indicadores eran más críticos ya que la tasa de matriculación en los últimos años es aproximadamente de 11.9%, según datos del Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE).

Además como lo señala (Viteri, 2006) según información obtenida del SIISE:

La repetición reduce la escolaridad alcanzada por la población y le resta eficiencia al sistema. Hay pérdidas económicas que conlleva a una serie de implicaciones sociales y culturales, es común que los niños/as que repiten los primeros grados o cursos de un nivel, principalmente en los sectores pobres y abandonan la enseñanza antes de terminarla.

La falta de acceso a la escuela y la deserción, la repetición representa uno de los mayores problemas de los sistemas escolares contemporáneos; constituyéndose la repetición en la “solución” interna que ha encontrado el sistema escolar para lidiar con el problema del no-aprendizaje o de la mala calidad de dicho aprendizaje.

La repetición en los curso superiores de la educación básica y en los del bachillerato reducen los incentivos que tienen los jóvenes para continuar estudiando, es más probable que abandonen sus estudios para ingresar a la fuerza laboral y apoyar a sus familias en la satisfacción de las necesidades más urgentes. La repetición no solo genera pérdidas monetarias (más de USD30 millones por año), implica también costos emocionales, a más de perjuicio para la sociedad, que deja de contar con personas mejor educadas y preparadas para ingresar a la sociedad global.

En cuanto a la deserción escolar se dice que genera elevados costos sociales y privados. Los primeros no son fáciles de estimar, pero entre ellos se mencionan los que derivan de disponer de una fuerza de trabajo menos competente y más difícil de calificar. Cuando las personas no han alcanzado ciertos niveles mínimos de educación para aprovechar los beneficios de programas de entrenamiento ofrecidos por el Estado o por las empresas, se manifiesta un extremo analfabetismo.

La baja productividad del trabajo y su efecto en el (menor) crecimiento de las economías se considera también como un costo social del bajo nivel educacional

que produce el abandono de la escuela durante los primeros años del ciclo educativo. Asimismo, representan un costo social los mayores gastos en los que es necesario incurrir para financiar programas sociales y de transferencias a los sectores que no logran generar recursos propios.

Los costos de la deserción y la reproducción intergeneracional de las desigualdades sociales y de la pobreza que son impactos negativos en la integración social dificultan el fortalecimiento y la profundización de la democracia.

Además entre las causas de la deserción de los alumnos, “para el año lectivo 2006-2007, se tienen las geográficas (25.75%), familiares (17.73%), personales (16.18), económicas (14.77%), pedagógicas (9.61%), salud (8.75%) y otras (7.21%)”. (Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador, 2006)

Lo que se puede observar de la deserción es que se asocia a la incorporación de la fuerza de trabajo, esta decisión presenta beneficios inmediatos por el dinero ganado en el trabajo y beneficios de mediano plazo, que surgen de la más temprana experiencia laboral; pero también presenta efectos negativos de mediano y largo plazo, que surgen de un abandono temprano de la enseñanza formal, en términos de menor capital humano y posiblemente menores ingresos en una perspectiva más permanente.

El Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia anota que la necesidad de trabajar obliga a muchos niños y adolescentes a interrumpir o abandonar sus estudios; en el país apenas uno de cada cinco adolescentes trabajadores puede estudiar y trabajar a la vez; mientras más pobres son las familias, mayores son las probabilidades de que los niños y niñas abandonen los estudios y se involucren en actividades productivas o asuman tareas domésticas.

1.2.2. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN ACTUAL

Según lo señala el (Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador, 2006):

La baja calidad de la educación en el país se refleja en los bajos logros académicos que muestran una tendencia al deterioro. Efectivamente, las calificaciones promedio alcanzadas en las pruebas APRENDO, en tercer nivel de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, disminuyeron de 10.43 y 9.33 en 1996 a 9.45 y 8.48 en el 2000, respectivamente y así continúa la tendencia hasta llegar al 8.01 en 2007.

Este aspecto resulta fundamental, ya que sin los conocimientos adecuados, los niños y niñas tienen muchas posibilidades de fracasar académicamente en niveles superiores.

Al respecto de ello, (Viteri, 2006) citando información extraída del Informe de Seguimiento de la Educación para todos en el Mundo realizado en el 2005 señala:

Una educación de buena calidad facilita la adquisición de conocimientos, aptitudes y actitudes que poseen un valor intrínseco y contribuye al desarrollo económico y social. Una sociedad más educada puede traducirse en índices de innovación más elevados, una mayor productividad global gracias a la capacidad de las empresas para introducir nuevos y mejores métodos de producción, y una aplicación más rápida de las nuevas tecnologías.

Los resultados de dichas pruebas para el 2008, evidencian mayores deficiencias tanto en las áreas rurales como en las escuelas fiscales: lenguaje y comunicación (10.95 particular, 9.84 fiscal y 8.43 rural) y matemáticas (9.70 particular, 8.90 fiscal y 7.53 rural).

Es importante señalar que la baja calidad de la educación pública y ahora con mayor razón por el incremento desmedido de estudiantes y el facilismo que se observa para superar los cursos educativos, implica que existe una brecha muy grande entre las capacidades de la gente no-calificada, que solo tiene una educación básica pública, y la gente calificada que tiene una educación superior y

probablemente privada. La movilidad social es muy baja, los pobres no pueden acceder a una educación de alto nivel para sus hijos, por eso tienen desventaja en el mercado de trabajo.

Además que como lo manifiesta (Viteri, 2006):

Se considera que las diferencias en la calidad y cantidad de la educación explican el hecho de que los niños y las niñas que asisten a las escuelas públicas y residen en zonas rurales latinoamericanas, presenten niveles más bajos de conocimientos y destrezas que los de las escuelas privadas y de zonas urbanas.

La problemática expuesta se traduce en la baja preparación del país para una economía globalizada considerando la variable educación.

Tabla 1 - Preparación de un país para la Economía Globalizada

PAÍS	EDUCACIÓN % DE POBLACIÓN
HONG KONG	7,62
COREA	7,62
ARGENTINA	7,49
URUGUAY	7,17
TAIWAN	6,94
CHILE	6,13
SINGAPUR	6
BRASIL	5,75
BOLIVIA	5,52
PERÚ	4,71
COLOMBIA	4,4
VENEZUELA	4,27
PARAGUAY	4,19
ECUADOR	3,88

Fuente: Informe de progreso educativo Ecuador 2006 (PREAL, Fundación Ecuador, Contrato social por la Educación y Grupo FARO)

Elaboración: Autores

El Estado ecuatoriano a pesar de incrementar el monto para la educación, estos rubros sólo cubre huecos de malos manejos de la educación a través de años anteriores y no dan solución a las verdaderas causas que impiden un real desarrollo educativo y a su vez productivo del entorno social del país.

A continuación se presenta un cuadro comparativo del aporte estatal a la educación en varios países y los recursos que destinan con relación al PIB.

Tabla 2 - Gasto Público en Educación Total (%PIB)

PAÍSES	2009	2010	2011	2012
Perú	2,9	2,7	2,5	2,8
Singapur	3,1	3,2	3,1	3,2
Uganda	3,3	2,6	3,2	3,3
India	3,2	3,3	3,4	3,4
Hong Kong	4,4	3,5	3,4	3,5
Indonesia	3,5	3	2,8	3,6
Japón		3,8	3,8	3,9
Ecuador		4,2	4,5	4,4
Colombia	4,7	4,8	4,4	4,4
Chile	4,2	4,2	4,1	4,5
Sudáfrica	5,5	6	6,2	6,6
Tailandia	4,1	3,8	5,8	7,6

Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Autores

El 24 de noviembre de 2006, el Ministro de Educación remitió al Contrato Social por la Educación la Proforma Presupuestaria 2007 de la Planta Central del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), (denominado así para esa fecha). Dicho documento fue enviado el 25 de octubre al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para la consolidación del Presupuesto de 2007 que el Congreso Nacional deberá aprobar hasta el 31 de enero. El monto de recursos solicitado para la Planta Central es de \$ 343 503 388, dando cumplimiento al incremento del 0,5 % anual del PIB para el presupuesto del MEC, hasta alcanzar el 6 % del PIB hasta el año 2012.

Como se dijo anteriormente, para el año 2008 el MEC propone una Proforma que demanda recursos importantes, pero aún insuficientes para cubrir las necesidades del sector. Se esperaba que este importante esfuerzo del fisco y de la sociedad ecuatoriana dé resultados palpables en el corto y mediano plazo en beneficio de la niñez, la juventud y el desarrollo del país.

Los logros educativos de un país dependen de la inversión en recursos humanos e infraestructura para la educación, constituyendo la inversión en la capacidad instalada de la educación un reflejo de las políticas de desarrollo de capital humano.

Los indicadores en años pasados han mostrado alarmantemente la carencia de servicios básicos en los locales escolares. Así, 2 de cada 10 escuelas del país no tenían electricidad; 1.6 de cada 10 escuelas carecía de agua potable y 3 de cada 10 escuelas no contaban con alcantarillado. El problema es más grave en las 6.000 escuelas unidocentes: 50% no tenía luz, 98% sin alcantarillado y el 97% no contaban con agua potable. Adicionalmente, en el año lectivo 2000-2001, de los 1.657.963 alumnos de las escuelas, solamente 356.837 recibieron textos escolares.

Esta muestra es un índice de lo que ocurría en años pasados en el Ecuador, las condiciones han cambiado en la parte urbana pero sin embargo se mantienen y en gran medida en la parte rural del país.

1.2.2.1 Grado de Preparación de los Profesores

La preparación y capacitación de los docentes es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza en el país. Al respecto, se sostiene que si se aumentara el nivel de preparación de los profesores, especialmente de los primeros años de educación básica, habría un mejoramiento sustancial de la calidad educativa y una mejor preparación de niños para estudiar el bachillerato.

Para el año lectivo 2005-2006, el 81.8% (159.465) de los profesores tienen títulos docentes: postgrado 1.8% (3.490), universitario 53.3% (103.981), instituto pedagógico 17.3% (33.641) y bachiller en ciencias de la educación 9.4% (18.353). El 18% (35.062) de los profesores tienen títulos no docentes: postgrado 0.2% (299), universitario 6.9% (13.438), instituto técnico superior 1.9% (3.609) y bachiller 9.1% (17.716). El 0.1% (272) de los profesores son menor a bachiller y el 0.1% (188) no tienen título.

Se aprecian diferencias significativas en los niveles de instrucción entre los profesores de educación básica y bachillerato. Mientras el 68.3% de los docentes de nivel medio posee título universitario, solamente el 39.3% de los docentes de básica lo tiene. En el Ecuador no se contó con un sistema de evaluación para docentes que permitiera ver la calidad de estos, esto significa que en la práctica no hay consecuencias para el mal desempeño, ni premios para el buen desempeño docente.

Los países con mejores resultados, limitan las plazas en las escuelas de magisterio a la demanda real de profesores, y gastan mucho más en la formación de los que ingresan.

1.2.2.2 Educación de la Población

En este contexto, resulta preocupante que según estudios del Contrato Social por la Educación del Ecuador, solo asiste el 53,9% de la población en edad correspondiente al denominado bachillerato general unificado, es fundamental el hecho de que el sistema educativo ecuatoriano tiene que hacer un gran esfuerzo para universalizar el acceso a la educación y lograr que los niños y jóvenes completen el bachillerato.

A nivel superior la situación es más crítica. Su tasa de matriculación fue de apenas el 11.9%. Indudablemente, a nivel urbano y rural existen grandes diferencias. En efecto, se observa un mayor acceso en el área urbana en todos los niveles frente

al área rural. El déficit del área rural con respecto al área urbana es de 6.5% en el ciclo básico, de 48.3% en el bachillerato y de 73.5% en la superior.

1.2.2.3 Inversión en la Educación

La educación es un instrumento clave para el desarrollo de un país, por lo que es de vital importancia superar los graves problemas que presenta la educación en el Ecuador. En esta perspectiva, el Consejo Nacional de Educación, dentro del Plan Decenal 2006-2015, acordó las siguientes políticas:

1. Aumento de 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6%, para inversión en el sector.
2. Universalización de la Educación General Básica, para garantizar el acceso de los niños y niñas al mundo globalizado.
3. Universalización de la Educación Inicial, para dotar a los infantes de habilidades para el acceso y permanencia en la escuela básica.
4. Lograr la cobertura de al menos el 75% de la matrícula en el Bachillerato, a fin de desarrollar en los jóvenes competencias para la vida y el trabajo.
5. Erradicación del analfabetismo y educación continua para adultos, para garantizar el acceso de todos y todas a la cultura nacional y mundial.
6. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de escuelas y colegios.
7. Mejoramiento de la calidad de la educación, para incidir en el desarrollo del país y en el mejoramiento de la calidad de vida de ciudadanos y ciudadanas.
8. Mejoramiento de la formación, revalorización del rol y el ejercicio docente, a través del mejoramiento de la formación inicial y la capacitación permanente.

1.2.2.4 Educación Media y Superior en el Ecuador

Los indicadores de la educación media y superior, se encierran en un término muy importante con el que deben trabajar las instituciones educativas, “calidad” es lo mínimo que una organización educativa debe ofrecer en sus servicios.

En la actualidad después de reuniones y congresos en todo el país los estudiantes han definido en dos palabras lo que buscan de sus profesores, calidad y calidez, palabras que encierran el significado profundo del cubrimiento de las expectativas que tienen los educandos de sus maestros instructores.

El estándar de calidad puede ser entendido como el nivel o grado definido como necesario e indispensable para que algo pueda considerarse aceptable. Un estándar codifica la práctica aceptable en un campo de ejercicio determinado. Los estándares formalizan e indican los niveles meritorios o aceptables de un objeto que se evalúa. Es en razón de estándares de calidad que un programa de formación puede ocupar un lugar reconocido en un escenario o ámbito institucional o social específico.

Hay que rescatar, entonces, tres términos fundamentales que se deben utilizar para evaluar un verdadero compromiso educativo:

- Pertinencia
- Eficiencia
- Eficacia

- **Pertinencia:**

Se entiende por pertinencia a la congruencia entre las expectativas del contexto social y la oferta institucional o programática; y la correspondencia entre la plataforma teleológica del proyecto institucional y los recursos y procedimientos que se arbitren para la consecución de aquella.

En esta definición se destacan dos tipos de formas de pertinencia. La que alude a la correspondencia de las instituciones de educación con su entorno social; es lo que se conoce como pertinencia social o externa (UNESCO, 1998); y la congruencia o correspondencia entre el proyecto de formación y las estrategias y recursos curriculares que se arbitren para alcanzarlo.

La pertinencia, es una categoría que amerita ser evaluada externamente, la educación superior, por ser un servicio público debe, obligatoriamente, ser evaluado por la Sociedad, y Gobierno para asegurarle la calidad inicial en sus procesos de creación. Por eso, los procesos de evaluación de creación de instituciones y carreras de educación superior son, en rigor, evaluaciones de la pertinencia externa e interna de tales proyectos; en otras palabras, la pertinencia externa justifica y valida la institución. Este punto es especialmente relevante para América Latina, pues se advierte que las universidades latinoamericanas continúan engañándose a sí mismas, ofreciendo lo que nunca van a llegar a cumplir, o comienzan a aceptar que su misión no es la misma que la de Harvard o Cambridge, y que necesitan mirar en otras direcciones para encontrar los criterios de excelencia que le son aplicables.

- **Eficiencia o la “buena práctica”**

La eficiencia se define como una optimización de los recursos en el logro de las metas. Esta es la definición más generalizada y aceptada. Sin embargo, resulta un tanto economicista en términos más empresariales (y también académicos y universitarios) la eficiencia tiende a connotarse como el funcionamiento acorde con el Deber Ser, es decir, como el correcto funcionamiento del Que hacer, lo que se ha traducido en la conocida expresión: “hacer lo correcto”, correctamente. En este sentido, la economía no se entiende como el ahorro de recursos, sino como la minimización de prácticas indeseables: cero errores, cero defectos.

Una categoría evaluativa, emparentada con la eficiencia y que es utilizada preferentemente en los Sistemas de Evaluación y Acreditación, es la

productividad. Suele definirse como una “relación” entre insumos y productos; es decir, entre la capacidad institucional y lo que está obligada a lograr en términos de esa capacidad. Ésta es la categoría evaluativa más equitativa, porque trata a las instituciones de manera diferenciada con base en sus posibilidades.

- **Eficacia**

La efectividad y la eficacia aluden a la consecución de los objetivos y metas. Sin embargo, suele diferenciarse entre efectividad y eficacia. La primera abarcaría el logro de objetivos y metas en el ámbito institucional. La segunda, en cambio, alude al impacto del logro de los objetivos en un determinado contexto extra universitario, es decir, a la repercusión que logra la institución o programa con sus productos. En todo caso, para efectos evaluativos, lo importante es considerar que hay una calidad institucional que se expresa y se detecta al interior de la institución y que, como tal, es una responsabilidad de la gerencia institucional.

La calidad institucional que trasciende los límites de la misma y que es un efecto no sólo de la gerencia universitaria, sino de muchos factores, a veces, ajeno a ella. Ésta sería una categoría evaluativa más cercana al denominado impacto.

La descomposición del concepto de calidad en sus categorías evaluativas, permitirá la elaboración de índices, tanto para la calidad en general como para cada una de las categorías establecidas anteriormente. Resulta de capital importancia para el proceso de evaluación externa, porque gana en objetividad, aunque disminuye su validez. La descomposición del concepto en sus diferentes elementos permitirá también una mejor evaluación formativa, es decir, el señalamiento a cada institución de sus fortalezas y debilidades referidas a cada categoría evaluativa en particular. De ese modo, les será más fácil a las instituciones universitarias poder superar y eliminar los déficits de calidad que les haya detectado el sistema de evaluación correspondiente.

1.3. IMPORTANCIA DEL PROYECTO

La realidad mundial muestra que mientras mejor está preparado un país en el área de educación, mayor es su posibilidad para enfrentar de manera efectiva los retos del mercado global, por tanto colaborar para elevar el nivel del sistema educativo por parte de la sociedad, asumiendo su rol y del estado, cumpliendo sus deberes y obligaciones en este campo, es de vital importancia para el país. Por ello, la investigación, desarrollo y aplicación de este estudio, contribuirá con la mejora de algunos indicadores del sistema educativo, principalmente influirá en la calidad de la educación, ya que mediante las técnicas pedagógicas correctas y la introducción de la espiritualidad se puede nivelar a los estudiantes y dotarles de bases firmes y herramientas de aprendizaje que mejoren la comprensión del pensum académico y obtengan también altas posibilidades de ingresar a instituciones de nivel superior.

El proyecto al presentar esquemas definidos, procesos aplicables, perfiles de competencia, costos de inversión y de rentabilidad, permitirán al mercado educacional ecuatoriano tomar como referencias este estudio para ser aplicado en cualquier sector del país, adaptándolo a sus necesidades y aplicándolo de acuerdo a la realidad de cada uno. La propuesta y el enfoque de este estudio brindarán la facilidad de ser implementado de manera real, y como se analiza en el capítulo 4 este proyecto presenta ventajas económicas competitivas en el mercado actual.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para un centro piloto de apoyo y nivelación académica en Quito.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la realidad educativa del país y en particular de los centros de educación de la ciudad de Quito en base a la información de fuentes actuales y confiables.
- Identificar los principales problemas que causan que el estudiante busque ayuda externa y analizar a donde acuden.
- Identificar en el sistema educativo la necesidad de contar con centros de apoyo académico, para complementar los conocimientos y destrezas de los estudiantes.
- Realizar un estudio de mercado, localización, y económico para la implementación del centro de apoyo académico.
- Diseñar una estructura organizacional y de recursos humanos que permita implantar y sostener el centro de apoyo académico a base de los parámetros definidos en etapas anteriores.
- Elaboración de un plan estratégico del negocio y un modelo de gestión por procesos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 VARIABLES CONCEPTUALES

Para el desarrollo de los fundamentos teóricos de la presente investigación es necesario establecer las variables de la investigación que tienen su origen en el título de la tesis que es: “Elaboración de un plan de negocios para un centro piloto de apoyo y nivelación académica para nivel medio y preuniversitario en Quito”.

Se definieron en base del título las siguientes variables conceptuales:

Tabla 3 - Variables Conceptuales

VARIABLES CONCEPTUALES	RED DE CONCEPTOS
ELABORACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS
CENTRO PILOTO DE APOYO Y NIVELACIÓN ACADÉMICA EN QUITO	CENTRO PILOTO
	APOYO
	NIVELACIÓN ACADÉMICA

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Autores

2.2 DESARROLLO DE CONCEPTOS

Se procede a desarrollar los conceptos originados de las variables conceptuales determinadas en la Tabla 3.

2.2.1 PLAN DE NEGOCIOS

Según lo señala la (Corporación Financiera Nacional, 2010, pág. 1) el Plan de negocios es:

Aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable. Uno de los errores frecuentes en estas iniciativas es no

vislumbrar resultados alcanzables. Es imprescindible identificar las fortalezas y las necesidades para no incurrir en el desperdicio de recursos. El plan de negocios debe construirse, de tal forma, que éste sea una guía y base para concretar el inicio de operaciones de su propia empresa, en forma exitosa, rentable y sustentable.

El cliente deberá contar con una idea clara de proyecto y la determinación de invertir, talento, tiempo y recursos, para llevarla a cabo en forma exitosa.

Además en el documento deberá constar:

1. PRESENTACIÓN

- 1.1 Nombre de la Empresa
- 1.2 Dirección donde se ubicará la Empresa
- 1.3 Teléfono:
- 1.4 Correo Electrónico:
- 1.5 Página Web:
- 1.6 Fecha de Elaboración

2. RESUMEN EJECUTIVO:

En máximo una hoja describir en qué consiste su idea de negocio y cómo se implementará:

3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO:

Es establecer cuál es el problema existente, la oportunidad que se presenta y cómo el negocio que usted propone da solución ha dicho problema y/o aprovecha la oportunidad mencionada. Detallar a continuación:

3.1. MISION: Es la razón de ser de una organización y es la definición de la empresa en el momento actual, en tiempo presente.

3.2. VISION: Es el estado, el lugar en el que espera que la empresa se encuentre a futuro. La visión tiene que infundir en los miembros de la empresa una motivación por alcanzarla.

3.3 FODA:

- Fortalezas: son todos aquellos aspectos, áreas, elementos positivos que tiene la empresa y que pueden constituirse en una ventaja al poseerlas. Son de carácter interno.
- Oportunidades: Son aspectos positivos que existen en el entorno de la empresa y que al ser aprovechadas pueden colocar a la empresa en una mejor situación. Son de carácter externo.

- Debilidades: son dificultades, problemas que experimenta la empresa y que deben ser identificados para eliminarlas o reducir su impacto. Son de carácter interno a la empresa.
- Amenazas: Son situaciones que pueden poner en situación de riesgo a la empresa y/o sus procesos, en caso de que se lleguen a dar. Es importante identificarlas para establecer estrategias y hacerlas frente. Son de carácter externo.

3.4. ESTRUCTURA LEGAL: (cómo se constituirá la empresa)

3.5. SOCIOS: Cuántas personas se conformarán como socios, qué participación tendrán dentro de la empresa, nombres.

3.6. ORGANIGRAMA: es la representación gráfica de cómo está estructurada la empresa. Entre otras cosas sirve para entender qué áreas tiene la empresa, y el vínculo de cada uno de los integrantes.

3.7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: Detalladas para los distintos cargos de la empresa.

4. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

4.1. ANALISIS DEL MERCADO: Es fundamental antes de iniciar o ampliar una empresa, independientemente de su tamaño, contar con un mecanismo para obtener información sobre lo que sucede en el mercado, tanto entre los clientes como con la competencia. A este mecanismo de información se lo conoce como Investigación de Mercado.

4.2 MERCADO DE DEMANDA: En este acápite se analizarán a los clientes, a los compradores, identificando quiénes son, dónde están, motivaciones para la compra, factores que lo influncian.

4.3. ANÁLISIS DE CLIENTES: Referente a los clientes y su comportamiento.

4.4. MARKETING MIX: El Marketing Mix es una mezcla de cuatro elementos y es una herramienta para ubicar productos en el mercado objetivo. En su conjunto estos elementos constituyen la oferta de su negocio para el mercado, son conocidas como las “4 p” del marketing y son:

4.4.1. Producto:

Se refiere al diseño, cantidad, calidad, características, estilos, nombre de marca, empaque, tamaños, servicios, garantías de su producto.

4.4.2. Precio:

Permite analizar aspectos como lista de precios, descuentos, plazo para el pago, formas de pago, condiciones para crédito

4.4.3. Plaza:

Se refiere a canales de distribución, es decir de qué manera se distribuirán los productos, cobertura, geografía, se entregará a minoristas o mayoristas, horarios de atención, cumplimiento de órdenes, entrega (tiempo, costo, medio), transporte.

4.4.4. Promoción:

Tiene que ver con la publicidad, ventas, promociones de ventas, cupones, programas de fidelidad, relaciones públicas, cupones.

4.5. NORMAS SANITARIAS: Es necesario para la definición de las estrategias, investigar sobre aspectos relacionados con las normas sanitarias. Las autoridades sanitarias en cada mercado suelen determinar normas mínimas de calidad y sanitarias (permisos) que necesitan las empresas para comercializar sus productos/servicios. Es importante por lo tanto que el empresario investigue aspectos relacionado con este tema.

4.6. ARANCELES, MECANISMOS Y PERMISOS DE EXPORTACIÓN: Se debe conocer si existen sistemas de preferencias arancelarias, tasas y mecanismos de comercialización para productos orientados a satisfacer necesidades de mercados internacionales.

4.7. SISTEMA TRIBUTARIO Y LEGAL: Se hace necesario investigar a nivel nacional e internacional si fuera el caso, los impuestos para la producción y comercialización de productos, así como las exenciones, si las hubiera y los requisitos legales mínimos para operar (RUC, patentes, permisos). Se sugiere investigar en el Sistema de Rentas Internas SRI.

5. ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL PROYECTO

Para poder satisfacer los requerimientos del mercado, la tecnología deberá tener acceso a materia prima de buena calidad y en la cantidad necesaria para que por medio de maquinaria, equipo y procesos que brinden el o los productos esperados por el mercado, satisfacer normas de calidad y sanidad que el mercado exige. El componente tecnológico, se divide en las siguientes secciones:

5.1. LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA:

Terreno:

Obras civiles

5.2. ESPECIFICACIONES

- De las materias primas
- De los ingredientes
- De los insumos

- De los productos finales

5.3. PROCESO

- Alternativas consideradas
- Justificación de la alternativa escogida
- Descripción literal
- Diagrama de flujo

5.4. MAQUINARIA Y EQUIPO: ESPECIFICACIONES

- Cotizaciones
- Justificación y selección
- Costo

5.5. MANTENIMIENTO (MAQUINARIA, EQUIPO Y OBRAS CIVILES)

- Programa de mantenimiento preventivo

5.6. COSTO DEL PROGRAMA

- Taller y herramientas
- Vida útil y valor de reposición o rescate

6. EL PLAN DE INVERSIONES:

En el Plan de Inversiones se genera la información necesaria para formular el presupuesto de Costos y Gastos. Como su nombre lo indica es la proyección que ejecuta una persona natural o jurídica que desea iniciar o expandir la operación de su negocio o empresa. Cabe señalar que cuando se trata de un proyecto de ampliación el financiamiento es del 100%, en tanto que en un proyecto nuevo es de 70% y el aporte del cliente es del 30%. (Corporación Financiera Nacional, 2010, págs. 1 - 7)

Por supuesto existen muchísimas fuentes en donde se definen y se dan las pautas para elaborar un plan de negocios, pero la estructura básica es la mencionada anteriormente.

2.2.2 CENTRO PILOTO

De acuerdo a una definición extraída del (Diccionario Tormo, 2013), un centro piloto es:

Un centro de prueba, que para el caso de los negocios, se pone en funcionamiento para determinar si el concepto de negocio que se quiere operar, funciona efectivamente con garantías de éxito. Generalmente es utilizado como estrategias

de franquiciadores, quienes ponen a prueba su negocio antes de entregarlo al franquiciado.

2.2.3 APOYO

Esta palabra se refiere al estado en que un objeto o persona descansa sobre otra cosa, además que el apoyo también puede usarse para afirmar o mantener alguna opinión sobre un tema en particular.

Por lo manifestado es importante señalar que el apoyo:

Puede ser una cosa física (material) o una cuestión simbólica. En el primer caso, puede definirse como apoyo a aquello que sostiene una estructura o un objeto. Por ejemplo: “Las patas de acero constituyen un apoyo firme y sólido para la mesa”, “¡No muevas esa caja! La uso como apoyo de la biblioteca”, “Si te cuesta levantarte, utiliza los codos como apoyo”.

En sentido simbólico, el apoyo puede ser el fundamento o la prueba de un comentario, una teoría o una doctrina: “Los periodistas no creen en mi denuncia: voy a mostrarles estas fotografías como apoyo de mis dichos”, “Si quieres que el Estado te conceda un subsidio para tu investigación, tienes que presentar algunas pruebas que sirvan de apoyo a tu hipótesis”, “Las palabras del Dr. Fullman fueron el apoyo que necesitaba para saber que mi postulado era correcto”.

El apoyo, por otra parte, puede ser un favor, auxilio o protección que se brinda a alguien o a algo: “Mi hija necesitará apoyo escolar para pasar de año y no repetir”. “Tenemos que dar apoyo a las personas que han perdido todas sus pertenencias por las inundaciones”, “Quiero expresar mi apoyo al candidato que ha sufrido estas cobardes amenazas anónimas”, “Gracias, sin tu apoyo nada de esto hubiese sido posible”. (Diccionario Definición de, 2008)

Por lo tanto, un Centro de Apoyo Académico es una institución que ayuda a solucionar los problemas dentro del sistema nacional de educación con los recursos humanos, físicos, tecnológicos que le permitan junto con los demás actores, un fortalecimiento del rendimiento de los estudiantes.

El papel fundamental de este servicio es transmitir o reforzar conocimientos en las diferentes áreas de formación educativa, evitando un posible atraso de los alumnos en su proceso de aprendizaje.

2.2.4 NIVELACIÓN ACADÈMICA

La nivelación académica consiste en instruir a los estudiantes para que mejoren sus conocimientos y habilidades en materias o asignaturas en donde posean debilidades, generalmente se da este tipo de nivelación a estudiantes que requieren ingresar a niveles superiores de estudios, el objetivo es que logren alcanzar un nivel de estudios acorde al pensum de la institución donde estudiarán en el futuro para que no tengan ningún tipo de problema académico.

Generalmente, este tipo de nivelación requiere de un examen de ubicación en donde se mide el nivel de estudios de los estudiantes, y se refuerzan materias principales en las que pueden surgir problemas, especialmente matemática y lengua.

3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

La formulación del proyecto para el Centro Piloto de Apoyo y Nivelación Académica para nivel medio y preuniversitario en la ciudad de Quito, junto con el plan financiero está desarrollada con todos los temas que en conjunto formarán el Plan de Negocios para este centro.

3.1 ANÁLISIS DE MERCADO

3.1.1 GENERALIDADES

El análisis del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. En un estudio de factibilidad o en planes de negocio, este estudio sirve como antecedente para la realización de los estudios técnicos, de ingeniería, financiera y económica para determinar la viabilidad de un negocio. Es decir, el estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.

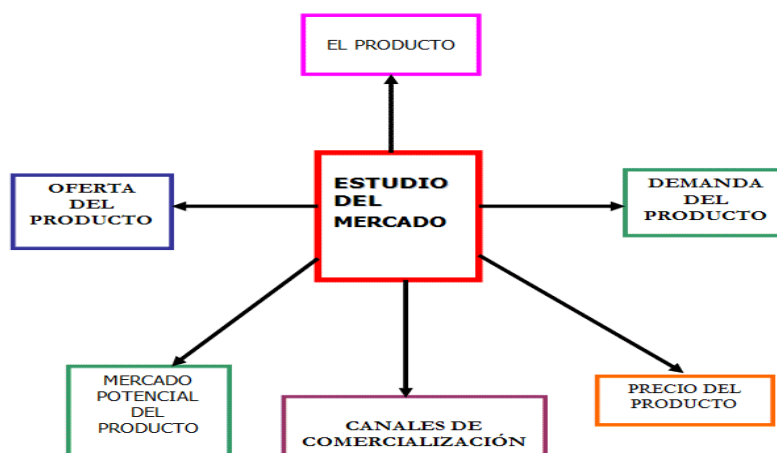


Figura 1 - Esqueleto de un Estudio de Mercado

Fuente: (Caprile & Aguilera, 2014)

3.1.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.1.2.1 MERCADO OBJETIVO

Se ha determinado que el mercado objetivo de este proyecto serán los estudiantes de educación general básica y de bachillerato unificado, comprendidos en edades de doce a veinte años de edad, cuyo nivel socio económico es de estrato medio y medio alto, que estudien en la ciudad de Quito.

SELECCIÓN DEL ÁREA DE ACTIVIDAD

Tabla 4 – Selección del Área de Actividad

Especificación:

Criterio	Área de Actividad
A.	Productivo
B.	Comercial
C.	Servicios
D.	Infraestructura Básica
E.	Infraestructura Social
F.	Sector del Medio Ambiente

Criterio de Selección:

- I. Importación de Insumos y Tecnología.
- II. Demanda.
- III. Recursos Humanos disponibles.
- IV. Recursos Económicos.
- V. Capacidad de Satisfacción.

Calificación:

Valoración 1-10, donde 1 corresponde al puntaje menor y 10 al puntaje mayor.

Alternati va	Criterios de Selección	I	II	III	IV	V	Ponderación de Criterios sobre 100%
A		8	9	9	5	5	20%
B		6	9	9	9	7	20%
C		8	9	10	9	10	30%
D		10	8	6	5	6	20%
E		10	6	6	5	7	10%
F		2	10	9	10	9	
Sumatoria		44	51	49	43	44	100%


Procedimiento para el Cálculo:

M₁ (6X5)	0,18	0,18	0,18	0,12	0,11
	0,14	0,18	0,18	0,21	0,16
	0,18	0,18	0,20	0,21	0,23
	0,23	0,16	0,12	0,12	0,14
	0,23	0,12	0,12	0,12	0,16
	0,05	0,20	0,18	0,23	0,20

M₂ (5X1)	0,20
	0,20
	0,30
	0,20
	0,10

$M_{\text{RESULTADO}} = M_1 \times M_2$ <p>(6X1) (6X5) (5X1)</p>

M_R	0,16	A
	0,18	B
	0,20	C
	0,15	D
	0,14	E
	0,17	F

 MAYOR

Elaboración: Autores

CONCLUSIÓN:

ESCOGEMOS LA OPCIÓN C, LA MISMA QUE CORRESPONDE AL **SECTOR SERVICIOS**

SELECCIÓN DE LA SUB ÁREA DE ACTIVIDAD

Tabla 5 - Selección de la Sub área de actividad

Especificación:

Criterio	Sub área de Actividad
A.	Publicidad
B.	Comunicaciones
C.	Transporte
D.	Distribución
E.	Financiera
F.	Enseñanza

Criterio de Selección:

- I. Factibilidad en la Realización.
- II. Capacidad Técnica.
- III. Necesidad del Servicio que se brinda.
- IV. Cumplimiento de Objetivos.
- V. Nueva Alternativa de Ingresos Económicos.
- VI. Creación de nuevas Fuentes de Trabajo.

Calificación:

Valoración 1-10, donde 1 corresponde al puntaje menor y 10 al puntaje mayor.

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

Alternativa \ Criterios de Selección	I	II	III	IV	V	VI	Ponderación de Criterios sobre 100%
A	3	2	4	4	5	4	20%
B	3	2	1	3	6	4	20%
C	2	2	6	4	3	2	30%
D	6	5	6	7	7	5	20%
E	10	7	8	9	5	5	5%
F	10	9	9	8	10	6	5%
Sumatoria	34	27	34	35	36	26	100%

MATRIZ NORMALIZADA

<div> <div>Criterios de Selección</div> <div>Alternativa</div> </div>	I	II	III	IV	V	VI	Ponderación de Criterios sobre 100%
A	0,09	0,07	0,12	0,11	0,14	0,15	0,20
B	0,09	0,07	0,03	0,09	0,17	0,15	0,20
C	0,06	0,07	0,18	0,11	0,08	0,08	0,30
D	0,18	0,19	0,18	0,20	0,19	0,19	0,20
E	0,29	0,26	0,24	0,26	0,14	0,19	0,05
F	0,29	0,33	0,26	0,23	0,28	0,23	0,05
Sumatoria	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Procedimiento para el Cálculo:


$$M_1 = \begin{pmatrix} 0,09 & 0,07 & 0,12 & 0,11 & 0,14 & 0,15 \\ 0,09 & 0,07 & 0,03 & 0,09 & 0,17 & 0,15 \\ 0,06 & 0,07 & 0,18 & 0,11 & 0,08 & 0,08 \\ 0,18 & 0,19 & 0,18 & 0,20 & 0,19 & 0,19 \\ 0,29 & 0,26 & 0,24 & 0,26 & 0,14 & 0,19 \\ 0,29 & 0,33 & 0,26 & 0,23 & 0,28 & 0,23 \end{pmatrix}$$

$$M_2 = \begin{pmatrix} 0,20 \\ 0,20 \\ 0,30 \\ 0,20 \\ 0,05 \\ 0,05 \end{pmatrix}$$

$$M_{\text{RESULTADO}} = M_1 \times M_2$$

(6X1) (6X6) (6X1)

$$M_R = \begin{pmatrix} 0,11 \\ 0,07 \\ 0,11 \\ 0,18 \\ 0,25 \\ 0,28 \end{pmatrix} \begin{matrix} A \\ B \\ C \\ D \\ E \\ F \end{matrix}$$

 MAYOR

Elaboración: Autores

CONCLUSIÓN:

SE ESCOGE LA OPCIÓN F, LA MISMA QUE CORRESPONDE A LA SUB ÁREA DE **ENSEÑANZA**

SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN META**Tabla 6** - Selección de la población meta**Especificación:**

Criterio	Alternativas de Población Meta
A.	Estudiantes de Primaria del área rural de Quito
B.	Estudiantes de Primaria área urbana de Quito
C.	Estudiantes de Secundaria del área rural de Quito
D.	Estudiantes de Secundaria de área urbana de Quito

Criterio de Selección:

- I. Demanda del Mercado a Satisfacer.
- II. Concentración de la Población Meta.
- III. Usabilidad (localización y precios)
- IV. Impacto en el rendimiento académico.
- V. Generación de empleo

Calificación:

Valoración 1-10, donde 1 corresponde al puntaje menor y 10 al puntaje mayor.


MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

Criterios de Selección Alternativa	I	II	III	IV	V	Ponderación de Criterios sobre 100%
A	6	6	5	9	9	20%
B	8	7	9	8	9	10%
C	9	9	9	9	9	20%
D	10	10	10	9	10	40%
						10%
Sumatoria	33	32	33	35	37	100%

Procedimiento para el Cálculo:

M₁ (4X5)	0,18	0,19	0,15	0,26	0,24
	0,24	0,22	0,27	0,23	0,24
	0,27	0,28	0,27	0,26	0,24
	0,30	0,31	0,30	0,26	0,27

M₂ (5X1)	0,20
	0,10
	0,20
	0,40
	0,10

M_R	M_{RESULTADO} = M₁ x M₂	
	(4X1)	(4X5) (5X1)
	0,21	A
	0,24	B
	0,26	C
	0,28	D 

Elaboración: Autores

CONCLUSIÓN:

DADO EL CRITERIO DE SELECCIÓN, ESCOGEMOS LA OPCIÓN D, POR TANTO LA POBLACIÓN META DEFINIDA SON LOS **ESTUDIANTES SECUNDARIOS**.

3.1.2.2 Caracterización de los segmentos

- **Geográficas:** Análisis de los colegios en las diferentes parroquias donde se encuentran centros educativos de nivel medio y superior.
- **Demográficas:** Son los estudiantes comprendidos en las edades de doce a veinte años de ambos sexos sin distinción de raza o condición religiosa.
- **Socioeconómicas:** Son estudiantes de niveles económicos medio y medio alto que estén dispuestos a invertir en educación.

- **Psicográficas:** Personas con aspiraciones de continuar con éxitos en sus estudios y que necesitan un apoyo metodológico para mejorar su nivel académico.

3.1.3 SELECCIÓN DE FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Se ha seleccionado fuentes primarias y secundarias para el análisis de la población de estudiantes de nivel medio y preuniversitario como se muestra a continuación.

- **Primarias:** Encuesta aplicada a jóvenes de 12 a 20 años de la ciudad de Quito.
- **Secundarias:** Son básicamente archivos provenientes del Banco Central del Ecuador, INEC, Municipio de Quito y estudios de mercados previos.

3.1.3.1 Método de Investigación

El método que se utilizará en el estudio de mercado es el muestreo aleatorio simple, ya que se necesita muestras al azar de la población de estudiantes del cantón Quito que ajuste a la necesidad del estudio. El estudio es una investigación descriptiva-cuantitativa, ya que se realizara este análisis por medio de encuestas descriptivas.

3.1.3.2 Selección del instrumento de recolección de datos

El estudio de mercado se realizará a través de encuestas que se aplicarán a los estudiantes cerca de los diferentes centros educativos en diferentes parroquias urbanas del cantón Quito y/o en las calles o centros comerciales.

3.1.4 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

3.1.4.1 Población meta

Elementos: Jóvenes entre las edades de 12 a 20 años.

Unidades de Muestra: Familias con hijos jóvenes de 12 a 20 años de edad.

Extensión: Parroquias Urbanas de Quito.

3.1.4.2 Determinación del tamaño de la muestra

Para empezar se estimó la población de la ciudad de Quito de los jóvenes comprendidos entre las edades de 12 a 20 años que estudian en la secundaria y preuniversitario.

Tabla 7 - Población de estudiantes secundarios y preuniversitarios
en la ciudad de Quito de 12 A 20 años

AÑOS	POBLACION *
2001	514679
2002	524973
2003	514680
2004	524974
2005	514681
2006	524975
2007	514682
2008	524976
2009	514683
2010	524977
2011	514684

Fuente: INEC

Elaboración: Autores

Se conoce que del 30% al 40% se encuentran en la zona centro sur o norte, se ha escogido un valor intermedio para el cálculo de la población centro, con un 36% aproximadamente.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula desarrollada por (Murray, 1991):

$$n = \frac{pqN Z^2}{pqZ^2 + E^2(N - 1)}$$

Donde:

N = Tamaño del mercado meta aproximado: 188.511

p= Grado de aceptación (si no se conoce se asume como 0,5): 0.5

q= Grado de rechazo = 1-p: 0.5

Z = Valor de la curva normalizada de Gauss (para un nivel de confianza del 95%, el valor de $Z \approx 2$): 1.96

E = Porcentaje de error admisible máximo (se asume E = 8%): 0.62

n = Tamaño de la muestra: **245 encuestas**

3.1.5 ENCUESTA

3.1.5.1 Preparación de la encuesta

Para determinar ciertos aspectos del mercado, tales como preferencias en horarios, en precios, la aceptación de una nuevo centro de nivelación y otras características de la demanda, se realizó la encuesta correspondiente, por ser un medio efectivo y directo que recoge la información de los clientes potenciales y que permitirá conocer sus necesidades. El modelo de la encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1 y sus resultados fueron los siguientes:

3.1.5.2 Análisis de resultados

La comunidad estudiantil muestra su interés por acudir a un centro de nivelación académica que incremente su potencial para un mejor desarrollo en el ámbito educativo y que garantice una preparación adecuada para superar los obstáculos académicos.

Los datos obtenidos y el análisis correspondientes de acuerdo a los resultados de la encuesta se muestran a continuación.

Pregunta 1: ¿Usted cree que es importante para complementar las enseñanzas que recibe en su colegio o preuniversitario, un Centro de Nivelación Académica?

Si _____ No _____ Si su respuesta es no, fin de la encuesta. Gracias

Tabla 8 - Importancia del Centro como complemento de Estudios Formales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	219	89,38%
No	26	10,62%
	245	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

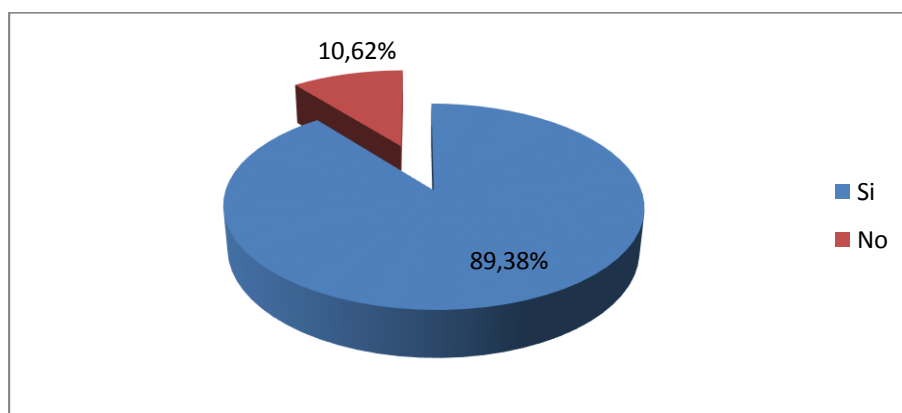


Figura 2 - Importancia del Centro como complemento de Estudios Formales

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: En el cuadro de tabulación de resultados de la pregunta 1 y su figura respectiva, se observa que de los 245 encuestados; 219, es decir, el 89,38% de las personas responden que es importante un centro de estudio para complementar las enseñanzas que reciben en su institución educativa y tan sólo

26 personas, es decir, el 10,62% responden que no les parece importante un centro de nivelación académica para complementar sus estudios formales.

Pregunta 2: ¿Estaría usted dispuesto en acudir a este tipo de centros?

Si_____ No_____ Si su respuesta es no, fin de la encuesta. Gracias.

Tabla 9 - Disposición para acudir al Centro de Nivelación*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	205	93,61%
No	14	6,39%
	219 *	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

(*) 26 no son tomadas en cuenta ya que respondieron que no en las primeras preguntas.

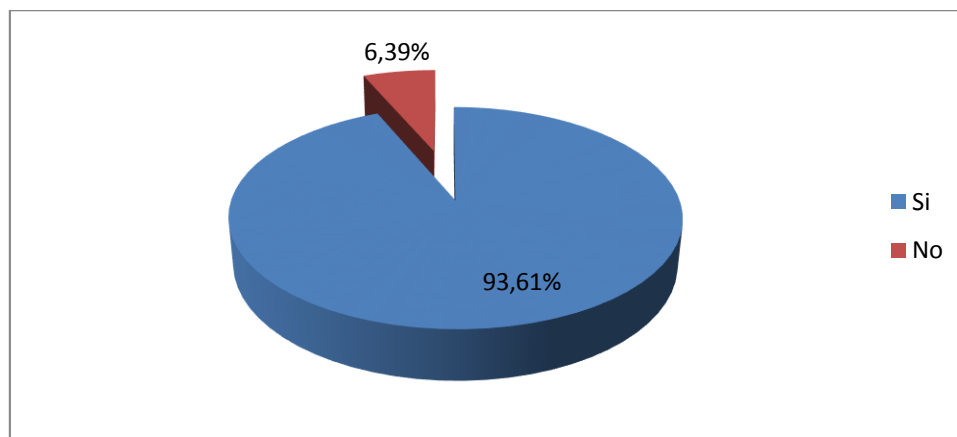


Figura 3 - Disposición para acudir al Centro de Nivelación

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: Se aprecia en el cuadro y figura anterior que 205 personas, es decir, un 93,61% estarían dispuestas a acudir al centro de estudio y 14 personas, en este caso el 6,39% que a pesar de creer que un centro de nivelación académica es importante para complementar sus estudios, no les interesaría acudir a dicho centro.

Pregunta 3: ¿Estaría dispuesto a rendir una prueba de ubicación para valorar el nivel de conocimiento en el que se encuentra en la actualidad?

Sí_____ No_____

Tabla 10 - Disposición para rendir pruebas de ubicación *

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	189	92,20%
No	16	7,80%
	205	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

(*) 40 no son tomados en cuenta ya que respondieron “no” en las primeras preguntas.

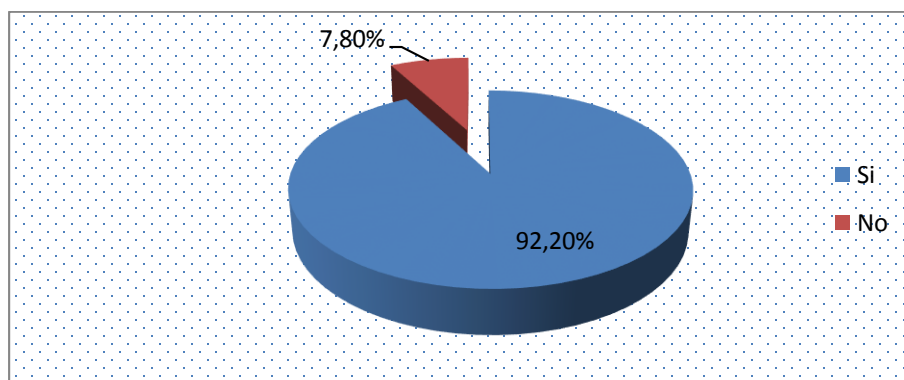


Figura 4 - Disposición para rendir pruebas de ubicación

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

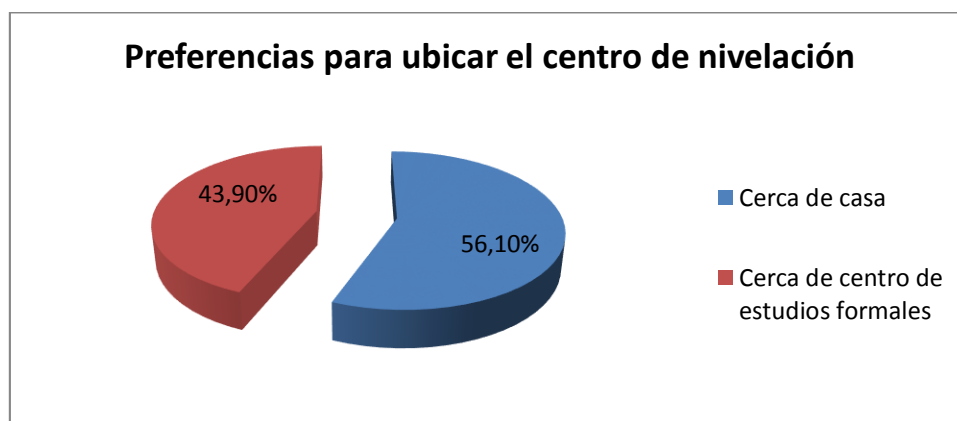
Interpretación: Los resultados reflejan que los estudiantes están dispuestos a rendir una prueba de ubicación de conocimientos, ya que el 92,20% indica que lo haría; mientras que el 7,80% prefiere no rendir pruebas de conocimiento. Por lo que el centro de estudio debe estar en capacidad de tener a mano un banco de preguntas en determinados niveles de conocimiento de acuerdo al grado establecido de cursos existentes a nivel medio y pre universitario en las diferentes materias a impartir nivelación.

PREGUNTA 4: ¿Dónde lo preferiría visitar?

Cerca de su casa_____ Cerca de su centro de estudio_____

Tabla 11 - Preferencias para ubicar el Centro de Nivelación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cerca de casa	115	56,10%
Cerca de centro de estudios formales	90	43,90%
	205	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas**Elaboración:** Autores**Figura 5** – Preferencias para ubicar el Centro de Nivelación**Fuente:** Encuestas realizadas**Elaboración:** Autores

Interpretación: Los resultados muestran que no existe una marcada diferencia entre las preferencias de los estudiantes en cuanto al lugar de ubicación del centro de estudio, ya que el 56,10 % prefiere que dicho centro se encuentre cerca de casa y el 43,90% indica que le convendría un centro cerca del lugar de estudio.

PREGUNTA 5: ¿Conoce de algún centro que brinda este servicio?

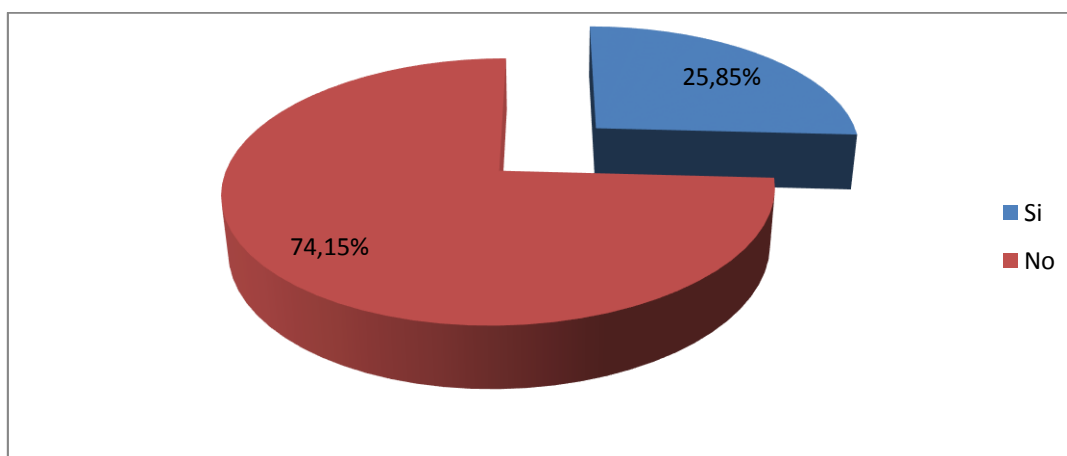
Sí_____ No_____

Tabla 12 - Conocimiento de otros Centros de Nivelación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	25,85%
No	152	74,15%
	205	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

**Figura 6** - Conocimiento de otros Centros de Nivelación

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: Se observa en la figura anterior que tan solo un 25,85 % conoce de centros de este estilo y que un 74,15% de posibles clientes están ávidos de contar con el servicio, ya que no tienen conocimiento o acceso a un centro de nivelación académica.

Pregunta 6: ¿Cuáles son las áreas de estudio que cree necesitaría más ayuda de este centro?

(A) Matemáticas_____

(D) Idiomas_____

(B) Física _____

(E) Química_____

(C) Computación_____

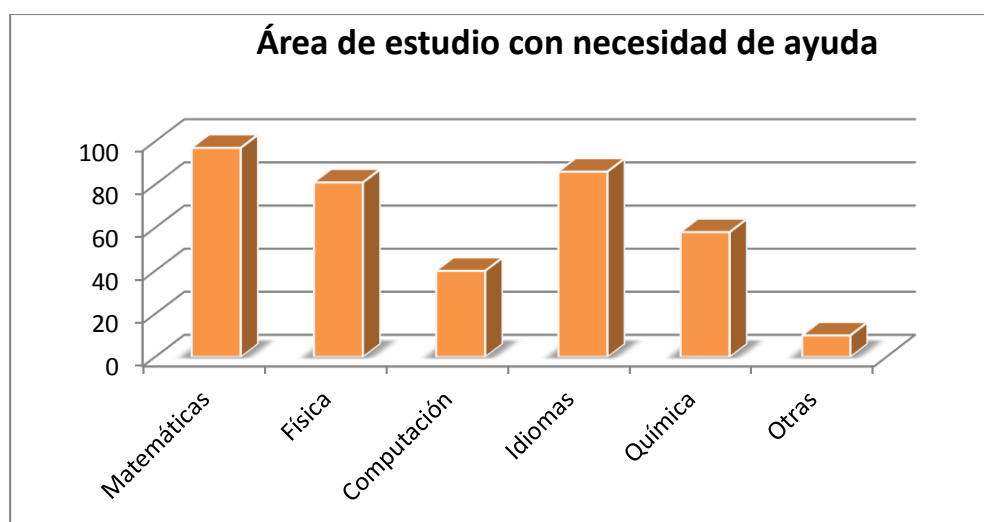
(F) Otras _____ (cuáles)

Tabla 13 - Área de estudio con necesidad de ayuda

RESPUESTA	FRECUENCIA
Matemáticas	97
Física	81
Computación	40
Idiomas	86
Química	58
Otras	10

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

**Figura 7** - Área de estudio con necesidad de ayuda

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: La figura anterior muestra que existe un interés marcado por recibir clases de nivelación de matemáticas, ya que estas fueron escogidas en 97 veces de las 205 encuestas realizadas, otras de gran demanda son las clases de idiomas y física que fueron escogidas en 81 y 86 veces respectivamente del total de encuestas realizadas, también existe un interés por conocimientos de química, asignatura que fue escogida 58 veces y además computación en 40 veces de las 205 encuestas.

Entre las otras áreas de estudio solicitadas fueron las clases de tributación, biología, contabilidad, música, estadística y ciencias sociales como se muestran en las encuestas realizadas para este estudio.

Pregunta 7: ¿En qué horario preferiría asistir?

- (A) Lunes – Viernes, entre 08:00-12:00____ y/o (B) 14:00-18:00____
 (C) Sábado/Domingo, entre 08:00-12:00 ____ y/o (D) 18:00-21:00____

Tabla 14 - Horario de Preferencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lunes a viernes de 8h00 - 12h00	62	28,44%
Lunes a viernes de 14h00 - 18h00	76	34,86%
Sábado/Domingo de 8h00 - 12h00	46	21,10%
Sábado/Domingo de 18h00 -21h00	34	15,60%
		100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

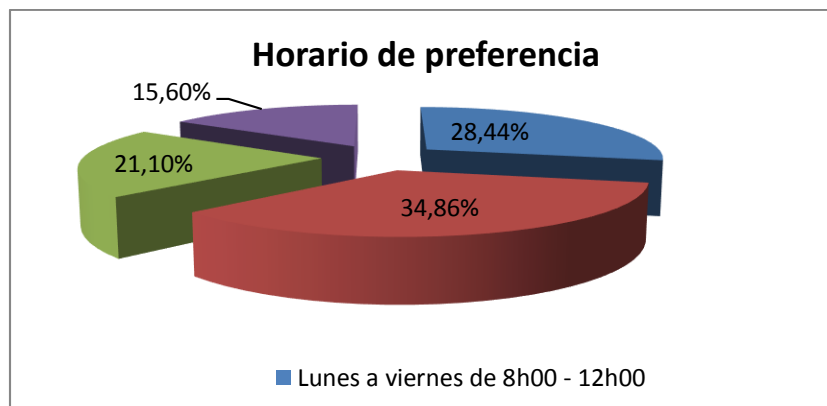


Figura 8 - Horario de Preferencia

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: El gráfico anterior muestra que el horario preferido para acudir al centro de nivelación académica es de lunes a viernes de 14h00 – 18h00 con un

34,86%, por lo que el centro debería de disponer de más recursos en dicho horario, una cantidad similar de llegada al centro de nivelación es en el horario de lunes a viernes de 08h00 – 12h00 con un 28,44%. Los horarios con menor acogida son de los días sábados y domingos.

Pregunta 8: ¿Cuánto considera pagar por hora de estudios especiales?

2-5 dólares_____

6-10 dólares_____

Tabla 15 - Preferencias de pago por hora

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 2 - 5 USD	25	12,20%
De 6 -10 USD	180	87,80%
	205	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

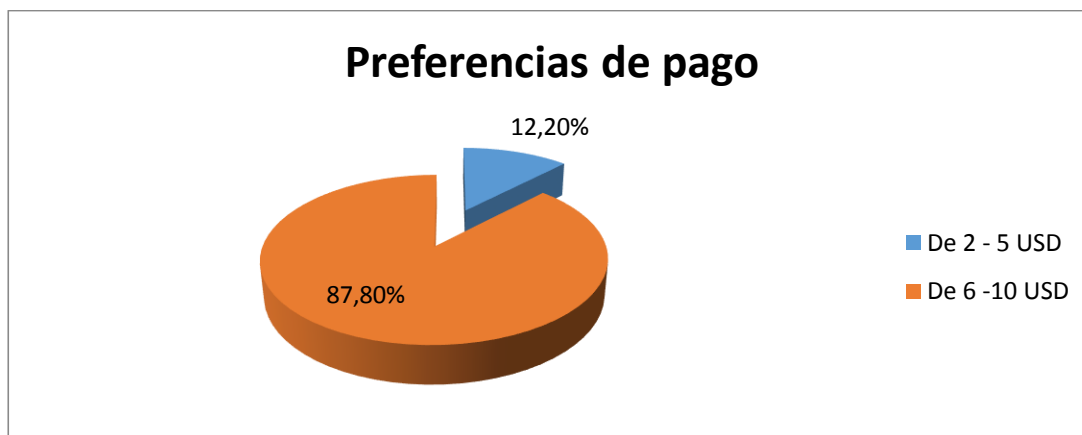


Figura 9 - Preferencias de pago por hora

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: El gráfico anterior muestra que el precio recomendable por cobro de servicios de nivelación académica debería ser de hasta 10 dólares la hora, ya que un 12,20 % de los encuestados así lo indicaron, y tan solo el 87,80% se pronunció por un cobro de 6 a 10 dólares por el costo hora del servicio.

Pregunta 9: En orden de importancia indique las cualidades que esperaría encontrar en un centro de este tipo (1 el más importante y 7 el menos importante)

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1. Metodología de enseñanza_____ | 5. Cursos ofrecidos _____ |
| 2. Capacidad de Instructores_____ | 6. Prestigio _____ |
| 3. Instalaciones adecuadas _____ | 7. Costos adecuados_____ |
| 4. Ambiente de estudio _____ | |

Tabla 16. - Cualidades Esperadas

DATOS	RESULTADOS PONDERADOS						
	1	2	3	4	5	6	7
205	270	520	534	691	676	735	701
	0,370	0,192	0,187	0,145	0,148	0,136	0,143

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

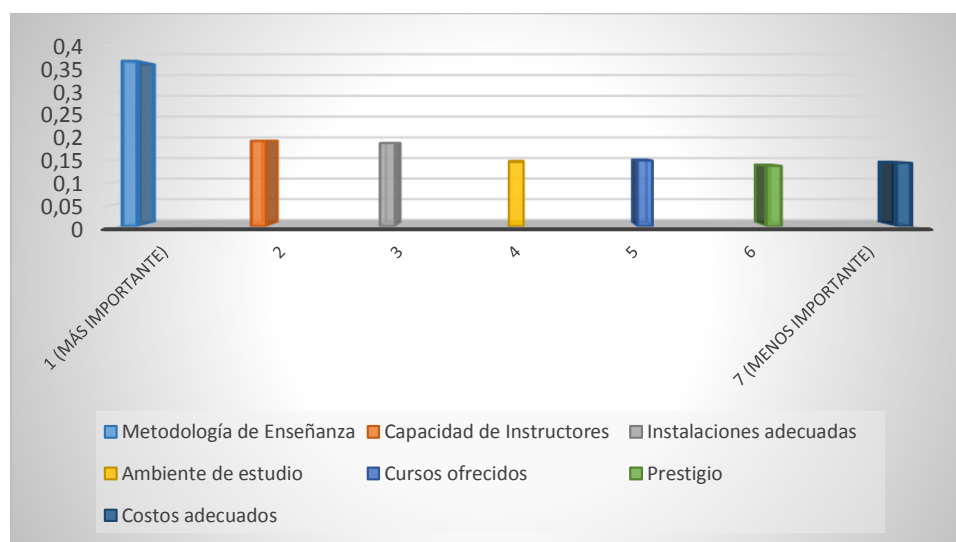


Figura 10 – Cualidades esperadas en un centro de nivelación

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: El cuadro anterior muestra que la cualidad más importante que el cliente observa en un centro de nivelación académica según la encuesta es la metodología de la enseñanza con un 0,37 de preferencia, por lo que la institución

debe tener un perfil de competencias que deben ser cumplidas en el momento de seleccionar al talento humano a trabajar en el centro. Esto va ligado con la capacidad de los instructores que se encuentran en un segundo lugar con un 0,19. Las instalaciones adecuadas son muy importantes en todo sentido, por ello ocupan un tercer lugar de importancia con un 0,18. En los cursos que se ofrecerá, donde el desarrollo de éstos debe ir de acuerdo a la demanda del estudiante y su requerimiento a su nivel de estudio, ocupan el cuarto lugar con un 0,148. De acuerdo al grado de importancia como quinto lugar con el 0,145 se encuentra el ambiente en el que se desarrolla la enseñanza, son importantes también los costos adecuados con un 0,143 y el prestigio del centro con un 0,137 ocupando estos puntos mencionados anteriormente un sexto y séptimo puesto respectivamente de prioridades que un estudiante demanda de un centro de nivelación académica.

PREGUNTA 10: Indique que otros servicios le interesaría que presten este tipo de centros:

Tabla 17 - Otros servicios que desean los clientes

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sala de Internet	94	45,85%
Salones para charlas de capacitación y motivación	8	3,90%
Bar	83	40,49%
Salas de lectura y reuniones	13	6,34%
Otros	7	3,41%
	205	100,00%

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

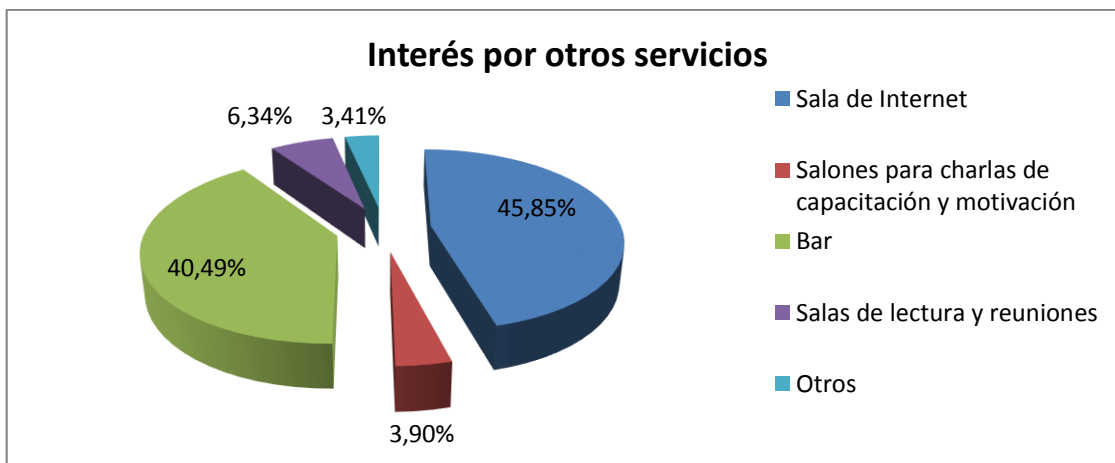


Figura 11 - Otros servicios que desean los clientes

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Autores

Interpretación: La encuesta muestra que es importante contar con un centro de nivelación académica con servicios de sala de internet y de bar principalmente que obtuvieron un porcentaje de 45,85% y 40,49% respectivamente, así como también salones de charla y de lectura que reflejaron un porcentaje bajo en relación a las dos primeras opciones.

Luego de haber observado los resultados de la encuesta, se procede a desarrollar el estudio de mercado.

3.1.6 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

En esta parte se deben definir las características específicas del bien o servicio objeto de análisis, por lo tanto, los productos del proyecto se definen de la siguiente manera:

3.1.6.1 Definición del servicio

El centro de apoyo y nivelación académica será una institución dedicada a llenar los vacíos de conocimientos de las áreas académicas que presenten mayor dificultad por parte de los alumnos de educación media, bachillerato y preuniversitario de la ciudad de Quito. Brindará un servicio diferente a los demás centros existentes de este tipo en cuanto a la atención diferenciada a cada alumno de acuerdo con las técnicas avanzadas de pedagogía, psicología educativa y

tecnologías de comunicación, completará el servicio con un talento humano comprometido y capacitado para este fin.

3.1.6.2 Cartera de servicios ofertados al sistema educativo

Para el cumplimiento de una atención personalizada e integral de los clientes y en base a las encuestas obtenidas en este proyecto, así como las entrevistas realizadas a personas, principalmente administradores de este tipo de centros, se han determinado los siguientes servicios que se deben considerar:

- Nivelación en materias del área de ciencias exactas.
- Apoyo en la resolución de guías de estudio.
- Elaboración de paquetes promocionales de asesoría académica para todo el año.
- Creación de grupos de estudio por tipo de temas y test de ingreso.
- Asesoramiento individual a través del internet cuando el alumno no pueda trasladarse al centro de estudios.
- Entrevistas con un profesional en psicología educativa para determinar las causas raíces del bajo rendimiento del alumno.
- Apoyo en proyecto prácticos principalmente en el área de física.
- Creación de talleres en temas de liderazgo, espiritualidad, motivación, desarrollo personal, técnicas de estudio, emprendimiento de negocios, derechos constitucionales, todos estos enfocados en jóvenes.

3.1.7 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la demanda actual del bien, y el análisis de ciertas

características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

3.1.7.1 Demanda actual

Puesto que el servicio se va a brindar en el sector centro norte de Quito, la demanda actual de alumnos corresponde a aquella proporción de la población estudiantil que se encuentran en este sector, la siguiente tabla refleja este cálculo.

Tabla 18 - Demanda actual de alumnos en el sector Centro de Quito

POBLACION DEMANDANTE DEL SECTOR CENTRO DE QUITO			
AÑOS	POBLACION *	% SECTOR CENTRO **	# DE ALUMNOS DEMANDANTES
2001	514679	26,50%	136370
2002	524973	26,76%	140502
2003	514680	27,03%	139139
2004	524974	27,31%	143355
2005	514681	27,58%	141964
2006	524975	27,86%	146266
2007	514682	28,14%	144832
2008	524976	28,42%	149206
2009	514683	28,71%	147744
2010	524977	28,99%	152206
2011	514684	29,28%	150714

Fuente: * (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2001)

** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2006)

Elaboración: Autores

3.1.7.2 Demanda futura

En base a la tabla de la demanda actual, se realizó la proyección de la demanda para cinco años, se utilizó como herramienta de predicción de la demanda la

función estadística de Excel “PRONÓSTICO”, ya que se tenían series históricas de la demanda de alumnos.

Tabla 19 - Proyección de la Demanda

AÑOS	DEMANDA PROMEDIO
1	136370
2	140502
3	139139
4	143355
5	141964
6	146266
7	144832
8	149206
9	147744
10	152206
11	150714
12	153423
13	154593
14	156235
15	157384
16	159015
17	160145
18	161772
19	162895
20	164536

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

3.1.8 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Estudia las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado. Analiza las condiciones de producción de las empresas

productoras más importantes. Se referirá a la situación actual y futura, y deberá proporcionar las bases para prever las posibilidades del proyecto en las condiciones de competencia existentes.

3.1.8.1 Oferta actual

Para determinar la cantidad de la oferta actual de los alumnos cubiertos por los centros de nivelación en el centro norte de la ciudad, se ha tomado como punto de partida el cuadro donde se especifican el número de instituciones educativas existentes en Quito y se establecieron los porcentajes de acuerdo al sector, que para el presente estudio, el 20,57% se encuentran en el Centro de Quito.

Tabla 20 - Segmentación por sector

SECTOR	# DE INSTITUCIONES	% POR SECTOR
CENTRO	123	20,57%
NORTE	194	32,44%
SUR	150	25,08%
VALLES	44	7,36%
RURAL	87	14,55%
TOTAL	598	100,00%

Fuente: INEC
Elaboración: Autores

Luego se ha procedido a realizar el cálculo de número de centros de nivelación académica que se encuentran en el centro norte, aplicando el porcentaje determinado en la tabla anterior.

Tabla 21 - Centros de nivelación en Quito según patentes

AÑOS	# OFERENTES	SECTOR CENTRO
2001	90	19
2002	93	19
2003	95	20
2004	97	20
2005	99	20
2006	101	21
2007	103	21
2008	100	21
2009	105	22
2010	107	22
2011	109	22

Fuente: (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2011)

Elaboración: Autores

Se puede concluir que para el 2011, existen 22 centros de nivelación académica que se encuentran funcionando legalmente en el centro de la ciudad de Quito, los cuales son los principales oferentes de este servicio en el sector indicado.

Las investigaciones realizadas, reflejaron los siguientes datos con respecto a la capacidad instalada de los centros de nivelación:

Tabla 22 - Capacidad instalada de los competidores

ATENCIÓN MÍNIMA	POR TUTOR
# ALUMNOS POR DIA	4
# ALUMNOS POR SEMANA	28
# ALUMNOS POR MES	120
# ALUMNOS POR AÑO	1440
# ALUMNOS POR AÑO POR TUTORES	2880

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

Para este cálculo se ha tomado como base la hora clase promedio equivalente a dos horas. En un horario de trabajo de ocho horas diarias. Y posteriormente se realizaron las multiplicaciones respectivas, con respecto al número de alumnos por aula; y se determinaron las siguientes series históricas de la oferta de estos servicios:

Tabla 23 - Demanda cubierta por los oferentes

AÑOS	OFERTA MINIMA	OFERTA PROMEDIO
2001	26.657	53.314
2002	27.545	55.091
2003	28.096	56.193
2004	28.658	57.317
2005	29.231	58.463
2006	29.816	59.632
2007	30.412	60.825
2008	29.619	59.237
2009	31.021	62.041
2010	31.641	63.282
2011	32.274	64.548

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

3.1.8.2 Oferta futura

Se ha tomado como base el cuadro de las series históricas de la oferta promedio y utilizando la función estadística de Excel “PRONÓSTICO”, se definió la siguiente proyección de la oferta.

Tabla 24 - Proyección de la oferta

AÑOS	OFERTA PROMEDIO
1	53.314
2	55.091
3	56.193
4	57.317
5	58.463
6	59.632
7	60.825
8	59.237
9	62.041
10	63.282
11	64.548
12	65.232
13	66.103
14	67.060
15	68.026
16	69.015
17	70.051
18	71.164
19	72.395
20	73.136

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

3.1.9 DEMANDA INSATISFECHA

Conforme a los cálculos realizados de demanda y oferta, la diferencia entre estas dos variables constituye la demanda insatisfecha, de tal forma que las siguientes cifras reflejan la demanda insatisfecha:

Tabla 25 - Determinación de la demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA EN EL CENTRO DE QUITO			
AÑOS	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2001	53.314	136.370	83.056
2002	55.091	140.502	85.411
2003	56.193	139.139	82.946
2004	57.317	143.355	86.038
2005	58.463	141.964	83.501
2006	59.632	146.266	86.634
2007	60.825	144.832	84.008
2008	59.237	149.206	89.969
2009	62.041	147.744	85.702
2010	63.282	152.206	88.923
2011	64.548	150.714	86.166
2012	65.232	153.423	88.191
2013	66.103	154.593	88.490
2014	67.060	156.235	89.175
2015	68.026	157.384	89.359
2016	69.015	159.015	90.000
2017	70.051	160.145	90.094
2018	71.164	161.772	90.608
2019	72.395	162.895	90.500
2020	73.136	164.536	91.401
MEDIA	58.899	144.595	85.614
VARIANZA	5.028.785	12.450.012	5.637.575
DESVIACIÓN	2.242	3.528	2.374

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

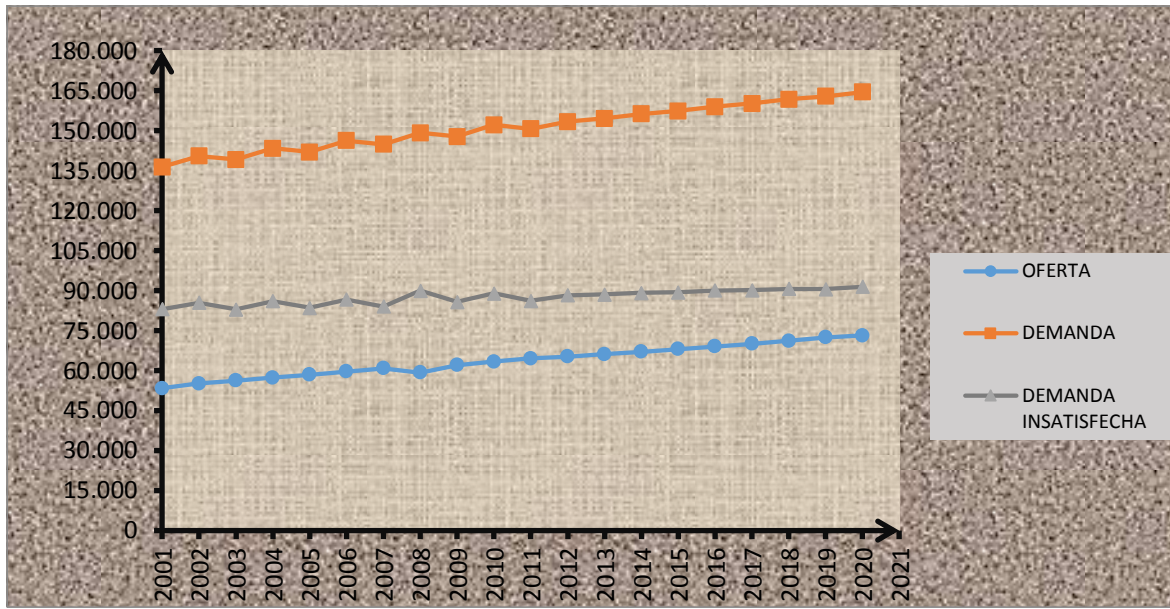


Figura 12 – Demanda insatisfecha

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

3.1.10. PLAN DE MARKETING

Las estrategias de marketing mix servirán a la empresa a crearse (servicios académicos) como herramienta básica dentro de la gestión comercial para alcanzar los objetivos sin ningún problema en un tiempo determinado dentro de su mercado meta, ofertando bajo un enfoque competitivo y eficiente los servicios dentro del mercado meta seleccionado dentro de la ciudad de Quito.

Objetivos del plan de marketing

- Alcanzar un 20% de ingresos adicionales por los servicios prestados en asesoría académica en comparación con los costos, gastos, y otros egresos del proyecto.
- Fidelizar a la cartera de clientes
- Alcanzar la satisfacción total de los clientes al momento de adquirir los servicios académicos.
- Proporcionar nuevos canales de comunicación para información de los servicios a ofrecer.

Tabla 26. Estrategias de producto - servicio

POLITICA	ESTRATEGIA	ACCIÓN	COSTOS Y TIEMPOS	RESPONSABLES
Realizar seguimiento a los clientes	Establecer nexos de comunicación a través celular y correo electrónico, sobre los servicios adicionales que podría ofrecer la empresa a todos los clientes actuales	Realizar una lista de los clientes actuales	\$100,00 1 semana	Director Académico-Administrativo
		Enviar mensajes de texto a los clientes actuales	\$100,00 3 semanas	Secretaria
		Evaluación de la estrategia de acuerdo al nivel de ingresos	\$150,00 2 semanas	Director Académico-Administrativo
Brindar servicio de capacitación donde el cliente lo requiera	Contratar a profesionales altamente capacitados que no presenten mayores problemas de movilización ya sea en el norte, centro o sur del cantón Quito	Elaborar manuales de funciones para cada materia a enseñar	\$100,00 3 semanas	Director Académico-Administrativo
		Recopilación de profesionales de acuerdo al área establecida	\$150,00 3 semanas	Director Académico-Administrativo
		Seleccionar al candidato que cumpla con los conocimientos y experiencia	\$100,00 1 semana	Director Académico-Administrativo
		Contratar al candidato seleccionado	\$100,00 1 semana	Director Académico-Administrativo
Brindar una excelente atención al cliente	Contratar a un profesional con suficientes conocimientos y experiencia en ventas de servicios académicos y de capacitación	Elaborar manuales de funciones para el área de atención al cliente	\$100,00 3 semanas	Director Académico-Administrativo
		Recopilación de candidatos para el desempeño del puesto	\$100,00 2 semana	Secretaria
		Seleccionar al candidato que cumpla con los conocimientos y experiencia	\$136,00 3 semanas	Director Académico-Administrativo
		Contratar al candidato seleccionado	\$100,00 1 semana	Director Académico-Administrativo

Elaboración: Autores

Tabla 27. Estrategias de precio

POLITICA	ESTRATEGIA	ACCIÓN	COSTOS Y TIEMPOS	RESPONSABLES
Determinar el precio de los servicios de capacitación de acuerdo a la competencia	Realizar investigaciones de mercado cada seis meses para conocer las características de los servicios que ofrece la competencia y el análisis del precio	Identificar las empresas a investigarse	\$100,00 6 semanas	Director Académico-Administrativo
		Determinar las fuentes de recolección de información	\$100,00 3 semanas	Secretaria
		Recolectar los datos mediante visitas donde el cliente se encuentre	\$100,00 2 semanas	Secretaria
		Evaluación e interpretación de los resultados	\$100,00 2 semanas	Director Académico-Administrativo
Análisis y optimización en el manejo de los costos	La cancelación o pago de los sueldos o salarios de los profesores se realizará solamente por hora de asesoría	Establecer el valor de cada hora de asesoría en base a la competencia	\$150,00 3 semanas	Director Académico-Administrativo
		Realizar el pago a los capacitadores participantes	\$136,00 2 semanas	Director Académico-Administrativo
		Evaluación de los ingresos que ha tenido la empresa	\$100,00 1 semana	Director Financiero
Otorgar facilidades de pago con los clientes	Los pagos por el servicio prestado por parte de la empresa serán mediante efectivo y tarjeta de crédito	Realizar convenios con instituciones financieras de tarjeta de crédito	\$100,00 2 semanas	Director Académico-Administrativo
		Informar a los clientes sobre el nuevo método de pago	\$150,00 3 semana	Secretaria
		Realizar el registro de los clientes que cancelen con tarjeta de crédito	\$100,00 2 semanas	Secretaria
		Evaluar el nivel de ingresos de nuevos clientes con tarjeta de crédito	\$100,00 1 semana	Director Financiero

Elaboración: Autores

Tabla 28. Estrategias de plaza

POLITICA	ESTRATEGIA	ACCIÓN	COSTOS Y TIEMPOS	RESPONSABLES
Buscar lugares estratégicos para la prestación del servicio	Proponer el programa de capacitación de acuerdo a la reforma educativa para llegar a los estudiantes que salen de los colegios e institutos educativos	Diseñar el programa de capacitación	\$100,00 5 semanas	Director Académico-Administrativo
		Identificar a los colegios e institutos a los que se asistirá	\$100,00 3 semanas	Secretaria
		Explicar la metodología del programa de capacitación	\$150,00 4 semanas	Director Académico-Administrativo
		Capacitar a los clientes en las áreas que deseen	\$100,00 2 semanas	Tutores
Las capacitaciones se realizarán donde el cliente lo requiera	Implementar el programa “nosotros sí llegamos hacia usted” para que las capacitaciones se realicen donde el cliente lo desee	Contratar a profesionales sin problema de transportación	\$100,00 8 semanas	Director Académico-Administrativo
		Informar a los clientes sobre este tipo de servicio	\$100,00 3 semanas	Secretaria
		Otorgar la capacitación donde el cliente lo solicite	\$100,00 2 semana	Tutores
Diseño estratégico de nuevas sucursales	Buscar nuevas sucursales que permitan ofrecer el servicio académico en la ciudad de Quito	Identificar nuevos lugares para la prestación del servicio	\$100,00 4 semanas	Director Académico-Administrativo
		Realizar la decisión de localización del negocio	\$136,00 5 semanas	Director Académico-Administrativo
		Diseñar un estudio de factibilidad	\$100,00 12 semanas	Director Académico-Administrativo
		Implementar la nueva sucursal	\$150,00 12 semanas	Director Académico-Administrativo

Elaboración: Autores

Tabla 29. Estrategias de publicidad y promoción

POLITICA	ESTRATEGIA	ACCIÓN	COSTOS Y TIEMPOS	RESPONSABLES
Mantener descuentos y promociones para clientes actuales y potenciales	Todos los clientes actuales en su segunda capacitación tendrán un 10% de descuento	Diseñar mecanismos de publicidad para informar sobre este tipo de descuento	\$100,00 5 semanas	Director Académico-Administrativo
		Informar a todos los clientes actuales	\$100,00 3 semanas	Secretaria
		Registro de los clientes favorecidos con el descuento	\$136,00 4 semanas	Secretaria
		Evaluación económica de la estrategia en comparación con los clientes	\$100,00 2 semanas	Director Financiero
	Otorgar el servicio del “2 x 1” en la que por el pago de uno se capacitan dos personas, este servicio se aplicará para los dos primeros meses después de iniciado el negocio	Diseñar los bocetos publicitarios de la promoción	\$200,00 8 semanas	Proveedores
		Registro de clientes favorecidos	\$100,00 3 semanas	Secretaria
		Evaluación comparativa de la promoción con los clientes	\$100,00 2 semana	Secretaria
La publicidad se realizará solamente a través de internet y hojas volantes	Diseñar los bocetos de publicidad en MARVISION tanto para la página de internet como para las hojas volantes	Reconocer los lugares en donde se repartirán las hojas volantes	\$100,00 2 semanas	Secretaria
		Contratar los servicios de publicidad de MARVISION	\$100,00 5 semanas	Director Académico-Administrativo
		Diseño de las hojas volantes y página web	\$100,00 3 semanas	Proveedores
		Evaluar el incremento del número de clientes actuales y potenciales	\$100,00 12 semanas	Director Académico-Administrativo

Elaboración: Autores

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 MISIÓN

Cubrir y cimentar los vacíos educacionales de los estudiantes, a través de métodos y enseñanzas académicas de calidad educativa con valores culturales y éticos, cuya filosofía es el mejoramiento continuo personal y formativo-educativo para formar individuos competentes en la sociedad actual.

3.2.2 VISIÓN

Convertirnos en una solución real y práctica a nivel nacional, que cubre la demanda por la deficiencia educativa que brinda el sector de la educación en el país. Y así impulsar el desarrollo productivo-educativo de los estudiantes.

3.2.3 VALORES CORPORATIVOS

- Cooperación
- Integridad
- Honradez
- Honestidad
- Calidad

3.2.4 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

El Centro de Nivelación basa sus servicios en métodos de enseñanza actualizados basados en el comportamiento individual del estudiante y apoyados con los recursos tecnológicos que permitan desarrollar la capacidad de aprendizaje del alumno, para crear un ambiente ideal en donde el estudiante se pueda desenvolver con confianza y libertad, basado en la cordialidad y responsabilidad que le brinda su educador.

Los beneficios que presenta la organización se verán reflejados en:

- Desarrollo intelectual y académico del estudiante.
- Formación personal basada en principios espirituales y valores.
- Optimización económica en recursos educativos.
- Organización en tiempos de estudio y en los dedicados a eventos personales.

3.2.5 ENFOQUE COMERCIAL

El servicio se presenta junto a la fuente de la demanda, es decir que estará ubicado en un sector donde existan varios centros de educación para captar a los clientes potenciales, y así lograr un servicio de una forma directa a los consumidores.

3.2.6 FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

El servicio está garantizado por la calidad del talento humano comprometido y capacitado para proponer soluciones con métodos de enseñanza adecuados, para dar una respuesta eficiente a la demanda de los estudiantes.

La relación costo aprendizaje se convierte en una inversión para el estudiante al desarrollar de forma integral sus actitudes cognitivas y personales, justificando así el costo que realiza el estudiante por la prestación del servicio.

Plaza: La ubicación estratégica está en el sector Centro Norte, de acuerdo al análisis propuesto por el estudio de mercado y según la respectiva matriz de priorización que reflejó varios parámetros tomando en cuenta la cantidad de establecimientos y cantidad de alumnos que acuden a estos centros de educación, así como también los costos de arrendamiento y seguridad de la zona.

Promoción: Propuesta de servicio al cliente con precios competitivos y en relación al poder adquisitivo de las clases sociales analizadas.

3.2.7 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

De acuerdo a lo señalado por (Porter, 2000), la estrategia empresarial con éxito se basa “en la ventaja competitiva sostenible que toda empresa debe crear y fortalecer para asegurar su rentabilidad y permanencia en el mercado.”

Para ello se dispone de tres estrategias genéricas de alta eficacia para generar un correcto desempeño que los contrincantes en el mercado:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Liderazgo global en costos.- Esta estrategia se basa en el sostenimiento de capital, habilidades de ingeniería de procesos, sistemas baratos de distribución y un riguroso control de costos. La ventaja estratégica es la posición de bajos costos.

Diferenciación.- Esta estrategia se fundamenta en la diferencia del producto o servicio que se ofrece, creando algo así que en la industria se percibe como único, esto se logra mediante el diseño de marca, tecnología, características, redes de distribución servicio al cliente.

Enfoque o concentración.- El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, de este modo se diferencian las necesidades de su mercado para poder satisfacerlas.

El sendero estratégico que va a utilizar el centro de nivelación se enfoca en la diferenciación del servicio, ya que éste presentará un entorno de desarrollo académico ideal que no sólo imparte un conocimiento al estudiante que le

permitirá ganar un año, un semestre; sino que a su vez en algún momento si lo encamina correctamente le ayudará a ganarse la vida, y alcanzará su realización personal que le enseñará a vivir por su experiencia adquirida.

El centro de nivelación académica será un lugar diferente de aprendizaje y convivencia, donde se pondrá énfasis en los valores y principios de comportamiento como un valor agregado a la nivelación académica. Será un centro de charlas de motivación personal, buenas costumbres, regímenes de buena alimentación, control de emociones, cuidado personal, espiritual, etc. El mejoramiento continuo será parte diaria de todos los involucrados en la organización, haciendo un hincapié en el acto de la enseñanza-aprendizaje en las dos direcciones, es decir dador-receptor con interactiva retroalimentación de inquietudes y conocimientos. Todo esto se logrará en base a talento humano comprometido y calificado, donde lo que primará no sólo es la ganancia económica del centro de nivelación sino la completa satisfacción de los clientes de la organización.

3.3 ANÁLISIS FODA

3.3.1 FORTALEZAS:

- La organización tiene un alto nivel de expansión, ya que puede crecer y diversificarse alrededor de varios centros educativos del cantón Quito para cubrir la creciente demanda de éste tipo de centros.
- Las áreas estratégicas tendrán servicios con precios altamente competitivos.
- La institución podrá contribuir al mejoramiento de la calidad en los diferentes centros de estudio, que a su vez se convertirán en futuros socios estratégicos.
- El recurso humano calificado dará completa garantía en el mejoramiento académico y personal del cliente-estudiante.

3.3.2 DEBILIDADES:

- Inexperiencia en creación de empresas y la utilización de los capitales de inversión en las diferentes áreas de la organización.
- Consolidación en el mercado educativo de la marca como reconocida y de prestigio.

3.3.3 OPORTUNIDADES:

- Los clientes han mencionado como necesario un centro de nivelación académica que refuerce y asesore su nivel de conocimiento en las diferentes áreas educativas.
- La ubicación estratégica del centro en un lugar de descongestionado acceso con horarios flexibles.
- La necesidad del estudiante por mejorar sus notas y aprendizaje y la del padre de familia por optimizar sus recursos en inversión educativa de sus hijos.
- No existen centros de nivelación académica con procesos definidos y estructura sólida organizacional, con análisis de mercado que pueden ser llevados a cabo a nivel nacional.
- Conciencia de la gente en prepararse de mejor manera para asumir los nuevos retos del milenio donde lo prioritario es asimilar los conocimientos y ponerlos en práctica empezando esto desde los primeros años de estudio.

3.3.4 AMENAZAS:

- Vulnerabilidad política, social y económica del país.
- Posible percepción de las personas en que la educación pública es de calidad.
- Experiencia en estos servicios por parte de la competencia.

3.3.5 ESCALA ESTRATÉGICA

Tabla 30 - Escala Estratégica

META: Iniciar con la conformación del Centro de Nivelación Académica	META: Alcanzar una imagen corporativa en el mercado de servicios educativos	META: Lograr convenios estratégicos con varios centros educativos	META: Buscar la ampliación de la empresa a nuevos lugares del cantón Quito	META: Ampliar, consolidar y franquiciar la marca y el servicio a nivel nacional	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Convertirse en una marca reconocida en la educación y formación de estudiantes a partir de centros de Nivelación académica a nivel nacional, capaz de cubrir la demanda del mercado educativo y ser una verdadera solución al déficit de la educación en el país.
Necesidades	Necesidades	Necesidades	Necesidades	Necesidades	
Conocer la demanda de estudiantes interesados en el centro.	Conocer el mercado educativo y sus deficiencias.	Conocer el mercado de una manera optima	Conocer la situación actual de la organización	Consolidar la imagen de la organización	
Contar con la infraestructura y talento humano necesario para la apertura de la organización	Incrementar servicios dentro del centro	Conocer la aceptación de las unidades estratégicas del servicio	Conocer a la competencia	Proyectar las futuras expansiones del Centro de Nivelación	
Hacer conocer a los estudiantes de los servicios del Centro de Nivelación	Estandarizar procesos		Tener conocimiento real de las debilidades y fortalezas del Centro de Nivelación	Franquiciar la marca	
Conocer la logística de operación del servicio		Plantear beneficios mutuos de convenios con instituciones educativas y el Centro de Nivelación.	Analizar posibles lugares estratégicos de futuras ubicaciones de la institución.	Publicitar la marca nacionalmente	

Medidas a tomar	Medidas a tomar	Medidas a tomar	Medidas a tomar	Medidas a tomar	
Contar con estudios de mercado y requerimientos del cliente	Realizar campañas masivas de publicidad	Investigar el mercado elegido	Realizar una auditoría interna de la organización.	Destinar recursos para publicitar imagen de la organización	
Seleccionar el local de operación y el perfil y selección del talento humano	Realizar alianzas estratégicas con centros educativos del sector del Centro Norte de la ciudad	Realizar campañas de publicidad masiva	Realizar un estudio de mercado de creación de nuevos centros de nivelación académica	Realizar alianzas estratégicas	
Publicitar el servicio	Establecer paquetes promocionales	Consolidar la imagen de la organización	Llevar a cabo un análisis FODA de la organización	Emplear recursos para la difusión de la marca a nivel nacional	
Dar a conocer las políticas y cultura de la organización.	Elaborar y presentar charlas educativas y de motivación	Empezar la captación de nuevos socios estratégicos		Adquirir recursos, conocimientos, licencias y permisos para franquiciar la marca	
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	

Fuente: Cálculos realizados

Elaborado por: Autores

3.4 ANÁLISIS TÉCNICO

3.4.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La ubicación de esta unidad de negocio es de suma importancia para su éxito, permitirá una ventaja estratégica frente a los competidores, estará orientada a la cercanía del consumidor. Se ha realizado un análisis para definir las alternativas

de ubicación del centro de nivelación en función del costo. Se escogerá aquella que genere una máxima capacidad de producción con un buen aprovechamiento de los recursos y al menor costo posible.

La ubicación geográfica general obviamente está implícita y es la ciudad de Quito ubicada en la provincia de Pichincha. Quito, es una de las ciudades con mayor número de estudiantes de educación básica, bachillerato y preuniversitario del país y posee facilidades de infraestructura y servicios básicos adecuados para este tipo de centros académicos. Para la localización específica del centro de nivelación en la ciudad de Quito, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de los principales factores socio-económicos y de infraestructura que influyen para la ubicación de este tipo de negocios.

En base de los criterios recopilados de los resultados de las encuestas aplicadas así como del análisis del sector, se han recogido los siguientes factores.

3.4.2 ACCESIBILIDAD AL CENTRO DE CAPACITACIÓN

La zona centro norte de la ciudad es una de las zonas más frecuentada de Quito ya que aquí existe una gran concentración de negocios, escuelas, iglesias, museos, entre otros. En cuanto a la accesibilidad, existen varias líneas de transporte urbano que pueden acceder al centro, tanto por la avenida Occidental de Norte a Sur como de Sur a Norte por la Av. Mariscal Sucre.

La Marín es otro los puntos de acceso al centro, en donde varias líneas de transporte pasan por ese sector. En cuanto al transporte público municipal el Trolebús, la Ecovía y el Metrobus son otras opciones que permiten llegar al centro desde cualquier sitio de la ciudad. La zona Sur y la zona Norte en cambio son bastante amplias y el transporte es restringido dependiendo de la zona a la que se dirija, Hay zonas en el Norte a las cuales se puede acceder únicamente en

vehículo particular. Debido a que el proyecto está dirigido a jóvenes de nivel medio la mejor opción de ubicación y de acceso es en el centro norte de la ciudad.

En la figura 13 se puede observar que las actividades políticas, administrativas y culturales se concentran en la zona centro de Quito.

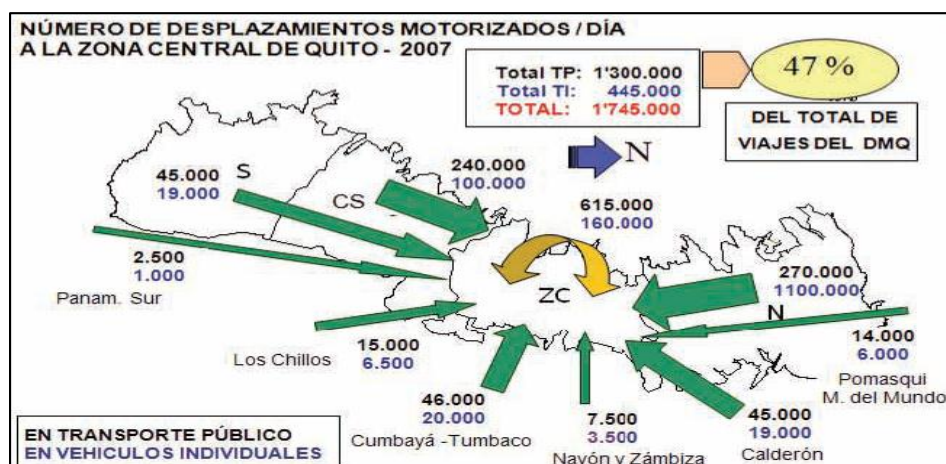


Figura 13 – Concentración de actividades económicas por zonas para Quito

Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito, 2007)

3.4.3 SEGURIDAD

En la actualidad la ciudadanía está sometida a actos delictivos tanto en la vía pública como en espacios privados. Sin embargo, la responsabilidad de la seguridad recae en forma particular en cada uno de nosotros, pues en general no hay sector dentro del Distrito Metropolitano de Quito que tenga una marcada diferencia con relación a los índices de criminalidad, como lo indica la figura 14.

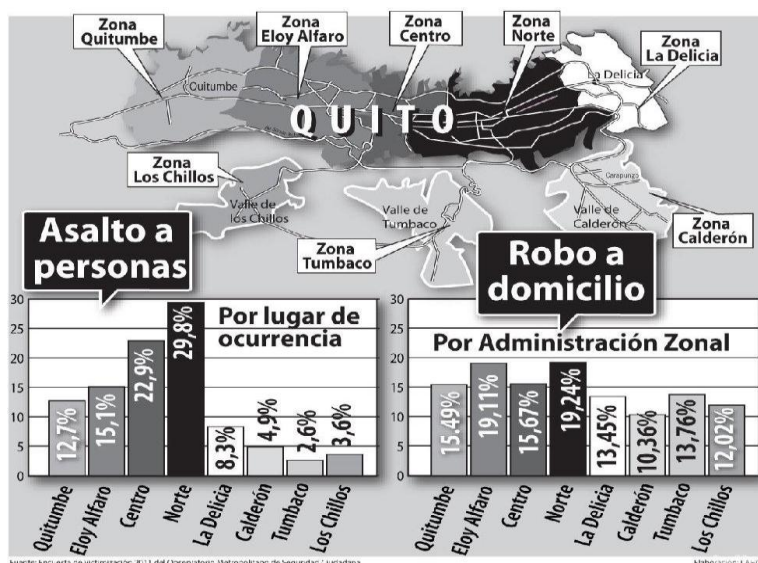


Figura 14 – Porcentaje de Robos y Asaltos en la ciudad de Quito con relación a los diferentes sectores de la ciudad

Fuente: (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2008)

3.4.4 CERCANÍA CON EL MERCADO OBJETIVO

La cercanía que tenga la correcta ubicación del centro de nivelación será de gran utilidad para el crecimiento rápido del negocio, como se definió anteriormente se requiere estar cerca del mercado objetivo. En este análisis se puede tomar en cuenta los diferentes sectores de la zona urbana de Quito en función del número de alumnos secundarios como aparece en la tabla 31 presentada a continuación.

Aquí vemos que las parroquias con mayor población de alumnos sin importar el tipo de centro educativo al que pertenecen, son: La parroquia de Cotocollao con 18.660 alumnos, la parroquia de Chillogallo con 9.026 alumnos y las parroquias céntricas de Quito que están muy cercanas y entre San Blas, San Roque y Santa Prisca. En total suman 36.283 alumnos.

Tabla 31 - Número de establecimientos y alumnos en las parroquias de la zona urbana de Quito

PARROQUIA	No. INSTITUCIONES	NÚMERO DE ALUMNOS
Carapungo	19	6.258
Carcelén	14	3.377
Chillogallo	29	9.026
Chimbacalle	10	2.754
Conocoto	17	3.999
Cotocollao	23	18.668
El Batán	30	8.568
El Beaterio	5	911
El Inca	39	7.962
Eloy Alfaro	18	7.350
Guamaní	5	1.341
La Concepción	34	10.840
La Magdalena	2	267
San Blas	35	15.972
San Roque	28	12.419
Santa Prisca	13	7.892

Fuente: (Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador, 2006)

Elaboración: Autores

3.4.5 COSTO DEL ARRENDAMIENTO

Los costos por arrendamiento de locales son de gran importancia para el desarrollo del negocio ya que influye de manera directa en los costos fijos en los que se tendrá que hacer sobre todo en el primer año.

De forma general, la zona Norte tiene costos de arrendamiento elevados, la zona Sur en cambio tiene costos de arrendamiento bajos dependiendo del sector en el que se halle, mientras que los costos de arrendamiento en el Centro Norte son

medios. Una casa con las características requeridas para el centro de nivelación de cinco dormitorios, tiene un precio aproximado de 1.250USD.

3.4.6 DISPONIBILIDAD DE MANO OBRA

El equipo de trabajo para el centro de nivelación académica está formado principalmente por dos grupos que se pueden identificar en mano de obra directa y mano de obra indirecta, esta última está formada por los coordinadores académicos que son como lo muestra el perfil para este puesto indicado en el anexo N° 2, licenciados que dominen su área de enseñanza.

Los horarios serán flexibles y se acoplarán al tiempo que ellos dispongan para trabajar en el centro. Este educador realizará su trabajo en contacto directo con los alumnos y en coordinación estrecha con el personal administrativo; participarán del planeamiento del trabajo educativo, diseñarán y concretarán las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

3.4.7 DISPONIBILIDAD A LOS SERVICIOS BÁSICOS

El Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito cuenta con acceso a los servicios básicos en toda la zona urbana que requiera el centro de nivelación. El servicio de internet está extendido a casi todas las zonas de Quito, el centro norte es una buena opción ya que los extremos del norte y del sur de la ciudad aún tienen pequeñas dificultades en este sentido.

Luego de haber analizado los factores para ubicar el centro de nivelación académica, se realizará la matriz indicada en la tabla 32, que ayudará a la toma de decisiones del mejor lugar indicado tomando como alternativas las siguientes: En primer lugar en la columna de “ponderación” se coloca el peso que tiene cada uno de los factores de acuerdo al criterio del autor de la investigación y de la importancia que cada uno de ellos tiene para la localización del proyecto,

posteriormente se califica sobre 100 puntos cada una de las zonas de acuerdo a los factores detallados y por último se realiza la multiplicación de la columna de ponderación por la puntuación de cada zona, su resultado es la columna de “puntuación ponderada”, se realizan las sumatorias respectivas y la zona que obtenga mayor puntaje es la más adecuada para el proyecto.

Básicamente la siguiente matriz presenta las calificaciones que se dan a cada una de las zonas de acuerdo a los factores antes descritos.

Tabla 32 - Factores a considerar en la localización del Centro

FACTOR A CONSIDERAR	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN SOBRE 100			PUNTUACION PONDERADA		
		NORTE	CNTRO	SUR	NORTE	CNTRO	SUR
FACILIDAD DE TRANSPORTE	0,20	70	90	65	14,00	18,00	13,00
SEGURIDAD	0,10	85	85	85	8,50	8,50	8,50
CERCANÍA CON MERCADO OBJETIVO	0,25	80	90	75	20,00	22,50	18,75
COSTO	0,20	60	85	90	12,00	17,00	18,00
DISPONIBILIDAD MANO DE OBRA	0,15	85	90	80	12,75	13,50	12,00
DISPONIBILIDAD SERVICIOS BÁSICOS	0,10	90	90	90	9,00	9,00	9,00
TOTALES	1,00				76,25	88,5	79,25

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

La calificación más alta tiene la zona centro de la ciudad con 88,5 puntos sobre 100, es decir que el proyecto debe estar localizado en esta zona de la ciudad. La ubicación más idónea sería en las calles Robles E3-75 y Av.9 de Octubre, en donde se han dado las facilidades para que el centro de nivelación se ubique, es una casa con el número de habitaciones y servicios adecuados para el negocio propuesto, la ubicación es en el centro norte, lo cual se ajusta también al precio del costo por hora y al tipo de estudiantes que requieren del servicio.

3.4.8 DISEÑO DE PROCESOS

3.4.8.1 Materia prima

Los insumos requeridos para el desarrollo de estos servicios intangibles están formados por la mano de obra directa conformado por los coordinadores o tutores académicos que tienen la función principal de transmitir los conocimientos a los alumnos cada uno en el área que maneje. También se tiene como insumo a los materiales requeridos para llevar a cabo este propósito. Estos elementos se irán detallando conforme se realice su análisis a lo largo de este proyecto.

3.4.8.2 Equipamiento

Los equipos necesarios para la prestación de estos servicios pueden observarse con mayor detalle en los anexos N° 3 donde se indica una lista de los principales equipos y en el anexo N° 4 un bosquejo de su distribución física.

Es necesario indicar que la capacidad de prestación de servicios o capacidad de producción ha sido desarrollada en base a los datos obtenidos en la investigación del mercado y el análisis de la demanda.

3.4.8.3 Tecnología de producción

La tecnología que permitirá el mejor desempeño en la prestación de servicios es principalmente las tecnologías de comunicación y la infraestructura. Aquí se toma en cuenta las consideraciones para generar un flujo de trabajo a medida para la empresa que permitirá a los usuarios de todos los departamentos tener información actualizada de los clientes para la toma de decisiones. Con este enfoque se ha desarrollado un listado de equipos necesarios y una configuración básica de su configuración en red.

La tecnología para la infraestructura será tal que permita mejorar el ambiente de trabajo para los clientes internos y externos.

3.4.8.4 Flujo grama de trabajo

En este aspecto se presenta las diferentes actividades necesarias para la prestación de los servicios del centro de nivelación, se presenta este diagrama de flujo en el Anexo 5.

3.4.8.5 Estructura organizacional

La organización sistemática de los miembros de una organización. Así como sus relaciones funcionales entre los departamentos existentes, se indica en la figura 15.

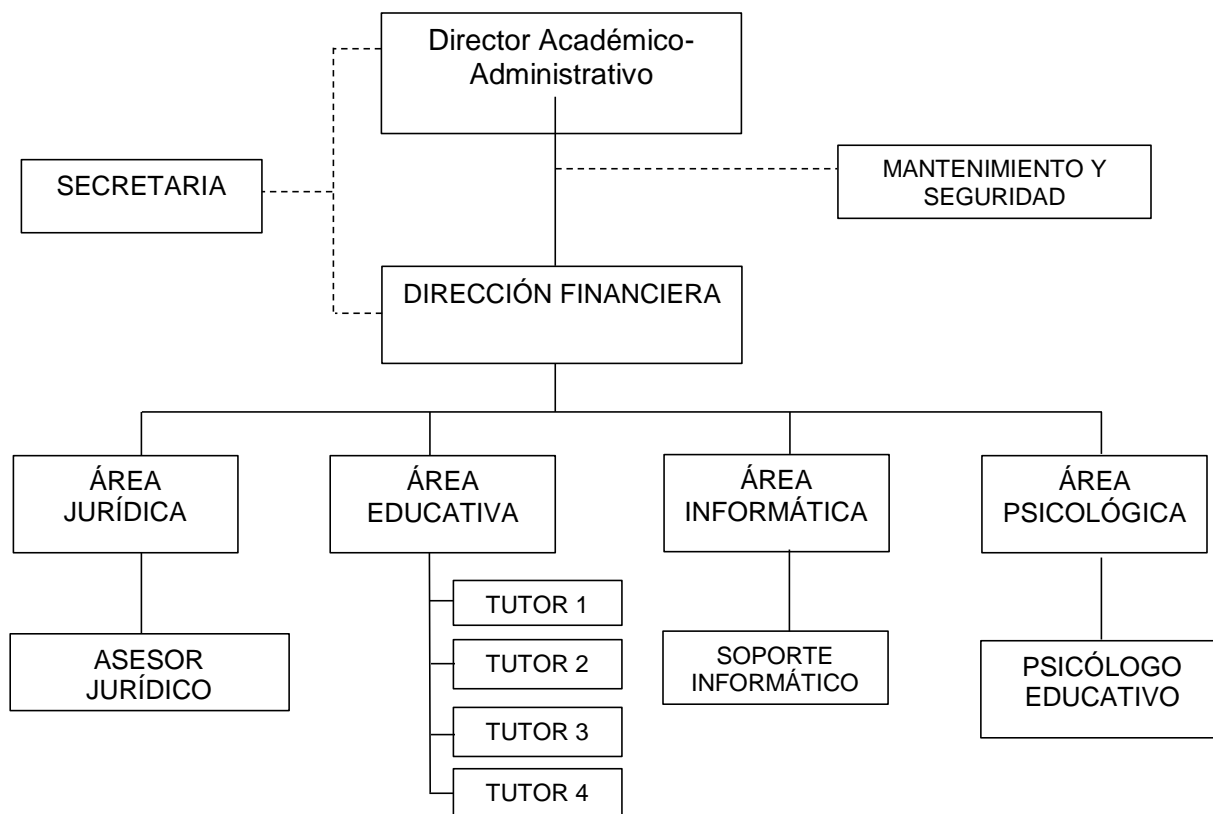


Figura 15 – Organigrama
Elaboración: Autores

3.4.8.6 Perfil de puestos

La productividad en este tipo de empresas que prestan servicios intangibles es sin lugar a dudas el talento humano que trabaja en equipo, bajo normas y valores empresariales con miras a un objetivo previamente trazado. Es así que se requiere definir de manera clara las competencias y funciones de cada miembro de la organización, para ello se ha definido el siguiente manual de puestos.

3.4.8.6.1 Manual de puestos

Es un documento muy importante dentro de la administración de talento humano en la cual se define de forma detallada aspectos como: el tipo de puesto, estudios requeridos, conocimientos básicos, edad requerida, experiencia y una descripción de las actividades del puesto. Para el presente proyecto se ha realizado este manual para los puestos que están indicados en el organigrama funcional y se lo detalla en el Anexo 2.

3.4.9 REQUISITOS LEGALES

Los requisitos legales para que el centro de nivelación académica opere son los siguientes:

- a) Obtención del RUC si es sociedad o persona natural, cada uno de estas opciones requiere de diferentes documentos.

Básicamente, se requiere de la copia de cédulas de los representantes legales o del dueño del negocio, copia de algún servicio básico donde se encuentre la dirección del local o del contrato de arrendamiento.

El trámite se lo realiza en las oficinas del SRI.

- b) Patente municipal de funcionamiento, para la obtención de la patente es necesario presentar el RUC, las copias de cédulas de los representantes, nombramientos correspondientes si fuera el caso, copia de la carta predial del inmueble donde está ubicado el negocio y copia del documento de línea de fábrica en donde funcione el negocio.

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 INVERSIONES

La inversión es el conjunto de recursos financieros destinados para la adquisición de todos los elementos requeridos para llevar a cabo la implantación y puesta en marcha del proyecto. Principalmente para este efecto existen tres componentes principales que son: Activos Fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

A continuación se verá los cálculos realizados en cada rubro para determinar la inversión necesaria.

4.1.1 ACTIVOS FIJOS

Es el conjunto de bienes en general que servirán para la fabricación de un bien o servicio, este tipo de bien no es objeto de transacción comercial corriente por parte de la empresa pasando a formar parte de la infraestructura de negocio.

En la tabla 33, se encuentra el rubro total que se debe invertir en Activos Fijos para que el centro pueda funcionar.

Tabla 33 - Resumen de requerimiento de Activos Fijos

RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS	
Muebles y Enseres	4.983
Equipos de Oficina	8.320
Equipos de Cómputo	1.480
<u>TOTAL</u>	<u>14.783</u>

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

En la tabla 34 se indican los activos fijos requeridos para iniciar actividades, de forma detallada y con los precios de acuerdo a las cotizaciones realizadas. Como podemos apreciar el costo total para los activos fijos es de \$14.783,00 USD.

Tabla 34 - Detalle de requerimiento de Activos Fijos

CENTRO PILOTO DE NIVELACION ACADEMICA ACTIVOS FIJOS			
DESCRIPCION	Cantidad	V. Unitario	V. Total
MUEBLES Y ENSERES			
ESTACION DE TRABAJO COMPLETA	2	180,00	360,00
ESTACION DE TRABAJO SIMPLE	5	140,00	700,00
ARCHIVADOR	7	82,00	574,00
SILLA GIRATORIA	7	48,00	336,00
SILLA NORMAL	36	18,00	648,00
MESAS	3	250,00	750,00
ASIENTOS DE ESPERA	12	10,00	120,00
SILLA ESCRITORIO	35	25,00	875,00
ESTANTES	6	30,00	180,00
PIZARRA	8	55	440,00
EQUIPOS DE COMPUTO			
INFOCUS	1	1.000,00	1.000,00
COPIADORA	1	800,00	800,00
COMPUTADOR	11	500,00	5.500,00
IMPRESORA	3	250,00	750,00
REGULADOR	4	25,00	100,00
UPS	3	30,00	90,00
RED LAN	1	80,00	80,00
EQUIPOS DE OFICINA			
DISPENSADOR DE AGUA	2	60,00	120,00
FAX	1	100,00	100,00
TELEFONO	6	60,00	360,00
TV/DVD/ SOPORTE	1	450,00	450,00
CAFETERA	2	25,00	50,00
CENTRAL TELEFONICA	1	400,00	400,00
TOTAL	158		14.783,00

Fuente: Cálculos realizados base a cotizaciones.

Elaboración: Autores

4.1.2 ACTIVOS DIFERIDOS

Existen otro tipo de activos que no son físicos. Sin embargo, son importantes para el inicio de las actividades de la empresa, este tipo de activos se denominan diferidos o intangibles. Los activos diferidos generalmente se tienen que

desembolsar antes que entre en funcionamiento la empresa y están formados por rubros como: gastos de constitución, pago de patentes, impuestos etc.

En la tabla 35 se detallan los activos diferidos necesarios para iniciar las operaciones en el centro de nivelación.

Tabla 35 - Activos Diferidos

CENTRO PILOTO DE NIVELACION ACADEMICA	
LISTADO DE ACTIVOS DIFERIDOS	
<i>DESCRIPCION DE RUBROS</i>	<i><u>VALOR</u></i>
<u>GASTOS DE CONSTITUCION</u>	
Honorarios Legales	600
Cuenta de Integración de capital	400
Pago Impuesto alcabalas	30
Publicación artículo en prensa	120
Inscripción Nombramiento de Representante en Registro Mercantil	35
Inscripción Cámara de Comercio	300
Patente Municipal	50
G. Generales 5%	76,75
SUBTOTAL	1.611,75
<u>GASTOS DE INSTALACION</u>	
Pintura	250
Adecuación edificio	150
Instalación de luces y equipos	50
G. Generales 5%	22,5
SUBTOTAL	472,5
<u>TOYAL ACTIVOS DIFERIDOS</u>	<u>2084,25</u>
<u>AMORTIZACION ANUAL</u>	<u>416,85</u>

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

Es el conjunto de partidas que van a ser objeto de transacciones comerciales de la empresa de forma corriente, está identificado por el capital de trabajo y será el dinero en efectivo mínimo que se requiere para el normal funcionamiento de la empresa.

Para la estimación del monto del capital de trabajo se considera los costos totales en el que se incurre en el proyecto anualmente y se divide para 12 meses. Esto nos dará un promedio también llamado factor caja, que es lo mínimo que se debe tener en caja.

En la tabla 36 se define el capital de trabajo.

Tabla 36 – Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
	VALOR	SUBTOTAL
COSTOS DIRECTOS		30.643,20
Materias primas y materiales directos	-	
Mano de obra directa (honorarios profesionales tutores)	30.643,20	
Cargas sociales	-	
COSTOS INDIRECTOS	-	15.707,92
Combustibles y lubricantes	-	
Repuestos	-	
Útiles de oficina	1.260,06	
Útiles de aseo y seguridad	840,04	
Mano de obra indirecta	-	

Sueldos y salarios	-	
Cargas sociales	-	
(Construcciones, equipo, maquinaria, vehículos)	-	
Energía	154,77	
Agua (Uso Industrial, uso humano)	93,75	
Mantenimiento y Reparación (1% de los costos totales)	1.358,14	
Alquileres (Bodegas)	7.500,00	
Comunicaciones	602,11	
Impuestos	-	
Seguros	757,90	
Servicios internet, suscripción el comercio, hosting	1.678,80	
Amortización de gastos de puesta en marcha	104,21	
Otros costos de fabricación (1% de costos totales)	1.358,14	
GASTOS DE ADMINISTRACION		76.592,99
Sueldos y salarios (Ejecutivos, personal aux.)	40.520,55	
Cargas sociales	16.343,55	
Representación	-	
Honorarios	-	
Utilices de oficina	2.520,12	
Alquileres	15.000,00	
Transporte (Viajes, viáticos)	-	
Relaciones públicas	-	
Agua, luz y comunicaciones	850,64	
Amortizaciones de gastos de organización 20%	-	
Otros gastos de administración (1% de las costos totales)	1.358,14	
GASTOS DE VENTAS	-	16.944,00

Sueldos y salarios	-	
Cargas sociales	-	
Comisiones a vendedores	-	
Útiles de aseo	-	
Útiles de oficina y papelería	-	
Agua, luz, teléfono y alquiler	-	
Fletes	-	
Publicidad y Propaganda (2,5% de las ventas totales)	4.944,00	
Gastos de viaje (Vendedores)	-	
Seguros	-	
Impuestos	12.000,00	
Mantenimiento, Combustibles y lubricantes	-	
Otros gastos de ventas	-	
GASTOS FINANCIEROS	-	-
Comisiones bancarias	-	
Intereses a corto plazo	-	
Intereses a largo plazo	-	
Amortización de los intereses pagados	-	
Ingresos financieros	-	
SUBTOTAL	139.888,12	139.888,12
SALDO DE CAJA MENSUAL		750,00
REQUERIMIENTO DIARIO		388,58
REQUERIMIENTO MENSUAL		9.325,87
<u>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</u>	-	<u>10.075,87</u>

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.1.4 INVERSIÓN TOTAL

Una vez definido las principales partidas para las operaciones iniciales del proyecto podemos resumir el valor como aparece en la siguiente tabla:

Tabla 37 - Inversión Total

RUBRO	VALOR
Activos Fijos	14.783,00
Activos Diferidos	2.084,25
Capital de Trabajo	10.075,87
TOTAL	\$ 26.943,12

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.2 FINANCIAMIENTO

El cien por ciento de la inversión será financiado con recursos propios de los socios del proyecto con participaciones iguales del 50%, con un valor de cada uno de \$13.471,56USD.

Tabla 38 – Financiamiento

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PORCENTAJE	VALOR
Socio 1	50%	13.471,56
Socio 2	50%	13.471,56
Recursos Propios	100%	\$ 26.943,12

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3 ANÁLISIS DE COSTOS

La estructuración de costos está basada en la producción programada tomando en cuenta consideraciones como la capacidad de producción instalada para atender a un determinado número de clientes en un mercado objetivo que se analizó en el capítulo correspondiente a la investigación de mercado. Este análisis surge de una

manera lógica de estimar y distribuir los costos de inversión del proyecto en términos totales y unitarios para determinar de esta manera la cantidad de recursos económicos necesarios para cada uno de ellos.

Los costos se clasifican de forma general en directos o variables e indirectos o fijos y partiendo de esta clasificación general, y para describir de la mejor manera las cuentas en el caso de aplicación para este proyecto se clasificarán en: costos directos de fabricación, gastos indirectos de fabricación, gastos de administración, y gastos de ventas. Los gastos financieros se han obviado ya que la inversión inicial está compuestas por los socios accionistas.

4.3.1 COSTOS DE OPERACIÓN

Son todos los recursos que están involucrados de forma directa con la transformación de la materia prima para generar un bien o servicio. La estimación de estos costos, así como el resto de costos en el análisis están basados en algunas premisas que se han detallado capítulos anteriores y se resumen a continuación:

- El principal indicador para analizar los costos es el número de horas/clase atendidas.
- El mercado objetivo, luego del análisis, son los alumnos de educación básica, bachillerato y preuniversitario entre 12 a 20 años principalmente de los colegios e instituciones superiores.
- Se dispondrá de una capacidad física de aulas para clases personales, y una aula para clases grupales, es decir se tendrá una capacidad para atender a 58 alumnos en el día, 10 alumnos para clases grupales y 48 alumnos para clases personales, es decir que se atenderían aproximadamente a 12 alumnos cada dos horas, tres alumnos por cada aula cada dos horas, ya que son 4 aulas, más una educativa en total.
- Se estima que se atenderán 16.224 alumnos en 280 días al año que representa el 18,39% de la demanda total anual.

- La empresa crecerá del 2% al 3% cada año y el precio de cada hora de nivelación es de \$10.

4.3.1.1 Mano de obra directa

El personal que está involucrado directamente con la transmisión de conocimientos a los alumnos se lo hará a través de los capacitadores académicos que están disponibles en función de la demanda presentada y no son personal fijo de la empresa. El costo por hora de clase que se pagará es de \$6. Otro personal que está en función de las necesidades específicas de la empresa es la contratación por horas de un profesional en psicología educativa para tratar los casos en que la principal causa no sea la falta de conocimientos sino otros factores como salud, familiares, económicos, etc.

El costo por hora para este servicio es de \$10,00. En base a un análisis cualitativo realizado por entrevistas a emprendedores de este tipo de negocios se ha estimado que el 2% de los alumnos que asisten tiene algún problema relacionado con este tipo de problemas. Para el análisis de este rubro se considera este porcentaje en el número total de alumnos atendidos al año, es decir $10.950 \times 2\%$, tenemos 219 alumnos a quienes hay que previamente asesorarles en este campo. Si se considera un promedio de 2 horas por alumno se tendrá un total de 438 horas trabajadas para este profesional.

En la tabla 39 se observa el costo total por mano de obra Directa.

Tabla 39 – Mano de obra directo

PAGO DE HONORARIOS PROFESIONALES PROFORMA					
NOMBRE DEL CARGO	VALOR POR HORA	# HORAS	SUBTOTAL	IVA	VALOR PAGAR A
Tutor académico 1	6	88	528	63,36	591,36
Tutor académico 2	6	88	528	63,36	591,36
Tutor académico 3	6	88	528	63,36	591,36
Tutor académico 4	6	88	528	63,36	591,36
Asesor Jurídico	7	8	56	6,72	62,72
Psicólogo Educativo	7	16	112	13,44	125,44
TOTALES	38	728	2280	273,6	2553,6

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3.1.2 Materiales Directos

Los principales materiales que se requieren para el funcionamiento del servicio de forma directa son útiles de oficina como: marcadores, borrador, esferográficos, etc. Se ha estimado que el valor anual por concepto de este rubro al año es de \$ 144,00. También se considera un costo equivalente al 5% del total de costos directos de fabricación.

4.3.1.3 Servicios Básicos

El costo por servicios básicos se resume en la tabla 40, un análisis detallado de estos rubros se puede encontrar en las cotizaciones realizadas por los autores

Tabla 40 - Costos por Servicios Básicos

<u>COSTOS PARA EL PROYECTO</u>			
RUBRO	TARIFA	VALOR MENSUAL	TIPO DE CUENTA
VALOR ESTIMADO 300KWH	0,061	18,30	COSTOS FIJOS
COMERCIALIZACION	1,414	1,41	
TOTAL SERVICIO		19,71	
ALUMBRADO PUBLICO	8,70%	1,71	
SEGURO CONTRA INCENDIOS	2,4	2,40	
TASA RECOLECCION BASURA	10,00%	1,97	
FERUM	10,00%	1,97	
TOTAL A PAGAR		25,80	

<u>COSTOS PARA EL PROYECTO</u>			
RUBRO	TARIFA	VALOR MENSUAL	TIPO DE CUENTA
M3 de agua estimados para el local 15,00	0,65	9,78	COSTOS FIJOS
Valor por administración	2,07	2,07	
Valor por alcantarillado	38,60%	3,78	
TOTAL		15,63	

<u>COSTOS PARA EL PROYECTO</u>		
RUBRO	VALOR MENSUAL	TIPO DE CUENTA
LINEA DE DATOS E INSTALACION	60,00	ACTIVOS DIFERIDOS
INSCRIPCION PLAN INTERNET	79,90	
CARGO A GASTOS DE INSTALACION	139,90	
CONSUMO LOCAL 1500 MEGAS APROX	36,00	COSTOS FIJOS
CONSUMO INTERNET ADSL 1054/528 Básico	50,00	
COSTOS ADICIONALES 10%	3,60	
SUBTOTAL	89,60	
IVA 12%	10,75	
TOTAL ESTIMADO A PAGAR	100,35	

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3.1.4 Impuestos

El costo por impuesto considerado es del 0.15% anual para los activos de las sociedades obligadas a llevar contabilidad indicado en Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal y que para el proyecto asciende a un valor de 22,17 dólares.

Tabla 41 - Impuestos a pagar

RESUMEN DE IMPUESTOS A PAGAR			
IMPUESTO	BASE IMPONIBLE	TARIFA	IMPUESTO CAUSADO
IMPUESTOS SECCIONALES			
SOBRE LOS ACTIVOS	14.783,00	0,0015	22,17
PATENTE MUNICIPAL			50,00
TOTAL IMPUESTOS SECCIONALES			72,17
IMPUESTOS CENTRALES			
IVA		12,00%	0,00
IMPUESTO A LA RENTA		25%	50,00
TOTAL IMPUESTOS CENTRALES			50,00

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3.1.5 Depreciaciones y seguros

Depreciación es una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo debido al uso o al paso del tiempo. Los activos se deprecian basándose en criterios económicos considerando el plazo de tiempo en que se hace uso en la actividad productiva, y su utilización efectiva en dicha actividad. Para este proyecto se utiliza el método de depreciación lineal con los porcentajes que se indica en el artículo 21 del Reglamento a la ley de Régimen tributario interno que son: 5% para Muebles y enseres y 10% para Equipos y maquinaria.

En la tabla 42 se indican los valores correspondientes a estos costos.

Tabla 42 – Depreciaciones y seguros

CENTRO PILOTO DE NIVELACION ACADEMICA					
CUADRO DE DEPRECIACIONES Y SEGUROS					
	VALOR DE COMPRA	DEPRECIACION ANUAL	VALOR A DEPRECIAR	SEGURO	VALOR DE SEGURO
Muebles y enseres	4.983	10,00%	498,3	5,00%	249,15
Equipos de Oficina	8.320	10,00%	832	5,00%	416
Equipos de Computo	1.480	3,33%	49	5,00%	74
TOTALES	14.783		1379,3		739,15

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

El valor de compra de estos activos está detallado en la tabla 33.

4.3.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos de administración son necesarios para el correcto desarrollo de todas las actividades en las que la empresa se desenvuelve, son de naturaleza fija debido a que su valor no varía en función del número de alumnos que se atienden, sino que permanece constante a lo largo de la vida del proyecto. A continuación se detallan los costos administrativos en los que se incurren en el presente proyecto.

4.3.2.1 Remuneraciones

Las remuneraciones incluidas los beneficios de ley para el personal fijo de la empresa y según el perfil de puestos y el cronograma estructural que se detalló en el estudio técnico de este proyecto se indican en la tabla 43.

Tabla 43 – Remuneraciones

CENTRO PILOTO DE NIVELACIÓN ACADÉMICA										
ROL DE PAGOS PROFORMA										
NOMBRE DEL CARGO	S.U.B.	HORAS SUPLEM		HORAS EXTRAS		TOTAL GANADO	BONO ADICIONAL	TOTAL INGRESO	AP. PERSONAL	TOTAL A RECIBIR
Director Académico-Administrativo	1.150,00	0	0,00	0	0,00	1.150,00	0,00	1.150,00	107,53	1.042,48
Director Financiero	1.000,00	0	0,00	0	0,00	1.000,00	0,00	1.000,00	93,50	906,50
Secretaria Asistente	500,00	0	0,00	0	0,00	500,00	0,00	500,00	46,75	453,25
Técnico en Sistemas	735,00	0	0,00	0	0,00	735,00	0,00	735,00	68,72	666,28
Limpieza y Mantenimiento	340,00	0	0,00	0	0,00	340,00	0,00	340,00	31,79	308,21
TOTALES	3.725,00	0	0,00	0	0,00	3.725,00	0,00	3.725,00	348,29	3.376,71

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3.2.2 Útiles de oficina

El costo estimado para útiles de oficina corresponde a los diferentes elementos en cada puesto de trabajo para el continuo trabajo dentro de las tareas normales de la empresa. Se ha realizado el estudio para generar un kit de este tipo de elementos con sus costos que se detalla en la tabla 44.

Tabla 44 – Útiles de oficina

CENTRO PILOTO DE NIVELACION ACADEMICA			
KIT DE UTILES DE OFICINA POR PUESTO DE TRABAJO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	P.U	P.T
Resma Ledesma Autor x 500h A4 80 gr. Multifunción	1/2	5,00	2,50
Bibliógrafo niquelado cartón gris Oficio c/ borde reforzado	1	5,10	5,10
Borra tinta	1/4	2,88	0,72
Portaminas Standler 777 0.5	1	4,16	4,16
Resaltador Edding 200 punta chanfleada	1/3	1,65	0,55
Taco color 9 x 9 colores surtidos 55 gr. x 400 hojas	1	1,97	1,97
Bolígrafo Bic cuerpo hexagonal cristal, punta fina 0.7 mm	1	0,85	0,85

CENTRO PILOTO DE NIVELACION ACADEMICA			
KIT DE UTILES DE OFICINA POR PUESTO DE TRABAJO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	P.U	P.T
CD Verbatim de 700 MB, 80 min y 48/52X, spindle, pack x 25	1	3,00	3,00
Cinta adhesiva bifaz 12mm x 10 mts	1/2	0,50	0,25
Clip dorado N° 3 x 100 unidades	1	1,00	1,00
Porta clip magnético plástico negro sin clips	1/12	3,22	0,27
Regla acrílica Pizzini de 15cm, moldeada con doble bisel	1/6	0,97	0,16
Tijera Maped mediana de acero mango plástico, 17cm	1/6	4,01	0,67
Sello personalizado automático 2 líneas	1/12	10,00	0,83
Caja de fibra negra, 3 solapas, lomo 6 cm con elástico	1	6,20	6,20
Índice cartulina alfabético (a-z) carta/A4	1	3,20	3,20
Grapadora Kangaro HS-45 cromada	1/12	6,00	0,50
Otros			3,07
TOTAL			35,00
COSTOS PARA EL PROYECTO			
Costos según puestos de trabajo fijos	6	35,00	210,01
Costos según puestos de trabajo variables grupales o individuales	3	35,00	105,01
Costos según puestos de trabajo variables	2	35,00	70,00
COSTO MENSUAL POR ÚTILES DE OFICINA			385,02

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3.2.3 Alquiler

El costo por arrendamiento o alquiler del espacio para el centro de nivelación está considerado en base al sector que es en el centro norte de Quito, y se requieren más de cinco habitaciones como mínimo. De acuerdo al cuadro presentado por

Inmobiliarias y zonas francas del DMQ tenemos un costo mensual de \$1.250,00 con un costo anual de \$15.000,00 USD.

Tabla 45 - Costo alquiler zona urbana de Quito

Tipo de vivienda	US\$/mes	
	Sector de lujo	Sector medio
Una habitación	500 – 700	350 - 500
Dos habitaciones	700 - 1,200	450 - 700
Tres habitaciones	1,200 - 1,800	600 - 1,000
Cuatro habitaciones	2,000 - 3,000	1,000 - 1,700
Cinco o más habitaciones	2,500 - 3,500	1,200 - 1,800

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

El costo es el siguiente:

Tabla 46 - Alquiler Vivienda

COSTOS PARA EL PROYECTO			
TIPO DE VIVIENDA	SECTOR	VALOR ESTIMADO	TIPO DE COSTO
Cinco o más habitaciones	Medio	\$ 1.250	FIJO

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.3.3 GASTOS DE VENTAS

4.3.3.1 Publicidad

Para el costo por el rubro de publicidad se ha definido como política empresarial destinar un porcentaje del 2,5% del total de ventas proyectadas.

4.3.3.2 Otros gastos de venta

No se han consideran otros gastos de ventas relacionados al negocio.

4.3.4 GASTOS FINANCIEROS

Para el proyecto propuesto el financiamiento es con recursos propios de cada uno de los socios, es decir, no hay gastos por financiamiento para la empresa. Hay que tomar en cuenta que en las instituciones financieras del país no hay políticas para préstamos de capital semilla o para financiar proyectos nuevos ya que uno de los requisitos principales que limitan acceder a este tipo de recursos, es la presentación por parte del solicitante de al menos dos balances con utilidades registrados en el organismo de control.

4.4 CONSOLIDACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Para las respectivas proyecciones de costos y gastos dentro del proyecto se utilizó la tasa de inflación promedio del Ecuador dentro del año 2011 (2%).

Tabla 47 - Consolidación de Costos y Gastos

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO													
	DETALLE DE CUENTAS	ESTIMACION		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		MENSUAL	ANUAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL
a)	COSTOS DIRECTOS	% variación	2,00%		30.643,20		31.256,06		31.881,19		32.518,81		33.169,19
	Materias primas y materiales directos	-	-	-		-		-		-		-	
	Mano de obra directa	2.553,60	30.643,20	30.643,20		31.256,06		31.881,19		32.518,81		33.169,19	
	Cargas sociales	-	-	-		-				-		-	
b)	GASTOS DE FABRICACION			-	15.707,92		16.022,08		16.342,52		16.669,37		17.002,76
	Combustibles y lubricantes	-	-	-		-		-		-		-	
	Repuestos	-	-	-		-		-		-		-	
	Útiles de oficina	105,01	1.260,06	1.260,06		1.285,26		1.310,97		1.337,19		1.363,93	
	Útiles de aseo y seguridad	70	840,04	840,04		856,84		873,98		891,46		909,29	
	Mano de obra indirecta	-	-	-		-		-		-		-	
	Sueldos y salarios	-	-	-		-		-		-		-	
	Cargas sociales	-	-	-		-		-		-		-	

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO													
	DETALLE DE CUENTAS	ESTIMACION		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		MENSUAL	ANUAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL
	(Construcciones, equipo, maquinaria, vehículos)	-	-	-		-		-		-		-	
	Energía	12,9	154,77	154,77		157,87		161,03		164,25		167,53	
	Agua Industrial, humano) (Uso uso)	7,81	93,75	93,75		95,63		97,54		99,49		101,48	
	Mantenimiento y Reparación (1% de los costos totales)		1.358,14	1.358,14		1.385,30		1.413,01		1.441,27		1.470,09	
	Alquileres (Bodegas)	625	7.500,00	7.500,00		7.650,00		7.803,00		7.959,06		8.118,24	
	Comunicaciones	50,18	602,11	602,11		614,15		626,44		638,97		651,75	
	Impuestos		-	-		-		-		-		-	
	Seguros	63,16	757,9	757,9		773,06		788,52		804,29		820,38	
	Servicios internet, suscripción el comercio, hosting	139,9	1.678,80	1.678,80		1.712,38		1.746,62		1.781,56		1.817,19	
	Amortización de gastos de puesta en marcha	8,68	104,21	104,21		106,3		108,42		110,59		112,8	
	Otros costos de fabricación (1% de costos totales)		1.358,14	1.358,14		1.385,30		1.413,01		1.441,27		1.470,09	

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO													
	DETALLE DE CUENTAS	ESTIMACION		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		MENSUAL	ANUAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL
c)	GASTOS DE VENTAS		-	-	18.361,08		18.728,31		19.102,87		19.484,93		19.874,63
	Sueldos y salarios	-	-	-		-		-		-		-	
	Cargas sociales	-	-	-		-		-		-		-	
	Comisiones a vendedores	-	-	-		-		-		-		-	
	Útiles de aseo	-	-	-		-		-		-		-	
	Útiles de oficina y papelería	-	-	-		-		-		-		-	
	Agua, luz, teléfono y alquiler	-	-	-		-		-		-		-	
	Fletes	-	-	-		-		-		-		-	
	Publicidad y Propaganda (2,5% de las ventas totales)	412	4.944,00	4.944,00		5.042,88		5.143,74		5.246,61		5.351,54	
	Gastos de viaje (Vendedores)	-	-	-		-		-		-		-	
	Seguros	-	-	-		-		-		-		-	
	Impuestos	1.000,00	12.000,00	12.000,00		12.240,00		12.484,80		12.734,50		12.989,19	
	Mantenimiento, Combustibles y lubricantes	-	-	-		-		-		-		-	
	Otros gastos de ventas	118,09	1.417,08	1.417,08		1.445,43		1.474,33		1.503,82		1.533,90	

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO													
	DETALLE DE CUENTAS	ESTIMACION		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		MENSUAL	ANUAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL
d)	GASTOS DE ADMINISTRACION				76.592,99		78.124,85		79.687,35		81.281,10		82.906,72
	Sueldos y salarios (Ejecutivos, personal aux.)	3.376,71	40.520,55	40.520,55		41.330,96		42.157,58		43.000,73		43.860,75	
	Cargas sociales	1.361,96	16.343,55	16.343,55		16.670,42		17.003,83		17.343,91		17.690,78	
	Representación	-	-	-		-		-		-		-	
	Honorarios	-	-	-		-		-		-		-	
	Útiles de oficina	210,01	2.520,12	2.520,12		2.570,52		2.621,93		2.674,37		2.727,86	
	Alquileres	1.250,00	15.000,00	15.000,00		15.300,00		15.606,00		15.918,12		16.236,48	
	Transporte (Viajes, viáticos)	-	-	-		-		-		-		-	
	Relaciones públicas	-	-	-		-		-		-		-	
	Agua, luz y comunicaciones	70,89	850,64	850,64		867,65		885		902,7		920,76	
	Amortizaciones de gastos de organización 20%		-	-		-		-		-		-	
	Otros gastos de administración (1% de los costos totales)		1.358,14	1.358,14		1.385,30		1.413,01		1.441,27		1.470,09	

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO													
	DETALLE DE CUENTAS	ESTIMACION		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		MENSUAL	ANUAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL	VALOR	SUBTOTAL
e)	GASTOS FINANCIEROS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Comisiones bancarias	-	-	-		-		-		-		-	
	Intereses a corto plazo	-	-	-		-		-		-		-	
	Intereses a largo plazo	-	-	-		-		-		-		-	
	Amortización de los intereses pagados	-	-	-		-		-		-		-	
	Ingresos financieros	-	-	-		-		-		-		-	
	TOTAL	11.317,81	141.305,22	141.305,20	141.305,19	144.131,31	144.131,30	147.013,95	147.013,93	149.954,24	149.954,21	152.953,31	152.953,30

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

Tabla 48 – Flujos de Costos

FLUJO DE COSTOS DIRECTOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	30.643,20	31.256,06	31.881,19	32.518,81	33.169,19
FLUJO DE COSTOS DE FABRICACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	15.707,92	16.022,08	16.342,52	16.669,37	17.002,76
FLUJO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	76.592,99	78.124,85	79.687,35	81.281,10	82.906,72
FLUJO DE COSTOS DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	18.361,08	18.728,31	19.102,87	19.484,93	19.874,63
FLUJO DE COSTOS FINANCIEROS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-	-	-	-	-
FLUJO DE COSTOS TOTALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	141.305,20	144.131,31	147.013,93	149.954,21	152.953,29

Fuente: Cálculos realizados**Elaboración:** Autores

4.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El proyecto cubre solamente un 18,39% de la demanda insatisfecha, ya que en proyectos se toma un porcentaje del 1% al 20% porque no se puede abarcar la porción del mercado, adicionalmente se tomó en cuenta la capacidad del lugar para prestar los servicios.

Tabla 49 - Análisis de la Cantidad

ANÁLISIS DE CANTIDAD *										
Tipo de Plan de Negocio	NUMERO PROMEDIO DE PROYECTOS A ASESORAR POR TIPO DE PLAN DE NEGOCIOS. (Cantidad proyectados según la Tasa de Crecimiento de la Oferta Potencial)									
	-Número de Proyectos-									
	Capacidad máxima	Capacidad mínima	Promedio Día	Promedio Mes	Promedio Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Tasa de Crecimiento de la Oferta Potencial									
						-	2,25%	2,76%	2,60%	2,55%
PERSONAL	80	16	48	1056	12.672	12.672	12.957	13.315	13.661	14.008
GRUPO	16	4	10	296	3.552	3.552	3.632	3.732	3.829	3.927
			58	1.352	16.224	16.224	16.588	17.047	17.490	17.935

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

* LA CANTIDAD se proyecta con la tasa de crecimiento de la Oferta Potencial

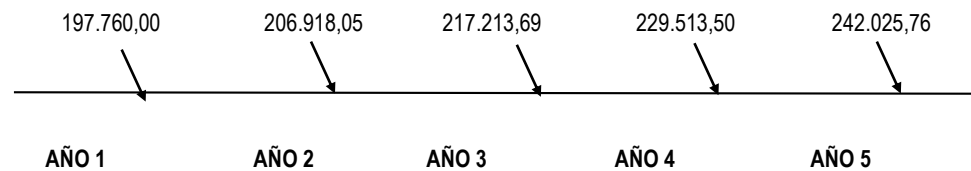
Tabla 50 – Ingresos del Proyecto

PRESUPUESTO DE INGRESOS															
TIPO DE PRODUCTO		AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANTIDAD	P / U	TOTAL	CANTIDAD	P / U	TOTAL	CANTIDAD	P / U	TOTAL	CANTIDAD	P / U	TOTAL	CANTIDAD	P / U	TOTAL
PERSONAL	12.672	10	126.720,00	12.957	10	132.588,27	13.315	10	139.185	13.661	11	147.066,91	14.008	11	155.084,47
GRUPAL	3.552	20	71.040,00	3.632	20	74.329,79	3.732	21	78.028	3.829	22	82.446,60	3.927	22	86.941,29
TOTAL	16.224		197.760,00	16.588		206.918,05	17.047		217.213,69	17.490		229.513,50	17.935		242.025,76
(-) DESCUENTOS Y DEV.	-		-	-		-	-		-	-		-	-		-
VENTAS NETAS	16.224	-	197.760,00	16.588	-	206.918,05	17.047	-	217.213,69	17.490	-	229.513,50	17.935	-	242.025,76

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

FLUJO DE VENTAS



4.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Con el estado de pérdidas y ganancias se puede calcular las utilidades netas que tendrá el proyecto en su tiempo de vida útil. Esta información también será útil para saber los flujos netos de efectivo, así como los gastos de impuesto a renta y utilidades en los que debe incurrir el proyecto.

En la tabla 51 se puede ver la utilidad neta para los 5 años y se aprecia que en todos los años es positiva teniendo así hasta el momento un buen indicativo para el proyecto.

Para las respectivas proyecciones dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Empresa a crearse se tomaron de referencia para las ventas netas los porcentajes de crecimiento de la demanda (2,25% , 2,76% , 2,60% , 2,55%) y para los costos se utilizó la tasa de inflación promedio del año 2011 (2,00%)

Tabla 51 - Estados de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA		1	2	3	4	5
Ventas Netas (al contado)		197.760	202.202	207.790	213.188	218.614
Costos de ventas		18.361	18.728	19.103	19.485	19.875
Depreciación		1.417	0	1.445	0	1.474
Utilidad Bruta		177.982	183.473	187.241	193.703	197.265
Gastos de operación		94.954	96.853	98.790	100.766	102.781
Depreciación		0	1	2	3	4
Amortización de gastos pre operacionales		104	0	106	0	108
Utilidad en Operaciones		82.924	86.619	88.343	92.934	94.371
Intereses		0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos y participaciones		82.924	86.619	88.343	92.934	94.371
Impuestos y Participaciones		33.169	34.648	35.337	37.174	37.749
Utilidad Neta		49.754	51.972	53.006	55.760	56.623

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.7 FLUJO DE CAJA

Una vez que se ha realizado el estado de pérdidas y ganancias se debe usar esta información para saber el valor que se requiere tener como liquidez en las operaciones normales del proyecto año a año. Esto se puede observar en la tabla-cuadro 52, donde se han resumido los ingresos y desembolsos; tanto operacionales como no operacionales y determinar así el flujo de caja mínimo requerido.

Tabla 52 - Flujo de Caja del Proyecto

EMPRESA: CENTRO DE NIVELACIÓN						
Valores en dólares						
COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO						
INVERSIONES	0	%				
Activos fijos	14.783	54,87%				
Activo diferido	2.084	7,74%				
Capital de trabajo	10.076	37,40%				
TOTAL	26.943	100,00%				
FINANCIAMIENTO						
Accionistas	26.943	100,00%				
Crédito	0	0,00%				
TOTAL	26.943	100,00%				
TABLA DE PAGOS DEL CREDITO Nº 1		1	2	3	4	5
Monto	0					
Tasa	10,00%					
Pagos del principal		0	0	0	0	0
Pagos de intereses		0	0	0	0	0
Saldo		0	0	0	0	0
TABLA DE PAGOS DEL CREDITO Nº 2		1	2	3	4	5
Monto	0					
Tasa	0,00%					
Pagos del principal		0	0	0		
Pagos de intereses		0	0	0	0	0
Saldo		0	0	0	0	0
MERCADO		1	2	3	4	5
Cantidad	Global	12.672	12.957	13.315	13.661	14.008
Precio		10	10	10	10	10
Cantidad		3.552	3.632	3.732	3.829	3.927
Precio		20	20	20	20	20

Ingresos Totales		197.760	202.202	207.790	213.188	218.614
ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA		1	2	3	4	5
Ventas Netas (al contado)		197.760	202.202	207.790	213.188	218.614
Costos de ventas		18.361	18.728	19.103	19.485	19.875
Depreciación		1.417	0	1.445	0	1.474
Utilidad Bruta		177.982	183.473	187.241	193.703	197.265
Gastos de operación		94.954	96.853	98.790	100.766	102.781
Depreciación		0	1	2	3	4
Amortización de gastos pre operacionales		104	0	106	0	108
Utilidad en Operaciones		82.924	86.619	88.343	92.934	94.371
Intereses		0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos y participaciones		82.924	86.619	88.343	92.934	94.371
Impuestos y Participaciones		33.169	34.648	35.337	37.174	37.749
Utilidad Neta		49.754	51.972	53.006	55.760	56.623
COSTO DE OPORTUNIDAD O TMAR	12,00%	VIDA UTIL DEL PROYECTO			5	
EMPRESA: CENTRO DE NIVELACIÓN						
Valores en dólares						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	0	1	2	3	4	5
A.- INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación ventas		197.760	202.202	207.790	213.188	218.614
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		197.760	202.202	207.790	213.188	218.614
B.- EGRESOS OPERACIONALES						
Costo de ventas		18.361	18.728	19.103	19.485	19.875
Gastos de operación		94.954	96.853	98.790	100.766	102.781
TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN		113.315	115.581	117.893	120.251	122.656
C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)		84.445	86.620	89.897	92.937	95.958
D.- INGRESOS NO OPERACIONALES						
Aporte de accionistas	26.943					
Crédito a largo plazo	0					
Valor residual						5.389
TOTAL INGRESOS NO OEPRACIONALES	26.943	0	0	0	0	5.389
E.- EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses crédito a largo plazo		0	0	0	0	0
Pago del principal del crédito a largo plazo		0	0	0	0	0
Pago de Impuestos y participaciones		33.169	34.648	35.337	37.174	37.749
Adquisición de activos fijos	14.783					
Activo diferido	2.084					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	16.867	33.169	34.648	35.337	37.174	37.749

F.- FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	10.076	(33.169)	(34.648)	(35.337)	(37.174)	(32.360)
G.- FLUJO NETO (C+F)	10.076	51.275	51.973	54.559	55.763	63.598
H.- SALDO INICIAL DE CAJA	0	10.076	10.076	10.076	10.076	10.076
I.- SALDO FINAL DE CAJA (Mínimo requerido)	10.076	10.076	10.076	10.076	10.076	0
REMANENTE PARA LOS ACCIONISTAS (G+H-I)	0	51.275	51.973	54.559	55.763	73.674

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

4.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Con la determinación de los costos, tanto fijos como variables, se puede determinar el punto de equilibrio con base a dos ecuaciones principales donde:

- CV=Costo Variable
- Cvu= Costo Variable unitario
- CT=Costo Total
- CF=Costo Fijo
- Q=Cantidad
- P=Precio
- Qe=Cantidad en el Punto de Equilibrio
- It=Ingresos Totales
- Gt=Gastos Totales
- P=Precio unitario de venta

Dado un precio de venta P, It está definido por la cantidad de productos vendidos en determinado momento Q multiplicado por el precio unitario de venta.

$$It = Q * P$$

De la misma manera, asumiendo un crecimiento lineal los costos totales Gt estará en función de cantidad producida Q multiplicada por el factor que le afecta tanto del costo fijo como el costo variable, es decir

$$Gt=CF+ (Cvu.Q)$$

Definidas las dos ecuaciones el punto de equilibrio Q_e es el punto donde los ingresos y los gastos son iguales, por tanto el proyecto no tendrá ni pérdidas ni utilidades siendo. El punto de equilibrio uno de los primeros indicadores financieros a considerarse en la evaluación de un proyecto

$$Q_e=CF / (P-Cvu) \text{ (Gitman \& Núñez, 2007, pág. 440)}$$

Tabla 53 – Calculo del punto de equilibrio Paquete Personal

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

ECUACIÓN

$Y = Q_x \cdot P_x$	$Q_x =$ Cantidad
	$P_x =$ Precio

$C = CF_x + Q_x \cdot cx$	$CF_x =$ Costo Fijo Total
	$cx =$ Costo Variable Unitario

Donde:

INGRESOS	Y
COSTOS	C

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

COSTOS VARIABLES	
Costos Directos	30.643,20
Costos de Ventas	18.361,08
TOTAL	49.004,28
COSTOS FIJOS	
Costos de Fabricación	15.707,92

Costo de Administración	76.592,99
Costo Financiero	-
TOTAL	92.300,92

CÁLCULO DE LA CANTIDAD DE EQUILIBRIO Y EL % DE CAPACIDAD UTILIZADA

COSTO FIJO	CF=	92.300,92
COSTO VARIABLE	CV=	49.004,28
COSTO VARIABLE UNITARIO	CVX=	3,02

Tipo de Plan de Negocio	No. DE PAQUETES ANUALES Qx	PONDERACIÓN	CFx	CVx	PRECIO UNITARIO Px
PERSONAL	12672	78%	72.093,02	38.275,54	10,00
GRUPAL	3552	22%	20.207,89	10.728,75	20,00
TOTAL	16224	100%	92.300,92	49.004,28	

Tipo de Plan de Negocio	INGRESOS $Yx = Qx * Px$	COSTOS $CFx + (Qx * cvx)$	CANTIDAD DE EQUILIBRIO	PORCENTAJE DE CAPACIDAD UTILIZADA
			$Qx = CFx / (Px - cvx)$	$U = CFx / (Yx - Qx * cvx)$
PERSONAL	126.720,00	110.368,56	10.329	81,51%
GRUPAL	71.040,00	30.936,64	1.190	33,51%

TOTAL	197.760,00	141.305,20	11.519	
--------------	------------	------------	--------	--

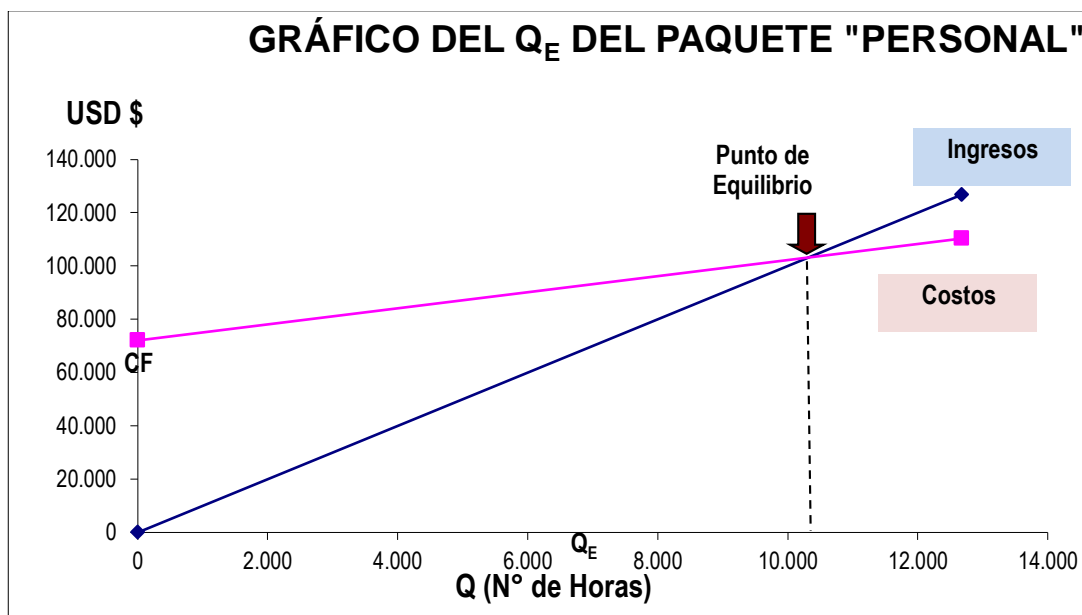
INTERPRETACIÓN:

TIPO DE PAQUETE:		PERSONAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO=		10329
Se debe producir mínimo 10329 Horas de clase de tipo paquete PERSONAL en el año para que el ingreso sea igual al costo y por tanto no exista ni pérdida ni ganancia.		
% DE CAPACIDAD UTILIZADA=		81,51%
El punto de Equilibrio para este tipo de Plan de Negocio se encuentra cuando ocupa el 81,51% de la capacidad instalada.		
	0	126720
INGRESOS	0	126720,00
COSTOS	72093,02	110368,56

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

Tabla 54 – Punto de Equilibrio A



Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

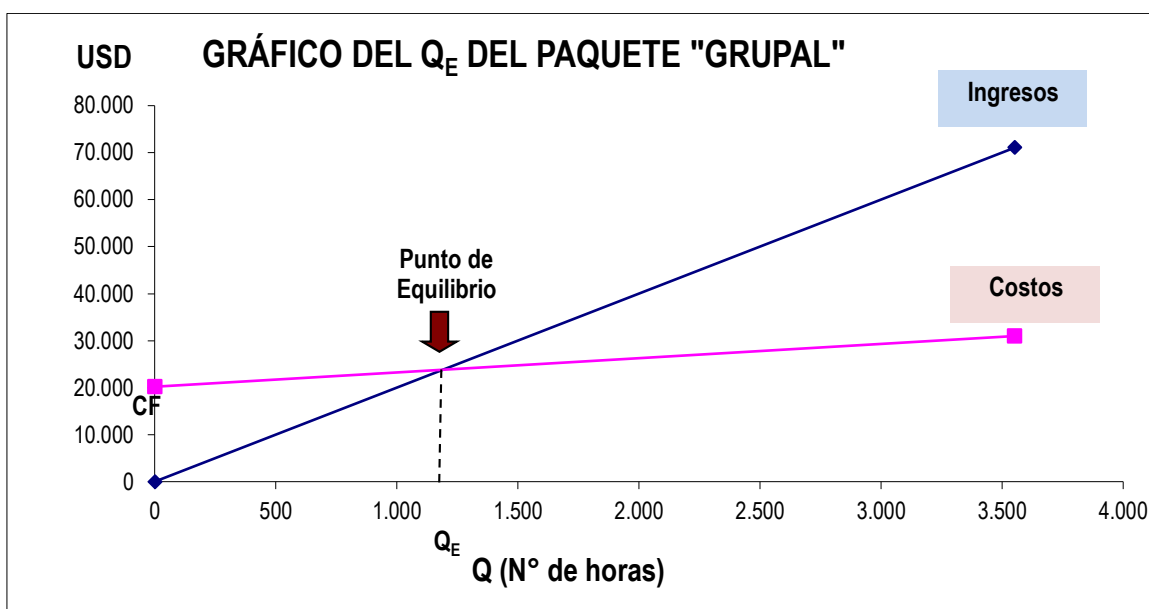
Tabla 55 - Calculo del punto de equilibrio Paquete Grupal

TIPO DE PAQUETE:	GRUPAL
CANTIDAD DE EQUILIBRIO=	1190
Se debe producir mínimo 1190 horas de tipo GRUPAL al año para que el ingreso sea igual al costo y por tanto no exista ni pérdida ni ganancia.	
% DE CAPACIDAD UTILIZADA=	33,51%
El punto de Equilibrio para este tipo de Plan de Negocio se encuentra cuando ocupa el 33,51% de la capacidad instalada.	

INGRESOS	-	71.040,00
COSTOS	20.207,02	30.936,64

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

Tabla 56 - Punto de Equilibrio B

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

En los gráficos y tablas anteriores se conoce que para el paquete personal se debe brindar al menos 10329 horas de clase, mientras que para el paquete grupal se tiene 1190 horas en el año, es decir, que se debe capacitar como mínimo este número de horas a personas que lo requieran para que el negocio no tenga pérdida ni ganancia.

4.9 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este método consiste en determinar el valor actual presente de los flujos de costos e ingresos generados, a través de la vida útil del proyecto actualizado a una tasa de interés constante para cada año. Estos valores actualizados se suman para obtener el valor del VAN en los años considerados. La tasa de actualización debe ser la más cercana posible a la tasa real sobre los prestamos a largo plazo que se maneja en el sector bancario del país. Para el caso del proyecto se ha considerado la tasa de actualización o de rentabilidad de 14%.

De acuerdo a lo señalado por (Van Rhone, 1994), el VAN se define como “el valor monetario de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.”

El valor al presente está afectado por el capital inicial, la tasa de interés y el período de análisis de la siguiente manera y se lo obtiene a través de la siguiente fórmula planteada por (Weston & Copeland, 1994):

$$VAN = \left(\sum_{n=1}^{FNE} \frac{-Io}{(1+t)^n} \right)$$

Donde:

FNE = Flujo Neto Efectivo

Io = Inversión

t = Tasa de interés o descuento

n = Período de análisis

Si el VAN es positivo, significa que la rentabilidad está por encima de la tasa de retorno por tanto el proyecto debe considerarse como viable, si el VAN es negativo significa que la rentabilidad está por debajo de la tasa de retorno y el proyecto debe desecharse, si el VAN es cero significa que la inversión está generando un beneficio igual al que se obtendría al colocar ese dinero en el sistema bancario.

En la tabla 51 se indican los valores del flujo de efectivo con los valores calculados de VAN

4.10 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El TIR se define como la tasa de interés que iguala a la inversión con el valor actual de los ingresos futuros de caja, en tal consideración es aquella que hace que el valor actualizado de los ingresos de efectivo sea igual al valor actualizado de las salidas de efectivo, igualando el valor para el cual se tiene un VAN igual a cero; también se la puede calcular con la siguiente operación matemática.

$$TIR = t_+ + (t_- - t_+) \left(\frac{VAN_+}{VAN_+ - VAN_-} \right)$$

En este análisis vemos que la ganancia en términos financieros es buena porque la tasa interna de retorno es mucho mayor a la tasa límite, considerando la viabilidad del proyecto, pues la inversión se recupera al primer año.

Estos valores han sido calculados en el programa Microsoft Office, Excel y se han obtenido los mismos resultados.

4.11 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Este es un indicativo que muestra en forma global la relación de los ingresos totales versus los costos totales; para este análisis tenemos la siguiente fórmula:

$$\frac{TOTAL\ INGRESOS\ OPERACIONALES}{TOTAL\ INGRESOS\ OPERACIONALES} = \frac{197.760}{113.315} = 1.745 \text{ medido sobre la unidad queda una relación de 7,45}$$

Los indicadores financieros TIR, VAN y RELACIÓN COSTO BENEFICIO se reflejan dentro de la tabla 56:

Tabla 57 – Indicadores Financieros

Cuadro auxiliar para el cálculo de la Rentabilidad	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial y Remanente de accionistas	(26.943)	51.275	51.973	54.559	55.763	73.674
CALCULO DE LA RENTABILIDAD SEGÚN:						
Valor Actual Neto	176.348,34					
Beneficio/Costo	7,45					
Tasa interna de Retorno	92,13%					

Fuente: Cálculos realizados

Elaboración: Autores

En la tabla anterior, es posible comprobar que el presente proyecto resulta factible de implementarlo pues su VAN (Valor Actual Neto) es positivo con \$ 176.348,34 dólares a pesar de que su tasa de descuento es relativamente elevada y se representa en un 14%, así mismo la TIR (Tasa Interna de Retorno) se refleja en 92,13% lo que significa que es superior al 14% de la tasa de descuento, y por lo tanto se podría reconocer con mayor seguridad que el rendimiento esperado de los inversionistas podría ser muy superior al esperado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la actualidad, la sociedad ecuatoriana da importancia prioritaria a la educación, las familias ponen en primer lugar la educación familiar sin importar su estrato social, dando una buena oportunidad a todas las actividades que se emprendan en este sector.
- El estado ecuatoriano, a través del Ministerio de Educación, ha dado un impulso importante al sistema nacional de educación en los últimos años. Sin embargo por ser un sistema tradicional burócrata este cambio es lento y muy complicado.
- La calidad del sistema es deficiente, sobre todo en la mayoría de instituciones de tipo fiscal y fisco-misional. La evaluación de los conocimientos en diferentes áreas de los alumnos que se asumen como ya adquiridas cuando en la realidad existen vacíos que les impide el desarrollo futuro. Por tal razón hay una constante demanda para llenar este tipo de vacíos.
- Con el estudio realizado tenemos una herramienta para la implementación inmediata de este tipos de negocios de buena rentabilidad, como lo expresa los índices financieros tenemos una recuperación de la inversión al primer año de funcionamiento.
- Toda actividad que vaya en función de aumentar las capacidades de aprendizaje en el sistema educativo nacional tiene inicialmente una gran aceptación social facilitando así el crecimiento rápido de la empresa.

- La creación de un centro de apoyo y nivelación académica ayuda de manera directa a que los alumnos llenen sus vacíos de conocimientos en un tema en particular ayudando así al desarrollo personal y profesional de la persona.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar en cuenta las prácticas, políticas, metas y metodologías para la creación de un centro de apoyo y nivelación académica para que sea eficiente.
- Debido a la capacidad de la infraestructura instalada, se recomienda que a partir del tercer año de funcionamiento máximo, se realicen estudios para la ampliación del centro a nivel de la ciudad de Quito y a partir del quinto año se haga la ampliación a nivel nacional.
- La capacidad del talento humano que trabaja en una institución es uno de los factores más importantes en el éxito de una empresa, hay que considerar que aunque en el perfil de puestos se tiene una buena descripción de las competencias que deben tener los individuos hay que tener una política de capacitación constante para todo el personal.
- Aprovechar las respuestas dadas por los clientes en el estudio de mercado que indican las preferencias y servicios a futuro que se deben implementar para completar la carpeta de servicios ofrecida y que incrementará en un porcentaje importante las utilidades.
- Hacer una evaluación continua, a través de indicadores de gestión al centro de capacitación para tomar decisiones tanto en el aspecto financiero, administrativo, y de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Corporación Financiera Nacional. (2010). *Plan de Negocios*. Quito: Corporación Financiera Nacional.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2007). *Desplazamientos Motorizados/día al Hipercentro*. Quito: Distrito Metropolitano de Quito.
- Gitman, L. J., & Núñez, E. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2001). *Censo Nacional del Ecuador 2001*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2006). *Estadísticas Educativas*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2008). *Informe de criminalidad y percepción de inseguridad en Quito*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2011). *Base estadística de patentes*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Murray, E. (1991). *Estadística*. México: Mc. Graw Hill.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva*. México: CESA.
- Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador. (2006). *Boletín Estadístico de datos de fin de año lectivo 2006 - 2007*. Quito: Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador.
- Van Rhone, J. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall Octava Edición.
- Weston, F., & Copeland, T. (1994). *Manual de Administración Financiera*. Colombia: Mc Graw-Hill.

WEBGRAFÍA

- Banco Mundial. (octubre de 2002). *Educación en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Banco Mundial:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPA>

[ISES/LACINSPANISHEXT/EXTLACREGTOPEDUINSPA/0.,menuPK:70334
1~pagePK:51065911~piPK:51065915~theSitePK:703332,00.html](#)

- Caprile, I., & Aguilera, M. (29 de mayo de 2014). *Estudio de Mercado y Encuesta*. Obtenido de: <http://isabellacaprilem.wordpress.com/estudio-de-mercado-y-encuesta/>
- Diccionario Definición de. (2008). *Definición de apoyo*. Obtenido de Diccionario Definición de: <http://definicion.de/apoyo/>
- Diccionario Tormo. (2013). *Centro piloto*. Obtenido de Diccionario Tormo: <http://www.tormo.com/emprendedores/diccionario/palabra.asp?id=11&palabra=Centro%20piloto>
- Ecuador Universitario. (07 de mayo de 2013). *Respondemos varias inquietudes de las personas que rindieron el ENES*. Obtenido de Ecuador Universitario: <http://ecuadoruniversitario.com/estudiantiles/preguntas-y-respuestas/la-senescyt-responde-varias-inquietudes-de-los-bachilleres-del-snna/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2010). *Datos Mundiales de Educación*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Ecuador.pdf
- Viteri, G. (2006). *Situación de la Educación en el Ecuador*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2006/qvd.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

Objetivo: Conocer la aceptación por parte de la población de la ciudad de Quito de recibir los servicios de un Centro de Nivelación Académica.

Pregunta 1: ¿Usted cree que es importante para complementar las enseñanzas que recibe en su colegio o preuniversitario, un Centro de Nivelación Académica?

Si _____ No _____

Si su respuesta es no, fin de la encuesta. Gracias

Pregunta 2: ¿Estaría usted dispuesto en acudir a este tipo de centros?

Si _____ No _____ Si su respuesta es no, fin de la encuesta. Gracias.

Pregunta 3: ¿Estaría dispuesto a rendir una prueba de ubicación para valorar el nivel de conocimiento en el que se encuentra en la actualidad?

Sí _____ No _____

Pregunta 4: ¿Dónde lo preferiría visitar?

Cerca de su casa _____ Cerca de su centro de estudio _____

Pregunta 5: ¿Conoce de algún centro que brinda este servicio?

Sí _____ No _____

Pregunta 6: ¿Cuáles son las áreas de estudio que cree necesitaría más ayuda de este centro?

(A) Matemáticas _____

(D) Idiomas _____

(B) Física _____

(E) Química _____

(C) Computación _____

(F) Otras _____ (cuáles)

Pregunta 7: ¿En qué horario preferiría asistir?

- (A) Lunes – Viernes, entre 08:00-12:00____ y/o (B) 14:00-18:00____
 (C) Sábado/Domingo, entre 08:00-12:00 ____ y/o (D) 18:00-21:00____

Pregunta 8: ¿Cuánto considera pagar por hora de estudios especiales?

2-5 dólares____

6-10 dólares____

Pregunta 9: En orden de importancia indique las cualidades que esperaría encontrar en un centro de este tipo (1 el más importante y 7 el menos importante)

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Metodología de enseñanza____ | 5. Cursos ofrecidos ____ |
| 2. Capacidad de Instructores____ | 6. Prestigio ____ |
| 3. Instalaciones adecuadas ____ | 7. Costos adecuados____ |
| 4. Ambiente de estudio ____ | |

PREGUNTA 10: Indique que otros servicios le interesaría que presten este tipo de centros:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....

ANEXO 2: Perfiles de puestos

TÍTULO DEL PUESTO	DIRECTOR ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO	Dirección Académica-Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO	Accionistas
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Superior en tercer nivel en Ciencias de la Educación
ACTIVIDADES	<p>Representar a la empresa ante el público. Trabajar en estrecha colaboración con los subdirectores. Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la empresa, desarrollar planes de ventas Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad. Dirigir y controlar el desempeño de las áreas. Actuar en coherencia con los valores organizacionales.</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Planificación Estratégica Procesos gerenciales en mejora continua Práctica docente Estatutos de compañías Deberes y obligaciones de un representante legal Psicología del aprendizaje</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

TÍTULO DEL PUESTO	SECRETARIA ASISTENTE
DEPARTAMENTO	Secretaría General
SUPERVISOR INMEDIATO	Director Administrativo, Director Financiero
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Secretariado Ejecutivo
ACTIVIDADES	<p>Preparar, tramitar y controlar la documentación generada en la gerencia general.</p> <p>Convocar a reuniones.</p> <p>Llevar el control de la agenda del gerente.</p> <p>Atender a proveedores y clientes.</p> <p>Preparar los informes que se le soliciten.</p> <p>Atención telefónica y mail</p> <p>Solicitar y mantener suministros de la empresa</p> <p>Gestionar ventas y mercadeo</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Manejo de herramientas utilitarias</p> <p>Manejo de Relaciones Humanas</p> <p>Sistemas de archivos</p> <p>Estatutos de compañías</p> <p>Manejo de personal y relaciones laborales</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

TÍTULO DEL PUESTO	ASESOR JURÍDICO
DEPARTAMENTO	ASESORÍA JURÍDICA
SUPERVISOR INMEDIATO	Director Académico-Administrativo
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Abogado
ACTIVIDADES	<p>Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal</p> <p>Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas con clientes o entidades públicas - privadas.</p> <p>Asesorar a la empresa en los procedimientos licitatorios y de contratación.</p> <p>Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica.</p> <p>Representar y asumir la defensa legal de la empresa, en los casos debidamente autorizados.</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Relaciones institucionales</p> <p>Legislación tributaria, laboral y judicial</p> <p>Creación de estatutos</p> <p>Contratación pública</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

TÍTULO DEL PUESTO	PSICÓLOGO EDUCATIVO
DEPARTAMENTO	Dirección Académica-Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO	Director Académico-Administrativo
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Superior en tercer nivel en Psicología
ACTIVIDADES	<p>Realizar la evaluación psico-educativa referida a la valoración de las capacidades personales y grupales.</p> <p>Promover la planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de orientación y asesoramiento profesional y vocacional.</p> <p>Prestar el apoyo y asesoramiento técnico a los asesores educativos.</p> <p>Preparar actividades dentro de las áreas evolutivas, cognitivas, afectivas, comportamentales, psicosociales e institucionales.</p> <p>Ayudar a buscar soluciones a los problemas tanto académicos como conductuales que surgen en los estudiantes.</p> <p>Procurar dar una formación permanente y colectiva (talleres, diálogos) relacionados con la formación académica a todos los agentes educativos.</p> <p>Participar en los procesos formativos del trabajo docente mediante el desarrollo de estrategias didácticas.</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Planificación Estratégica</p> <p>Psicología educativa</p> <p>Personalidad de los adolescentes</p> <p>Psicología cognitiva</p> <p>Conocimientos en desarrollo espiritual</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

TÍTULO DEL PUESTO	TÉCNICO EN SISTEMAS
DEPARTAMENTO	Área informática
SUPERVISOR INMEDIATO	Directorios
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Tecnólogo en sistemas
ACTIVIDADES	<p>Mantener y supervisar el buen uso de los equipos informáticos de la empresa.</p> <p>Reparar los equipos tecnológicos.</p> <p>Instalar software y aplicaciones necesarias dentro de las actividades de la empresa.</p> <p>Gestión de contenidos web.</p> <p>Soporte del sistema operativo y optimización del rendimiento.</p> <p>Administrar la página Web de la empresa.</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Manejo de redes en sistemas informáticos</p> <p>Planificación de mantenimiento de equipos</p> <p>Instalaciones y puesta a punto de redes</p> <p>Conocimiento de hardware y software informático</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

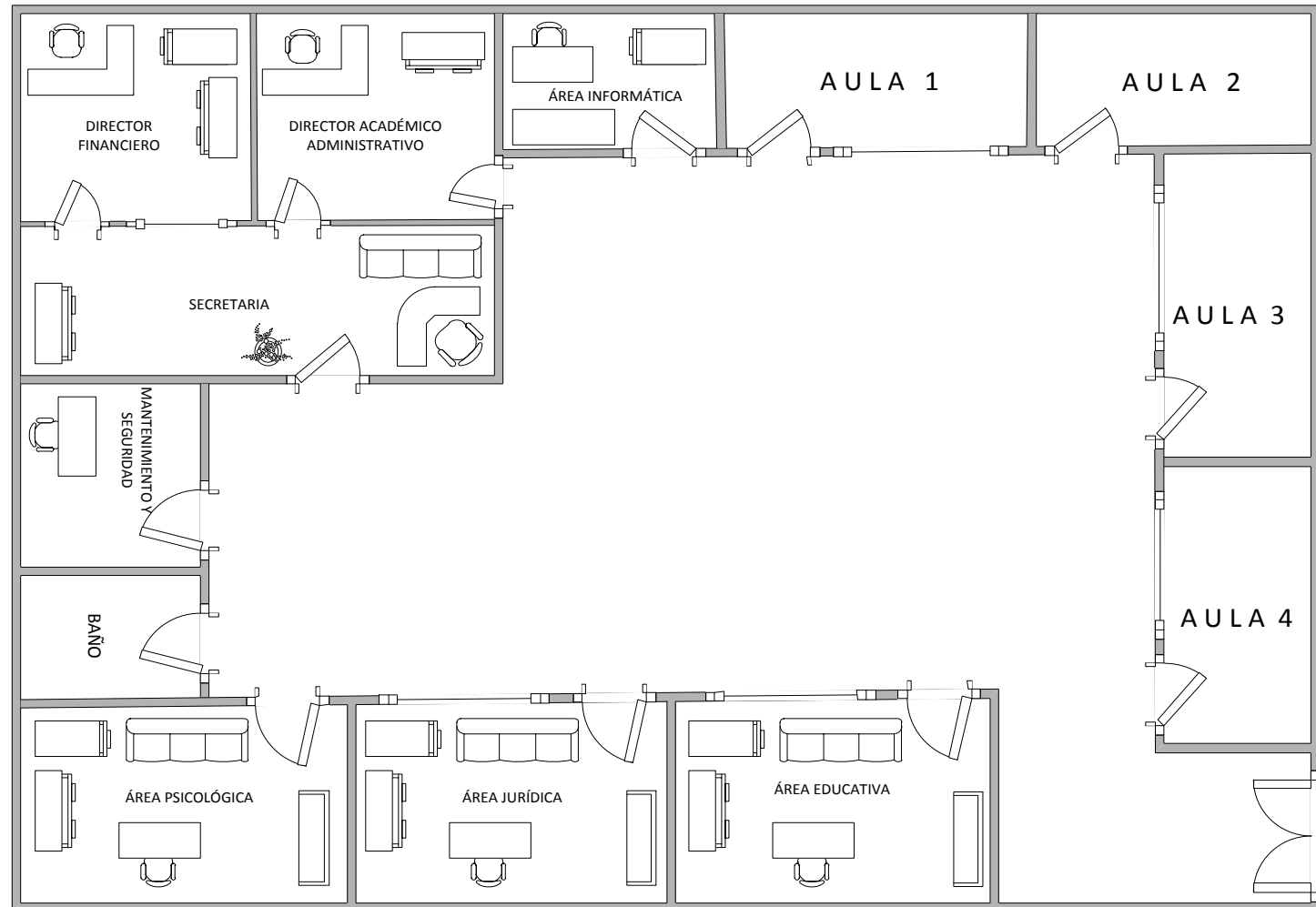
TÍTULO DEL PUESTO	DIRECTOR FINANCIERO
DEPARTAMENTO	Dirección Financiera
SUPERVISOR INMEDIATO	Director Académico- Administrativo
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Educación Superior en Administración
ACTIVIDADES	<p>Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Administración de empresas Gestión financiera Evaluación económica y financiera Contabilidad de costos Análisis de presupuestos Análisis de balances Auditoría financiera Herramientas informáticas</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

TÍTULO DEL PUESTO	PERSONAL DE SEGURIDAD Y MANTENIMIENTO
DEPARTAMENTO	Dirección Académica - Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO	Directorios
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Bachillerato
ACTIVIDADES	<p>Proteger a las personas, información, propiedades de la empresa bajo criterios de calidad, seguridad y cumplimiento. Identificar y registrar a las personas, información, propiedades (entorno) bajo su responsabilidad.</p> <p>Comunicar y registrar los eventos ocurridos y actividades de vigilancia y seguridad cumplidos.</p> <p>Mantener y conservar los bienes de la empresa.</p> <p>Realizar y mantener diariamente la limpieza general del área asignada.</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Cuidado y mantenimiento de espacios físicos</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Herramientas informáticas</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

TÍTULO DEL PUESTO	TUTORES
DEPARTAMENTO	Área educativa
SUPERVISOR INMEDIATO	Directores
ESTUDIOS QUE REQUIERE	Profesionales: Ingeniería, Tecnología, Licenciatura en física, química, electrónica, inglés, administración, ciencias sociales, naturales, etc
ACTIVIDADES	<p>Desarrollar metodología para charlas, seminarios y clases presenciales</p> <p>Impartir clases y cursos en diferentes materias</p> <p>Coordinar horarios para dictar clases</p> <p>Involucrar al cliente externo para generar interés en la organización</p>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<p>Metodología de enseñanza</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Herramientas informáticas</p> <p>Conocimiento de materia asignada</p>
SEXO	Indiferente
EDAD PARA EL CARGO	Indiferente
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año

ANEXO 3: Equipamiento

CENTRO PILOTO DE NIVELACION ACADÉMICA ACTIVOS FIJOS			
DESCRIPCIÓN	Cantidad	V. Unitario	V. Total
MUEBLES Y ENSERES			
ESTACIÓN DE TRABAJO COMPLETA	2	180,00	360,00
ESTACIÓN DE TRABAJO SIMPLE	5	140,00	700,00
ARCHIVADOR	7	82,00	574,00
SILLA GIRATORIA	7	48,00	336,00
SILLA NORMAL	36	18,00	648,00
MESAS	3	250,00	750,00
ASIENTOS DE ESPERA	12	10,00	120,00
SILLA ESCRITORIO	35	25,00	875,00
ESTANTES	6	30,00	180,00
PIZARRA	8	55	440,00
EQUIPOS DE COMPUTO			
INFOCUS	1	1.000,00	1.000,00
COPIADORA	1	800,00	800,00
COMPUTADOR	11	500,00	5.500,00
IMPRESORA	3	250,00	750,00
REGULADOR	4	25,00	100,00
UPS	3	30,00	90,00
RED LAN	1	80,00	80,00
EQUIPOS DE OFICINA			
DISPENSADOR DE AGUA	2	60,00	120,00
FAX	1	100,00	100,00
TELEFONO	6	60,00	360,00
TV/DVD/ SOPORTE	1	450,00	450,00
CAFETERA	2	25,00	50,00
CENTRAL TELEFONICA	1	400,00	400,00
TOTAL	158		14.783,00

ANEXO 4: Distribución física

ANEXO 5: Flujograma de trabajo