

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA**

**TEMA:** “LA OFERTA DE EDUCACIÓN PRIVADA Y SU IMPACTO FINANCIERO  
EN LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS DE LA CIUDAD DE AMBATO PERIODO  
2010-2012”

**AUTOR: LISSETTE ESTEFANÍA SÁNCHEZ ACOSTA**

**TUTOR: ECON. NELSON LASCANO**

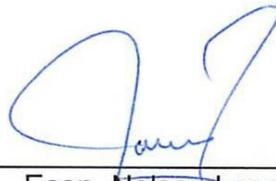
**AMBATO-ECUADOR**

**2014**

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA OFERTA DE EDUCACIÓN PRIVADA Y SU IMPACTO FINANCIERO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS DE LA CIUDAD DE AMBATO PERIODO 2010-2012”, de la señorita Lissette Estefanía Sánchez Acosta; estudiante de la Carrera de Economía, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, 30 de octubre de 2014



---

Econ. Nelson Escano  
**TUTOR**

## PÁGINA DE AUTORÍA DE TESIS

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “LA OFERTA DE EDUCACIÓN PRIVADA Y SU IMPACTO FINANCIERO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS DE LA CIUDAD DE AMBATO PERIODO 2010-2012”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de Investigación

Ambato, 30 de octubre de 2014



---

Lissette Estefanía Sánchez Acosta  
C.I.: 180343682-1  
AUTORA

## PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema “LA OFERTA DE EDUCACIÓN PRIVADA Y SU IMPACTO FINANCIERO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS DE LA CIUDAD DE AMBATO PERIODO 2010-2012”, presentado por la señorita Lissette Estefanía Sánchez Acosta; estudiante de la Carrera de Economía, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato

Ambato, 30 de octubre de 2014

Para constancia firman



Msc. Margoth Bonilla  
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Julio Villa  
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

A:

*Mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, por su apoyo, sacrificio e infinito amor. A mis hermanas por estar a mi lado y ser un verdadero ejemplo de esfuerzo, lucha y constancia. Dios ha sido mi guía.*

*Lisette Sánchez*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional.*

*A mis profesores quienes supieron transmitir sus conocimientos y prepararme para hacer frente a un futuro competitivo y a todas aquellas personas que de una u otra manera me han compartido su tiempo y enseñanzas en el transcurso de estos años, enriqueciendo mi formación como persona y profesional*

*Lisette Sánchez*

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
PÁGINA DE AUTORÍA DE TESIS .....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1 Contextualización .....	4
1.2.1.1 Macro contextualización .....	4
1.2.1.2 Meso contextualización .....	6
1.2.1.3 Micro contextualización .....	9
1.2.2 Análisis crítico.....	11
1.2.3 Prognosis .....	13
1.2.4 Formulación del problema .....	14
1.2.5 Interrogantes .....	15
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	15
1.2.6.1 Espacial.....	15
1.2.6.2 Temporal .....	15

1.3	Justificación .....	16
1.4	Objetivos .....	17
1.4.1	General.....	17
1.4.2	Específicos .....	17
CAPÍTULO II .....		18
MARCO TEÓRICO .....		18
2.1.	Antecedentes Investigativos.....	18
2.2.	Fundamentación Filosófica.....	21
2.3.	Fundamentación Legal .....	22
2.4.	Categorías Conceptuales .....	25
2.4.1.	Supraordinación Conceptual .....	25
2.4.2.	Subordinación Conceptual .....	26
2.4.2.1.	Subordinación Conceptual de la Variable Independiente .....	26
2.4.2.2.	Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente .....	27
2.4.3.	Marco Conceptual para la Variable Independiente.....	28
2.4.3.1.	Oferta .....	28
2.4.3.2	Impacto financiero .....	34
2.5.	Hipótesis.....	36
2.6.	Señalamiento de variables .....	36
CAPÍTULO III .....		37
METODOLOGÍA .....		37
3.1.	Enfoque .....	37
3.2.	Modalidad Básica de la Investigación.....	38
3.3.	Nivel o tipo de investigación .....	39
3.4.	Sujetos de Investigación – Población o Muestra .....	40
3.4.1	Población.....	40
3.4.2	Muestra .....	42
3.5	Operacionalización de las variables .....	44
3.5.1	Variable Independiente: La oferta de educación privada .....	44
3.5.2	Variable Dependiente: Impacto Financiero .....	46

3.6	Recolección de la Información.....	47
3.7	Plan de Procesamiento y Análisis de la Información.....	47
3.8	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	48
CAPITULO IX.....		49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		49
4.1.	Análisis e interpretación de los resultados.....	49
4.2	Análisis Financiero.....	70
4.3	Verificación de la Hipótesis.....	73
CAPÍTULO V.....		77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		77
5.1	Conclusiones.....	77
5.2	Recomendaciones.....	79
CAPITULO VI.....		80
PROPUESTA.....		80
6.1.	Tema.....	80
6.1.1.	Datos informativos.....	80
6.2.	Antecedentes de la Propuesta.....	80
6.3.	Justificación.....	81
6.4.	Objetivos.....	81
6.4.1.	Objetivo General.....	81
6.4.2	Objetivos Específicos.....	82
6.5.	Análisis de Factibilidad.....	82
6.6.	Fundamentación Científico-Técnica.....	83
6.6.1	Planificación Estratégica.....	83
6.6.2	Planificación Estratégica de Marketing.....	84
6.7.	Metodología Modelo Operativo.....	90
6.7.1	Fase 1.- Filosofía Empresarial.....	94
6.7.2	Fase 2.- Análisis Situacional.....	97
6.7.2.1	Análisis FODA.....	97
6.7.2.2	Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	101

6.7.2.3 Diagnóstico de los cuatro elementos claves de la Administración basada en el Cuadro De Mando Integral (Bsc) .....	107
6.7.2.4 Diagnóstico Situacional .....	111
6.7.3 Fase 3.- Desarrollo Estratégico .....	120
6.7.3.1 Confirmación de la Visión .....	120
6.7.3.2 Selección de Perspectivas.....	121
6.7.3.3 Desglose Visión por Perspectivas .....	121
6.7.3.4 Ideas de las Estratégica Propuestas .....	122
6.7.3.5 Objetivos Estratégicos .....	123
6.7.3.6 Tiempos de los Objetivos Estratégicos.....	123
6.7.3.7 Mapa Estratégico.....	125
6.7.3.8 Identificación de Proyectos.....	134
6.7.4 Fase 4.- Implementación y Monitoreo.....	135
6.7.4.1 Cronograma Cumplimiento Objetivos estratégicos.....	135
6.7.4.2 Cronograma Monitoreo.....	145
6.7.5 Fase 5.- Presupuesto y Evaluación Financiera.....	146
6.7.5.1 Presupuesto .....	146
6.7.5.2 Flujo Proyectado.....	147
6.8 Administración .....	149
6.9 Previsión de la Evaluación.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- Porcentaje de estudiantes que asisten a escuelas privadas 2006-2010.....	05
Tabla N° 2.- Artículos de la Constitución .....	22
Tabla N° 3.- Artículos de la LOEI .....	23
Tabla N° 4.- Matriz de Población 1 .....	41
Tabla N° 5.- Matriz de Población 2 .....	41
Tabla N° 6.- Matriz de Población 3 .....	42
Tabla N° 7.- Variable Independiente .....	44
Tabla N° 8.- Variable Dependiente .....	46
Tabla N° 9.- Recolección Información.....	47
Tabla N° 10.- Niveles Educativos que ofrecen las instituciones educativas .	50
Tabla N° 11.- Número promedio de estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad de Ambato .....	51
Tabla N° 12.- Oferta Educativa .....	52
Tabla N° 13.- Servicios adicionales que ofrecen las instituciones educativas.....	53
Tabla N° 14.- Comportamiento Admisiones.....	54
Tabla N° 15.- Efecto del incremento de instituciones educativas .....	55
Tabla N° 16.- Efecto sobre la Situación Financiera.....	56
Tabla N° 17.- Inversión en infraestructura .....	57
Tabla N° 18.- Ingresos cubren los gastos .....	58
Tabla N° 19.- Resultado Positivo Balance .....	59
Tabla N° 20.- Importancia Educación Privada en el Sistema Educativo .....	60
Tabla N° 21.- Preferencia por Educación Privada .....	61

Tabla N° 22.- Características importantes del servicio educativo .....	62
Tabla N° 23.- Satisfacción del Servicio Recibido .....	63
Tabla N° 24.- Preferencias Servicios Adicionales .....	64
Tabla N° 25.- Promedio Ingresos Familiares .....	65
Tabla N° 26.- Promedio inversión por educación.....	66
Tabla N° 27.- Análisis Horizontal .....	70
Tabla N° 28.- Análisis Vertical.....	71
Tabla N° 29.- Índices Financieros .....	72
Tabla N° 30.- Frecuencias Observadas .....	75
Tabla N° 31.- Frecuencias Esperadas .....	75
Tabla N° 32.- Cálculo de la Chi Cuadrado .....	76
Tabla N° 33.- Modelo Operativo.....	92
Tabla N° 34.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos .....	99
Tabla N° 35.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	100
Tabla N° 36.- Matriz de Impacto .....	101
Tabla N° 37.- Matriz Impacto Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).....	102
Tabla N° 38.- Matriz Rivalidad entre los competidores .....	103
Tabla N° 39.- Competencia Directa .....	104
Tabla N° 40.- Matriz Barreras de salida (productos sustitutos) .....	104
Tabla N° 41.- Matriz Impacto del Poder de negociación.....	105
Tabla N° 42.- Matriz Impacto del Poder de negociación con los clientes....	106
Tabla N° 43.- Diagnóstico de los cuatro elementos .....	107
Tabla N° 44.- Información General de la Empresa .....	112
Tabla N° 45.- Sistemas Implementados y/o Certificados .....	113

Tabla N° 46.- Gestión Estratégica.....	113
Tabla N° 47.- Recursos Humanos .....	114
Tabla N° 48.- Planificación y Control de la Producción o Prestación del Servicio .....	114
Tabla N° 49.- Diseño del Producto.....	116
Tabla N° 50.- Mercadeo y ventas.....	116
Tabla N° 51.- Recursos Financieros .....	117
Tabla N° 52.- Mantenimiento .....	117
Tabla N° 53.- Seguridad y Salud en el Trabajo.....	118
Tabla N° 54.- Medio ambiente .....	119
Tabla N° 55.- Desglose de Visión por Perspectivas.....	121
Tabla N° 56.- Tiempos de los Objetivos Estratégicos .....	123
Tabla N° 57.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Financiera.....	126
Tabla N° 58.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Clientes .....	127
Tabla N° 59.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Procesos .....	128
Tabla N° 60.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Aprendizaje.....	129
Tabla N° 61.- Matriz de Indicadores Estratégicos.....	130
Tabla N° 62.- Identificación de Proyectos por Perspectiva .....	134
Tabla N° 63.- Cronograma Proyecto Presupuesto definido para el inicio de cada periodo escolar.....	135
Tabla N° 64.- Cronograma Proyecto Captar Nuevos Estudiantes .....	136
Tabla N° 65.- Cronograma Proyecto Apertura del Nivel Inicial para niños de 2 a 4 años de edad .....	137
Tabla N° 66.- Cronograma Proyecto YO SOY ATENAS.....	137
Tabla N° 67.- Cronograma Proyecto Lectura .....	138
Tabla N° 68.- Cronograma Proyecto Evaluación y Análisis de resultados en todos los Ámbitos Educativos .....	139

Tabla N° 69.- Cronograma Proyecto Implementar el Desarrolla de Competencias en el Currículo Vigente.....	140
Tabla N° 70.- Cronograma Proyecto Alianzas Estratégica .....	141
Tabla N° 71.- Cronograma Proyecto Recertificación ISO 9001-2008 .....	142
Tabla N° 72.- Cronograma Proyecto Basta de Bullyng .....	143
Tabla N° 73.- Cronograma Proyecto Capacitación Docente .....	144
Tabla N° 74.- Cronograma monitoreo .....	145
Tabla N° 75.- Presupuesto.....	146
Tabla N° 76.- Evaluación Financiera.....	147
Tabla N° 77.- Previsión de la Evaluación.....	150

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico N° 1.- Participación de los Sistemas Educativos en el Ecuador 2008-2012.....	08
Gráfico N° 2.- Alumnos de Sistema Privado en el Ecuador.....	09
Gráfico N° 3.- Evolución oferta de educación privada en Ambato.....	10
Gráfico N° 4.- Árbol de Problemas.....	11
Gráfico N° 5.- Estudiantes Matriculados en el Sistema Privado 2009-2012..	13
Gráfico N° 6.- Supraordinación Conceptual .....	25
Gráfico N° 7.- Subordinación Conceptual de la Variable Independiente .....	26
Gráfico N° 8.- Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente .....	27
Gráfico N° 9.- Oferta de Educación Privada en la ciudad de Ambato.....	50
Gráfico N° 10.- Número promedio de estudiantes .....	51
Gráfico N° 11.- Oferta Educativas de las instituciones privadas.....	52
Gráfico N° 12.- Servicios adicionales .....	53
Gráfico N° 13.- Comportamiento número de admisiones en las instituciones privadas.....	54
Gráfico N° 14.- Efecto por incremento de instituciones educativas.....	55
Gráfico N° 15.- Situación Financiera.....	56
Gráfico N° 16.- Inversión en infraestructura .....	57
Gráfico N° 17.- Ingresos vs Obligaciones .....	58
Gráfico N° 18.- Resultado Balance .....	59
Gráfico N° 19.- Importancia Educación Privada en el Sistema Educativo.....	60
Gráfico N° 20.- Preferencia Educación .....	61
Gráfico N° 21.- Características Importantes del servicio educativo .....	62

Gráfico N° 22.- Satisfacción del Servicio Recibido.....	63
Gráfico N° 23.- Preferencias Servicios Adicionales .....	64
Gráfico N° 24.- Promedio Ingresos Familiares.....	65
Gráfico N° 25.- Inversión en Educación .....	66
Gráfico N° 26.- Composición Activo Fijo .....	76
Gráfico N° 28.- Cinco Fuerzas de Porter.....	91
Gráfico N° 29.- Marco de Análisis Industrial de las Cinco Fuerzas de Porter .....	106
Gráfico N° 30.- Gestión por Scorecard.....	115
Gráfico N° 31.- Perspectivas del CMI.....	125
Gráfico N° 32.- Objetivos Estratégicos.....	127
Gráfico N° 33.- Mapa Estratégico.....	129

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación ha sido realizado con el fin de contribuir con la Unidad Educativa Atenas, debido a que se analiza la oferta de educación privada de la ciudad de Ambato y su impacto financiero en la institución.

El Atenas es una institución educativa privada, ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua; en la cual se educan niños y jóvenes de 4 a 17 años, en los niveles de educación inicial, educación general básica, bachillerato general unificado y bachillerato internacional.

El problema de la institución radica en que con el pasar de los años y a pesar de mejoras en infraestructura y calidad de educación, el número de estudiantes admitidos se ha visto reducido, lo que conlleva a que el nivel de ingresos se vea afectado.

Con la implementación de un Plan Estratégico de Marketing, se busca posicionar a la institución en el primer lugar del mercado educativo particular, dando a conocer a la comunidad ambateña las ventajas y valores agregados de estudiar en el Atenas, pudiendo con el incremento de estudiantes, utilizar al 100% su capacidad instalada.

Finalmente la presente tesis recomienda la implementación del mencionado plan, con el cual se podrá lograr posicionar la marca, recuperando no solo su prestigio, sino también su liquidez.

## INTRODUCCIÓN

La educación privada en el Ecuador ocupa un cuarto del total del sistema Educativo Ecuatoriano, analizar el contexto en el que se desenvuelve en la ciudad, cuáles son las instituciones reguladoras, el marco legal y oferta educativa será un aporte significativo para este mercado y principalmente para la institución educativa objeto de estudio.

La Unidad Educativa Atenas con 37 años de experiencia es una de las instituciones privadas más prestigiosas de la ciudad, la cual busca ser la mejor alternativa en la educación de niños y jóvenes de la ciudad y provincia. Dando a los padres de familia una alternativa atractiva para cubrir sus requerimientos.

La oferta educativa privada en la ciudad es amplia, esta ha ido a la par con el crecimiento poblacional del sector urbano, y la búsqueda de mejores alternativas educativas

Lo que se pretende es diseñar un plan de marketing para establecer las acciones a emprender para la recuperación del mercado objetivo en todos los niveles de Educación (Inicial, General Básica y Bachillerato) en la Unidad Educativa Atenas y con ello aumentar el número de admisiones a la institución.

La presente investigación consta de seis capítulos, detallados a continuación:

Capítulo I.- Se describe el problema de la institución y se detallan los objetivos propuestos para la realización del estudio.

Capítulo II.- En el marco teórico se da a conocer el sustento para su elaboración de la investigación, basado en las variables investigadas.

Capítulo III.- Explica el enfoque, modalidad y tipo de la investigación, dentro de este capítulo se delimita el universo investigativo, población, muestra y además se detalla el plan de análisis de la información.

Capítulo IV.- Los resultados obtenidos en las encuestas, permiten verificar la hipótesis planteada mediante el estadígrafo estadístico del Chi-Cuadrado, siendo esta: La creciente oferta de educación privada tiene un impacto financiero negativo en la Unidad Educativa Atenas.

Capítulo V.- Detalla las conclusiones, la realidad de la institución, y establece las recomendaciones basadas en el estudio realizado

Capítulo VI.- En la propuesta se plantea proyectos a seguir, el tiempo de ejecución y monitoreo de los mismos, con el fin de cumplir los objetivos inicialmente planteados.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema**

“La oferta de educación privada y su impacto financiero en la Unidad Educativa Atenas de la ciudad de Ambato periodo 2010-2012”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Macro contextualización**

La educación constituye un factor clave para el desarrollo socioeconómico de cualquier país, siendo uno de los componentes básicos de la inversión en capital humano.

Una formación y educación de alto nivel y calidad es crucial para que las economías, más allá de solo mejorar sus procesos de producción, asciendan en la cadena de valor (Estrada, Rivas, Viteri, & Briones, 2011).

Particularmente, la economía globalizada de la actualidad requiere que los países provean de profesionales bien educados capaces de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes y competir internacionalmente.

En América Latina la educación tuvo una gran evolución a partir de siglo XIX, y consiguó un intenso debate sobre la conveniencia o no de diversos esquemas de privatización de la educación que se ha dado en el mundo desarrollado.

Si bien la mayoría de los niños y jóvenes latinoamericanos estudian en escuelas de públicas (inversión estatal), las escuelas privadas (manejadas por organizaciones no gubernamentales, grupos religiosos, grupos de intereses especiales o sector privado) han sido históricamente importantes y continúan educando un porcentaje importante de alumnos.

Para el conjunto de la región, el 24% de los niños de pre-escolar, el 14% de los de primaria y una quinta parte de los jóvenes de secundaria asisten a escuelas privadas. (Duarte, Bos, & Moreno, 2010)

**Tabla N°1.- Porcentaje de estudiantes que asisten a escuelas privadas 2006-2010**

	<b>Preescolar %</b>	<b>Primaria %</b>	<b>Secundaria %</b>
<b>América Latina</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>20</b>
Argentina	31	22	28
Bolivia	10	8	13
Brasil	24	11	11
Chile	56	55	55
Colombia	34	20	24
Costa Rica	13	8	10
Ecuador	32	24	31
El Salvador	18	11	18
Guatemala	20	11	74
Honduras	13	9	26
México	15	8	15
Nicaragua	15	15	23
Panamá	16	11	16
Paraguay	28	17	20
Perú	24	19	26

Uruguay	33	14	13
Venezuela	18	16	27

**Fuente:** Instituto de Estadísticas de la UNESCO

**Elaborado por:** Jesús Duarte  
María Soledad Bos  
Martín Moreno

La información por países muestra grandes variaciones en la proporción a nivel de primaria, a nivel de preescolar y secundaria la prevalencia de la gestión privada es predominante en toda la región.

Chile tiene más de la mitad de las escuelas con gestión privada reflejando la prevalencia del sistema de escuelas privadas subvencionadas en efecto en el país, y es seguido de cerca por Argentina, Ecuador y Colombia con un cuarto de las escuelas bajo este tipo de gestión. En contraste, Bolivia, Costa Rica, México y Honduras tienen menos de un 10% de las escuelas privadas.

En los países de la región, las principales fuentes de ingreso del sector privado corresponden a las familias, que participan del financiamiento de la educación a través del pago de matrículas, pensiones y la compra de diversos materiales educativos.

Es de esta forma que se evidencia el incremento y gran demanda que tiene la educación privada en América Latina, que va a la par con crecimiento poblacional en los diferentes países, dando como resultado el aumento de ofertantes en el mercado.

#### **1.2.1.2 Meso contextualización**

En Ecuador en 1901 se fundan las Escuelas Normales y a través de ellas se desarrolla una pedagogía basada en la moral laica y humanista. (Erazo Delgado, 2009)

La educación, hasta ese momento, había estado en manos de la iglesia quienes dirigían la vida social, política, cultural y hasta económica del país.

Al dividir la sociedad en castas, unas con privilegios exclusivos como la educación, han dejado una marca en el sistema educativo del país que perdura hasta la actualidad.

*Es así que “La actuación del Estado no ha logrado solucionar este inconveniente, sino que al contrario, ha legitimado un proceso discriminatorio en la cobertura y calidad de educación que, por ser homogeneizante y centralizado, no responde a las necesidades locales del demandante, quien, por carecer de recursos para escoger planteles educativos, se limita al sistema ofertado por el estado, respondiendo a su carácter de monopolio institucional.” (Iturralde , 2005).*

A pesar de la gratuidad de la educación, para muchos padres de familia la calidad de educación que se dice ofrecer a todos los ecuatorianos resulta deficiente, pues presenta serias desventajas en relación con la educación privada, la falta de infraestructura, preparación de los docentes, sistema muy centralizado, entre otros, han sido las causas para que busquen nuevas y mejores alternativas para la educación de sus hijos.

*“Las escuelas privadas satisfacen necesidades sociales cuando llenan las brechas dejadas por el sistema público de educación, ya sea sirviendo a poblaciones con necesidades especiales o prestando servicios orientados a preferencias particulares” (Wolf & Castro, 2010).*

Las instituciones educativas privadas buscan brindar una educación inicial, básica y secundaria a sus clientes, y por la cual requieren el pago

de una pensión mensual, constituyendo la principal fuente de ingresos de estas instituciones, además existen casos que se cobran rubros extraordinarios, como es el caso de las donaciones.

Para cumplir con sus objetivos, estos centros educativos deben disponer de la infraestructura apropiada para brindar los servicios de educación, así como también cumplir con un currículo específico, que constituye el producto ofrecido a las familias (LLosa, 2003)

Con este antecedente, a pesar de que la mayor parte de estudiantes están dentro del sistema educativo público, el cual representa alrededor de un 72% a nivel nacional, un poco más de una cuarta parte de la población educativa se encuentra dentro del sistema particular y fiscomisional, rubros que no han tenido mayor variabilidad en los últimos 5 años escolares, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 1**



**Participación de los Sistemas Educativos en el Ecuador 2008-2012**

**Fuente:** SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador)

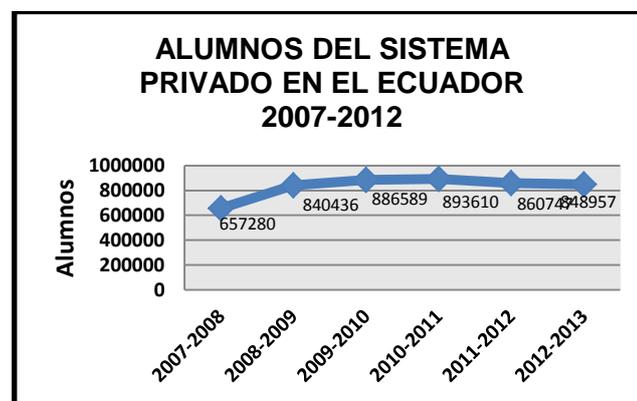
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

Evaluando esta tendencia y después de corroborar que la educación privada en el Ecuador ocupa un importante porcentaje en el Sistema Educativo Ecuatoriano, la oferta de este servicio ha ido en crecimiento sobre todo en las capitales de provincias, las cuales presentan las mayor

concentración de instituciones educativas de carácter privado, lo cual ha generado una fuerte competencia por ofrecer este servicio.

En el siguiente gráfico se puede observar cual ha sido la evolución del número de alumnos matriculados en el sistema educativo privado, mismo que presenta un crecimiento a partir de año lectivo 2008 hasta el año 2010, y una leve disminución en los últimos dos años.

**Gráfico N° 2**



**Alumnos de Sistema Privado en el Ecuador**

**Fuente:** SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador)

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

### 1.2.1.3 Micro contextualización

Las familias siempre buscan la mejor opción para una educación integral de los estudiantes, y en Ambato una de las ciudades con mayor movimiento comercial e industrial del país, esto no es una excepción, al albergar gran cantidad de empresas y negocios en crecimiento, los directivos, dueños y colaboradores de las mismas buscan una mejor opción de educación para sus hijos, que no sea una escuela de gobierno, en donde puedan desarrollar de mejor manera su potencial.

La oferta educativa privada en la ciudad es amplia, esta ha ido a la par con el crecimiento poblacional del sector urbano, y la búsqueda de mejores alternativas educativas.

**Gráfico N° 3**



**Evolución oferta de educación privada en Ambato**

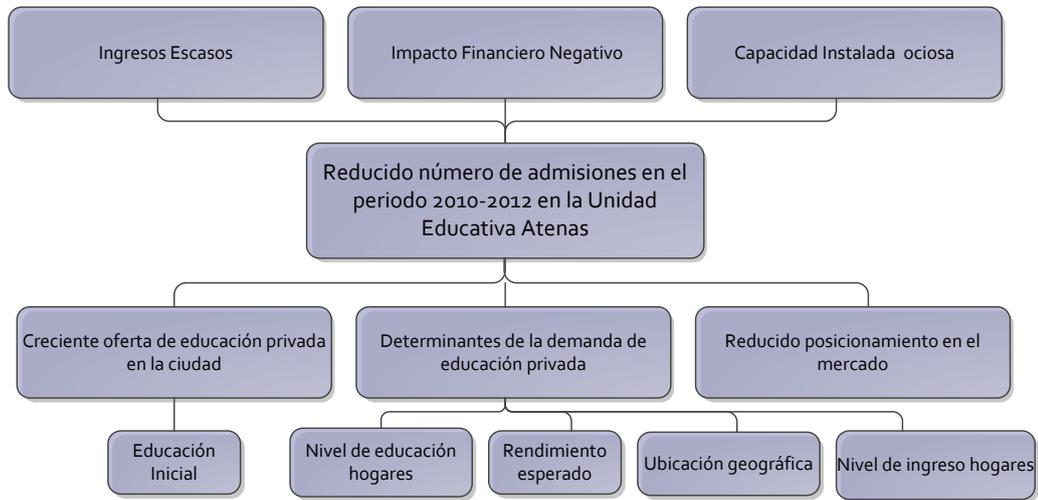
**Fuente:** AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

Como se observa en la ciudad existen una gran cantidad de centros educativos de carácter privado que ofrecen los servicios de educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato tanto nacional como internacional los cuales buscan atraer a sus clientes (estudiantes y padres de familia) a través de una oferta educativa que cumpla los más altos estándares de calidad acompañados de servicios complementarios.

La Unidad Educativa Atenas con 37 años de experiencia es una de las instituciones privadas más prestigiosas de la ciudad, la cual busca ser la mejor alternativa en la educación de niños y jóvenes de la ciudad y provincia. Dando a los padres de familia una alternativa atractiva para cubrir sus requerimientos.

## 1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N° 4



### Árbol de Problemas

Elaborado por: Lissette Sánchez

La educación como práctica netamente social se considera el camino más viable para enfrentar un mundo lleno de retos. (Cepeda & Preciado, 2007)

Los centros educativos escolares privados tienen como objetivo brindar el servicio de educación a razón de una mensualidad (pensión), valores que forman la principal fuente de ingresos para estas instituciones. (LLosa, 2003). El número de instituciones privadas ha crecido en los últimos años, impulsado por el incremento de la demanda (LLosa, 2003). Si bien es cierto las instituciones privadas constituyen un grupo con mayor fortalezas y estabilidad en los últimos años esta característica ha disminuido por los diferentes desafíos que debe enfrentar de acuerdo a los requerimientos del Ministerio de Educación, en cuanto a la regulación de pensiones, mejora de infraestructura, estándares educativos, pensum de estudio, etc, como también una escasa fidelización del mercado y escaso posicionamiento de la institución en el mercado.

El crecimiento del número de instituciones privadas ha ido en línea con el incremento en el número de alumnos matriculados, así, la oferta de educación privada habría respondido al crecimiento de la demanda debido al incremento de población en edad escolar. No obstante, tal como lo señala (LLosa, 2003) :

*“Ante la disminución de los ingresos promedio de la población, y el consecuente deterioro de la capacidad de gasto en educación de los hogares, la demanda de educación por parte de estos últimos se ha concentrado en centros educativos privados con pensiones de enseñanza más bajas o en colegios estatales”.* (Llosa, 2003)

La demanda por educación privada está condicionada por el nivel de ingresos de los hogares. Es decir a mayores ingresos, la familia podrá cubrir sus necesidades básicas y será mayor el dinero disponible para destinar a la educación de los miembros del hogar. (LLosa, 2003)

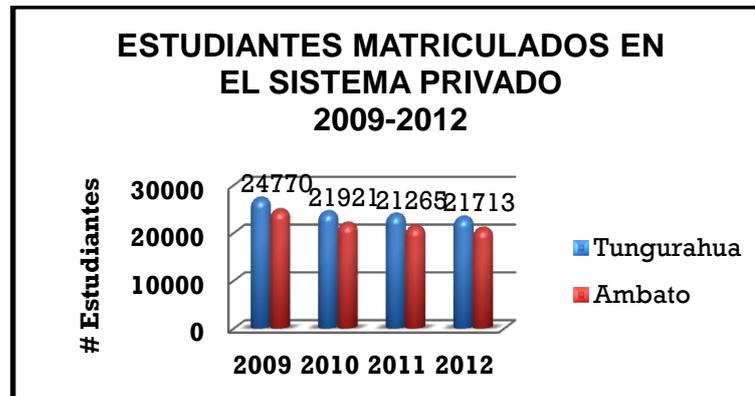
En la última década el ingreso familiar promedio ha disminuido. Pero, esta tendencia no se ha visto reflejada en una baja en el número de alumnos matriculados en los diferentes niveles educativos, por el contrario, el incremento ha sido sostenido, acorde con el crecimiento de la población. (LLosa, 2003)

Ello evidenciaría que, ante una situación de deterioro de los ingresos familiares, los padres buscan una opción más económica, en línea con sus nuevas limitaciones económicas. (LLosa, 2003)

La privatización de la educación avanza sobre todo en la zona rural de la ciudad de Ambato en donde, según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador se encuentra el 90% de estudiantes matriculados en el sistema privado de la provincia, a través del cual los padres de familia buscan una mejor atención y servicio educativo personalizado,

principalmente su nivel socio económico favorable o por la inconformidad con la educación pública ya sea por la sectorialización impuesta o por el excesivo número de estudiantes que en ella se forman.

**Gráfico N° 5**



**Estudiantes Matriculados en el Sistema Privado 2009-2012**

**Fuente:** SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador)  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

### 1.2.3 Prognosis

La flexibilidad de requerimientos económicos que había en anteriores años involucró la puesta en marcha de instituciones privadas. Muchas personas y empresas con el capital suficiente invirtieron con el fin de ingresar en el mercado. (LLosa, 2003)

En el mismo contexto esta flexibilidad ha dado oportunidad a la proliferación de la calidad educativa, tal como lo menciona (LLosa, 2003, pág. 13) en su reporte titulado Determinantes de la oferta y la demanda en colegios privados y universidades:

*“La débil regulación por parte de las autoridades, incrementa la dificultad de llevar a cabo un adecuado análisis de riesgo de estos centros educativos. Asimismo, dicha debilidad contribuye a que la intensa competencia entre ellos se traduzca en un deterioro de la calidad de la enseñanza impartida.”* (LLosa, 2003, pág. 25)

Es así que la oferta de este mercado es muy variada, podemos encontrar un número importante de instituciones que ofrecen renovados servicios educativos y complementarios, basados en la excelencia educativa, siendo una de ellas La unidad Educativa Atenas de la ciudad de Ambato, pero lamentablemente esta tendencia en los últimos años no se ha evidenciado en el número de estudiantes que han ingresado a la institución, ya sea por el costo de la pensión, por las determinantes de la oferta y demanda antes mencionados o porque la competencia ha extendido sus servicios educativos a niveles inferiores de educación ( Educación Inicial 1 y 2), fidelizando a sus clientes desde edades muy tempranas, dando como consecuencia un resultado negativo .

Todos estos aspectos han contribuido que en los últimos años la situación de la Unidad Educativa Atenas sea cada vez más preocupante, debido a que el número de admisiones por año ha disminuido considerablemente, sobre todo en los niveles de educación Inicial y Educación Básica, principalmente por el incremento de centros que ofrecen el mismo servicio, de menor calidad en algunos casos y por un más bajo precio, dando como consecuencia una reducción en el nivel de ingresos e impacto financiero en la institución, problemática que al no ser resuelta daría como consecuencia un flujo de caja negativo para cubrir gastos fijos mensuales por falta de ingresos por pensión y un endeudamiento insostenible, el cual acarrearía una venta de activos y cierre como ya ha sucedido en los últimos años con otras instituciones de carácter privado.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera influye la oferta de educación privada en la ciudad en la situación financiera de la Unidad Educativa Atenas?

### **1.2.5 Interrogantes**

¿El número de admisiones inciden en el nivel de ingresos de la Unidad Educativa Atenas?

¿El nivel de ingresos de los hogares, el nivel de educación de los hogares, la ubicación geográfica, y el rendimiento esperado constituyen factores importantes para la elección de un centro educativo?

¿La falta de fidelización del mercado objetivo ha dado como resultado un impacto financiero negativo en la Unidad Educativa Atenas?

¿La oferta de educación privada en la ciudad incide en el reducido número de admisiones en los últimos años lectivos en la Unidad Educativa Atenas?

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

#### **1.2.6.1 Espacial**

UNIDAD EDUCATIVA ATENAS, Provincia Tungurahua Cantón: Ambato  
Parroquia: Izamba Calle: Gabriel Román Intersección: Pedro Vásconez.  
Teléfono 2854281, Página web: [www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec).

#### **1.2.6.2 Temporal**

Este problema va a ser estudiado, en los años 2010-2012. Tiempo de investigación disponible para desarrollar el tema, del 01 de junio al 30 de noviembre de 2014

### 1.3 Justificación

*“Impulsar el mejoramiento educativo, sin descuidar la formación humanística, debe tener como base fundamental nuestra realidad económica, social y cultural, promoviendo una educación que desarrolle la imaginación y la inventiva en los estudiantes”.* (Del Pozo, 2000)

En el país en los últimos años esta tendencia ha crecido, debido a que a más de la inversión gubernamental muchos padres de familia buscan mejores y más completas condiciones para sus hijos se eduquen.

El Instituto de Investigación para el Desarrollo y la Defensa Nacional en su Informe de Educación señala que hace una década, la participación privada en la matrícula de educación inicial y secundaria se ubicaba debajo del promedio de la mayor parte de países de América Latina. Ahora, supera el promedio regional y casi logra igual participación en la educación superior.

La educación privada en el Ecuador ocupa un cuarto del total del sistema Educativo Ecuatoriano, analizar el contexto en el que se desenvuelve en la ciudad, cuáles son las instituciones reguladoras, el marco legal y oferta educativa será un aporte significativo para este mercado y principalmente para la institución educativa objeto de estudio.

La investigación es factible ya que de los resultados dependerán las decisiones y acciones a realizar para incrementar el número de admisiones en la unidad educativa, logrando extender su posicionamiento en el mercado y fidelización de sus clientes.

La investigación lo que pretende es diseñar un plan de marketing para establecer las acciones a emprender para la recuperación del mercado objetivo en todos los niveles de Educación ( Inicial , General Básica y

Bachillerato) en la Unidad Educativa Atenas y con ello aumentar el número de admisiones a la institución.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Determinar la oferta de educación privada en la ciudad y el impacto financiero que ha tenido en la Unidad Educativa Atenas en el periodo 2010-2012.

### **1.4.2 Específicos**

- Indagar la situación actual de la oferta de educación privada para conocer las fortalezas y debilidades de la institución.
- Analizar la demanda de educación privada en la ciudad de Ambato para determinar las preferencias del mercado objetivo.
- Examinar el impacto financiero que ha tenido la Unidad Educativa Atenas en el periodo académico 2010-2012.
- Proponer un plan de marketing que permitan aumentar el número de admisiones para los próximos años lectivos en la Unidad Educativa Atenas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Toda actividad humana está vinculada estrechamente con la educación. Desde los primeros días de vida, hasta la muerte, consciente o inconscientemente el hombre practica comportamientos personales o sociales que obedecen en alguna medida a la formación que ha recibido. (Del Pozo, 2000)

En el Ecuador la Educación y en general las instituciones educativas están regidos por el Ministerio de Educación, descentralizado mediante Coordinaciones Zonales y Distritos Educativos en cada ciudad, estas instituciones constantemente examinan a los establecimientos educativos el cumplimiento de todas las leyes, acuerdos, reglamentos y normativas, expedidas por el Ministerio.

La educación ecuatoriana se maneja bajo un currículo obligatorio, este currículo posee una dimensión normativa, porque se refiere a qué hay que hacer y quién debe hacerlo, además abarca el contenido mínimo obligatorio de los programas de las materias y los objetivos educacionales, es la expresión escrita de un proyecto educativo. Por ello es importante que toda institución educativa lo cumpla, que lo reestructure y lo modifique conforme los cambios de la sociedad y requerimientos de su oferta educativa.

La oferta de las instituciones privadas destacan de las públicas en diferentes ámbitos tal como lo señalan (Wolf & Castro, 2010), *“Las escuelas privadas brindan una diversidad de alternativas que no podrían ser ofrecidas en una institución financiada en forma pública o que pueden*

*no ser apropiadas para ser ofrecidas en ese tipo de institución; reflejan en mejor forma las preferencias de los padres y alumnos; y tienen más libertad de acción para explorar diferentes caminos y probar nuevas ideas”.*

En estos planteles educativos, la formación que imparten lleva impresa un plus, dicho de esta manera, ese extra que es la característica de la educación privada y que precisamente hace única cada escuela particular, sea laica o confesional, en la oferta del mercado académico, ya que de alguna forma, distingue a sus egresados del resto de la sociedad, mediante una formación en valores, de cierta calidad y actitud ciudadana que les permite insertarse en la sociedad. Entonces, en las instituciones particulares, existe un currículo que trasciende el oficial, ya que estas tienen una visión clara de las prácticas educativas que se relacionan con la transmisión de valores.

Los antecedentes investigativos citados a continuación detallan estudios realizados acerca de temas relacionados con la oferta de educación privada tanto en el Ecuador como en América Latina y su impacto.

En la tesis titulada “La educación privada en el Ecuador. Un análisis de la demanda de educación primaria y secundaria privada en la provincia de Pichincha en el periodo 1998 – 1999” llegando a la conclusión que la demanda por educación privada esté directamente relacionada y elástica con el ingreso per cápita, costo escolar y los indicadores de la oferta educativa. Lo contrario sucedió con la demanda de educación pública que mostró relaciones inversas pero igualmente sensibles con las mismas variables. Finalmente, al analizar los roles de la educación pública y privada se concluye que el subsidio gubernamental a la oferta no suscita la competencia entre establecimientos públicos y privados. Por el contrario, se incrementa la inequidad y la ineficiencia educativa de la educación pública. Por otro lado, el costo de la educación privada no demuestra la calidad de educación que se recibe. El crecimiento de este

tipo de educación se justifica más por las ganancias privadas que genera la provisión de un establecimiento escolar que por brindar educación de calidad a la población.” (Peralta, 2004)

Otro estudio realizado en la Pontificia Universidad Católica de Chile titulado “El Efecto de la Escuela Privada sobre el Rendimiento Estudiantil”, se concluyó que los resultados del análisis sugieren que las escuelas privadas son mejores que las escuelas públicas independientemente del tamaño del centro poblacional en que operan, tanto en la enseñanza de matemática como lenguaje. Esto sigue siendo cierto aun cuando se observa el efecto sobre estudiantes que trabajan o aquellos con padres de bajo nivel educativo pero que al menos han concluido el nivel primario. Sin embargo, las escuelas públicas tienen ventaja sobre las privadas en la atención de estudiantes con atraso escolar; estudiantes en centros urbanos de menor tamaño que Lima que usan lenguas nativas en el hogar, en la enseñanza de matemática; y estudiantes en Lima con padres sin educación alguna o primaria incompleta, también en la enseñanza de matemática. (Valdivia, 2003).

Con este antecedente se puede evidenciar que los resultados de las instituciones privadas en muchos casos superan el trabajo de la educación pública, no solo en el país sino también en más países de América Latina, siendo una de las mejores opciones para las familias que buscan una mejor y más completa educación para sus miembros. De igual manera en estudios similares en cuanto a satisfacción de los clientes (padres de familia y estudiantes) de las instituciones educativas, se ha llegado a la conclusión que aquellos usuarios de la educación privada, presentan un mayor grado de satisfacción con el servicio que reciben frente a aquellas personas que se benefician de la educación pública, tal como se expresa en el estudio denominado "Educación Pública frente a Educación Privada en zonas urbano marginales de Guayaquil. Estudio de caso en los Vergeles" que concluye que en general, existe mayor grado

de satisfacción de los demandantes que conforman al colegio particular frente a quienes conforman al colegio fiscal en aspectos como: mejor desempeño de profesores, enseñanza, infraestructura, trato a padres de familia y estudiantes, tecnología de punta. (Iturralde C. , 2005).

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista porque predomina el enfoque cuantitativo, según (Lora, 2002)

*“El positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas”.* (Lora, 2002)

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara el paradigma crítico – propositivo.

En la actualidad surgen nuevas habilidades que se desarrollan con el paso de los años permitiendo a las empresas expandirse, aplicando nuevos métodos y herramientas que les ayude a realizar sus actividades; tomando en cuenta siempre la calidad de sus productos con las características y funciones que satisfacen las necesidades implícitas y explícitas de los consumidores.

**Fundamentación ontológica** el problema objeto de estudio está en constante desarrollo o cambio y esto hace posible proponer diferentes alternativas de solución, observando cómo se presenta en la realidad y como está constituido, trabajando activamente en contacto con los clientes internos y externos de la empresa que serán de mucha importancia para descubrir el problema en sí, que es el control de calidad lo que produce disconformidad o insatisfacción a los mismos.

**Fundamentación epistemológica** en esta etapa el investigador y el objeto de estudio se hacen inseparables e interactúan entre sí, esto significa que es necesario acudir a la empresa involucrarse, estar en permanente contacto con el problema que está investigando como resultado de esto, obtener información suficiente y veraz para plantear posibles soluciones.

**Fundamentación axiológica** la ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores, por esta razón el investigador se sustentará en los valores humanos como son: la responsabilidad, honestidad, honradez, puntualidad, etc.; para obtener información para el presente estudio.

Al respecto de la investigación realizada, lo que se busca con este estudio es ampliar conocimientos que permitan enfocarnos a dar solución a situaciones reales a través de la extensión de servicios educativos que permitan a la Unidad Educativa Atenas incrementar el número de admisiones para los siguientes años lectivos.

### **2.3. Fundamentación Legal**

El presente trabajo investigativo está sustentado la Constitución del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

La educación es garantizada por el estado en su constitución en los siguientes artículos:

**Tabla N° 2.- Artículos de la Constitución**

<b>N° Artículo</b>	<b>Contenido</b>
3	Garantizar sin discriminación el efectivo goce de los derechos principalmente la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.
26	“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”...

27	La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, además constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional. Se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo
29	El Estado garantizará la libertad de enseñanza, de cátedra en la educación superior, y el derecho de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.  <u>Las madres y padres o representantes tienen la libertad de escoger para sus hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.</u>

**Fuente:** Constitución de la República del Ecuador

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

## LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

**Tabla N° 3.- Artículos de la LOEI**

N° Artículo	Contenido
5	El Estado tiene la obligación de garantizar el derecho a la educación, a los habitantes ecuatorianos, para lo cual generará condiciones que garanticen igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos.
N° Artículo	Contenido
6	La principal obligación del Estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y de los principios y fines establecidos en esta Ley.
19	El Sistema de Educación tendrá que garantizar el cabal cumplimiento de los principios y fines educativos definidos en la presente Ley...
53	Las IE pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales.  El MINEDUC es responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas, supervisar y controlar que estas inclusivas y cumplan con los requerimientos arquitectónicos, tecnológicos y comunicacionales para tal efecto.
56	Las IE particulares son constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas que imparten educación en todas las modalidades, previa autorización del MINEDUC  Las IE particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto  Todo cobro no autorizado, deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado. Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro.
57	<b>Son derechos de las instituciones educativas particulares:</b> a. Cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento b. Organizarse de acuerdo con sus estatutos y reglamentos, legalmente aprobados. c. Ser atendidos y escuchados en sus requerimientos por el MINEDUC

	<p>d. Ser evaluados de manera integral, de conformidad con la Ley.. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento que la autoridad correspondiente iniciare en su contra;</p> <p>f. Asociarse para potenciar y apoyar sus funciones pedagógicas y/o administrativas;</p> <p>g. Elegir a sus directivos y autoridades, de conformidad con sus estatutos y reglamentos internos legalmente aprobados por la autoridad competente;</p> <p>i. Acceder a convenios de cooperación interinstitucional con el sector público o privado para proyectos específicos que sean relevantes para el desarrollo educativo.</p>
58	<p><b>Son deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares:</b></p> <p>a. Garantizar los derechos</p> <p>b. Cumplir las medidas de protección impuestas por las autoridades judiciales o administrativas.</p> <p>c. Apoyar y proteger los estudiantes</p> <p>d. Respetar los derechos de las personas y excluir toda forma de abuso, maltrato, discriminación y desvalorización, así como toda forma de castigo cruel, inhumano y degradante;</p> <p>e. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento orientado a establecer sanciones a los miembros de la comunidad educativa, docentes, trabajadoras y trabajadores, padres, madres de familia o representantes legales y estudiantes;</p> <p>f. Garantizar la construcción e implementación y evolución de códigos de convivencia de forma participativa;</p> <p>g. Vigilar el respeto a los derechos de los y las estudiantes y denunciar ante las autoridades judiciales y/o administrativas competentes las amenazas o violaciones de que tuvieren conocimiento;</p> <p>i. Participar en el circuito educativo correspondiente;</p> <p>j. Construir consensuada y participativamente su código de convivencia;</p> <p>k. Garantizar una educación de calidad;</p> <p>l. Mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipo, mobiliario y material didáctico;</p>

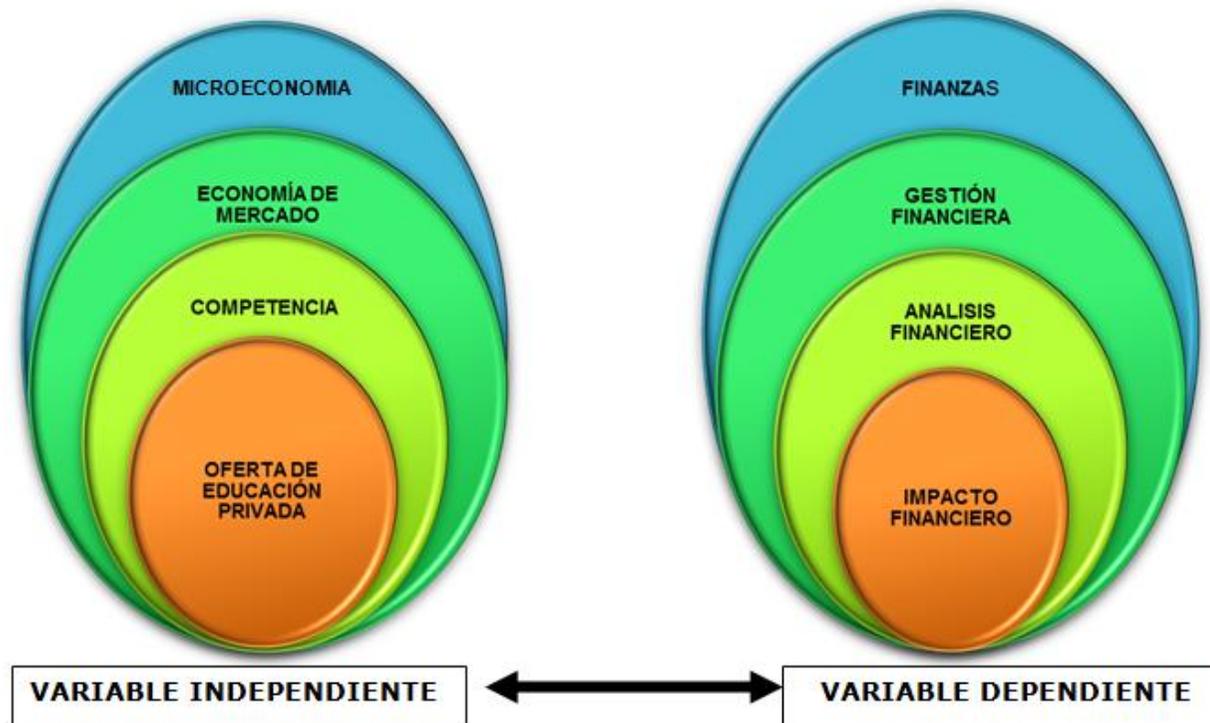
**Fuente:** Ley Orgánica de Educación Intercultural

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

## 2.4. Categorías Conceptuales

### 2.4.1. Supraordinación Conceptual

Gráfico N° 6

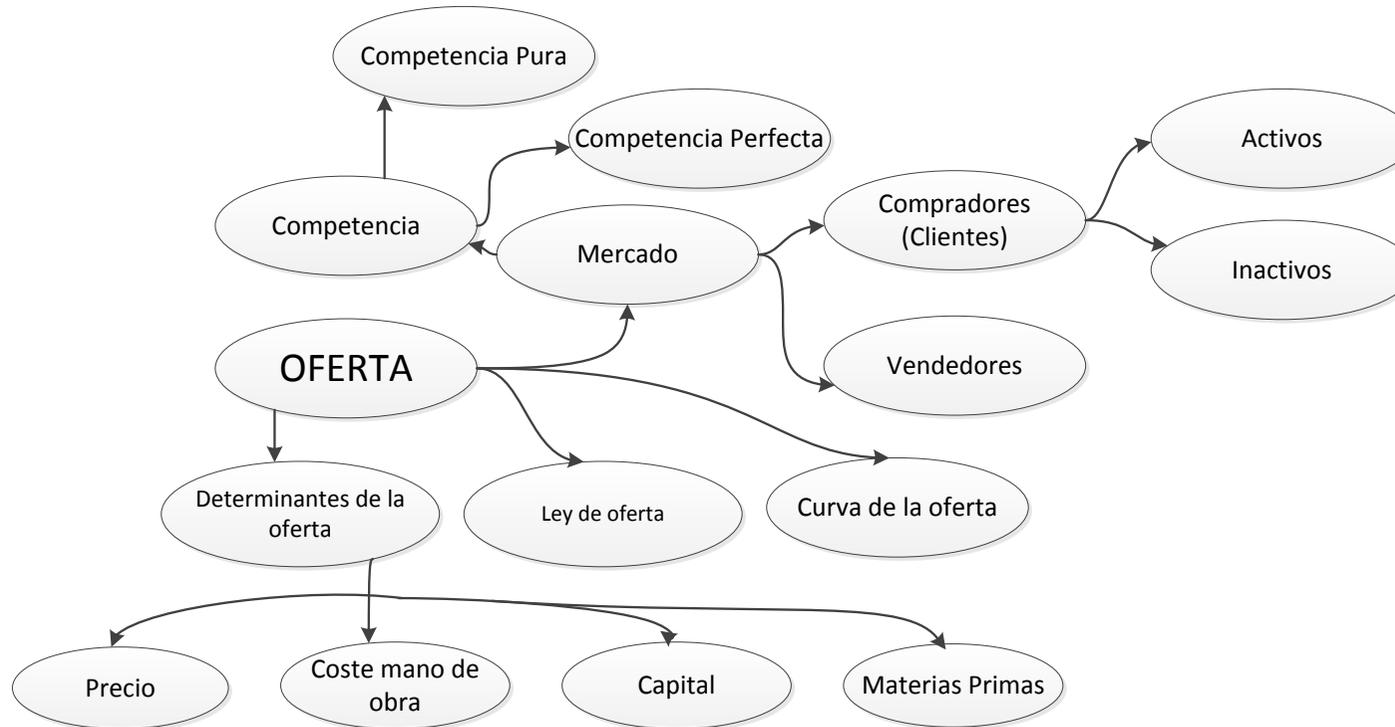


**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

## 2.4.2. Subordinación Conceptual

### 2.4.2.1. Subordinación Conceptual de la Variable Independiente

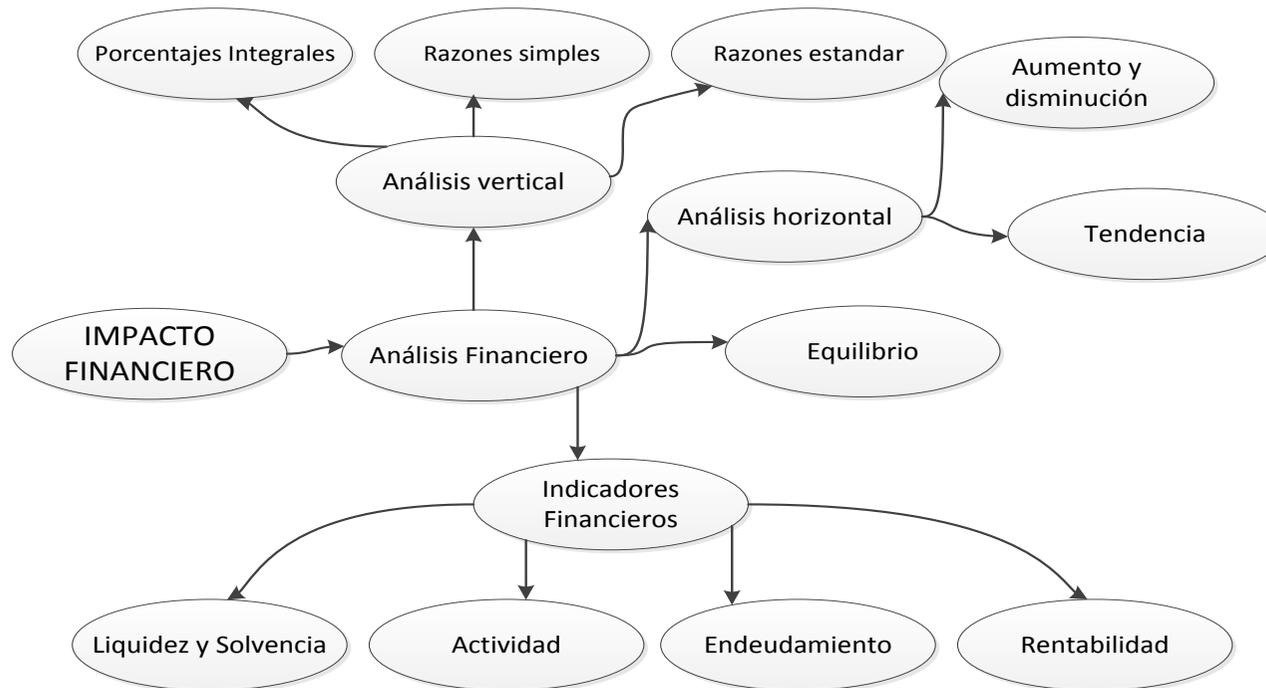
Gráfico N° 7



**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

### 2.4.2.2. Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente

Gráfico N° 8



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Lisette Sánchez

### **2.4.3. Marco Conceptual para la Variable Independiente**

#### **2.4.3.1. Oferta**

Para Fisher y Espejo (2004), la oferta se refiere a *"las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. Complementando ésta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta"* (Fischer & Espejo, 2004, pág. 79)

En el mismo concepto Andrade (2002), autor del libro Diccionario de Economía, define la oferta como *"el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda".* (Andrade, 2002)

#### **Los factores determinantes de la oferta son los siguientes:**

- Precio de los factores productivos: se refiere al precio del trabajo y del capital. Al aumentar el precio de los insumos de un bien, su oferta va a disminuir y viceversa: precio de materias primas, precio de energía, tasas de interés, etc. (Llosa, 2003)
- El precio de bienes relacionados desde el punto de vista productivo: se refiere a que los productores pueden desplazarse a producir otro bien. (Llosa, 2003)

- Tecnología existente: una mejora tecnológica disminuye los costos de producción y por tanto hay variaciones en la oferta. (Llosa, 2003)
- Impuestos y regulaciones del Estado: a través de los impuestos el Estado puede influir en el comportamiento de las empresas.. (Llosa, 2003)
- Expectativas: se refiere a lo esperan los productores que pase sobre los precios de los productos que aparecen en su proceso de producción. (Llosa, 2003)

### **La ley de la oferta**

Cuanto mayor es el precio de los bienes y servicios, mayores son los deseos de venta de estos. Esta relación directa entre precio y cantidad ofrecida se fundamenta en el supuesto de que los bienes y servicios son producidos por empresas con el objetivo fundamental de obtener beneficios. Y el precio relativo de un producto con respecto a los demás bienes es un determinante de los beneficios. Cuanto mayor sea el precio de un bien o servicio, más beneficiosa será su producción y mayor la cantidad ofrecida. Este principio se conoce como la ley de la oferta.

La ley de la oferta expresa la relación directa que existe entre el precio y la cantidad ofrecida: al aumentar el precio, se incrementa la cantidad ofrecida. (Mcgraw-Hill, 2009).

### **La curva de oferta**

La curva de oferta de la empresa o del mercado es la representación gráfica de la tabla de oferta respectiva y muestra las cantidades del bien que se ofrecerán a la venta durante un periodo de tiempo específico a diversos precios de mercado. Esta curva se traza suponiendo que

permanecen constantes los demás factores (o variables explicativas) distintos al precio que inciden en la oferta del bien, tales como los precios de otros bienes, los precios de los factores productivos o la tecnología. (Mcgraw-Hill, 2009)

## **Mercado**

Mercado es el lugar donde interactúan las fuerzas de la oferta y la demanda intercambiar bienes y servicios a precios determinados.

### **El funcionamiento de los mercados**

La oferta y la demanda son las fuerzas que hacen que las economías de mercado o capitalistas funcionen. La oferta y la demanda determinan la cantidad que se produce de cada bien y el precio al que debe venderse.

Y esto lo hacen al interactuar en los mercados, entendiendo por mercado toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian.

Los compradores y vendedores se ponen de acuerdo sobre el precio de un bien o un servicio.

Al precio acordado se producirá el intercambio de cantidades determinadas de ese bien o servicio por una cantidad de dinero también determinada. Los precios coordinan las decisiones de los productores y los consumidores en el mercado. Los precios bajos estimulan el consumo y desaniman la producción, mientras que los precios altos tienden a reducir el consumo y estimulan la producción. Los precios actúan como el mecanismo equilibrador del mercado.

Fijando precios para todos los bienes, el mercado permite la coordinación de compradores y vendedores y, por tanto, asegura la viabilidad de un sistema de economía de mercado. Cuando se prohíbe el intercambio privado, como sería el caso de la droga, se crea una escasez del producto en cuestión y aparecen los mercados negros. (Eglarest, 2008)

### **Mercados abiertos y acceso al mercado**

La competencia es un requisito económico para el mercado. El desarrollo de la competencia depende en gran medida de la facilidad o dificultad con la que una empresa logra acceder a un mercado. (Resico, 2009, pág. 85)

El carácter abierto de un mercado tiene siempre dos connotaciones: por un lado, la posibilidad de libre entrada al mercado (sin barreras de acceso); por otro lado, la libre salida del mercado (sin barreras de salida). (Resico, 2009, pág. 87)

Cada participante potencial debe tener la posibilidad de entrar al mercado como nuevo competidor, ya sea a través de una ampliación del mercado, diversificación de los productos o de la creación de una nueva empresa. (Resico, 2009)

Este es un aspecto importante porque las barreras de mercado de cualquier tipo impiden que se incremente la eficiencia generada por los nuevos competidores potenciales, a la vez que contrarrestan el afán de rendimiento que surge con el riesgo latente de ser desplazado del mercado. (Resico, 2009)

Todo lo mencionado implica la rápida adecuación de los productos a los deseos de los consumidores y la adaptabilidad de la producción a los datos económicos, como innovaciones en los procedimientos, productos,

medios de financiamiento, métodos de venta y conceptos de marketing. (Resico, 2009)

Como consecuencia, se logra un mejor cumplimiento del objetivo propio de todo el proceso de producción y competencia, que es el abastecimiento óptimo de la demanda final, es decir, del consumidor. (Resico, 2009, pág. 88)

### **Barreras de entrada y de salida**

El éxito de la competencia se ve frecuentemente obstaculizado por barreras de mercado. (Resico, 2009, pág. 90)

Por barreras de entrada se entiende cualquier factor que dificulta a una nueva empresa hacer su ingreso en un mercado. A medida que un mercado tiene mayores barreras de entrada y de salida, tiende más monopolios. Por el contrario, en los mercados donde las barreras de entrada no son significativas suele haber más competidores. (Resico, 2009, pág. 92)

Se suele distinguir entre barreras estructurales y barreras estratégicas.

Entre las barreras estructurales hay desventajas por el tamaño de la empresa, costos, existencia de economías de escala, costos de investigación y desarrollo, alto monto de la inversión inicial, situaciones irreversibles o fases desfavorables de mercado en las cuales la demanda deja de crecer efectivamente. (Resico, 2009, pág. 92)

Entre las barreras estratégicas se pueden nombrar factores como la capacidad ociosa, prácticas restrictivas como acuerdos informales, el dumping de precios, los acuerdos exclusivos con distribuidores, acceso a

materias primas, la diferenciación de los productos o la integración vertical. (Resico, 2009, pág. 95)

Las barreras de salida son obstáculos en el proceso por el cual una empresa intenta retirarse de un mercado particular. Como consecuencia se atrasa la reducción de capacidades ociosas y se impide la adaptación rápida de la oferta a una demanda decreciente. (Resico, 2009, pág. 97)

### **Clases de mercado**

En un mercado se puede encontrar cuatro formas generales: competencia perfecta, monopolio, competencia monopolística y oligopolio.

a) **Competencia Perfecta.-**

Existen varios compradores y vendedores de un producto, por lo que no influyen en el precio, los agentes económicos conocen las condiciones del mercado, son productos idénticos u homogéneos.

b) **Monopolio:**

Existe un solo ofertante quien vende un producto para el cual no hay sustitutos, las restricciones para ingresar al mercado son grandes.

c) **Competencia Monopolística:**

Existen varios vendedores de un producto, no hay muchas restricciones para entrar o salir de este mercado.

d) **Mercado Oligopolística:**

Existen pocos vendedores de un producto semejante y el ingreso o salida del mercado es factible, aunque con dificultades.

## **Competencia**

Existe competencia cuando varias empresas ofrecen sus productos en el mercado para un conjunto de compradores, los cuales constituyen la demanda.

### **2.4.3.2 Impacto financiero**

#### **Análisis Financiero**

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

El análisis financiero puede ser horizontal y vertical. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros.

Con los métodos verticales se puede conocer las proporciones de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros.

Objetividad: la información contable facilitada por las empresas debe cumplir las normas y principios contables emitidos por las organizaciones oficiales y profesionales creadas al efecto.

Comparabilidad: la información contable facilitada por las empresas debe ser homogénea en el tiempo, tanto en su estructura como en su valoración, para permitir su comparación periódica.

Claridad: la información contable facilitada por las empresas debe adoptar un lenguaje y una forma comprensible para los inversores, los acreedores y cualquier otra persona física o jurídica, privada o pública, interesados en la misma

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, tanto generales como cualitativos, de la contabilidad externa o financiera es indispensable la existencia de un conjunto de principios y normas, emitidos por organismos públicos y profesionales, que tengan validez a lo largo del tiempo y a nivel internacional.

## **Índices financieros**

*“Un índice financiero es una relación entre dos cifras extraídas de los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja, estado fuentes y aplicación de recursos) o de cualquier otro informe interno (presupuesto, gestión de la calidad, etc.), con el cual el usuario de la información busca tener una medición de los resultados internos de un negocio o de un sector específico de la economía, aspecto que confronta con parámetros previamente establecidos como el promedio de la actividad, los índices de periodos anteriores, los objetivos de la organización y los índices de sus principales competidores”. (Váquiro, 2013)*

Indicador de Liquidez.- Mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.

Indicador de solvencia.- Mide en qué grado participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Indicadores de Gestión.- Mide la eficiencia con la cual se utilizan los recursos de la empresa, el nivel de rotación del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones

Indicadores de Rentabilidad.- Miden la efectividad de la institución para controlar los costos y gastos y, convertir las ventas en utilidades.

## **2.5. Hipótesis**

La creciente oferta de educación privada tiene un impacto financiero negativo en la Unidad Educativa Atenas.

## **2.6. Señalamiento de variables**

**Variable Independiente:** La oferta de educación privada

**Variable Dependiente:** Impacto financiero

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

La presente investigación es predominantemente cuantitativa, ya que el proceso que se realizó busca ser objetivo y controlado, considerando la inferencia de datos orientados a la persecución del resultado deseado.

Además considerando que el método científico a lo largo del tiempo ha evolucionado e incrementa la comprensión del universo investigado.

La investigación cuantitativa es un método de investigación basado en los principios metodológicos de positivismo. La investigación cuantitativa desarrolla y emplea modelos matemáticos, teorías e hipótesis que competen a los fenómenos naturales. (Herrera, 2010)

En el presente estudio, se utilizó las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente. (Herrera, 2010)

Conceptualizando la investigación cuantitativa como la clásica o tradicional, y más aun la que se va a utilizar en esta investigación se considera las siguientes como las razones por las cuales predomina este enfoque: (Herrera, 2010)

- Los objetivos y el proceso de investigación que se llevaron a cabo fueron conocidos por los técnicos y la investigadora.

- La población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito e información.

- La población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida.
- Los resultados del estudio son destinados a los investigadores

El estudio se orientó a la comprensión del problema

Se buscó la orientación hacia la identificación de las causas y explicación del problema objeto de estudio, la misma que tuvo una medición controlada dentro del universo de contribuyentes determinados, para comprobar la hipótesis con los resultados conseguidos.

La investigación cualitativa en el proyecto, comprendió las relaciones entre todo lo que existe.

### **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

Esta investigación será de campo y documental-bibliográfica.

Según Tamayo (1990:129) manifiesta que

*“Es la que se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de concurrencia del fenómeno.*

*Características:*

- *Asume las formas de explotación y la observación del terreno*
- *Se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios.*

Por lo tanto esta investigación se basará en una investigación de campo, ya que el desarrollo de la investigación necesitará estar en constante convivencia con el objeto de estudio.

De acuerdo lo manifiesta Terán (1995:26) la investigación documental -

bibliográfica:

*“Es la actividad humana realizada para descubrir el conocimiento o solucionar un problema, al utilizar los documentos escritos o representativos como medio para lograr tal fin. (Terán, 2005)*

*Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes, utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.*

*Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.*

*Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.”.*

De lo antes mencionado se puede determinar que además se considera Documental – bibliográfica, debido a que para interpretar y concluir sobre el tema en estudio tendremos que apoyarnos en información estadística, informes y demás documentos internos de la administración tributaria

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Este trabajo de investigación empezará por el nivel exploratorio, debido a que este nos ayudará a buscar los datos necesarios para fundamentar el problema.

En este nivel se indagará alrededor del problema a investigar y se logrará determinar las variables que se manejarán en el desarrollo. Ayudará en el

conocimiento básico del problema.

A continuación, se pasará al nivel descriptivo, con el cual lograremos obtener un conocimiento mucho más avanzado de lo que estamos investigando. Se logrará establecer los factores relacionados con las variables a manejar y se estará en la capacidad de asociar varios ambientes aislados entorno al punto en discusión.

Finalmente, se llegará al nivel de asociación de variables, con el cual se llegará de lo abstracto a lo concreto. Se podrán establecer claramente los por que del fenómeno investigado y predecir tanto las causas como los efectos.

### **3.4. Sujetos de Investigación – Población o Muestra**

#### **3.4.1 Población**

La población de estudio estará dividida en tres, la primera destinada a determinar la oferta educativa de mercado, conformada por el total de instituciones educativas privadas dentro de sector urbano de la ciudad de Ambato, la segunda por los padres de familia del total de estudiantes matriculados en sistema privado del sector urbano de la ciudad, que tendrá como finalidad conocer las preferencias y necesidades del mercado y por último directivos y personal administrativo de la Unidad Educativa Atenas con el fin de determinar el impacto financiero en la institución.

#### **Población 1**

En la zona urbana de la ciudad de Ambato según el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) existen un total de 100 instituciones educativas de carácter privado las cuales están divididas en instituciones

educativas de Educación Inicial, Educación General Básica, Bachillerato, y además instituciones que ofertan educación a distancia.

**Tabla Nº 4.- Matriz de Población 1**

<b>NÚMERO TOTAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CARÁCTER PRIVADO DE LA CIUDAD DE AMBATO</b> <b>2012-2013</b>	
Educación Inicial	3
Educación General Básica	63
Bachillerato	22
Colegios a Distancia	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

## **Población 2**

Según el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) el total de la población estudiantil del sector privado de la zona rural de la ciudad de Ambato es 21713 estudiantes distribuidos en las 100 instituciones antes mencionadas, la muestra de la totalidad de la demanda de educación privada será estudiada para determinar sus preferencias.

**Tabla Nº 5.- Matriz de Población 2**

<b>NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS EN EL SISTEMA PRIVADO DE LA CIUDAD DE AMBATO</b> <b>2012-2013</b>	
Educación Inicial	829
Educación General Básica	17114
Bachillerato	3770
<b>TOTAL</b>	<b>21713</b>

**Fuente:** AMIE (Archivo Maestro de Instituciones Educativas)

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

### Población 3

La población está conformada por parte del personal administrativo de la Unidad Educativa Atenas, quienes son los encargados de la parte financiera de la institución.

**Tabla Nº 6.- Matriz de Población 3**

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FCEA-UEA	
CARGO	NOMBRE
Director Ejecutivo	Ing. Ramiro Castro Ch.
Coordinador Administrativo Financiero	Ing. Oscar López
Contador General	Dr. Henry Escobar
Asistente de Contador	Ing. Elizabeth Calle
Tesorera	Ing. Daniela Quinga
Servicio al Cliente	Ing. Renato López

**Fuente:** Dep. Talento Humano Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

#### 3.4.2 Muestra

Para determinar la muestra es necesario utilizar el método estadístico probabilístico.

A continuación, determinaremos cual será el tamaño óptimo de la muestra de esta investigación considerando a fin de reducir el grado de error a 5%. Por lo tanto con esta información aplicaremos la siguiente fórmula de cálculo:

#### Población 1

n = Tamaño de la muestra

N = Población

E = Error de muestreo

Z= 1,96

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 100}{100(0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{96,04}{1,2104}$$

$$n = 79.34$$

El tamaño de la muestra con un error de muestreo del 5% debe ser de 79.34 instituciones educativas, por lo que hemos decidido trabajar con 79 de la totalidad de la población.

### **Población 2**

n = Tamaño de la muestra

N = Población

E = Error de muestreo

Z= 1,96

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N E^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 21713}{21713(0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{20853,17}{218,09}$$

$$n = 95.62$$

El tamaño de la muestra con un error de muestreo del 10% debe ser de 95.62 estudiantes, por lo que hemos decidido trabajar con 96 de la totalidad de la población

### **Población 3**

El tamaño total de la población es de 6 personas, por lo que no se determinara ningún tamaño y se trabajara con toda la población a investigarse.

### 3.5 Operacionalización de las variables

#### 3.5.1 Variable Independiente: La oferta de educación privada

Tabla Nº 7.- Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta". En lo referente a educación, es el servicio que los productores están dispuestos a poner en el mercado, debido a la demanda y precio del mismo.	Educación Inicial	Este nivel que comprende a estudiantes de 4 años ocupa un 3.82% del total de estudiantes matriculados en el sector privado de la ciudad de Ambato	¿La institución ofrece el servicio de Educación Inicial?	Entrevista Guía de observación Instituciones educativas que prestan el servicio
		La tendencia de estudiantes que cursan este nivel de educación va en incremento	¿En los últimos años en qué cantidad ha variado el número de estudiantes de este nivel?	
		El incremento en instituciones particulares de Educación Inicial ha sido considerable	¿Usted piensa que el número de estudiantes en su institución ha sido afectado debido a la apertura de nuevos centros educativos que brindan este servicio?	

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
	Educación Básica	Este nivel que comprende a estudiantes de 5 a 14 años ocupa un 78.81% del total de estudiantes matriculados en el sector privado de la ciudad de Ambato	¿La institución ofrece el servicio educativo hasta que año de Educación General Básica?	Entrevista Guía de observación Instituciones educativas que prestan el servicio
		La tendencia de estudiantes que cursan estos niveles de educación son los más numerosos dentro del sistema de educación privadas	¿Usted piensa que el número de estudiantes en su institución ha sido afectado debido a la apertura de nuevos centros educativos que brindan este servicio	
		El incremento en instituciones particulares de Educación Básica ha aumentado sobretodo en sus primeros años	¿Cuáles son las instituciones que usted piensa que ofrecen un servicio similar al de su institución?	
	Bachillerato	Este nivel que comprende a estudiantes de 15 a 17 años ocupa un 17,37% del nivel de admisiones	¿Cuántos estudiantes de bachillerato se educan en la institución?	Entrevista Guía de observación Instituciones educativas que prestan el servicio
		El incremento de instituciones educativas que ofrecen la educación en bachillerato se ha incrementado	¿En los últimos años en qué cantidad ha variado el número de estudiantes de este nivel en su institución?	
		El incremento en instituciones particulares de Bachillerato ha menor en comparación a los otros niveles	¿Cuáles son las instituciones educativas que usted piensa que ofrecen servicios similares al de su institución?	

Elaborado por: Lissette Sánchez

### 3.5.2 Variable Dependiente: Impacto Financiero

**Tabla N° 8.- Variable Dependiente**

VARIABLE DEPENDIENTE				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Efecto inmediato o de corto plazo que surge de la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Lo cual ayuda a evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que contribuye de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus propias decisiones.	Ingresos	Número de admisiones comprendidas entre los años 2010-2012	¿El nivel de ingresos está directamente afectado por el número de estudiantes?	Entrevista con el Director Ejecutivo y departamento contable Persona encargada del proceso de admisiones
		Balances general, balance de resultados	¿En qué porcentaje ha disminuido los ingresos en los últimos años?	
		Flujo actual y proyectados	¿Según con la tendencia de los flujos de caja proyectados, los ingresos a futuro son suficientes para cubrir el gasto?	
	Gastos	El porcentaje de gasto ha tenido se ha incrementado con relación de un año a otro	¿Los gastos en los últimos años en que porcentajes han variado?	Entrevista con el Director Ejecutivo y departamento contable, personas encargadas en el proceso de admisiones
		Educación Inicial 3% Educación Básica 69% Bachillerato 28%	¿Qué porcentaje del total del gasto ocupa Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato?	
	Resultado	La reducción en los ingresos afecta de manera directa al resultado del ejercicio	¿De qué forma ha incidido la reducción de ingresos en el resultado del ejercicio?	Entrevista con el Director Ejecutivo y departamento contable, persona encargada en el proceso de admisiones.

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

### 3.6 Recolección de la Información

Tabla Nº 9.- Recolección Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para conocer y contextualizar los objetivos de la investigación
¿De qué personas?	Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Ambato Demandantes de educación privada Persona involucradas en la toma de decisiones de la FCEA.
¿Sobre qué aspectos?	Oferta Educativa, costos Preferencias de las familias Impacto financiero a la unidad, porcentaje de admisiones registradas últimos años, proyecciones.
¿Quién?	Investigador: Lissette Sánchez
¿Cuándo?	Junio 2014 a Septiembre 2014
¿Dónde?	Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Ambato Fundación Cultural y Educativa Ambato- Unidad Educativa Atenas
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Bibliográfica, Encuestas, Entrevistas y observación directa
¿Con qué?	Reportes, Bases de datos, Cuestionarios, estructuración de diálogos para las entrevistas a realizarse e indagación
¿En qué situación?	Atención al Cliente

Elaborado por: Lissette Sánchez

### 3.7 Plan de Procesamiento y Análisis de la Información

El procesamiento y análisis de datos, estará guiados por los propuestos por Herrera:

- Revisión crítica de la información (Herrera, 2010)
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir errores de contestación. (Herrera, 2010)
- Tabulación o cuadros según las variables de la hipótesis y objetivos

- Manejo de información (Herrera, 2010)

Estudio estadístico de datos para presentación de resultados:

- Se va a realiza una codificación de cada una de las encuestas utilizando números o códigos numéricos
- Se realizará una codificación de las preguntas con sus posibles respuestas para registrarlas
- Los nombres de las variables serán abreviadas en función al indicador de las variables
- Se presentara la tabulación o cuadros según las variables de la hipótesis.
- Se presentarán los resultados de forma gráfica

### **3.8 Plan de análisis e interpretación de resultados**

- En el análisis de los resultados estadísticos se destacará tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis
- La interpretación de los resultados se apoyará en el marco teórico y en los diversos aspectos pertinentes.
- Para la comprobación de la hipótesis se utilizará la prueba no paramétricautilizando el estadístico  $\chi^2$ de independencia ya que las variables son de tipo nominal
- Para el establecimiento de conclusiones se derivarán de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

## **CAPITULO IX**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis e interpretación de los resultados**

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación, se utilizó como técnica la encuesta para las poblaciones 1 y 2, y la entrevista para la población 3, mediante las cuales se han podido determinar la composición de la oferta de educación privada de la ciudad, las preferencias de la demanda y el impacto financiero que ha tenido la Unidad Educativa Atenas.

La encuesta con formato 001, dirigida a los señores directores o administradores de las instituciones educativas privadas de la ciudad de Ambato, tiene como objetivo conocer aspectos específicos de escuelas y colegios como niveles educativos ofertados, servicios educativos prestados y situación financiera de las instituciones, adicionalmente será la base para comprobación de hipótesis.

La encuesta con formato 002, dirigida a los padres de familia de los estudiantes de instituciones privadas, busca determinar cuáles son las preferencias de los padres de familia al momento de elegir una institución y cuál es el valor de la inversión que realiza en educación.

Finalmente, se realizó una entrevista a miembros del departamento administrativo de la Unidad Educativa Atenas, con la finalidad de conocer la situación financiera por la que atraviesa la institución, indagar las posibles razones de esta problemática y los planes de acción que se han establecido.

## Encuesta Población 1

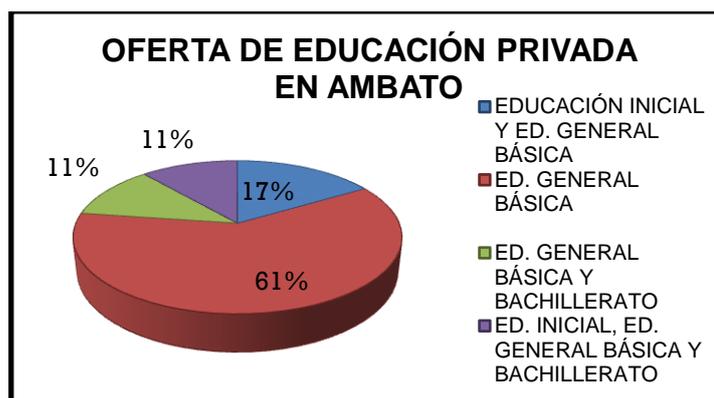
**Pregunta 1:** ¿Cuáles son los niveles educativos que ofrece?

**Tabla N° 10.- Niveles Educativos que ofrecen las instituciones educativas**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EDUCACIÓN INICIAL Y ED. GENERAL BÁSICA	13	0,16	16%
ED. GENERAL BÁSICA	48	0,61	61%
ED. GENERAL BÁSICA Y BACHILLERATO	9	0,11	11%
ED. INICIAL, ED. GENERAL BÁSICA Y BACHILLERATO	9	0,11	11%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Gráfico N° 9.- Oferta de Educación Privada en la ciudad de Ambato**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Análisis:** Se observa que el 61% de instituciones educativas ofrecen solamente educación básica, el 17% ofrecen los niveles inicial y básica en conjunto, mientras que el 11% los tres niveles educativos.

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que la oferta de educación en la ciudad es muy variada, la mayor parte de instituciones fueron creadas para educar a niños a partir de los 5 años, tan solo una parte de planteles han crecido, educando a niños de menor edad y a jóvenes a partir de los 14 años en bachillerato.

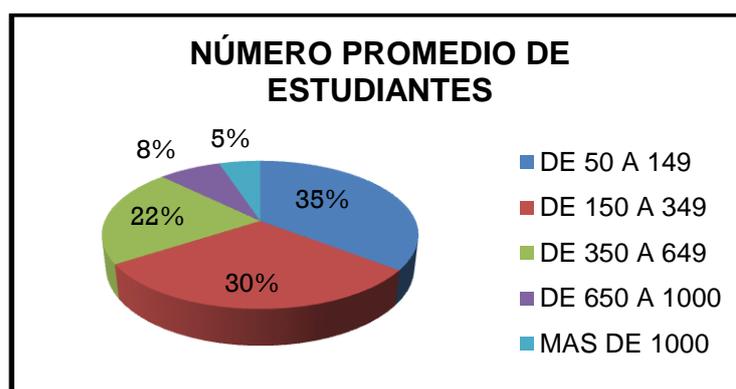
**Pregunta 2:** ¿En la actualidad con cuántos estudiantes cuenta la institución en promedio?

**Tabla N° 11.- Número promedio de estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad de Ambato**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
DE 50 A 149	28	0,35	35%
DE 150 A 349	24	0,30	30%
DE 350 A 649	17	0,22	22%
DE 650 A 1000	6	0,08	8%
MAS DE 1000	4	0,05	5%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lisette Sánchez

**Gráfico N° 10.- Número promedio de estudiantes**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lisette Sánchez

**Análisis:** Se aprecia que el 35% y 30% de instituciones educativas poseen menos de 150 y 350 estudiantes respectivamente, mientras que el 22% tiene entre 350 y 649 estudiantes, y tan solo un reducido número de instituciones educativas domina el mercado.

**Interpretación:** El control de los clientes del mercado lo poseen una reducida cantidad de instituciones educativas en la ciudad, mientras que el resto de planteles se reparten el resto de estudiantes.

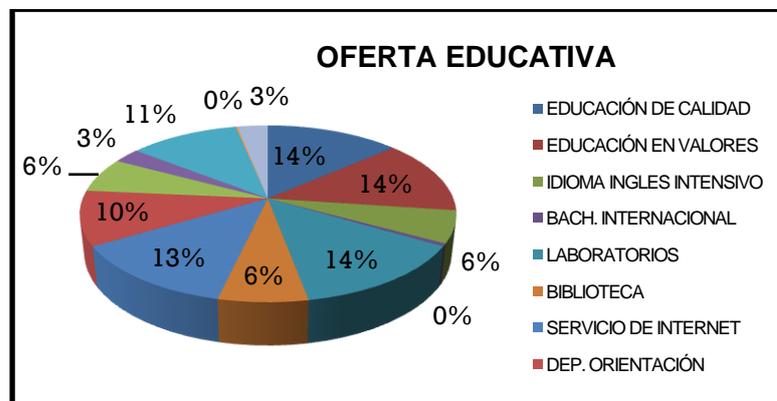
**Pregunta 3:** ¿Qué parámetros contempla su oferta educativa?

**Tabla N°12.- Oferta Educativa**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EDUCACIÓN DE CALIDAD	79	0,14	14%
EDUCACIÓN EN VALORES	79	0,14	14%
IDIOMA INGLES INTENSIVO	34	0,06	6%
BACH. INTERNACIONAL	3	0,01	1%
LABORATORIOS	79	0,14	14%
BIBLIOTECA	38	0,07	7%
SERVICIO DE INTERNET	75	0,13	13%
DEP. ORIENTACIÓN	58	0,10	10%
DISP. MÉDICO	37	0,06	6%
MÚSICA, PINTURA Y GRA	16	0,03	3%
ACT. DEPORTIVAS	65	0,11	11%
AULAS ES. MATERIA	1	0,00	0%
OTROS	18	0,03	3%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>582</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 11.- Oferta Educativas de las instituciones privadas**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** La mayor parte de instituciones tienen según su oferta educación de calidad y con valores, infraestructura con laboratorios, servicio de internet.

**Interpretación:** La oferta de servicios es muy variada, en la ciudad se puede encontrar instituciones con muy buen nivel educativo e infraestructura y otras de menores condiciones.

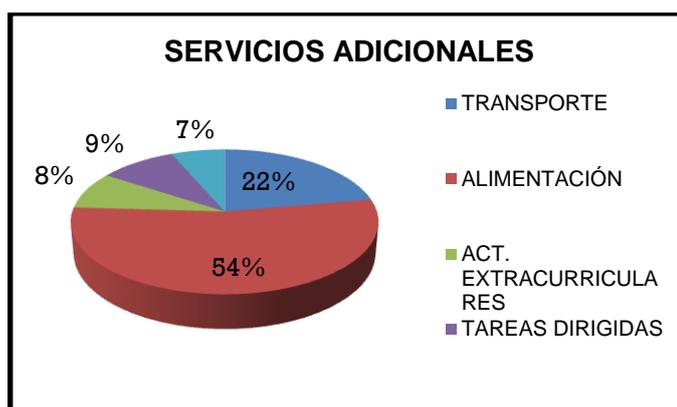
**Pregunta 4:** ¿Cuáles son los servicios adicionales que presta la institución?

**Tabla N° 13.- Servicios adicionales que ofrecen las instituciones educativas**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
TRANSPORTE	24	0,22	22%
ALIMENTACIÓN	58	0,54	54%
ACT. EXTRACURRICULARES	9	0,08	8%
TAREAS DIRIGIDAS	10	0,09	9%
OTROS	7	0,06	6%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>108</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 12.- Servicios adicionales**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Se puede apreciar que los servicios adicionales que más comúnmente ofrecen las instituciones educativas privadas son el de transporte y alimentación con el 22% y el 54% respectivamente.

**Interpretación:** Los servicios adicionales especiales como actividades extracurriculares, tareas dirigidas, entre otras son ofrecidos por pocas instituciones educativas de la ciudad, cuyos costos son mayores, pero los servicios de transporte y alimentación son los más comunes, dándole valor agregado a la institución.

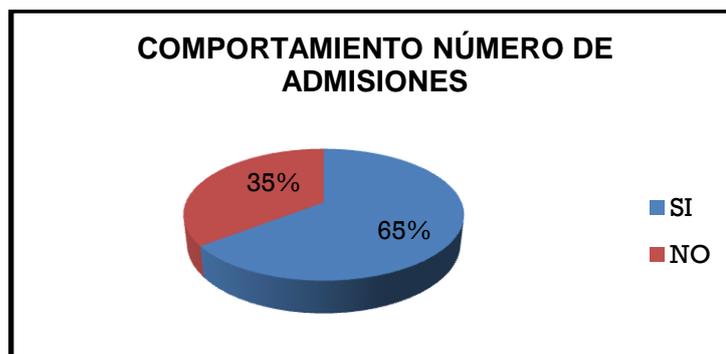
**Pregunta 5:** ¿El número de estudiantes admitidos en su institución ha disminuido en los años comprendidos entre 2010-2012?

**Tabla N° 14.- Comportamiento Admisiones**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	51	0,65	65%
NO	28	0,35	35%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 13.- Comportamiento número de admisiones en las instituciones privadas**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** En los últimos años, para el 35% de las instituciones el número de admisiones disminuyó, mientras que para el 35% restante sus admisiones se mantuvieron o aumentaron.

**Interpretación:** El número de estudiantes admitidos en la mayor parte de instituciones educativas se han disminuido en los últimos años, lo cual confirma esta tendencia y problemática, son solo pocas las instituciones que han logrado mantener o aumentar el número de estudiantes, ya sea por el servicio, trayectoria o bajo costo de pensión.

**Pregunta 6:** ¿Considera usted que el incremento de instituciones educativas privadas en la última década ha afectado de alguna manera a su institución?

**Tabla N° 15.- Efecto del incremento de instituciones educativas**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	54	0,68	68%
NO	25	0,32	32%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 14.- Efecto por incremento de instituciones educativas**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Para el 68% de instituciones el incremento en el número de escuelas y colegio ha afectado de alguna manera al plantel, mientras que para el 32% este incremento no ha repercutido de ninguna forma.

**Interpretación:** El incremento de instituciones educativas en la ciudad ha dado paso a una competencia muy fuerte entre ellas, debido a que las nuevas opciones captan clientes de aquellas que se encontraban en el mercado. Las instituciones que han logrado mantener su capacidad instalada ocupada han sido aquellas que con el transcurso de los años han logrado posicionamiento en el mercado.

**Pregunta 7:** ¿La situación financiera de su institución se ha visto afectada en los últimos años?

**Tabla N° 16.- Efecto sobre la Situación Financiera**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	51	0,65	65%
NO	28	0,35	35%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 15.- Situación Financiera**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Se puede observar que el 65% de instituciones se han visto afectadas financieramente en los últimos años, pero el 35% restante no ha tenido impacto alguno.

**Interpretación:** Esta pregunta tiene directa relación con aquellas que le anteceden, puesto que al no tener un incremento en el número de admisiones, las instituciones obviamente se ven afectadas en la parte financiera debido a que su más importante ingreso es el valor de la pensión. Acompañado de igual forma por el poco apoyo gubernamental debido principalmente por el deseo de que la educación en el país sea gratuita en su totalidad.

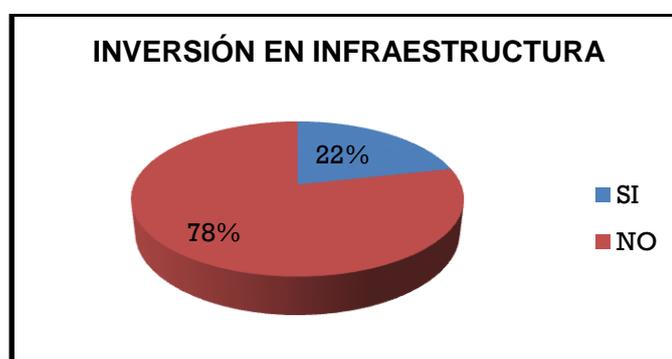
**Pregunta 8:** ¿En los últimos años se han realizado inversiones, encaminadas a la mejora de la infraestructura del plantel?

**Tabla N° 17.- Inversión en infraestructura**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	17	0,22	22%
NO	62	0,78	78%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 16.- Inversión en infraestructura**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** En los últimos años el 78% de las instituciones no han realizado inversiones en caminadas a la mejora de infraestructura, el 22% restante si lo ha hecho buscando alcanzar un mejor ambiente para sus estudiantes.

**Interpretación:** La mayor parte de instituciones no han invertido en infraestructura en los últimos años, siendo este el resultado de una disminución en sus ingresos o en el excedente, por lo cual no ha sido posible disponer de capital para ser invertido, al igual que incertidumbre para realizar préstamos debido a que si la tendencia continua no será posible cubrirlos

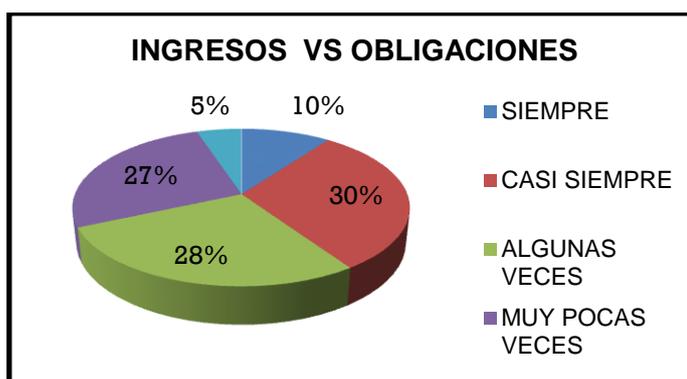
**Pregunta 9:** ¿Los ingresos totales por pensión cubren las obligaciones que mantiene la institución?

**Tabla N° 18.- Ingresos cubren los gastos**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	0,10	10%
CASI SIEMPRE	24	0,30	30%
ALGUNAS VECES	22	0,28	28%
MUY POCAS VECES	21	0,27	27%
NUNCA	4	0,05	5%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 17.- Ingresos vs Obligaciones**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** La situación financiera de las instituciones se ha visto afectada en los últimos años, por tanto para el 28% de planteles educativos sus ingresos cubren en algunas ocasiones sus gastos, mientras que para el 27% son muy pocas ocasiones que logran cubrirlos, pero existe un 30% de instituciones que no han sido afectados logrando cubrir la totalidad de obligaciones.

**Interpretación:** La situación de más de la mitad de instituciones es preocupante, debido a que si no son capaces de cubrir las obligaciones estarán en peligro de mantenerse en el mercado.

**Pregunta 10:** ¿Los balances al final del periodo muestran un resultado positivo?

**Tabla N° 19.- Resultado Positivo Balance**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	37	0,47	47%
NO	42	0,53	53%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>79</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 18.- Resultado Balance**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Al final del periodo para el 47% de las instituciones educativas el resultado de su balance fue positivo, mientras que para el 53% no fue.

**Interpretación:** El resultado muestra que para la mayor parte de instituciones educativas privadas de la ciudad, la disminución de estudiantes, no ha dejado un resultado positivo al final del periodo, pero para muchas instituciones el negocio aun representa ganancias o por lo menos cubre en su totalidad las obligaciones.

## Encuesta Población 2

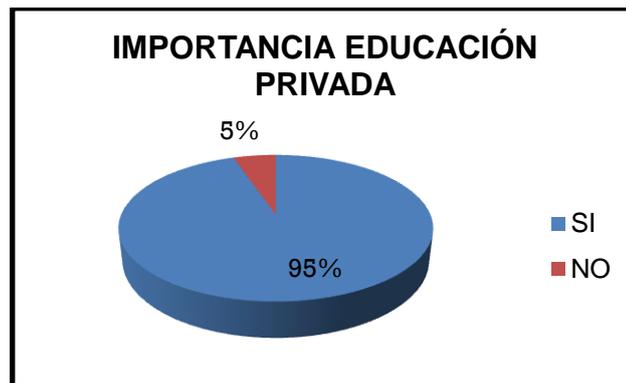
**Pregunta 1:** ¿Cree usted que la educación privada forma parte importante del sistema educativo ecuatoriano?

**Tabla N° 20.- Importancia Educación Privada en el Sistema Educativo**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	91	0,95	95%
NO	5	0,05	5%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>96</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N°19.- Importancia Educación Privada en el Sistema Educativo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Los resultados obtenidos evidencian que el 95% de las personas encuestadas piensan que la educación particular es parte importante del sistema educativo, mientras que el 5% restante no piensa de esta manera.

**Interpretación:** La educación privada en el país ha tenido un incremento considerable de instituciones educativas en los últimos años, debido principalmente a la creciente demanda de la misma, es por ello que para gran parte de la población encuestada es de mucha importancia dentro del sistema.

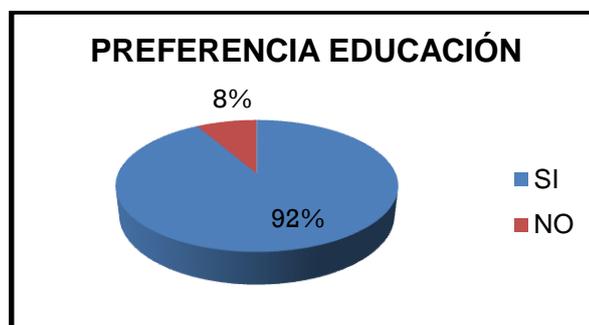
**Pregunta 2:** ¿Usted prefiere educación privada para sus hijos?

**Tabla N° 21.- Preferencia por Educación Privada**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	88	0,92	92%
NO	8	0,08	8%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>96</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 20.- Preferencia Educación**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** El 92% de padres de familia encuestados muestran su preferencia por educación privada para sus hijos, mientras que un 8% preferiría otro tipo de educación.

**Interpretación:** Casi la totalidad de población encuestada prefiere y por ello mantiene estudiando a sus hijos en una institución privada mientras que una pequeña cantidad de personas no la prefieren y sus hijos estudian en alguna de estas instituciones por razones en particular que no fueron detalladas.

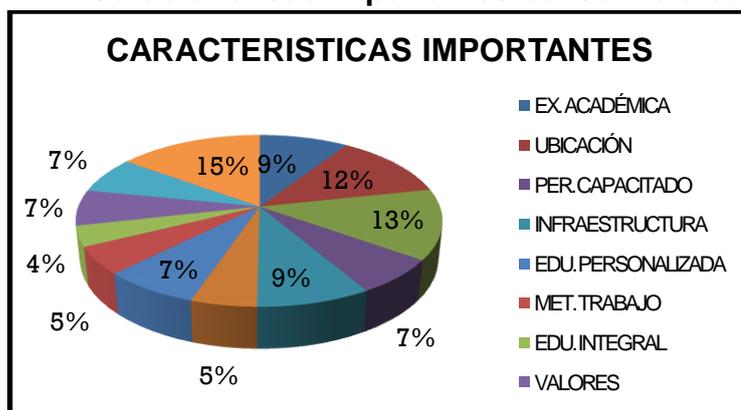
**Pregunta 3:** ¿Porque razón/es prefiere la institución educativa en la que sus hijos se educan?

**Tabla N° 22.- Características Importantes del servicio educativo**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
EX. ACADÉMICA	48	0,09	9%
UBICACIÓN	65	0,12	12%
BILINGUISMO	69	0,13	13%
PER. CAPACITADO	35	0,07	7%
INFRAESTRUCTURA	45	0,09	9%
TRAYECTORIA	26	0,05	5%
EDU. PERSONALIZADA	38	0,07	7%
MET. TRABAJO	27	0,05	5%
EDU. INTEGRAL	20	0,04	4%
VALORES	35	0,07	7%
AMBIENTE INTERNO	36	0,07	7%
COSTO	78	0,15	15%
TOTAL MUESTRA	522	1,00	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 21.- Características Importantes del servicio educativo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Se observa que para el 15% de las personas encuestadas, la razón por la que prefieren la institución educativa en la que se educan sus hijos es el costo, mientras que la ubicación del colegio obtuvo un 12%, otras de las características importantes son la infraestructura y excelencia académica con un resultado del 9%.

**Interpretación:** El nivel de ingresos de los hogares es la principal determinante al momento de elegir el tipo de educación. A mayores ingresos, más posibilidades de cubrir sus necesidades básicas y disponibilidad para acceder a educación privada. La ubicación de los planteles educativos también es importante para los padres de familia,

girando también alrededor de un valor monetario, pues a mayor distancia, más será el costo de transporte.

**Pregunta 4:** ¿Usted está totalmente a gusto con el servicio educativo que actualmente reciben sus hijos?

**Tabla N° 23.- Satisfacción del Servicio Recibido**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	82	0,85	85%
NO	14	0,15	15%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>96</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 22.- Satisfacción del Servicio Recibido**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** De la totalidad de la muestra encuestada el 85% está conforme con el servicio educativo que sus hijos reciben, mientras que el 15% presenta cierta inconformidad.

**Interpretación:** Un cliente satisfecho es la mejor carta de presentación de cualquier institución, para hacerlo es indispensable cumplir sus expectativas y requerimientos, en el mercado educativo un cliente satisfecho significa la continuidad del cliente durante toda la trayectoria estudiantil, aquellos clientes no conformes son posibles admisiones para otras instituciones.

**Pregunta 5:** ¿Cuáles son los servicios adicionales que considera que una institución educativa debería ofrecer?

**Tabla N° 24.- Preferencias Servicios Adicionales**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SERV. INTERNET	82	0,13	13%
ORIENTACIÓN	49	0,08	8%
DIS. MÉDICO	79	0,13	13%
MUSICA, PINTURA	78	0,13	13%
ACT. DEPORTIVAS	75	0,12	12%
TRANSPORTE	64	0,10	10%
ALIMENTACIÓN	75	0,12	12%
ACT. EXTRACURRI.	50	0,08	8%
TAR. DIRIGIDAS	32	0,05	5%
AULAS ESP MATERIA	20	0,03	3%
OTROS	18	0,03	3%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>622</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 23.- Preferencias Servicios Adicionales**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** Para los padres de familia una institución debería ofrecer los servicios adicionales de internet, música, pintura y arte, así como también dispensario médico permanente y alimentación teniendo porcentajes de entre el 12% y 13%.

**Interpretación:** Los servicios adicionales que ofrecen las instituciones educativas proporcionan un plus en las mismas, debido a que hoy en día los padres de familia buscan comodidad en todo aspecto.

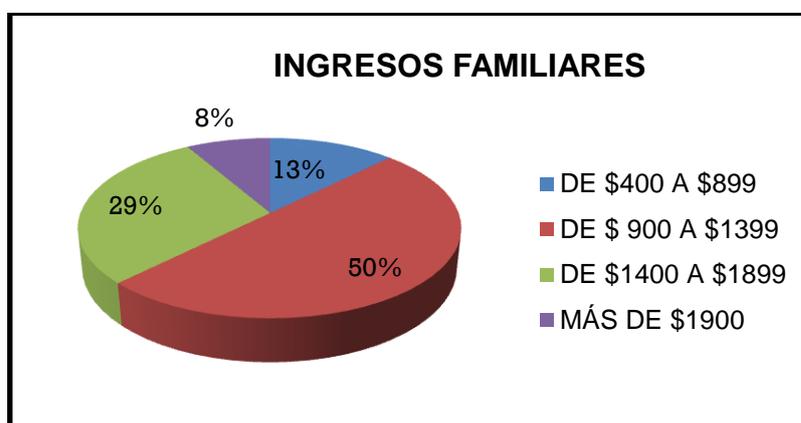
**Pregunta 6:** El rango de sus ingresos familiares (padre y madre) es de:

**Tabla N° 25.- Promedio Ingresos Familiares**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
DE \$400 A \$899	12	0,13	13%
DE \$ 900 A \$1399	48	0,50	50%
DE \$1400 A \$1899	28	0,29	29%
MÁS DE \$1900	8	0,08	8%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>96</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 24.- Promedio Ingresos Familiares**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** El promedio de ingresos del 50% de las familias encuestadas es de \$900 a \$1399, mientras que el 29% tiene ingresos de \$1400 a \$1899, y el 13% obtiene ingresos de entre \$400 a \$899.

**Interpretación:** De las personas encuestas más del ochenta por ciento tienen ingresos superiores a \$900 mensuales, por lo que les permite mantener a sus hijos en una institución particular, mientras que el resto con menos ingresos pueden acceder a instituciones privadas con menor costo de pensión.

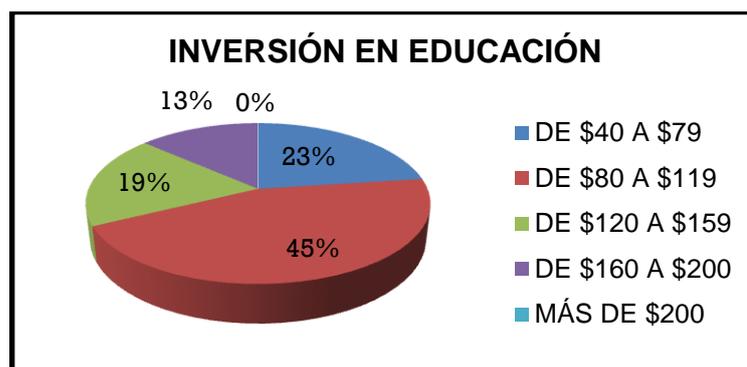
**Pregunta 7:** Del total de sus ingresos familiares cuanto destina mensualmente para el pago de pensiones por educación privada de cada uno de sus hijos?

**Tabla N° 26.- Promedio inversión por educación**

ESCALA	FRECUENCIA ABASOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
DE \$40 A \$79	22	0,23	23%
DE \$80 A \$119	43	0,45	45%
DE \$120 A \$159	18	0,19	19%
DE \$160 A \$200	13	0,14	14%
MÁS DE \$200	0	0,00	0%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>96</b>	<b>1,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 25.- Inversión en Educación**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Análisis:** El 23% de familias pagan pensiones por educación privada de entre \$40 a \$79, el 45% de entre \$80 a \$119, el 19% de entre \$120 a \$159 y el 13% de entre \$160 a \$200.

**Interpretación:** La mayor parte de familias encuestada invierten un promedio de \$80 a \$119 en la educación de cada uno de sus hijos, una cuarta parte invierte de \$120 a \$159, es decir en la ciudad de Ambato las familias prefieren las instituciones con pensiones relativamente bajas que vayan de acuerdo con los ingresos que perciben.

### **Entrevista Población 3**

**1. ¿Cuál piensa usted que ha sido la razón del bajo número de admisiones durante los últimos años?**

Una de las principales razones por las que se visto afectada la institución es el incremento de instituciones educativas que brindan servicios similares y aún más aquellas que inician con niños de edades tempranas y con el paso de los años han ido aumentando niveles educativos a su oferta de servicios.

**2. ¿Cuál ha sido el nivel educativo con el más alto número de admisiones?**

El nivel educativo con mayor número de admisiones en los últimos años ha sido octavo año y primero de bachillerato, y se ha visto reducido en gran proporción en los primeros años de básica.

**3. ¿Los gastos y las inversiones a realizarse se los plasma en un presupuesto al inicio de cada año?**

Al inicio de cada periodo escolar se elabora un presupuesto de gastos educativos a realizarse, tomando en cuenta las necesidades de cada una de las áreas de la institución y cuáles son los recursos requeridos para el normal desarrollo de sus actividades.

**4. ¿Con que periodicidad se evalúan los Estados Financieros de la FCEA?**

Los estados financieros son presentados mensualmente por el contador a Dirección Ejecutiva, los cuales son evaluados cada trimestre por el directorio de la institución.

**5. ¿Cuál es su opinión de la situación actual de por la que atraviesa la institución?**

La situación de la UEA es difícil, debido a que en los últimos 4 años las inversiones que se ha realizado ha sido de una fuerte cantidad de dinero, específicamente cerca de \$2,000.000 , los cuales financiados por instituciones financieras las cuales proporcionaron préstamos a largo plazo , con un bajo porcentaje de interés, al realizarlos se tenía previsto continuar con el nivel de ingresos que tenía la institución a esas fechas, pero lamentablemente las situación cambió , el valor autorizado para el cobro de pensiones y matrículas por el Distrito de Educación fue menor al que se cobraba debido a la restricción en el cobro de valores extras, es por esta razón que el cubrir las obligaciones y los costos de funcionamiento se ha hecho muy complicado.

**6. ¿Cuál es la posición de la institución frente a las autoridades de educación respecto a los valores autorizados de matrícula y pensión?**

La institución ha apelado la decisión a todas las instancias educativas como han sido Distrito Educativo, Coordinación Zonal y por último al Ministerio de Educación, pero siempre la respuesta ha sido negativa aduciendo que la petición no se respalda en el reglamento que establece los parámetros generales para cobro de matrículas y pensión por parte de los establecimientos educativos particulares y de los cobros por servicios educativos por parte de los establecimientos fiscomisionales del país.

**7. ¿Cuál es el valor aproximado en el que los ingresos se han reducido en el último año?**

La reducción en los ingresos en el último año es cerca de \$500.000 en el valor de matrículas y pensiones,

**8. ¿Cuál/es son las estrategias a tomar para superar esta situación?**

Las estrategias que se han tomado son las siguientes:

- Reducción de los costos educativos
- Reducción de personal de algunas áreas
- Como fundación, la institución está en posición legal para recibir donaciones, las cuales han sido efectuadas por los padres de familia.
- Pedir respaldo financiero a empresas del grupo

## 4.2 Análisis Económico Financiero

Para tener un mejor panorama de la situación que atraviesa la institución financieramente procederemos a realizar un análisis de los balances de la institución de los periodos 2010-2012

**Tabla N° 27.- Análisis Horizontal**

FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO							
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
BALANCE GENERAL							
DICIEMBRE 2010 - 2011 - 2012							
			2010-2011			2011-2012	
<i>DETALLE</i>	<i>31/12/2010</i>	<i>31/12/2011</i>	<i>V. Absoluta</i>	<i>V. Relativa</i>	<i>31/12/2012</i>	<i>V. Absoluta</i>	<i>V. Relativa</i>
<b>Activo</b>	<b>878.512,82</b>	<b>1.266.554,02</b>	<b>388.041,20</b>	<b>44%</b>	<b>2.062.410,61</b>	<b>795.856,59</b>	<b>63%</b>
Corriente	85.949,08	51.078,39	(34.870,69)	-41%	52.745,16	1.666,77	3%
Disponibles	(647,40)	3.047,64	3.695,04	-571%	5.881,95	2.834,31	93%
Caja	500,00	500,00	0,00	0%	500,00	0,00	0%
Bancos	(1.147,40)	2.547,64	3.695,04	-322%	5.381,95	2.834,31	111%
Exigible	85.417,59	45.495,35	(39.922,24)	-47%	46.457,21	961,86	2%
Realizable	406,00	2.535,40	2.129,40	524%	406,00	(2.129,40)	-84%
Fijo	712.447,07	924.440,02	211.992,95	30%	1.534.552,50	610.112,48	66%
Propiedades, planta y equipo	707.517,87	917.050,68	209.532,81	30%	1.521.507,16	604.456,48	66%
Terrenos	355.958,91	355.958,91	0,00	0%	803.072,79	447.113,88	126%
Construcciones en curso	6.486,71	6.486,71	0,00	0%	6.486,71	0,00	0%
Construcciones y edificaciones	180.835,36	264.807,04	83.971,68	46%	290.162,84	25.355,80	10%
Equipo de oficina y mantenimiento	112.875,85	244.286,86	131.411,01	116%	465.705,80	221.418,94	91%
Equipo de computación	333.366,67	390.231,84	56.865,17	17%	428.929,19	38.697,35	10%
Equipo de Cocina y Menaje	0,00	21.424,48	21.424,48	100%	29.678,70	8.254,22	39%
Flota y equipo de transporte	8.446,45	13.745,45	5.299,00	63%	13.745,45	0,00	0%
Depreciación acumulada	(292.422,12)	(383.784,56)	(91.362,44)	31%	(520.168,27)	(136.383,71)	36%
Intangibles	4.929,20	7.389,34	2.460,14	50%	13.045,34	5.656,00	77%
<b>Pasivo</b>	<b>607.306,43</b>	<b>990.177,96</b>	<b>382.871,53</b>	<b>63%</b>	<b>1.720.849,48</b>	<b>730.671,52</b>	<b>74%</b>
Corriente	544.276,04	202.781,24	(341.494,80)	-63%	461.729,56	258.948,32	128%
Obligaciones laborales	73.114,29	66.721,52	(6.392,77)	-9%	85.524,94	18.803,42	28%
IESA por pagar	16.397,47	12.039,47	(4.358,00)	-27%	12.546,31	506,84	4%
Beneficios sociales	51.346,85	54.588,62	3.241,77	6%	34.488,14	(20.100,48)	-37%
Proveedores	76.211,37	26.985,16	(49.226,21)	-65%	70.634,35	43.649,19	162%
Cuentas por pagar	(361,18)	1.240,63	1.601,81	-443%	3.782,00	2.541,37	205%
Impuestos, gravámenes y tasas	1.891,43	5.973,90	4.082,47	216%	8.203,30	2.229,40	37%
Obligaciones financieras	393.420,13	101.860,03	(291.560,10)	-74%	293.584,97	191.724,94	188%
No corriente	60.227,55	787.379,92	727.152,37	1207%	1.259.118,89	471.738,97	60%
Pasivos estimados y provisiones	60.227,55	80.713,30	20.485,75	34%	49.118,91	(31.594,39)	-39%
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	0,00	706.666,62	706.666,62	100%	1.209.999,98	503.333,36	71%
Otros pasivos	2.802,84	16,80	(2.786,04)	-99%	1,03	(15,77)	-94%
<b>Patrimonio</b>	<b>271.206,39</b>	<b>276.376,06</b>	<b>5.169,67</b>	<b>2%</b>	<b>341.561,13</b>	<b>65.185,07</b>	<b>24%</b>
Capital social	114.871,56	114.871,56	0,00	0%	114.871,56	0,00	0%
Superávit de capital	82.368,64	83.348,64	980,00	1%	233.348,64	150.000,00	180%
Reservas	67.205,37	73.966,19	6.760,82	10%	78.155,86	4.189,67	6%
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>6.760,82</b>	<b>4.189,67</b>	<b>(2.571,15)</b>	<b>-38%</b>	<b>(84.814,93)</b>	<b>(89.004,60)</b>	<b>-2124%</b>

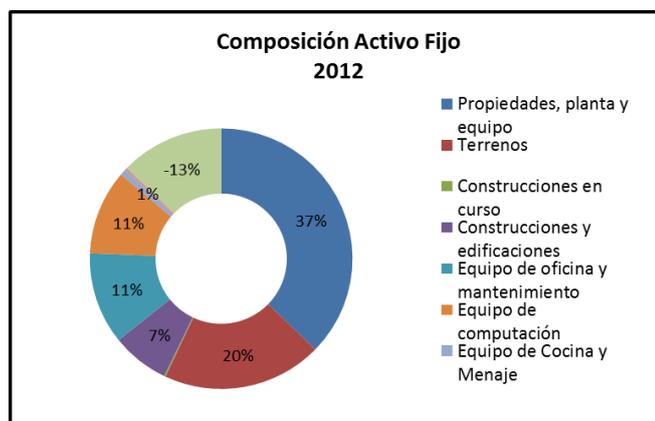
Fuente: FCEA-Unidad Educativa Atenas  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Tabla N° 28.- Análisis Vertical**

FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO						
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS						
ANÁLISIS VERTICAL						
BALANCE GENERAL						
DICIEMBRE 2010 - 2011 - 2012						
<i>DETALLE</i>	<u>31/12/2010</u>		<u>31/12/2011</u>		<u>31/12/2012</u>	
<b>Activo</b>	<b>878.512,82</b>	<b>100%</b>	<b>1.266.554,02</b>	<b>100%</b>	<b>2.062.410,61</b>	<b>100%</b>
Corriente	85.949,08	10%	51.078,39	4%	52.745,16	3%
Disponibles	(647,40)	0%	3.047,64	0%	5.881,95	0%
Caja	500,00	0%	500,00	0%	500,00	0%
Bancos	(1.147,40)	0%	2.547,64	0%	5.381,95	0%
Exigible	85.417,59	9%	45.495,35	4%	46.457,21	2%
Realizable	406,00	0%	2.535,40	0%	406,00	0%
Fijo	712.447,07	81%	924.440,02	73%	1.534.552,50	74%
Propiedades, planta y equipo	707.517,87	81%	917.050,68	72%	1.521.507,16	74%
Terrenos	355.958,91	41%	355.958,91	28%	803.072,79	39%
Construcciones en curso	6.486,71	1%	6.486,71	1%	6.486,71	0%
Construcciones y edificaciones	180.835,36	21%	264.807,04	21%	290.162,84	14%
Equipo de oficina y mantenimiento	112.875,85	13%	244.286,86	19%	465.705,80	23%
Equipo de computación	333.366,67	38%	390.231,84	31%	428.929,19	21%
Equipo de Cocina y Menaje	0,00	0%	21.424,48	2%	29.678,70	1%
Flota y equipo de transporte	8.446,45	1%	13.745,45	1%	13.745,45	1%
Depreciación acumulada	(292.422,12)	-33%	(383.784,56)	-30%	(520.168,27)	-25%
Intangibles	4.929,20	1%	7.389,34	1%	13.045,34	1%
Diferidos	80.116,67	9%	291.035,61	23%	475.112,95	23%
<b>Pasivo</b>	<b>607.306,43</b>	<b>69%</b>	<b>990.177,96</b>	<b>78%</b>	<b>1.720.849,48</b>	<b>83%</b>
Corriente	544.276,04	62%	202.781,24	16%	461.729,56	22%
Obligaciones laborales	73.114,29	8%	66.721,52	5%	85.524,94	4%
IESS por pagar	16.397,47	2%	12.039,47	1%	12.546,31	1%
Beneficios sociales	51.346,85	6%	54.588,62	4%	34.488,14	2%
Proveedores	76.211,37	9%	26.985,16	2%	70.634,35	3%
Cuentas por pagar	(361,18)	0%	1.240,63	0%	3.782,00	0%
Impuestos, gravámenes y tasas	1.891,43	0%	5.973,90	0%	8.203,30	0%
Obligaciones financieras	393.420,13	37%	101.860,03	8%	293.584,97	14%
No corriente	60.227,55	7%	787.379,92	62%	1.259.118,89	61%
Pasivos estimados y provisiones	60.227,55	7%	80.713,30	6%	49.118,91	2%
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	0,00	0%	706.666,62	56%	1.209.999,98	59%
Otros pasivos	2.802,84	0%	16,80	0%	1,03	0%
<b>Patrimonio</b>	<b>271.206,39</b>	<b>31%</b>	<b>276.376,06</b>	<b>22%</b>	<b>341.561,13</b>	<b>17%</b>
Capital social	114.871,56	13%	114.871,56	9%	114.871,56	6%
Superávit de capital	82.368,64	9%	83.348,64	7%	233.348,64	11%
Reservas	67.205,37	8%	73.966,19	6%	78.155,86	4%
Resultados del ejercicio	6.760,82	1%	4.189,67	0%	(84.814,93)	-4%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>878.512,82</b>	<b>100%</b>	<b>1.266.554,02</b>	<b>100%</b>	<b>2.062.410,61</b>	<b>100%</b>

Fuente: FCEA-Unidad Educativa Atenas  
 Elaborado por: Lissette Sánchez

**Gráfico N° 26**



**Composición Activo Fijo**

**Fuente:** FCEA-Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 29.- Índices Financieros**

INDICES FINANCIEROS	2010	2011	2012
<b>LIQUIDEZ</b>			
Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,1579145	0,25188913	0,11423388
Activo Corriente - Pasivo Corriente	(458.326,96)	(151.702,85)	(408.984,40)
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Total Pasivo/ Total Activo %	69%	78%	83%
Total Pasivo/ Patrimonio	2,2393	3,5827	5,0382
<b>RENTABILIDAD</b>			
Utilidad Bruta/ Ventas Netas%	0%	0%	-4%
Gastos Admin y ventas/ventas%	98%	97%	98%
<b>ROTACIÓN</b>			
Días de cuentas por cobrar	12	9	8
Días de cuentas por pagar	8	5	13

**Fuente:** FCEA-Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Liquidez:** Este resultado muestra que por cada \$1 de pasivo corriente, la institución contó con \$0.16, \$0.25 y \$0.11 de respaldo en el activo corriente, para los años 2010,2011 y 2012 respectivamente.

**Endeudamiento:** Por cada dólar que la institución posee en activos, para los periodos 2010,2011 y 2012, había una deuda de \$0.69, \$0.78 y \$0.83 respectivamente.

La unidad tiene comprometido su patrimonio 2.23 veces para el año 2010, 3.58 veces en el 2011 y 5,08 veces en el 2012.

**Rentabilidad:** El resultado que por cada dólar, la empresa genera una utilidad bruta del 0% para 2010, del 0% para 2011 y del -4% para 2012. Como se aprecia el margen bruto del año 2010 al 2012 disminuye, lo cual nos lleva a concluir que los costos, fueron mayores con el paso de los años sin tener un aumento significativo en ventas.

La fundación del total de ventas gasta el 98% cada año para cubrir los costos de los servicios educativos y administrativos de la institución.

**Rotación:** Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo, y al ser la Fundación una Institución de servicios dentro del último periodo determina que las cuentas por cobrar se recupera en 8 días y los pagos a proveedores se los realiza en 13 días promedio, generando que la Institución está trabajando con fondos de terceros sin costo financiero durante 7 días.

### **4.3 Verificación de la Hipótesis**

#### **Formulación de la hipótesis**

Ho= Hipótesis nula

H1= Hipótesis alternativa

Ho= La creciente oferta de educación privada NO tiene un impacto financiero negativo en la Unidad Educativa Atenas.

H1= La creciente oferta de educación privada tiene un impacto financiero negativo en la Unidad Educativa Atenas.

### **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5% (95%)

### **Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se realizó la prueba Chi cuadrado, y se detalla la fórmula a continuación:

$$X = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

### **Simbología:**

O= Datos observados

E= Datos esperados

### **Zona de aceptación o rechazo**

Grados de libertad

$$(gl) = (F-1) (C-1)$$

Dónde

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla

Reemplazando:  $(gl) = (F-1) (C-1)$

$$gl = (Filas - 1) (Columnas-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Nivel de significación = 5%

El valor tabulado del Chi Cuadrado ( $X^2t$ ) con 2 grado de libertad y un nivel de significación del 5% es decir 3.841.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas de la encuesta a la población 1, una para la variable oferta de educación y se la cruza con una pregunta relacionada al impacto financiero, como se muestra a continuación:

**Pregunta 6** ¿Considera usted que el incremento de instituciones educativas privadas en la última década ha afectado de alguna manera a su institución?

SI  NO

**Pregunta 7** ¿La situación financiera de su institución se ha visto afectada en los últimos años?

SI  NO

**Tabla N° 30.- Frecuencias Observadas**

ALTERNATIVAS		PREGUNTA 7		TOTAL
		SI	NO	
PREGUNTA 6	SI	39	15	54
	NO	12	13	25
TOTAL		51	28	79

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Tabla N° 31.- Frecuencias Esperadas**

ALTERNATIVAS		PREGUNTA 7		TOTAL
		SI	NO	
PREGUNTA 6	SI	34,86	19,14	54
	NO	16,14	8,86	25
TOTAL		51	28	79

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Lissette Sánchez

**Tabla N° 32.- Cálculo de la Chi Cuadrado**

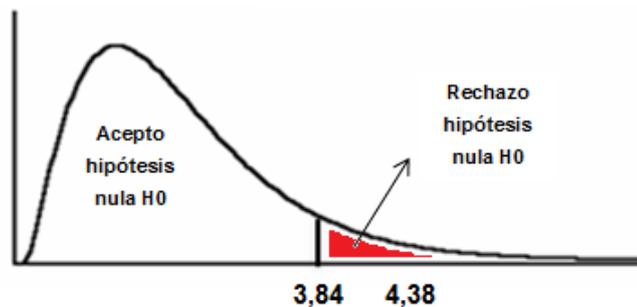
O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
39	34,86	4,14	17,1396	0,49
15	19,14	-4,14	17,1396	0,90
12	16,14	-4,14	17,1396	1,06
13	8,86	4,14	17,1396	1,93
<b>TOTAL</b>		0	68,5584	<b>4,38</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lissette Sánchez

El valor de  $X^2_t = 3,841 < X^2_C = 4,38$

**Gráfico N° 27**



**Chi- cuadrado**

Elaborado por: Lissette Sánchez

Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir, La creciente oferta de educación privada tiene un impacto financiero negativo en la Unidad Educativa Atenas

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- En la última década, en base al aumento de demanda por educación en el país, se han disminuido los requerimientos para la creación de instituciones educativas, estimulando el crecimiento de la oferta, esto ha implicado menores requerimientos de capital para la puesta en marcha de instituciones educativas privadas.
- El mercado de instituciones educativas privadas de nivel inicial , educación general básica y bachillerato muestra una fuerte expansión comprendida entre los años 2008-2012, sustentada principalmente en el crecimiento natural de la población y la aparición de alternativas de educación privada más “económicas”, al alcance de la población de menores recursos.
- La incorporación de nuevos niveles en las instituciones educativas ha sido un factor importante, debido a que el mercado objetivo de las instituciones requiere educación tanto a nivel inicial, educación básica y bachillerato. Con esto las instituciones de educación básica han incrementado su oferta, y paralelo a ello su fuente de ingresos, fortaleciendo la estabilidad de sus flujos de caja.
- Para las instituciones privadas la falta de recursos, las restricciones gubernamentales y bajo control del mercado, no les permite mejorar su infraestructura, y peor aún incorporar nuevos niveles educativos, mientras que para otro grupo de instituciones, las cuales tienen un gran número de estudiantes, ha sido mucho más fácil expandirse , gracias a su elevado nivel de ingresos.

- El factor más importante por el que las familias escogen una institución educativa en particular es el costo de matrícula y pensión, debido a que el nivel de ingresos de las familias, condiciona la institución educativa privada a la que una familia puede acceder.
- La Unidad Educativa Atenas en el periodo 2009-2012 realizó una fuerte inversión en infraestructura, por lo que existe al momento un alto índice de endeudamiento, debido a los bajos ingresos que percibe por pensiones.
- El número de estudiantes en los últimos años no se ha incrementado en la UEA pese a la inversión en publicidad y mejoras continuas que ha tenido la institución.
- Del análisis financiero realizado podemos concluir que la institución casi ha triplicado su activo del año 2010 al año 2012, esto principalmente por las inversiones realizadas en compra de terrenos, infraestructura, equipo, mobiliario, dando como resultado un fuerte endeudamiento a largo plazo, puesto que a más de la deuda contraída se renegoció las obligaciones a corto plazo previamente obtenidas. El exigible ha disminuido de un 47% del año 2010 al 2011, principalmente por el trabajo realizado en recuperación de cartera. La UEA tiene al momento comprometido su patrimonio en gran porcentaje, y si el panorama no mejora podría acarrear la venta de activos o el cierre de la institución.
- El Ministerio de Educación adoptó una política de incrementar en un 5% al valor de la matrícula respecto al año inmediato anterior, y no se basó a los parámetros que estableció para la categorización

de las instituciones educativas privadas, sin permitir cobrar valores adicionales lo que produjo que exista un déficit en la Institución.

## **5.2 Recomendaciones**

- Revisión de flujos futuros en base a diferentes escenarios para prevenir época de crisis, y no exista sobre endeudamiento en un periodo determinado.
- Establecimiento de un plan de marketing que permita captar nuevos clientes y de esta forma incrementar el número de estudiantes en la institución, procurando la óptima utilización de la capacidad instalada.
- Mantenimiento de los estándares ofertados y ejecutados por la Institución en infraestructura, tecnología, mobiliario y certificaciones, para que los clientes se beneficien del desarrollo.
- Incorporar mediante estrategias de integración vertical, niveles de educación inicial 1 y 2, dicha táctica permitirá incrementar fuentes de ingreso, fortalecer la estabilidad futura de sus ingresos por educación primaria y secundaria y asegurar una óptima calidad de sus alumnos desde una etapa más temprana.
- Mediante planificación estratégica Institucional implantar parámetros de gastos, para cumplir con el presupuesto establecido al inicio de cada periodo escolar y que de esta manera no se altere los planes institucionales.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Tema**

Diseño de un plan estratégico de marketing para la Unidad Educativa Atenas

##### **6.1.1. Datos informativos**

**Nombre de la Institución:** Unidad Educativa Atenas

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Calle Gabriel Román y Av. Pedro Vásconez

**Teléfono:** 032854281

**Beneficiarios:** Institución y Sociedad

**Tiempo estimado:** Inicio: Junio 2014 Fin: Noviembre 2014

**Unidad Ejecutora:** Dirección Ejecutiva

#### **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

La Unidad Educativa Atenas en el año 2009, inicia un proceso de transformación académica, administrativa, financiera y de infraestructura física y tecnológica, implementando laboratorios de ciencias, computación, idiomas y salas de clase especializada por cada una de las materias.

Pero lamentablemente a pesar de la inversión y de todas las mejoras realizadas, el número de admisiones a la institución es menor año tras año, reduciendo de igual manera el total de estudiantes de la UEA.

Esta es la razón para realizar una investigación que permita definir la necesidad del cliente y su satisfacción con el servicio educativo, con el fin de posicionar mejor al plantel, fortalecerlo y hacerlo cada vez más competitivo, atrayendo mayor número de familias a ser parte de la familia Ateniense.

### **6.3. Justificación**

El desarrollo del Plan Estratégico de Marketing es fundamental para el mejoramiento y posicionamiento de la Unidad Educativa Atenas, dotando de estrategias que ayudaran a la institución al crecimiento económico, obteniendo mayores beneficios no solo para sus clientes internos, sino también externos.

El conocer la situación actual de la Unidad Educativa Atenas, permitirá comprender de una mejor manera los cambios que ha tenido en los últimos años con relación al número de sus estudiantes y el efecto de este desfase en la situación financiera institucional.

Por tanto, el desarrollo, implementación y monitoreo de los proyectos a continuación descritos permitirá posicionar a la institución en el mercado de la ciudad y de la provincia, incrementando el índice de admisiones, fomentando el desarrollo intelectual tanto de estudiantes y docentes, y garantizando la continuidad de los procesos educativos.

### **6.4. Objetivos**

#### **6.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para el posicionamiento de la institución; buscando ser la mejor alternativa en la formación de personas,

con la implementación de nuevos servicios, que agreguen valor a la Unidad Educativa Atenas.

#### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico con el fin de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución; y del entorno, para determinar posibles proyectos de mejora.
- Establecer estrategias que permitan hacer realidad los objetivos del plan de marketing, a través del Cuadro de Mando Integral.
- Efectuar el presupuesto y evaluación financiera de la propuesta y un cronograma para la implementación y control de los planes de acción para cada una de las estrategias

#### **6.5. Análisis de Factibilidad**

La Unidad Educativa Atenas al momento atraviesa una época difícil debido al reducido número de estudiantes y de valor de pensión por los servicios prestados, por lo que es importante contar con un plan estratégico de marketing, el cual permita atraer más clientes y mediante un análisis financiero tener herramientas que permitan la toma de correctas decisiones.

**Político:** Es factible la implementación de la propuesta debido a que la constitución de la República del Ecuador en su Art. 29 define que los representantes de los estudiantes *“tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.”*

**Socio-cultural:** La participación en el mercado del segmento educativo, contribuye a la generación de nuevas ideas e incentivar a la investigación, y con ello a la sociedad en general.

**Organizacional:** La Unidad Educativa Atenas y sus colaboradores tienen el firme propósito de sacar adelante la institución, y a través de la elaboración y puesta en marcha de un nuevo plan encaminado a la captación de nuevos clientes.

**Ambiental:** Las actividades que realiza la institución no influyen en la contaminación del medioambiente, las instalaciones y el campus educativo posee más de 6 hectáreas de áreas verdes lo cual muestra el compromiso de la institución por brindar a sus estudiantes un ambiente libre de contaminación.

**Económico:** La institución si posee con el recurso económico necesario para realizar la implementación de la propuesta. La Unidad Educativa Atenas con la aplicación del plan de marketing busca mejorar su posicionamiento en el mercado y por ende su ingreso económico.

**Aspecto Legal:** La implementación un plan estratégico de marketing es factible desde el punto de vista legal, debido a que según los estatutos de la Fundación Cultural y Educativa Ambato los directivos y Director Ejecutivo dentro de sus funciones tienen la autoridad para realizar e implementar proyectos que vayan en beneficio de la institución

## **6.6. Fundamentación Científico-Técnica**

### **6.6.1 Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009)

Como bien se conoce el objetivo de toda empresa a más obtener un beneficio económico es el de posicionarse en el mercado, es por esto que para cumplir con esta meta, la empresa debe cumplir con algunas condiciones, como una distribución adecuada, óptimo servicio, atención apropiada, calidad en el producto, etc.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo (Armijo, 2009)

### **6.6.2 Planificación Estratégica de Marketing**

La planificación estratégica de marketing es una parte de la planificación estratégica general de la empresa cuya finalidad se centra en alcanzar los objetivos de marketing que se fijan.

La planificación estratégica de marketing se plasma en un documento escrito denominado plan de marketing. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos. (Lambin J. J., 1995)

El proceso de planificación estratégica de marketing se desarrolla de acuerdo con el siguiente esquema:

¿Quiénes somos?	Definición de la misión de la empresa
¿Dónde nos encontramos?	Análisis de la situación
¿A dónde queremos llegar?	Establecimiento de los objetivos de marketing
¿Cómo lo conseguiremos?	Formulación de la estrategia de marketing

## **1. Análisis de la situación**

En esta etapa se evaluará la situación externa de la empresa, así como la situación interna.

## **2. Diagnóstico de la situación**

Es la conclusión del análisis de la situación, identifica las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como las fortalezas y debilidades. (Vizueté, 2010)

## **3. Declaración de Objetivos Corporativos**

En esta etapa se recogen la misión, visión y los valores corporativos.

## **4. Estrategias Corporativas**

Las estrategias corporativas y funcionales que deben tratarse en un plan estratégico son las siguientes:

### **Definición del negocio:**

- Necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos
- Segmentos de consumidores que van a ser atendidos
- Áreas geográficas
- Tecnologías que van a ser empleadas o la cartera de negocios.

### **Estrategias competitivas genéricas:**

- Diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado

### **Estrategia de Crecimiento:**

- Estrategia de penetración en el mercado con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico. (Vizueté, 2010)

### **Estrategia de Cartera:**

- Alternativas de negocio, de producto y de mercado.

### **5. Planes de Actuación**

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. (Vizuete, 2010)

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones. Además, es importante asignar un responsable de supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (Vizuete, 2010)

### **Análisis FODA**

El resultado inmediato del análisis FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. (Orlich, 2004)

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. (Orlich, 2004)

**Fortalezas:** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia. (Orlich, 2004)

**Debilidades:** Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. (Orlich, 2004)

**Oportunidades:** Factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas. (Orlich, 2004)

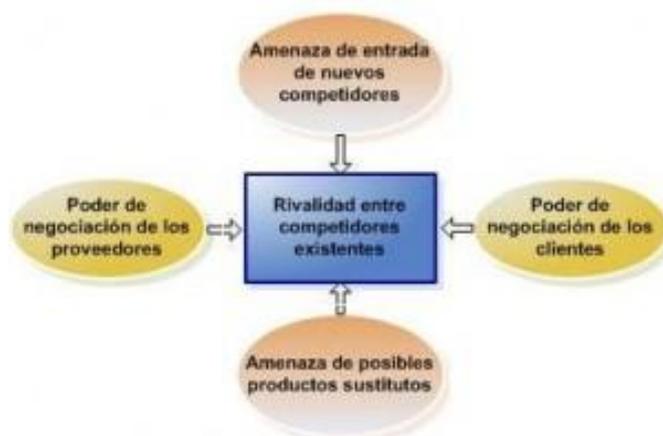
**Amenazas:** Situaciones que se presentan en el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. (Orlich, 2004)

### **Análisis 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979. Esta herramienta nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

El Análisis de las 5 fuerzas de Porter toca los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y nuevos competidores.

### **Gráfico N° 28**



### **Cinco Fuerzas de Porter**

Fuente: Gestión de empresas  
Elaborado por: J.M Pérez

- 1. Poder de negociación con los clientes,** es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado

sector/mercado. Por poner un ejemplo, cuanto menor número de clientes existan, mayor será su poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios.

2. **Poder de negociación con proveedores**, es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector. Puede ser más holgada o menos en función de la concentración de empresas, del número de proveedores
3. **Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)**: consistiría en la entrada potencial de empresa que vendan productos sustitutivos o alternativas a los del sector o mercado.
4. **Barreras de salida (productos sustitutivos)**: los posibles sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.
5. **Rivalidad entre los competidores**; las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio.

Esta herramienta, en un plan de marketing, complementa al análisis del entorno y el análisis del sector ya realizados, y nos ayudará en la toma de decisiones posteriores cuando desarrollemos la estrategia, los objetivos y las previsiones del plan de marketing anual.

Nos da una visión 360 grados de los principales agentes y factores que actúan en nuestro sector, mercado o industria y nos alerta de posibles variaciones, incrementos o decrementos para reactualizar las estrategias que afecten a nuestra relación con la competencia, los proveedores, los clientes. (marketing, 2014).

## **Cuadro de mando integral**

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. (Terán, 2005)

### **Perspectiva Financiera**

Se refiere a la rentabilidad, a los ingresos, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas. (Terán, 2005)

### **Perspectiva del Cliente**

Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente. (Terán, 2005)

## **Perspectiva de los Procesos Internos**

Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. (Terán, 2005)

## **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo. (Shoutz, 2009)

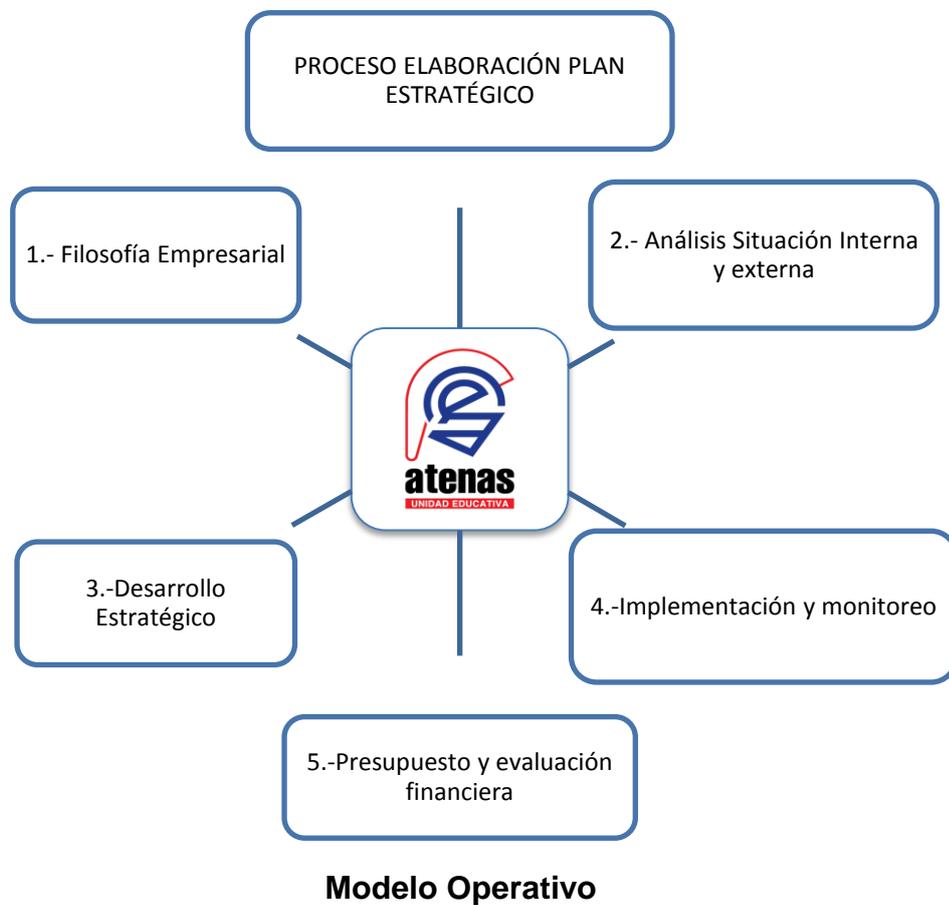
### **6.7. Metodología Modelo Operativo**

Con la elaboración de la propuesta, se pretende mejorar el nivel de ingresos y el posicionamiento de la Unidad Educativa Atenas, creando una imagen positiva que contribuya a incrementar la demanda de sus servicios, es por ello que se establece la importancia de la realización de un plan estratégico de marketing, en el cual se plantean objetivos los mismos que han sido tomados a partir de la necesidad que tiene la institución.

Se realiza un análisis situacional de la institución mediante la herramienta del FODA y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, analizando el entorno externo e interno de la institución a través del cual se plantean las estrategias a desarrollarse mediante la elaboración del cuadro de mando integral enfocándonos en las perspectivas financieras, del cliente,

de los procesos internos y de formación y seguimiento , para de esta forma desarrollar los planes de acción de cada una de ellas, también se presenta el cronograma para llevar a cabo todas las estrategias planteadas. Finalmente se elabora el presupuesto correspondiente para la implementación de las estrategias propuesta.

**Gráfico N° 29**



**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 33 .- Modelo Operativo**

Fases	Etapas	Objetivos	Metas	Actividades	Responsables	Tiempo	Indicadores de logro
<b>Filosofía Empresarial</b>	Descripción de la institución	Revisar la propuesta institucional	Conocer la Calidad Educativa	Análisis de la oferta educativa	Colaboración de la empresa	15 días	Informe Gerencial
<b>Análisis Situacional</b>	Análisis de la situación institucional	Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y sus perspectivas	Tener claro la realidad de la empresa	- Análisis FODA - Análisis Fuerzas de Porter - Diagnóstico Organizativo	Dirección Ejecutiva Coordinador Financiero Administrador ISO Marketing y Servicio al Cliente	1 mes	Informe Ejecutivo
<b>Desarrollo Estratégico</b>	-Confirmación de la visión -Selección de perspectivas -Desglose visión por perspectivas -Objetivos Estratégicos -Tiempos de los objetivos estratégicos -Mapa Estratégico -Indicadores Estratégicos	Definir objetivos, estrategias e indicadores	Alcanzar un incremento en el número de admisiones	- Cuadro De Mando Integral	Dirección Ejecutiva Coordinador Financiero Administrador ISO Marketing y Servicio al Cliente	2 meses	Informe Ejecutivo mensual
<b>Implementación y Monitoreo</b>	- Cronograma Cumplimiento Objetivos estratégicos -Cronograma Monitoreo	Cumplir al 100% con los pazos y actividades establecidas	Cumplir con los tiempos programados	-Determinar el tiempo para la realización de las actividades	Coordinador Financiero Administrador ISO Marketing y Servicio al Cliente Talento Humano	4 meses	Informe de monitoreo
<b>Presupuesto y Evaluación Financiera</b>	- Presupuesto Flujo Proyectado Evaluación Financiera	Maximizar la Rentabilidad	-Alcanzar incremento en la rentabilidad	- Cálculo y Análisis de Resultados de los Índices	Alta gerencia	Indefinido, permanente y continuo	Aumento de rentabilidad

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

## **Propuesta**

### **Modelo Operativo**

#### **Fase 1.- Filosofía Empresarial**

Reseña Histórica

Misión

Visión

Política de Calidad

Oferta Educativa

#### **Fase 2.- Análisis Situacional**

Análisis FODA

Análisis Fuerzas de Porter

Diagnóstico de los Cuatro Elementos Claves de la Administración basada en el Cuadro De Mando Integral

Diagnóstico Organizativo

#### **Fase 3.- Desarrollo Estratégico**

Cuadro de Mando Integral

- Confirmación de la visión
- Selección de perspectivas
- Desglose visión por perspectivas
- Objetivos Estratégicos
- Tiempos de los objetivos estratégicos
- Mapa Estratégico
- Indicadores Estratégicos

#### **Fase 4.- Implementación y Monitoreo**

Cronograma Cumplimiento Objetivos estratégicos

Cronograma Monitoreo

## **Fase 5.- Presupuesto y Evaluación Financiera**

Presupuesto

Flujo Proyectado

Evaluación Financiera

### **6.7.1 Fase 1.- Filosofía Empresarial**

#### **Unidad Educativa Atenas**

##### **Reseña Histórica**

- La Fundación Cultural y Educativa Ambato-Unidad Educativa Atenas fue creada en 1976
- Se inician las labores como “Centro Educativo Atenas” en las instalaciones del Colegio Pío X, donde funcionó hasta 1985. (Sánchez, 2011)
- En 1981 se adquiere el terreno en el sector de Yacupamba, parroquia Izamba; gracias al apoyo de la señora doña Maruja Holguín de Cuesta
- Se inaugura la primera etapa de la construcción y para el año 1987 se finaliza la segunda etapa que incluye talleres de arte, salón de uso múltiple y canchas deportivas. (Sánchez, 2011)
- En 1989 se obtiene la aprobación ministerial para el funcionamiento del nivel secundario y se coloca la primera piedra para la edificación de su infraestructura.
- En 1992 se da inicio al ciclo diversificado con tres especializaciones Ciencias Físico Matemáticas, Ciencias Contables y Ciencias Sociales, con la incorporación de la primera promoción de 36 bachilleres en 1996. (Sánchez, 2011)

- En 1997 el Centro Educativo Atenas pasa a formar parte del proyecto de Reforma Curricular del Bachillerato según Acuerdo Ministerial 1382 con el aval de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- En el año 2006, el Centro Educativo Atenas se convierte en la primera institución educativa del centro del país en alcanzar la Certificación Internacional de Calidad ISO 9001.
- En el 2007 pasa a ser considerada como UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE según resolución N° 074-DP-DPET emitido por la Dirección de Educación de Tungurahua
- En el año 2011 la institución inició el proceso de aprobación de bachillerato internacional y bilingüismo en todos los niveles, implementando políticas académicas para mejorar los estándares educativos y así alcanzar el nivel internacional de educación. En mayo de 2013 recibe la autorización para impartir el programa de Diploma y pasa a formar parte de los colegios de mundo BI.
- En el mes de mayo de 2012, la institución es recomendada por segunda ocasión para la Recertificación en la Norma de Calidad ISO 9001:2008. (Sánchez, 2011)

### **Misión**

En el Atenas educamos, cultivamos y fortalecemos los principios, valores y capacidades de nuestros estudiantes para enfrentar un mundo cambiante, globalizado y competitivo de manera crítica y creativa, a través de la innovación, la tecnología y la participación de sus familias y la comunidad. (Sánchez, 2011)

### **Visión**

Ser la mejor alternativa en la formación de personas felices e íntegras, con conciencia social y capacidades para triunfar. (Sánchez, 2011)

## **Política de Calidad**

Educamos y formamos jóvenes competentes, responsables y de servicio. Trabajamos para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos mediante el cumplimiento de requisitos, la innovación de procesos, una organización efectiva, personal especializado y comprometido, una infraestructura adecuada y la participación de la familia. (Sánchez, 2011)

## **Oferta Educativa**

La Unidad Educativa Atenas de la ciudad de Ambato fue fundada en el año 1976, nace con el nombre de “Centro Educativo Atenas”, es actualmente dependiente de la Fundación Cultural y Educativa Ambato.

La Unidad Educativa Atenas imparte una formación integral apoyándose en principios humanísticos, dentro de un ambiente que combina el respeto y la libertad personal con las exigencias derivadas de la responsabilidad adquiridas. (Sánchez, 2011)

Esta institución cuenta con tres niveles de enseñanza: Educación Inicial, Educación Básica y Bachillerato con especializaciones en ciencias físico-químicas y ciencias sociales. El “Atenas” privilegia la formación integral y de calidad en sus educandos, tanto es así que el 17 de agosto del 2006, obtuvo la Certificación de Calidad ISO 9001, convirtiéndose en la primera institución educativa de la zona central del país en obtener un Certificado de Calidad Internacional, y desde el año 2011 ostenta la certificación ISO 9001:2008.

- Excelente nivel académico enfocado al Bachillerato Internacional
- Educación en valores de manera vivencial (Proyecto CAS)
- Talleres extracurriculares: Formación de clubes (parlamento, periodismo, ecología) y actividades deportivas

- Idioma inglés intensivo-inserción al bilingüismo con maestros nacionales y extranjeros
- Aulas especializadas por asignatura con sistema audiovisual
- Laboratorios de ciencias experimentales, computación e idiomas con pizarra virtual interactiva audiovisual, acorde al nivel de escolaridad
- Servicio de Internet con fibra óptica
- Biblioteca con áreas especializadas y servicio de internet
- Dispensario médico permanente
- Departamento de Orientación y Consejería Estudiantil
- Salas especializadas para: música, pintura, grabado danza y teatro
- Amplias y modernas instalaciones administrativas y académicas
- Áreas verdes y canchas de fútbol profesionales
- Ambiente agradable
- Seguro de accidentes personales
- Servicio de transporte de puerta a puerta con rastreo geoposicional
- Desarrollo de inteligencias múltiples
- Becas por excelencia académica y deportiva
- Canchas de uso múltiple para deportes y recreación
- Certificaciones Internacionales en computación
- WiFi en todo el campus académico
- Uso individualizado de lockers en primaria superior y bachillerato
- Campus de 50.000 metros cuadrados
- Servicio de cafetería con modernas instalaciones

**Fuente:** (Sánchez, 2011)  
**Unidad Educativa Atenas**

## **6.7.2 Fase 2.- Análisis Situacional**

### **6.7.2.1 Análisis FODA**

El análisis a realizarse contiene como base la información de campo recogida con encuestas externas, focus groups entre padres de familia y estudiantes y entrevistas a los directivos de la institución.

#### **Fortalezas**

La Unidad Educativa Atenas posee las siguientes fortalezas:

- a. Educación personalizada, grupos pequeños de alumnos
- b. Educación Ambiental en Valores
- c. Bachillerato Internacional

- d. Certificación ISO 9001 2008 en todos sus procesos
- e. Excelente trato al Cliente
- f. Infraestructura moderna y propia
- g. Tecnología de punta
- h. Amplias áreas verdes
- i. Trayectoria y años de experiencia
- j. Mejora continua y cambio
- k. Directivos Actuales
- l. Llave del Aprendizaje
- m. Fundación sin fines de lucro

### **Oportunidades**

Del análisis efectuado sobre la situación externa de la institución educativa en estudio, se pudo determinar las siguientes principales oportunidades:

- a. Tasa de crecimiento de estudiantes por año en la provincia
- b. Desarrollo residencial del sector donde se ubica la institución Clase Media- Media Alta
- c. Alianzas y programas de intercambio con instituciones nacionales e internacionales
- d. Demanda de servicios de calidad
- e. Cierre de unidades educativas

### **Debilidades**

Entre las principales debilidades de la Unidad Educativa Atenas, se anotan las siguientes:

- a. Insuficiente nivel académico
- b. Falta de Pertenencia de los Colaboradores
- c. Improductiva promoción de servicios
- d. No posee educación inicial (niños de 2 a 3 años de edad)
- e. Capacidad Subutilizada
- f. Recursos Económicos escasos
- g. Sección primaria con pocos estudiantes
- h. Escasa participación deportiva y cultural
- i. Ineficiente plan de becas
- j. Bullying
- k. Inseguridad por la situación institucional

## Amenazas

A continuación se enumeran las principales amenazas encontradas en el estudio de campo:

- a. Crecimiento de la competencia con menor precio
- b. Competencia dirigida al mismo segmento de mercado: Clase media-alta
- c. Control de la Educación por el Gobierno
- d. Educación pública gratuita, con mejor nivel educativo y tecnología
- e. Fidelización con otras instituciones desde los primeros años

## Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla N° 34.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Matriz MEFI			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Educación personalizada, grupos pequeños de alumnos	0,15	3	0,45
Bachillerato Internaciona	0,1	4	0,4
Infraestructura moderna y propia	0,08	3	0,24
Certificación ISO 9001 -2008	0,04	2	0,08
Tecnología de punta	0,06	3	0,18
Amplias áreas verdes	0,06	2	0,12
Llave del aprendizaje	0,04	2	0,08
Fundación sin fines de lucro	0,03	1	0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
Insuficiente nivel académico	0,15	3	0,45
Falta de Pertenencia	0,02	2	0,04
Improductiva promoción de servicios	0,02	1	0,02
No posee educación inicial	0,05	1	0,05
Capacidad Subutilizada	0,02	3	0,06
Recursos Económicos escasos	0,07	2	0,14
Sección primaria con pocos estudiantes	0,03	2	0,06
Bullyng	0,04	2	0,08
Escaza participación deportiva y cultural	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Lissette Sánchez

El resultado obtenido de la Matriz de Factores Internos es de 2,56, lo que significa que en la institución sobresalen las fortalezas ante las debilidades, por lo que es factible plantear estrategias encaminadas a plasmar los objetivos planteados.

### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla N° 35.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos

<b>Matriz MEFE</b>			
<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Cierre unidades educativas particulares	0,08	2	0,16
Tasa de crecimiento de estudiantes por año en la provincia	0,08	2	0,16
Desarrollo residencial del sector donde se ubica la institución Clase Media- Media Alta	0,18	4	0,72
Alianzas y programas de intercambio con instituciones nacionales e internacionales	0,1	3	0,3
Captar clientes que requieran servicios de calidad	0,08	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Crecimiento de la competencia con menor precio	0,1	4	0,4
Control de la Educación por el Gobierno	0,07	2	0,14
Competencia dirigida al mismo segmento de mercado: Clase media-alta	0,07	2	0,14
Educación pública gratuita, con mejor nivel educativo y tecnología	0,08	2	0,16
Fidelización con otras instituciones desde los primeros años	0,09	1	0,09
Inseguridad por la situación institucional	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,65</b>

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

El resultado obtenido en la Matriz de Factores Externos es **2,65** lo que significa que las oportunidades son mayores que las amenazas, por lo que se pueden aprovecharlas y generar a través de un adecuado cumplimiento de objetivos la recuperación y estabilidad económica de la institución.

### Matriz de Impacto

La matriz de impacto es un instrumento importante que ayuda a la institución a desarrollar cuatro tipos de estrategias, su realización permitirá aprovechar la ventaja de las oportunidades, como también enfrentar las amenazas.

**Tabla N° 36.- Matriz de Impacto**

		INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	FO	DO
		Integración de nuevos servicios	Desarrollo de mercado
		Penetración en nuevos mercado	Diferenciación en el servicio
	AMENZAS	FA	DA
	Mayor demanda por la calidad de la enseñanza	Establecer alianzas para promocionar los servicios de la institución	
	Administración de la productividad del servicio	Cierre de la institución	
Reducción del personal	Venta de activos		
Nuevos sistemas de comunicación más efectivos	Reducción calidad servicio		

Fuente: Investigación propia

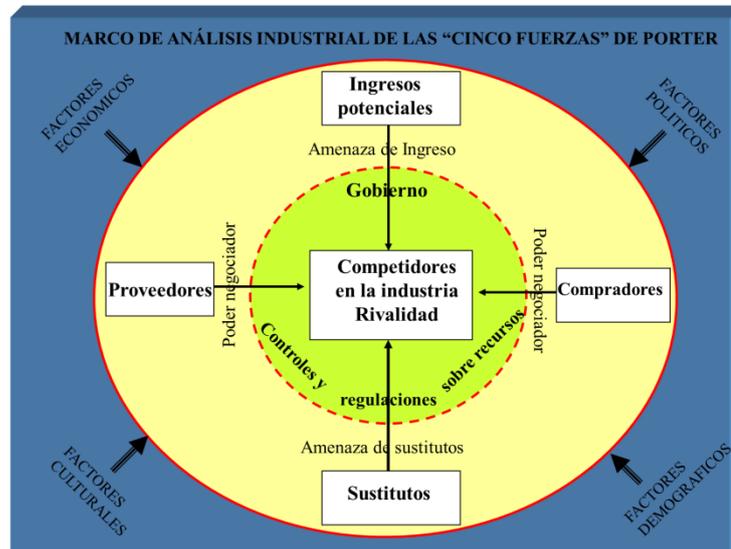
Elaborado por: Lissette Sánchez

### 6.7.2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permitirá examinar el mercado y definir las estrategias adecuadas para este, constituyendo barreras de entrada

alrededor de las fortalezas de la institución, lo que permitirá crear una ventaja competitiva y obtener rentabilidad.

**Gráfico N° 30**



**Marco de Análisis Industrial de las Cinco Fuerzas de Porter**

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Ec. Nelson Lascano

**Tabla N° 37.- Matriz Impacto Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)**

Circunstancias	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Economías de escala		X	
Requisitos de capital	X		
Diferenciación del producto	X		
Costos Cambiantes			X
Acceso a los canales de distribución			X
Desventajas de costos	X		
Política gubernamental	X		

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

La probabilidad de que hayan aperturas de nuevos centros educativos privados en la ciudad Ambato es poco probable debido a que no es muy factibilidad de un proyecto de este tipo por las exigencias o requisitos que establece el Ministerio de Educación. Por tal razón se considera que la

barrera de entrada más importante al momento son las políticas gubernamentales, la falta de apoyo a la educación privada y el excesivo control de los costos educativos son las principales causas de que el mercado haya perdido su atractivo. Provocando además crisis financieras para muchas de las instituciones

El monto de inversión es elevado en el caso de empresas que quieran tener una infraestructura innovadora y propia, lo que se podría pensar en una barrera al ingreso, pero la gran mayoría comienza ambientando casas residenciales, lo cual tiene un costo menor.

**Tabla N° 38.- Matriz Rivalidad entre los competidores**

Circunstancias	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Gran número de competidores o equilibrio entre ellos	X		
Crecimiento lento del sector		X	
Costos fijos altos		X	
Falta de diferenciación	X		
Incrementos en la capacidad		X	
Competidores diversos		X	
Intereses estratégicos elevados	X		
Fuertes barreras de salida			X

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

La aparición de nuevos competidores en el mercado durante los últimos años, da como resultado una lucha competitiva mucho más dura entre las instituciones, en la que atraer el mercado o clientes de la competencia es el objetivo principal de cualquier organización, según Porter, 1982 el análisis de la competitividad se convierte en una preocupación central del Marketing Estratégico.

A continuación, se presenta el detalle del costo de las pensiones autorizadas para el año lectivo 2012-2013, de las instituciones educativas que constituyen de competencia directa de la Unidad Educativa Atenas en la ciudad de Ambato.

**Tabla N° 39.- Competencia Directa**

Nombre	Pensión	Tipo
Nuevo Mundo	83,00	Educación Inicial Educación Básica
Centro Educativo Bilingüe Internacional	180,00	Educación Inicial Educación Básica Bachillerato
Liceo Galo Miño	120,00	Educación Básica Bachillerato
Colegio Indoamérica	96,00	Educación Básica Bachillerato
Unidad Educativa Suizo	92,00	Educación Básica Bachillerato
Unikids	164,00	Educación Inicial
Unidad Educativa Inmaculada	82,00	Educación Básica Bachillerato
Centro Educativo Horizontes	94,00	Educación Inicial Educación Básica Bachillerato
Unidad Educativa Insutec	104,00	Educación Inicial Educación Básica Bachillerato
Unidad Educativa PIO X	66,00	Educación Inicial Educación Básica Bachillerato

**Fuente:** Distrito de Educación de Tungurahua 1  
**Elaboración:** Lissette Sánchez

La pensión autorizada para el año lectivo 2012-2013 para la Unidad Educativa Atenas fue de \$170.00

**Tabla N° 40.- Matriz Barreras de salida (productos sustitutos)**

Circunstancias	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Propensión del comprador a sustituir		X	
Precios relativos de los productos sustitutos	X		
Coste o facilidad de cambio del comprador	X		
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio		X	
Disponibilidad de sustitutos cercanos		X	

**Fuente:** Investigación propia  
**Elaborado por:** Lissette Sánchez

Una industria como la educativa ofrece una variada gama de posibilidades, debido a la imposición gubernamental todas las instituciones deben cumplir con un plan educativo nacional pudiendo tener ciertas variaciones de acuerdo al proyecto educativo institucional, por lo tanto todas las instituciones educativas ofrecen productos sustitutos de las otras, no con la misma calidad pero si con costos mucho más bajos.

El Sistema de Educación a Distancia, tiene como misión brindar igual oportunidades de acceso a mayores estratos de la población en todos los niveles, a través de un proceso educativo específico para dicha modalidad, siendo un factor amenazante para las instituciones educativas presenciales.

La modalidad e-learning (enseñanza electrónica), fomenta un proceso de enseñanza-aprendizaje independiente, dinámico e interactivo. Por lo dicho al considerarse productos sustitutos, podrían convertirse en una amenaza a las instituciones educativas privadas, aunque al momento no es proliferada la educación de este tipo en la ciudad, puede tornarse una práctica más común como en otros países.

**Tabla N° 41.- Matriz Impacto del Poder de negociación de los proveedores**

Circunstancias	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Concentración de número de proveedores versus el número de empresas.		X	
Volumen de compra.			X
Cantidad de materias primas sustitutas que existan.			X
Los costes que implicaría cambiar de materias primas.			X
Número de productos sustitutos disponibles en el mercado		X	

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

La probabilidad de que la institución se vea afectada por decisiones que tomen sus proveedores, en cuanto a precio, calidad, otorgamiento de créditos y continuidad de suministros es media- baja, debido a que en el mercado existen gran cantidad de proveedores tanto nacionales como internacionales que aseguren la continuidad del servicio educativo ofrecido.

Adicionalmente ante las restricciones del gobierno de que las instituciones educativas privadas vendan textos escolares y uniformes, los clientes negocian directamente con editoriales y almacenes para adquirirlos.

**Tabla N° 42.- Matriz Impacto del Poder de negociación con los clientes**

Circunstancias	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Concentración de número de clientes versus número de compañías			X
Posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costes fijos elevados	X		
Alto volumen de compra			X
Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.		X	
Disponibilidad de información por parte del comprador.		X	

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

El servicio educativo tiene la característica de ser a largo plazo y son los padres de familia quienes toman la decisión de inscribir a sus hijos en una determinada institución luego de conocer su oferta educativa e instalaciones, esto representa una gran oportunidad dentro del mercado, pero de igual forma se debe tomar que el nivel de satisfacción de los clientes y colaboradores es de vital para mantener el prestigio de la institución. Es por ello que en este mercado el poder de negociación de los clientes es alto porque si el usuario percibe que el servicio educativo no es el adecuado simplemente cambia a su hijo el próximo año lectivo, ya que el costo de cambiarse de un plantel a otro es relativamente bajo y

adicionalmente las facilidades que prestan las otras instituciones educativas son varias.

### 6.7.2.3 Diagnóstico de los cuatro elementos claves de la Administración basada en el Cuadro De Mando Integral (Bsc)

Identifica y explica el origen de los problemas de una institución, permitiendo de esta manera definir cuál de los cuatro elementos es el que los ocasiona.

**Tabla N° 43.- Diagnóstico de los cuatro elementos**

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la Unidad Educativa Atenas?							7			
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los estudiantes, padres de familia y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?								8		
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los estudiantes y padres de familia a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?						6				
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?					5					
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de los docentes, personal administrativo, directorio y la comunidad?							7			
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la UE Atenas y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones, benchmarking, etc.?				4						
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?				4						
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la UE Atenas?										10
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el servicio y las relaciones con el cliente?						6				
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), gráficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano. etc.?					5					
<b>TOTAL</b>										<b>62</b>

2. TRASLADO HACIA EL BSC										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?				4						
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?					5					
13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?					5					
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?						6				
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?			3							
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc, de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?			3							
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?							7			
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?							7			
19. ¿Cada uno de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?							7			
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia ?					5					
20. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?			3							
<b>TOTAL</b>										<b>55</b>

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en							Totalmente de		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?						6				
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?								8		
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?							7			
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?						6				
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?						6				
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?		2								
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?				4						
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) desde el nivel gerencial?				4						
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?							6			
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?				4						
<b>TOTAL</b>										<b>53</b>

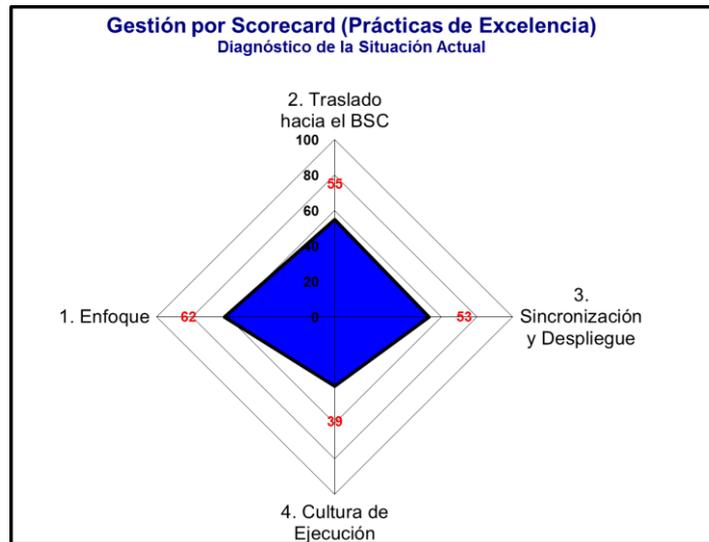
4. CULTURA DE EJECUCION										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en							Totalmente de		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?							7			
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?							7			
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?	1									
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?					5					
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?					5					
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes , para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?			3							
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, primariamente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?				4						
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?			3							
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?		2								
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?		2								
<b>TOTAL</b>										<b>39</b>

**Fuente:** Diagnóstico Situacional de los Cuatro Elementos Claves

**Elaborado por:** Ing. Roberto López

PROCESO CLAVE	Total
2. Traslado hacia el BSC	55
3. Sincronización y Despliegue	53
4. Cultura de Ejecución	39
1. Enfoque	62

## Gráfico N° 31



### Gestión por Scorecard

**Fuente:** Diagnóstico Situacional de los Cuatro Elementos Claves  
**Elaborado por:** Ing. Roberto López

El gráfico presenta una característica semejante a un “desorden de atención gerencial”. Por lo que se deberá dedicar mayor esfuerzo hacia un mejoramiento sustancial de su Cultura de Ejecución, sin que se descuide a los otros tres elementos de la excelencia organizacional, que también requieren ajustes.

#### 6.7.2.4 Diagnóstico Situacional

### INTRODUCCIÓN

Para la ejecución del Diagnóstico Organizacional se entrevistó a los principales ejecutivos de la Unidad Educativa.

Este diagnóstico si bien no pretende ser una investigación rigurosa y profunda, permitirá identificar problemas críticos de la empresa, que deben ser atendidos en forma inmediata.

El propósito de este diagnóstico es conocer la situación actual de la Unidad Educativa Atenas, con la finalidad de utilizar esta información como base para la ejecución de un plan de actividades con el objetivo de mejorar los resultados de la organización.

**Tabla N° 44.- Información General de la Empresa**

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>		
<b>Nombre y Razón Social:</b> FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO- UNIDAD EDUCATIVA ATENAS		
<b>Provincia:</b> Tungurahua	<b>Ciudad:</b> Ambato	
<b>Teléfonos:</b> 2450 122 / 245 1301	<b>Página web:</b> atenas@atenas.edu.ec	
<b>Dirección:</b> Calle Gabriel Román s/n y Av. Pedro Vásconez		
<b>Correo electrónico:</b> <a href="http://www.atenas.edu.ec">www.atenas.edu.ec</a>		
<b>Nombre de Gerente:</b> José Cuesta Vásconez	<b>Mail:</b> <a href="mailto:josecuesta@atenas.edu.ec">josecuesta@atenas.edu.ec</a>	
<b>Responsable de Calidad:</b> Lourdes Sánchez	<b>Mail:</b> <a href="mailto:lsanchez@atenas.edu.ec">lsanchez@atenas.edu.ec</a>	
<b>Número de trabajadores:</b> 96	<b>Hombres:</b> 47	<b>Mujeres:</b> 49
<b>Trabajadores en la Prestación del servicio:</b> 11	<b>Trabajadores Administrativos:</b> 18	
<b>Trabajadores permanentes:</b> 88	<b>Trabajadores temporales:</b> 8	
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFERTA:</b> Enseñanza primaria general de primer nivel Enseñanza general de nivel secundario elemental Venta de comidas y bebidas en bar escolar Actividades de capacitación y enseñanza del Idioma Inglés y computación Alquiler de equipo de informática		
<b>INFORMACIÓN ESPECIFICA:</b>		
<b>Ventas Año 2013</b>	2'000.000,00	
<b>N° de empleados</b>	96	
<b>Activos</b>	1'400.000,00	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 45.- Sistemas Implementados y/o Certificados**

SISTEMAS IMPLEMENTADOS Y/O CERTIFICADOS			
SISTEMA	IMPLEMENTADO	EN PROCESO	CERTIFICADO
Gestión de Calidad	X		Calidad en todos los Procesos ISO-9001 2008, desde julio de 2006

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 46.- Gestión Estratégica**

GESTIÓN ESTRATÉGICA		
TEMA DE MEDICIÓN	SI / NO	ESTADO DE DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN
La organización cuenta con un sistema de indicadores que permite evaluar el desempeño de la organización. La organización ha formulado su misión, principios, políticas y la visión de futuro	SI	
La organización realiza periódica y sistemáticamente procesos de planificación estratégica.	NO	Última planificación estratégica realizada en el año de 2011 por la empresa NOVATECH
La información es procesada y analizada adecuadamente, con procedimientos normalizados.	SI	
Se reúnen periódicamente el Gerente General y el Staff de la organización para coordinar y programar las actividades periódicamente.	SI	
Se cuenta con un Comité Corporativo.	SI	
La organización cuenta con un Mapa de Procesos.	SI	
Se cuenta con algún tipo de calificación de algún ente especializado en los productos que se produce en la empresa.	SI	A partir de mayo de 2013 la institución cuenta con Bachillerato Internacional
Existe un reglamento interno y tiene plena vigencia.	NO	No existe pero está en proceso
El Gerente esta en conocimiento de las normas y leyes que afectan a la Organización.	SI	
Cuenta con Sistemas de Gestión implantados o certificados	SI	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 47.- Recursos Humanos**

<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI / NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
Existe una descripción escrita de cargos, funciones, y responsabilidades del personal de la organización.	SI	
Existe un programa de capacitación para los trabajadores	NO	
La organización cuenta con incentivos económicos por mejoras de productividad y calidad.	NO	
Se dispone de estadísticas sobre rotación de personal.	SI	
Se dispone de estadísticas sobre niveles de ausentismo.	NO	
Dispone de un plan de carrera para los obreros y empleados.	NO	
Cuenta con un sistema de inducción antes de que los nuevos colaboradores inicien su trabajo.	SI	
Cuenta con un procedimiento de evaluación periódica del desempeño de los empleados, con el fin de ser justos en remuneraciones y ascensos y de mejorar sus capacidades.	SI	
Existe de una política salarial escrita.	NO	
Se realiza una valoración de los diferentes puestos de trabajo.	SI	
Se cuenta con un sistema de participación del personal en la toma de decisiones.	SI	
En lo referente al cumplimiento de las obligaciones sociales, están todos sus trabajadores afiliados al IESS.	SI	
Se cumple la ley de que no existan niños trabajando en la empresa.	SI	
La organización cumple con lo establecido en el Código del Trabajo sobre las horas laborables.	SI	
Existen políticas de equilibrio trabajo – familia.	SI	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lisette Sánchez

**Tabla N° 48.- Planificación y Control de la Producción o Prestación del Servicio**

<b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN O PRESTACION DEL SERVICIO</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI / NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
Conoce cuál es la capacidad instalada por líneas.	SI	
Existen planes de producción o de prestación del servicio y estos se revisan periódicamente	SI	
La organización tiene información de los costos hora-hombre, horas-maquina, consumos (materia prima, insumos, etc.).	SI	
Se conoce que cantidad de materias primas e insumos	SI	

son utilizados por unidad de producto		
Se posee un registro actualizado de las existencias	NO	
Se llevan registros de utilización real de la mano de obra por cada pieza, producto o lote.	N/A	
Se registran los desperdicios a fin de establecer su control efectivo.	N/A	
Se posee un sistema de planificación y control de la producción.	N/A	
Cuáles son los volúmenes de producción previstos para este año.	N/A	
Se llevan registros de paradas de equipos por problemas de mantenimiento o abastecimiento de materias primas y materiales.	N/A	
Existe un plano con la distribución en planta y flujo de producción.	N/A	
El área de almacenamiento se encuentra en orden para materias primas e insumos, productos en proceso y terminados, herramientas	SI	
El riesgo de personal por manejo de materiales ha sido reducido al mínimo.	SI	
La organización tiene un listado de proveedores de cada uno de los materiales.	SI	
Se conocen los costos, condiciones de pago y plazos de entrega de los proveedores.	SI	
La organización cuenta con una programación de suministros en función de la producción establecida.	SI	
Los materiales son inventarios frecuentes para conocer su situación real.	SI	
Se han identificado los cuellos de botella en la organización	N/A	
Cuenta con fichas técnicas de productos	NO	
Cuenta con indicadores de gestión en el proceso de producción, se miden los productos no conformes en cada proceso	SI	
Existe un sistema adecuado de señalización, en planta de delimitación de procesos o áreas.	SI	
En el proceso productivo, están definidos los criterios de aceptación de los productos en cada uno de los procesos.	SI	
Existe con un sistema adecuado de aseguramiento de la calidad	SI	
Se han realizado estudios de tiempos para establecer la duración de actividades	NO	
Se comparan los tiempos de ejecución de cada operación con estándares establecidos. La organización posee procedimientos escritos de las actividades que se realizan en el campo del control de calidad.	SI	
En la organización, existe control de calidad de todo el material que se adquiere, se mantienen registros.	SI	
La organización tiene definida la secuencia a seguir con los materiales no Satisfactorios	NO	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 49.- Diseño del Producto**

<b>DISEÑO DEL PRODUCTO</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI / NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
Las especificaciones de diseño de los productos están detalladas.		NO APLICA EN ESTA ORGANIZACIÓN
Se revisa periódicamente el diseño del producto para incorporar mejoras en sus características y/o en el proceso de fabricación		
Se han realizado estudios de tiempos de transportes, espera, almacenamiento e Inspección		
Cuenta con un sistema formal de validación de los diseños, como lo exige la norma ISO 9001:2008		
La organización involucra a los clientes en el diseño de nuevos producto		
Existen indicadores de este proceso.		

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 50.- Mercadeo y Ventas**

<b>MERCADEO Y VENTAS</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
Se han identificado los mercados reales y potenciales de los productos y se realiza seguimiento permanente de sus necesidades y tendencias.	NO	
Existe un proceso de ventas con objetivos establecidos.	NO	
La organización segmenta sus mercados	NO	
Informa claramente a los clientes respecto a su producto.	SI	
Existe un sistema formal de medición de satisfacción de clientes.	SI	Encuestas que se realizan al final de cada periodo escolar
Se toman acciones para mejorar el resultado de la medición de satisfacción de Clientes	SI	
Cuenta con una página Web, en donde se publican las características de su producto.	SI	
Cuenta con objetivos de crecimiento de las ventas.	SI	
Se posee un sistema de información de las ventas realizadas por áreas geográficas, clientes y productos.	SI	
La función de ventas identifica los requerimientos de los clientes a fin de evitar ineficiencias en los procesos.	SI	
La función de ventas se coordina con producción, control de calidad y logística, de manera de optimizar la planificación y programación de la producción.	SI	
Existe presupuesto de ventas	SI	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 51.- Recursos Financieros**

<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
La organización cuenta con una organización de sus finanzas (políticas, sistemas, procedimientos, etc.), que le posibilite un adecuado y oportuno funcionamiento.	NO	
Cuenta con un presupuesto para el año que transcurre	NO	
El presupuesto de gastos se realiza por procesos.	NO	
Cuenta con un sistema de flujo de caja	SI	
Se llevan indicadores e índices tales como liquidez, solvencia, rotación de inventarios.	NO	
La organización conoce sus puntos de equilibrio por productos o mezcla de ellos	SI	
Se tiene establecido algún sistema de registro de los gastos por proceso	SI	
La organización posee un sistema que le garantiza el conocimiento real de los costos unitarios del producto.	NO	
Existe un programa para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores estándares de la organización.	NO	
Existen políticas de inversiones, re inversiones, recapitalizaciones y otras importantes para la organización en el área financiera.	NO	
Cuenta con indicador de cartera vencida	SI	
En caso de haber utilidades Reparte oportunamente	SI	
Realiza periódicamente análisis financieros de la organización	SI	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 52.- Mantenimiento**

<b>MANTENIMIENTO</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
La organización posee especificación de todos los equipos y sus condiciones de funcionamiento.	SI	
La organización cuenta con un programa de mantenimiento preventivo	SI	
Se tiene un stock de repuestos para las piezas de mayor uso y desgaste, o de difícil adquisición	SI	
Se llevan hojas de vida por cada equipo o maquinaria, donde se describa los mantenimientos preventivos y correctivos realizados, así como el costo asociado	NO	
Existen programas de calibración y reparación de	NO	

instrumentos de control. Se cuenta con patrones calibrados, y se verifican con estos los otros instrumentos de medición y control.		
--	--	--

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 53.- Seguridad y Salud en el Trabajo**

<b>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI/ NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
La organización cuenta con políticas y programas de higiene y seguridad industrial, establecido objetivos de integridad física y salud mental del recurso humano	SI	
Se han identificado los riesgos y enfermedades profesionales de la actividad de la organización	SI	
Se tiene conciencia de que la limpieza en el sitio de trabajo coadyuva decisivamente al mejoramiento de la disciplina y moral del personal	SI	
La organización suministra al personal que lo necesite, en función de su trabajo, equipos de seguridad y el entrenamiento adecuado sobre su uso	SI	
Se lleva historial médico de los empleados y se cuenta con un servicio de primeros auxilios	SI	
La organización cuenta con un manual de seguridad industrial.	SI	
La organización cuenta con estadísticas, registros y /o reportes de los accidentes de trabajo	NO	
La organización cuenta con avisos o señalización promoviendo el trabajo seguro o advirtiendo acerca de áreas o condiciones peligrosas	SI	
Se ha realizado capacitación para casos de desastres, tales como evacuación, manejo de equipos de seguridad, etc	SI	
En la organización se imparte capacitación sobre seguridad y salud ocupacional a todo el personal	SI	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 54.- Medio Ambiente**

<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>TEMA DE MEDICIÓN</b>	<b>SI / NO</b>	<b>ESTADO DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
La organización cuenta con políticas y programas para el cumplimiento de leyes, normas y ordenanzas municipales	SI	
Existen estudios de impacto medioambiental	NO	
Existen programas de reducción en el uso de energía, agua y de materiales	NO	
Existen un sistema de gestión de residuos y desechos industriales y manejo adecuado de poluentes y desechos peligrosos	NO	
Existe un análisis de riesgos ambientales	NO	
Existe un sistema de desarrollo de nuevos productos amigables con el Medioambiente	NO	
Se ha realizado alguna actividad, con proveedores y clientes para analizar el ciclo de vida del producto	NO	

**Fuente:** Unidad Educativa Atenas

**Elaborado por:** Lissette Sánchez

## **CONCLUSIONES**

- Se debe poner más énfasis en la capacitación de personal, debido a la naturaleza de la institución, ya que el conocimiento de los docentes solo se verá incrementado a través de ello.
- El diseño de un plan de incentivos es de vital importancia, debido principalmente al mercado educativo, existe un sinnúmero de oportunidades, el requerimiento de docentes es amplia, y más aún aquellos especializados en distintas asignaturas, es por ello que , incentivar al docente por sus méritos o productividad , garantizará el bienestar de la institución y el profesorado.
- Es necesario para cualquier institución o empresa optimizar el uso de los recursos, con lo que obtendrá ahorro y una mayor efectividad en los procesos.

- A pesar que se tiene un objetivo establecido de venta o admisión de nuevos estudiantes, no se cuenta con un estudio de mercado mediante el cual se corrobore la factibilidad del objetivo establecido, es por tanto de vital importancia realizarlo para conocer las preferencias de los consumidores, y entonces a partir de este estudio, estructurar un plan de marketing con el objetivo de penetrar en el mercado y captar la mayor cantidad de nuevos estudiantes.
- Como ya se mencionó en las recomendaciones, es importante establecer un presupuesto anual por cada área de la institución, con lo que se podrá tener un control más eficiente de los desembolsos a realizarse en base a los ingresos que van recaudando.
- En temas de seguridad, a pesar de que la institución cuenta con un plan de seguridad y salud en el lugar de trabajo, sería importante, llevar un registro de las causas de los accidentes de trabajo que han ocurrido.
- El compromiso con el medio ambiente es indispensable para cualquier organización, a más de incluir estrategias amigables para todos , es un punto a favor en la imagen institucional, por tanto la UE Atenas . Es por ello indispensable incorporar proyectos de protección del ambiente, como reducción del uso de energía, agua y materiales.

### **6.7.3 Fase 3.- Desarrollo Estratégico**

#### **6.7.3.1 Confirmación de la Visión**

La visión establecida de la Unidad Educativa Atenas es:

*“Ser la mejor alternativa en la formación de personas felices e íntegras, con conciencia social y capacidades para triunfar”*

### 6.7.3.2 Selección de Perspectivas

Gráfico N° 32



#### Perspectivas del CMI

Fuente: Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L

Elaboración: Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L

### 6.7.3.3 Desglose Visión por Perspectivas

Las estrategias se basan en la visión. Al realizar este desglose la visión quedará más especificada y será más fácil entender el significado real y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la unidad educativa.

Tabla N° 55.- Desglose de Visión por Perspectivas

<p><b>Visión</b>  <i>“Ser la mejor alternativa en la formación de personas felices e íntegras, con conciencia social y</i></p>	<p><b>FINANCIERA</b></p>	<p>¿Qué significado tiene para nuestros directivos?</p>	<p>Mejorar Rendimiento                      Ampliar la diversidad de ingresos</p>
	<p><b>CLIENTES</b></p>	<p>¿Qué significado tiene para nuestros clientes?</p>	<p>Aumentar la satisfacción del cliente</p>

<i>capacidades para triunfar</i>	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	¿En qué procesos hemos de superarnos para seguir satisfaciendo a nuestros clientes y demás partes interesadas?	Innovación de procesos Comprender a nuestros clientes
	<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	¿Cómo comunicarnos para mejorar y mediante esto cumplir la misión?	Alinear los objetivos personales e incentivos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Lissette Sánchez

### 6.7.3.4 Ideas de las Estratégica Propuestas

#### FINANCIERA

- Incremento de los ingresos, mediante el aumento de número de admisiones
- Maximizar el eficiente uso de los recursos disponibles
- Política presupuestaria, definiendo al inicio de cada año lectivo el presupuesto para cada una de las áreas.

#### CLIENTE

- Crear valor para los clientes, sobrepasar las expectativas de los clientes
- Fortalecimiento de la imagen institucional, posicionamiento
- Implementación de nuevos servicios educativos: Educación Inicial
- Incrementar las capacidades de los alumnos, mediante la creación de proyectos innovadores

#### PROCESOS INTERNOS

- Innovación en Procesos pedagógicos
- Plan de marketing, que difunda las ventajas diferenciales de la institución y permita el posicionamiento
- Alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios.
- Plan de mejora continua de los procesos

#### CAPITAL INTANGIBLE

- Atraer, desarrollar y retener al personal con alto potencial

- Formación de personal enfocados en los lineamientos institucionales
- Satisfacción, motivación y delegación en el personal

### 6.7.3.5 Objetivos Estratégicos

Gráfico N° 33



#### Objetivos Estratégicos

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Lissette Sánchez

### 6.7.3.6 Tiempos de los Objetivos Estratégicos

Tabla N° 56.- Tiempos de los Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVO	TIEMPO
Optimizar la ejecución presupuestaria	Corto Plazo
Incremento de los ingresos, mediante el aumento de número de admisiones	Mediano Plazo
PERSPECTIVA CLIENTE	
Fortalecer y posicionar la imagen institucional	Mediano Plazo
Mejorar el nivel académico de los estudiantes	Mediano Plazo
Proporcionar valor agregado en los procesos para generar clientes fieles y satisfechos	Mediano Plazo

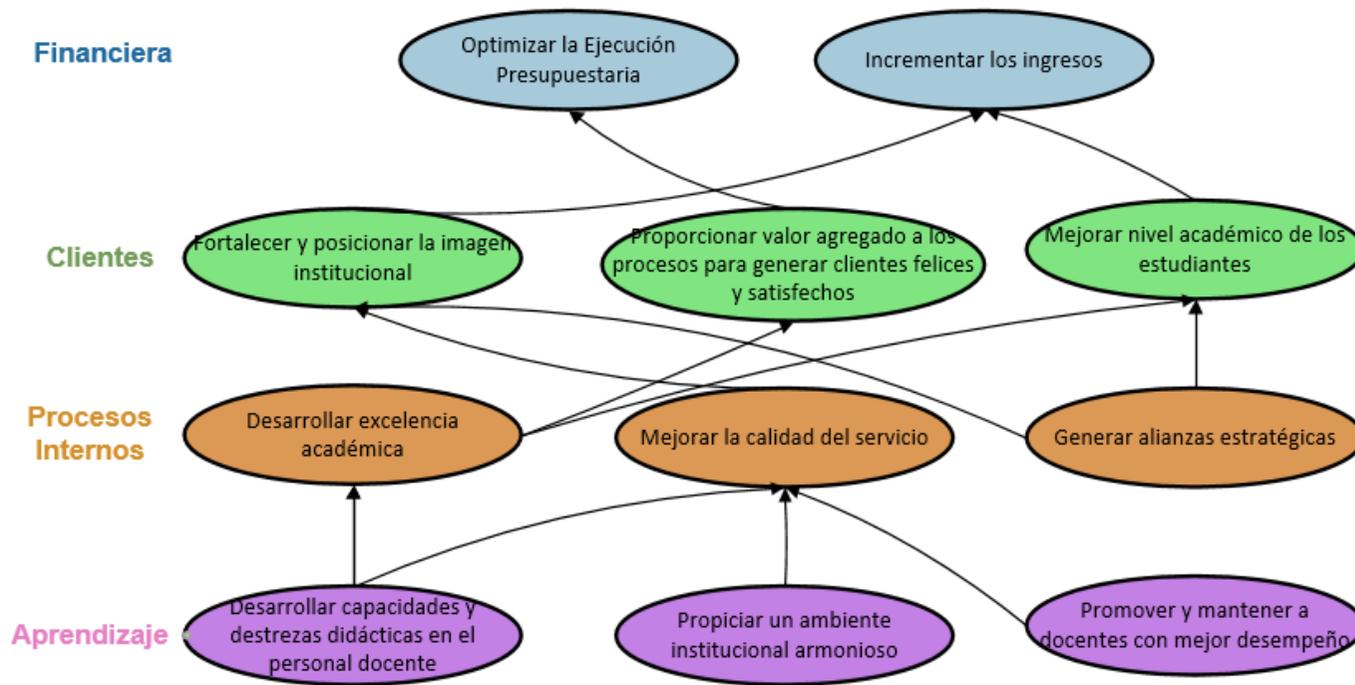
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
Desarrollar Excelencia académica	Largo Plazo
Generar un proceso de alianzas estratégicas	Mediano Plazo
Mejorar la calidad del servicio	Mediano Plazo
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>	
Propiciar un ambiente institucional armonioso	Corto Plazo
Promover y mantener a docentes con mejor desempeño	Corto Plazo
Desarrollar capacidades en el personal docente	Corto Plazo

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

### 6.7.3.7 Mapa Estratégico

Gráfico N° 33



Mapa Estratégico

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: Lissette Sánchez

## MEDIDAS PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla N° 57.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Financiera

DIRECCIONAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Medida	Frecuencia	Fuente de Datos	Niveles Base
FINANCIERA	<b>Corto Plazo:</b> Tener un ejecución presupuestaria eficiente	Optimizar la ejecución presupuestaria	Eficiencia presupuestaria	Valor Gastado/Valor presupuestado	Trimestral	Presupuestos	70%
	<b>Mediano plazo:</b> Captación de nuevos estudiantes Implementar nuevos servicios educativos	Incremento de los ingresos	Estudiantes nuevos	Estudiantes nuevos/ estudiantes proyectados	Anual	Listado estudiantes nuevos matriculados	5%

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

## MEDIDAS PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla N° 58.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Clientes

DIRECCIONAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Medida	Frecuencia	Fuente de Datos	Niveles Base
CLIENTES	<b>Mediano Plazo:</b> Promocionar a la institución mediante eventos, dando a conocer los logros ,beneficios y calidad educativa	Fortalecer y posicionar la imagen institucional	Participación en el mercado	Número de estudiantes en la institución/ número de estudiantes en UE particulares de la ciudad de Ambato	Anual	SIGEE / Listado total de estudiantes	3%
	<b>Mediano Plazo:</b> Incrementar las capacidades de los alumnos	Mejorar el nivel académico de los estudiantes	Nivel de aprobación en universidades	Número de estudiantes que aprueban el examen/ número de estudiantes que rinden el examen	Anual	Investigación institucional	65%
	<b>Estrategia de valor</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>KPI'S</b>	<b>Medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Niveles Base</b>
	<b>Mediano Plazo:</b> Crear valor para los clientes, sobrepasar las expectativas de los clientes, cumplir políticas de calidad	Proporcionar valor agregado en los procesos para generar clientes fieles y satisfechos	Satisfacción al cliente	Número de clientes satisfechos/ total de clientes	Anual	Encuestas de Satisfacción al cliente	60%

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Lissette Sánchez

## MEDIDAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla N° 59.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Procesos Internos

DIRECCIONAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Medida	Frecuencia	Fuente de Datos	Niveles Base
PROCESOS INTERNOS	<b>Largo Plazo:</b> Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes	Desarrollar Excelencia académica	Promedio Académico	Suma del promedio de aprovechamiento académico/ número de estudiantes	Trimestral	Notas académica	7,0
	<b>Mediano Plazo:</b> Concretar alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios	Generar un proceso de alianzas estratégicas	Alianzas gestionadas	Número de alianzas concretadas/ número de alianzas proyectadas		Archivos institucionales	80%
	<b>Mediano Plazo:</b> Mejora continua de los procesos	Mejorar la calidad del servicio	Satisfacción al cliente	Número de quejas recibidas en el presente año/número de quejas del año anterior	Anual	Archivos institucionales	60%

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

## MEDIDAS PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Tabla N° 60.- Direccionamiento Objetivos Estratégicos- Aprendizaje

DIRECCIONAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Medida	Frecuencia	Fuente de Datos	Niveles Base
APRENDIZAJE	<b>Corto Plazo:</b> Formación de personal en los lineamientos que busca la institución	Propiciar un ambiente institucional armonioso	Satisfacción ambiente institucional	Nivel de satisfacción de clima laboral	Anual	Encuesta Clima Laboral	60%
	<b>Corto Plazo:</b> Proyecto de capacitación docente externa e interna Intercambio docentes Alianzas de capacitación nacional	Promover y mantener a docentes con mejor desempeño	Evaluación de desempeño	Porcentaje obtenido en evaluación	Trimestral	Registros talento humano	60%
	<b>Corto Plazo:</b> Proyecto de capacitación docente externa e interna Alianzas de capacitación nacional	Desarrollar capacidades en el personal docente	Capacitación al personal	Número de capacitaciones realizadas / número de capacitaciones proyectadas	Semestral	Registros talento humano	60%

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

**Tabla N° 61.- Matriz de Indicadores Estratégicos**

INDICADORES ESTRATÉGICOS										
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	PERIODO	FUENTE DE CAPTURA	VERDE	AMARILLO	ROJO	MEDIO
FINANCIERA	Optimizar la Ejecución Presupuestaria	Cumplimiento o presupuesto	Contador General	90%	Trimestral	Presupuesto por áreas	90%	70%	< 70%	Definir el presupuesto de cada área al inicio del año lectivo y controlar su cumplimiento
	Incrementar los ingresos	% de incremento de ingresos con respecto al año lectivo anterior	Servicio al cliente Contador General	10%	Anual	Balance de Pérdidas y Ganancias	10%	7%	< 5%	Mediante un plan de marketing que permita el incremento de admisiones Implementar el servicio de nuevos niveles educativos
CLIENTES	Fortalecer y posicionar la imagen institucional	Número de estudiantes en la institución/ número de estudiantes en UE particulares de la ciudad ingresaron	Servicio al cliente Gestión de Calidad	70%	Anual	SIGGE/Archivos gestión de calidad	5%	<4%	< 3%	Plan de fortalecimiento de la imagen de la Institución, promocionando eventos, dando a conocer los logros , beneficios y calidad educativa

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	PERIODO	FUENTE DE CAPTURA	VERDE	AMARILLO	ROJO	MEDIO
CLIENTES	Proporcionar valor agregado a los procesos para generar clientes felices y satisfechos	Número de clientes satisfechos/ total de clientes	Servicio al cliente Gestión de Calidad	90%	Anual	Archivos gestión de calidad y servicio al cliente	90%	>75 %	>60 %	Crear valor para los clientes, sobrepasar las expectativas de los clientes, cumplir políticas de calidad
	Mejorar nivel académico de los estudiantes	% de estudiantes que aprueban el ingreso a universidades tanto nacionales e internacionales privadas	Marketing y servicio cliente	80%	Anual	Archivos de investigación	80%	70%	< 65%	Incrementar las capacidades de los alumnos, mediante clases debidamente planificadas con actividades que mejoren su aprendizaje Desarrollar el razonamiento lógico de los estudiantes
		% de estudiantes que aprueban con altos puntajes las pruebas de senecyt SNNA		80%	Anual	Archivos de investigación	80%	70%	< 65%	

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	PERIODO	FUENTE DE CAPTURA	VERDE	AMARILLO	ROJO	MEDIO
PROCESOS	Desarrollar excelencia académica	Promedio académico de los estudiantes	Rector, Directores de sección	8,5	Bimensual	Archivo secretaría	8,5 y 8	< 8	< 7	Plan de marketing, que difunda las ventajas diferenciales de la institución y permita el posicionamiento, difundir el plan de becas por excelencia académica Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes
	Mejorar la calidad del servicio	% reducción de quejas recibidas con respecto al periodo anterior	Servicio al cliente	20%	Trimestral	Archivos servicio al cliente	≥20%	< 15	<10	Promover un servicio educativo de calidad mediante el cumplimiento de las políticas de calidad Plan de mejora continua de los procesos
	Generar alianzas estratégicas	N° de alianzas realizadas en el año lectivo	Marketing y servicio cliente Dirección Ejecutiva	5	Anual	Archivos secretaría	≥5	< 4	< 2	Alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	PERIODO	FUENTE DE CAPTURA	VERDE	AMARILLO	ROJO	MEDIO
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	Desarrollar capacidades y destrezas didácticas en el personal docente	% de personal capacitado en su área	Talento Humano	90%	Anual	Registro de participación en capacitaciones	≥90%	<70%	<60%	Proyecto de capacitación docente externa e interna Alianzas de capacitación nacional
		Estudiantes satisfechos/ total de estudiantes	Servicio al cliente	80%	Anual	Archivos servicio cliente	≥80%	<70%	<60%	
	Propiciar un ambiente institucional armonioso	% Satisfacción del clima laboral	Talento Humano	80%	Anual	Registro resultados talento humano	≥80%	<70%	<60%	Formación de personal en los lineamientos que busca la institución
	Promover y mantener a docentes con mejor desempeño	Evaluación del desempeño	Rector Talento humano	100%	Trimestral	Registro talento humano	100% y 90%	<70%	<60%	Proyecto de capacitación docente externa e interna Intercambio docentes Alianzas de capacitación nacional

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Lissette Sánchez

### 6.7.3.8 Identificación de Proyectos

Tabla N° 62.- Identificación de Proyectos por Perspectiva

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Estrategia/ Proyecto	Responsable	Inicio	Fin
Optimizar la ejecución presupuestaria	Tener un presupuesto definido para el inicio de cada periodo escolar	Doc. Henry Escobar	Julio	Septiembre
Incremento de los ingresos	Captación de nuevos estudiantes	Ing. Renato López	Julio 2014	Septiembre 2014
	Proyecto apertura del nivel inicial para niños de 2 a 4 años de edad	Ing. Ramiro Castro	Junio 2014	Septiembre 2014
PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Estrategia/ Proyecto	Responsable	Inicio	Fin
Fortalecer y posicionar la imagen institucional	Proyecto YO SOY ATENAS	Marketing y servicio al cliente	Junio 2014	Noviembre 2014
Mejorar el nivel académico de los estudiantes	Proyecto de LECTURA	Rector	Junio 2014	Septiembre 2014
Proporcionar valor agregado en los procesos para generar clientes fieles y satisfechos	Proyecto de evaluación y análisis de resultados en todos los ámbitos educativos	Marketing y servicio al cliente	Junio	Agosto
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Estrategia/ Proyecto	Responsable	Inicio	Fin
Desarrollar Excelencia académica	Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando al desarrollo integral de los estudiantes	Rector	Junio 2014	Septiembre 2014
Generar un proceso de alianzas estratégicas	Concretar alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios	Rector  Director Ejecutivo	Junio 2014	Noviembre 2014
Mejorar la calidad del servicio	Mantener el proceso de certificación ISO 9001-2008	Gestión de Calidad	Permanente	

PERSPECTIVA PROCESOS APRENDIZAJE				
OBJETIVO	MEDIOS			
	Estrategia/ Proyecto	Responsable	Inicio	Fin
Propiciar un ambiente institucional armonioso	Proyecto basta de bullying	Marketing y servicio al cliente	Junio 2014	Septiembre 2014
	Formación de personal en los lineamientos que busca la institución	Talento Humano		
Promover y mantener a docentes con mejor desempeño	Proyecto de capacitación docente externa e interna Intercambio docentes Alianzas de capacitación nacional	Dirección Ejecutiva	Junio 2014	Septiembre 2014
Desarrollar capacidades en el personal docente		Talento Humano	Permanente	

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

#### 6.7.4 Fase 4.- Implementación y Monitoreo

##### 6.7.4.1 Cronograma Cumplimiento Objetivos estratégicos

#### Proyecto.- TENER UN PRESUPUESTO DEFINIDO PARA EL INICIO DE CADA PERIODO ESCOLAR

**Objetivo.-** Mantener conocimiento preciso de las necesidades de las diferentes áreas de la institución, para cada año lectivo

**Tabla N° 63.- Cronograma Proyecto Presupuesto definido para el inicio de cada periodo escolar**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	2014		
			Julio	Agosto	Septiembre
1	Diseñar un formato de presupuesto	Contador General	■		
2	Aprobación formato presupuesto	Director Ejecutivo		■	
3	Enviar a los directores de cada área para su llenado	Contador General		■	
4	Recolectar la información requerida	Contador General		■	



**Proyecto.- APERTURA DEL NIVEL INICIAL PARA NIÑOS DE 2 A 4 AÑOS DE EDAD**

**Objetivo.-** Buscar más mercado, brindando nuevos servicios educativos

**Tabla N° 65.- Cronograma Proyecto Apertura del Nivel Inicial para niños de 2 a 4 años de edad**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	2014																	
			Julio			Agosto			Septiembre											
1	Preparar del espacio y adecuación del mismo	Administrador	■	■	■	■	■	■												
2	Adquisición de mobiliario	Administrador Director Ejecutivo			■	■	■	■	■											
3	Lanzamiento del producto	Marketing y servicio al cliente					■	■	■	■										
4	Contratar al personal	Talento Humano					■	■	■											
5	Capacitar al equipo	Talento Humano					■	■	■											
6	Implementar las estrategias del plan para captar nuevos clientes	Marketing y servicio al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

**Proyecto.- YO SOY ATENAS**

**Objetivo.-** Fortalecer y posicionar la imagen institucional en el mercado

**Tabla N° 66.- Cronograma Proyecto YO SOY ATENAS**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	2014																				
			Junio		Julio		Agos		Sept		Oct		Nov										
1	Crear el grupo y diseño del plan	Marketing y servicio al cliente	■	■																			
2	Coordinar la participación de comité de padres de familia	Marketing y servicio al cliente			■	■																	
3	Realizar los convenios con empresas y almacenes	Marketing y servicio al cliente					■	■															





**Proyecto.- IMPLEMENTAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL CURRÍCULO VIGENTE APOYANDO EL AVANCE INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES**

**Objetivo.-** Desarrollar competencias en los estudiantes

**Tabla N° 69.- Cronograma Proyecto Implementar el Desarrolla de Competencias en el Currículo Vigente**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	2014															
			Junio			Julio			Agosto			Septiembre						
1	Diseñar un plan de desarrollo curricular basado en competencias	Directores de sección	■	■	■													
2	Realizar un plan de capacitación y priorización	Talento Humano Coordinador Administrativo			■	■												
3	Capacitar al personal requerido para la implementación y nombrar responsables	Talento Humano Directores de sección					■	■										
4	Capacitar al personal docente en el desarrollo de la planificación	Directores de sección						■	■									
5	Realizar planificación de clases basada en competencias	Directores de área								■	■	■						
6	Elaboración de PUDS basados en competencias	Directores de área									■	■	■					
7	Evaluación	Directores sección Rector														■	■	■

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

**Proyecto.- CONCRETAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS, QUE PERMITA BRINDAR SERVICIOS DE VALOR AGREGADO A LOS CLIENTES Y DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS**

**Objetivo.-** Establecer alianzas con el objetivo de beneficiar y motivar a los estudiantes

**Tabla N° 70.- Cronograma Proyecto Alianzas Estratégica**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACION DE RECURSOS	Junio	Julio	Agost	Sept	Octub	Nov
1	Establecer los tipos de alianzas a concretar y las posibles organizaciones o empresas	Marketing y servicio al cliente Coordinador BI	■					
2	Contactar instituciones educativas y empresas interesadas en la alianzas	Marketing y servicio al cliente Coordinador BI		■	■			
3	Iniciar conversaciones para convenios	Marketing y servicio al cliente Coordinador BI			■	■		
4	Visita a instituciones y empresas interesadas	Marketing y servicio al cliente Coordinador BI				■	■	
5	Establecer los lineamientos y requerimientos necesarios	Marketing y servicio al cliente					■	
6	Evaluación de las propuestas	Marketing y servicio al cliente Coordinador BI Director Ejecutivo					■	■
7	Firma de los convenios	Director Ejecutivo						■

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Lissette Sánchez

**Proyecto.- MANTENER EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9001-2008**

**Objetivo.-** Brindar calidad en cada proceso que realiza la Unidad Educativa Atenas

**Tabla N° 71.- Cronograma Proyecto Recertificación ISO 9001-2008**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Junio	Julio	Agost	Sept	Octub	Nov
1	Planificación del plan de mejora	Jefe Administrativo SGC	█					
2	Verificación de lo implementado y de lo que falta por hacerlo	Jefe Administrativo SGC		█				
3	Diseño y documentación de los procesos de conformidad de ISO	Jefe Administrativo SGC		█				
4	Cumplir con el manual de calidad	Jefe Administrativo SGC	█	█	█	█	█	█
5	Capacitación al personal nuevo	Jefe Administrativo SGC Talento Humano			█			
6	Capacitación a los auditores internos	Jefe Administrativo SGC Talento Humano				█		
7	Realizar cronograma para auditorías internas	Jefe Administrativo SGC				█		
8	Desarrollo Auditorías internas	Jefe Administrativo SGC					█	
9	Preparación para Auditoria externa	Jefe Administrativo SGC Directores de Área					█	█

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

**Proyecto.- PROYECTO BASTA DE BULLYNG**

**Objetivo.-** Propiciar un ambiente institucional armonioso

**Tabla N° 72.- Cronograma Proyecto Basta de Bullying**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	2014														
			Junio			Julio			Agosto			Septiembre					
1	Crear grupo promotor	Marketing y servicio al cliente	■														
2	Realizar las conversaciones para alianzas	Marketing y servicio al cliente		■	■												
3	Concretar las alianzas estratégicas	Marketing y servicio al cliente				■	■										
4	Preparar el material para ser socializado en las carteleras de la institución, con los docentes y estudiantes	Marketing y servicio al cliente Diseño Gráfico						■	■	■	■	■					
5	Lanzamiento del proyecto	Marketing y servicio al cliente Rectorado										■	■				
6	Realizar charlas informativas, sobre bullying a estudiantes y padres de familia	Marketing y servicio al cliente Rectorado												■	■		
7	Poner buzones para denuncias o quejas	Marketing y servicio al cliente									■	■					

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

**Proyecto.- PROYECTO DE CAPACITACIÓN DOCENTE**

**Objetivo.-** Desarrollar capacidades en el personal docente  
 Promover y mantener a docentes con mejor desempeño

**Tabla N° 73.- Cronograma Proyecto Capacitación Docente**

N°	ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	2014															
			Junio			Julio			Agosto			Septiembre						
1	Inicial conversaciones para alianzas para capacitaciones	Marketing y servicio al cliente Talento Humano	■	■														
2	Concretar alianzas	Marketing y servicio al cliente			■	■												
3	Establecer parámetros para calificación a docentes según su experiencia y desempeño	Talento Humano				■	■	■										
4	Realizar un cronograma para capacitaciones a docentes	Talento Humano								■	■							
5	Calificar a docentes respecto a los parámetros establecidos	Talento Humano								■	■	■	■					
6	Establecer cuáles son los docentes para los cursos nacionales e internacionales elegidos	Talento Humano												■	■			
7	Iniciar el programa de capacitaciones	Talento Humano															■	■

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

### 6.7.4.2 Cronograma Monitoreo

Tabla N° 74.- Cronograma Monitoreo

N°	PROYECTO	SEGUIMIENTO					RESPONSABLE
		Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Permanente	
1	Presupuesto definido para el inicio de cada periodo escolar				X		Contador General
2	Captar nuevos estudiantes					X	Marketing y servicio al cliente
3	Apertura del nivel inicial para niños de 2 a 4 años de edad				X		Director Ejecutivo Marketing y servicio al cliente
4	Yo soy Atenas					X	Marketing y servicio al cliente
5	Lectura					X	Directores Sección
6	Evaluación y análisis de resultados en todos los ámbitos educativos				X		Gestión de Calidad Marketing y servicio al cliente
7	Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando el avance integral de los estudiantes					X	Directores Sección Rector
8	Concretar alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios				X		Director Ejecutivo Gestión de Calidad Marketing y servicio al cliente
9	Mantener la certificación ISO 9001-2008		X				Jefe Administrativo SGC
10	Proyecto basta de bullying					X	Marketing y servicio al cliente
11	Proyecto de capacitación docente	X					Talento Humano

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

## 6.7.5 Fase 5.- Presupuesto y Evaluación Financiera

### 6.7.5.1 Presupuesto

**Tabla N° 75.- Presupuesto**

N°	ACTIVIDADES	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Total
1	Presupuesto definido para el inicio de cada periodo escolar	0,00	150,00	80,00	0,00	0,00	<b>230,00</b>
2	Captar nuevos estudiantes	452,39	399,97	1378,00	0,00	0,00	<b>2230,36</b>
3	Apertura del nivel inicial para niños de 2 a 4 años de edad	5700,00	12000,00	200,00	0,00	0,00	<b>17900,00</b>
4	Yo soy Atenas	0,00	300,00	220,00	100,00	0,00	<b>620,00</b>
5	Lectura	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00	<b>600,00</b>
6	Evaluación y análisis de resultados en todos los ámbitos educativos	0,00	80,00	50,00	0,00	0,00	<b>130,00</b>
7	Implementar el desarrollo de competencias en el currículo vigente apoyando el avance integral de los estudiantes	0,00	200,00	0,00	0,00	0,00	<b>200,00</b>
8	Concretar alianzas estratégicas, que permita brindar servicios de valor agregado a los clientes y desarrollar nuevos servicios	0,00	0,00	3500,00	250,00	0,00	<b>3750,00</b>
9	Mantener la certificación ISO 9001-2008	0,00	0,00	756,00	0,00	0,00	<b>756,00</b>
10	Proyecto basta de bullying	0,00	320,00	0,00	0,00	0,00	<b>320,00</b>
11	Proyecto de capacitación docente	0,00	0,00	1500,00	0,00	0,00	<b>1500,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6152,39</b>	<b>13449,97</b>	<b>8284,00</b>	<b>350,00</b>	<b>0,00</b>	<b>28.236,36</b>

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaboración:** Lissette Sánchez

## 6.7.5.2 Flujo Proyectado

Tabla N° 76.- Evaluación Financiera

RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS (PENSION AUTORIZADA ACTUAL)		2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2019-2020
CONCEPTO	AL 31/DIC/2013	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PARAMETROS:							
INCREMENTO PENSION			10%	10%	10%	10%	10%
INFLACION ANUAL (PARA COSTOS OPERATIVOS)			5%	5%	5%	5%	5%
INCREMENTO ESTUDIANTES			5%	5%	5%	5%	5%
INCREMENTO SUELDOS PERSONAL DOCENTE, ACADEMICO Y DIRECTIVO			5%	5%	5%	5%	5%
INCREMENTO SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS			5%	5%	5%	5%	5%
ESTUDIANTES #		652,00	685,00	719,00	755,00	793,00	833,00
PENSION GENERAL USD		187,00	205,70	226,27	248,90	273,79	301,17
PENSION MENSUALIZADA USD		155,83	171,42	188,56	207,42	228,16	250,98
MATRICULA GENERAL USD		140,25	154,28	169,70	186,68	205,34	225,88
MATRICULA MENSUALIZADA USD		11,69	12,86	14,14	15,56	17,11	18,82
BECAS		5%	5%	5%	5%	5%	5%
RESERVAS		10%	10%	10%	10%	10%	10%
INGRESOS							
<b>PRESUPUESTO</b>							
INGRESOS POR PENSIONES	838.004,49	1.219.213,92	1.409.072,40	1.626.895,68	1.879.225,20	2.171.170,56	2.508.796,08
INGRESOS POR MATRICULAS	54.016,63	91.462,56	105.709,20	121.999,92	140.973,60	162.818,76	188.124,72
BECAS	(39.904,98)	(60.960,70)	(70.453,62)	(81.344,78)	(93.961,26)	(108.558,53)	(125.439,80)
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>852.116,14</b>	<b>1.249.715,78</b>	<b>1.444.327,98</b>	<b>1.667.550,82</b>	<b>1.926.237,54</b>	<b>2.225.430,79</b>	<b>2.571.481,00</b>
<b>COSTOS</b>							
<b>1. GESTION EDUCATIVA</b>	<b>1.079.290,05</b>	<b>1.109.528,93</b>	<b>1.227.312,38</b>	<b>1.285.003,00</b>	<b>1.345.578,14</b>	<b>1.409.182,05</b>	<b>1.475.966,15</b>
1.A	GESTION AUTORIDADES EDUCATIVAS Y DIRECTIVOS	61.212,34	61.658,03	64.740,93	67.977,98	71.376,88	78.693,01
1.B	ACTIVIDAD DOCENTE	580.402,23	584.628,19	613.859,60	644.552,58	676.780,21	746.150,18
1.C	PLANTA DE APOYO DOCENTE	50.055,14	50.419,60	52.940,58	55.587,61	58.366,99	64.349,61
1.D	CAPACITACION DOCENTE	119.942,69	120.816,00	126.856,80	133.199,64	139.859,62	154.195,23
1.E	OPERACIÓN Y MANT. EQUIPOS E INFRAEST. EDUCATIVA	16.905,51	19.851,26	20.843,82	21.886,01	22.980,31	25.335,79
1.F	DEPRECIACION EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA EN ACT. EDUC.	177.422,31	150.549,87	158.077,36	165.981,23	174.280,29	192.144,02
1.G	PROVISION REPOSICION ACTIVOS	17.742,23	15.054,99	15.807,74	16.598,12	17.428,03	19.214,40
1.H	SOFTWARE EDUCATIVO Y LICENCIAS	10.445,45	28.948,45	30.395,88	31.915,67	33.511,45	36.946,38

1.I	MATERIAL DIDACTICO Y PEDAGOGICO	5.222,72	14.474,23	15.197,94	15.957,83	16.755,73	17.593,51	18.473,19
1.J	EQUIPAMIENTO BIBLIOTECA	5.222,72	14.474,23	15.197,94	15.957,83	16.755,73	17.593,51	18.473,19
1.K	AMORTIZACION ACREDITACIONES INTERNACIONALES	12.562,76	10.660,00	73.500,00	73.500,00	73.500,00	73.500,00	73.500,00
1.L	ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	22.153,95	37.994,09	39.893,79	41.888,48	43.982,91	46.182,05	48.491,15
<b>2.</b>	<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>600.184,70</b>	<b>506.516,89</b>	<b>531.842,73</b>	<b>558.434,87</b>	<b>586.356,62</b>	<b>615.674,45</b>	<b>646.458,17</b>
2.A	OPERACIÓN Y MANT. EQUIPOS E INFRAEST. NO EDUCATIVA	52.086,30	53.872,77	56.566,41	59.394,73	62.364,47	65.482,69	68.756,83
2.B	DEPRECIACION EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA NO ACT. EDUC.	43.793,31	36.321,01	38.137,06	40.043,91	42.046,11	44.148,41	46.355,84
2.C	PROVISION REPOSICION ACTIVOS	4.331,21	3.632,10	3.813,71	4.004,39	4.204,61	4.414,84	4.635,58
2.D	ASEGURAMIENTO DE EQUIPOS, INFRAESTRUCTURA Y RESPONSABILIDAD	31.275,06	40.236,19	42.247,99	44.360,39	46.578,41	48.907,33	51.352,70
2.E	REMUNERACIONES EXCLUYE GESTION EDUCATIVA	371.300,42	277.979,89	291.878,88	306.472,83	321.796,47	337.886,29	354.780,61
2.F	SERVICIOS BASICOS	50.971,13	51.144,50	53.701,73	56.386,81	59.206,15	62.166,46	65.274,79
2.G	MATERIALES EXCLUYE GESTION EDUCATIVA	17.362,10	17.957,59	18.855,47	19.798,24	20.788,16	21.827,56	22.918,94
2.H	AMORTIZACION CERTIFICACIONES DE CALIDAD ADMINISTRATIVA	900,00	2.200,00	2.310,00	2.425,50	2.546,78	2.674,11	2.807,82
2.I	COMUNICACIÓN Y DIFUSION ACTIVIDAD EDUCATIVA	28.165,17	23.172,84	24.331,48	25.548,06	26.825,46	28.166,73	29.575,07
<b>3.</b>	<b>COSTO CONSEJERIA ESTUDIANTIL</b>	<b>35.984,95</b>	<b>36.246,96</b>	<b>38.059,31</b>	<b>39.962,28</b>	<b>41.960,39</b>	<b>44.058,41</b>	<b>46.261,33</b>
<b>4.</b>	<b>COSTOS FINANCIEROS, IMPUESTOS Y TASAS</b>	<b>169.988,97</b>	<b>167.258,00</b>	<b>148.620,90</b>	<b>137.911,95</b>	<b>129.837,54</b>	<b>116.304,42</b>	<b>106.019,64</b>
<b>5.</b>	<b>RESERVAS Y EXCEDENTE</b>	<b>-</b>	<b>89.165,19</b>	<b>95.388,80</b>	<b>99.067,49</b>	<b>103.088,62</b>	<b>107.058,05</b>	<b>111.422,20</b>
<b>TOTAL COSTO DE LA EDUCACION</b>		<b>1.885.448,67</b>	<b>1.908.715,97</b>	<b>2.041.224,12</b>	<b>2.120.379,58</b>	<b>2.206.821,31</b>	<b>2.292.277,37</b>	<b>2.386.127,49</b>
4. RESERVAS Y EXCEDENTE								
	EXCEDENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	185.353,51
	DEFICIT	(1.033.332,53)	(659.000,19)	(596.896,14)	(452.828,76)	(280.583,77)	(66.846,58)	0,00
	RESULTADO ACUMULADO	(1.033.332,53)	(659.000,19)	(1.255.896,33)	(1.708.725,09)	(1.989.308,86)	(2.056.155,44)	(1.870.801,93)

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Lissette Sánchez

## **6.8 Administración**

La responsabilidad estará directamente a cargo del Director Ejecutivo de la fundación, en coordinación con el Contador General, el encargado de Marketing y Servicio al Cliente, Talento Humano, Jefe administrativa de SGC y Rector, quiénes serán los responsables de que se ponga en práctica la implantación y ejecución del Plan Estratégico de Marketing, se coordinará con las diferentes áreas para el buen establecimiento y funcionamiento del plan propuesto, la revisión de este plan será permanente , obteniendo resultados de calidad en sus procesos.

### **RECURSOS**

Para la ejecución de la propuesta se necesita del apoyo de los siguientes recursos:

#### **Recursos Humanos**

- Director Ejecutivo
- Marketing y servicio al cliente
- Gestión de calidad
- Talento Humano
- Contabilidad
- Docentes

#### **Recursos Materiales**

- Impresiones de documentos
- Equipo y suministros de oficina
- Dinero de acuerdo al presupuesto presentado

## Recurso Institucional

El presente trabajo se realizará en la Unidad Educativa Atenas de la Ciudad de Ambato la misma que nos facilitará la información necesaria.

### 6.9 Previsión de la Evaluación

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta investigación

**Tabla N° 77.- Previsión de la Evaluación**

<b>Preguntas</b>	<b>Explicación</b>
<b>1.- ¿Qué evaluar?</b>	Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el Plan Estratégico de Marketing que permitirán mejorar el número de admisiones en la institución.
<b>2.- ¿Por qué evaluar?</b>	Debido a que en los años comprendidos entre el 2010 y 2012, el número de admisiones en la Unidad Educativa Atenas ha disminuido considerablemente, viendo afectado el flujo de efectivo de la institución.
<b>3.- ¿Para qué evaluar?</b>	Se debe evaluar el Plan Estratégico de Marketing, debido a que es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta
<b>4.- ¿Con qué evaluar?</b>	Se evaluará a través de instrumentos de medición como entrevistas, cuestionarios
<b>5.- ¿Cómo evaluar?</b>	Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuantitativos, comparando el número de admisiones de los años anteriores, con los datos actuales.
<b>6.- ¿Quién evalúa?</b>	El responsable de evaluar las actividades del Plan Estratégico de Marketing será el Director Ejecutivo de la Unidad Educativa Atenas
<b>7.- ¿Cuándo evaluar?</b>	La evaluación del Plan Estratégico de Marketing se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a incrementar el número de admisiones de la unidad
<b>8.- ¿Con qué evaluar?</b>	Informe de admisiones y estados financieros

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** Lissette Sánchez

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Joyas, J. (2006). *MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER*. Cali: Universidad Autonoma de Occidente.
- Andrade, S. (2002). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño Sector Público*. CEPAL.
- Cepeda, M. E., & Preciado, F. (2007). *Las propuestas de formación en la educación privada*. Colima: Universidad de Colima.
- Del Pozo, H. (2000). *LA EDUCACION COMO PILAR FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO Y SEGURIDAD NACIONAL*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Duarte, J., Bos, M. S., & Moreno, M. (2010). ¿Enseñan mejor en las escuelas privadas de América Latina? *Banco Interamericano de Desarrollo*, 2-3.
- Ecofinanzas. (2010). *Eco-Finanzas.com*. Recuperado el 21 de 11 de 2013, de Competencia: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COMPETENCIA.htm>
- Eglarest. (2008). Oferta y demanda. *VerdeHattrick*.
- Erazo Delgado, J. (2009). Sobre la educación privada y la pública en el Ecuador. *Plan amanecer*.
- Estrada, L., Rivas, J., Viteri, A., & Briones, F. (2011). *La Educación en el Ecuador, Situación y Propuesta del Sistema de Vouchers*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Sexta Edición: McGraw Hill.
- Fred, R. D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispano Americano.

- Herrera, J. (2010). Recuperado el 20 de 11 de 2013, de <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>
- Iturralde , C. (2005). *"Educación Pública frente a Educación Privada en zonas marginales de Guayaquil. Estudio de caso en los Vergeles"*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Iturralde , C. A. (2005). *Educación pública frente a educación privada en zonas urbanas marginales de Guayaquil : estudio de caso en los Vergeles*. Guayaquil: FLACSO sede Ecuador.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- LLosa, R. (13 de 11 de 2003). *Determinantes de la oferta y la demanda en colegios privados y universidades*. Recuperado el 21 de 02 de 2014, de Banco Wiese Sudameris: [http://www.scotiabank.com.pe/recursos/informacion/sectorial/20031112\\_s ec\\_es\\_educacion.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/recursos/informacion/sectorial/20031112_s ec_es_educacion.pdf)
- López, R. (07 de 2013). *Administración Basada en Scorecards* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Lora, R. (2002). *Atlantic Unternational University*. Recuperado el 06 de 10 de 2013, de <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/el-positivismo-augusto-comte.htm>
- marketing, L. c. (15 de 04 de 2014). *La cultura del marketing*. Obtenido de La cultura del marketing: <http://laculturadelmarketing.com/>
- Mcgraw-Hill. (2009). *La oferta, la demanda y el mercado*. En McGraw-Hill, *Pincipios básicos de Economía*. McGraw-Hill.
- Orlich, J. M. (2004). *Planificación Estratégica*. Universidad para la Cooperación Internacional.
- Peralta, P. C. (2004). *La educación privada en el Ecuador. Un análisis de la demanda de educación primaria y secundaria*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.

- Resico, M. F. (2009). *Competencias y estructuras del mercado* . Recuperado el 12 de 05 de 2014, de Competencias y estructuras del mercado : [http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA\\_Einfuehrung\\_SoMa/parte1\\_10.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/2011/10/SOPLA_Einfuehrung_SoMa/parte1_10.pdf)
- Sánchez, L. (05 de 03 de 2011). *Unidad Educativa Atenas*. Recuperado el 03 de 2014, de Reseña Histórica: [www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec)
- Shoutz, L. (16 de 04 de 2009). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad*. Recuperado el 17 de 01 de 2014, de Cuadro de Mnado Integral: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)
- Terán, R. (2005). *Cuadro de mando integral*. Sao Paulo: Fundació per a la motivació dels recursos humans.
- Valdivia, P. (2003). *El Efecto de la Escuela Privada sobre el Rendimiento Estudiantil*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Váquiro, J. (13 de 06 de 2013). *Pymes Futuro*. Recuperado el 12 de 04 de 2014, de Indices Financieros para Pymes: <http://www.pymesfuturo.com/Indicadores>
- Vizuite, J. (15 de 7 de 2010). *Manual de Buenas Prácticas*. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de Diseño de Planes Estratégicos: [http://www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf)
- Wolf, L., & Castro, C. (2010). ¿Educación pública o privada? una falsa disyuntiva. *PREAL*, 72.

# ANEXOS

## FORMATO ENCUESTA 001

DIRIGIDA A LOS DIRECTORES Y/O ADMINISTRADORES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PRIVADAS DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE ECONOMÍA



**OBJETIVO:** Indagar la situación de la oferta de Educación Privada en la ciudad de Ambato

**INSTRUCCIONES:** Por favor leer cada una de la preguntas y marque con una X sus respuestas

DATOS INFORMATIVOS	
NOMBRE:	_____
AÑOS DE FUNCIONAMIENTO:	___ DIRECCIÓN: _____

### 1. ¿Cuáles son los niveles educativos que ofrece?

EDUCACIÓN INICIAL	<input type="checkbox"/>	DESDE QUE EDAD?	<input type="checkbox"/>
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	<input type="checkbox"/>	HASTA QUE AÑO?	<input type="checkbox"/>
BACHILLERATO	<input type="checkbox"/>		

### 2. ¿En la actualidad con cuántos estudiantes cuenta la institución en promedio?

De 50 a 149	<input type="checkbox"/>
De 150 a 349	<input type="checkbox"/>
De 350 a 649	<input type="checkbox"/>
De 650 a 1000	<input type="checkbox"/>
Más de 1000	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Qué parámetros contempla su oferta educativa?**

EDUCACIÓN DE CALIDAD	<input type="checkbox"/>	SERVICIO DE INTERNET	<input type="checkbox"/>
EDUCACIÓN EN VALORES	<input type="checkbox"/>	DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN	<input type="checkbox"/>
IDIOMA INGLÉS INTENSIVO	<input type="checkbox"/>	DISPENSARIO MÉDICO	<input type="checkbox"/>
BACHILLERATO INTERNACIONAL	<input type="checkbox"/>	SALAS MÚSICA, PINTURA, GRABADO	<input type="checkbox"/>
LABORATORIOS	<input type="checkbox"/>	ACTIVIDADES DEPORTIVAS	<input type="checkbox"/>
BIBLIOTECA	<input type="checkbox"/>	AULAS ESPECIALIZADAS POR MATERIA	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

---

**4. ¿Cuáles son los servicios adicionales que presta la institución?**

TRANSPORTE	<input type="checkbox"/>
ALIMENTACIÓN	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	<input type="checkbox"/>
TAREAS DIRIGIDAS	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>

---

**5. ¿El número de estudiantes admitidos en su institución ha disminuido en los años comprendidos entre 2010-2012?**

SI  NO

**6. ¿Considera usted que el incremento de instituciones educativas privadas en la última década ha afectado de alguna manera a su institución?**

SI  NO

7. ¿La situación financiera de su institución se ha visto afectada en los últimos años?

SI  NO

8. ¿En los últimos años se han realizado inversiones, encaminadas a la mejora de la infraestructura del plantel?

SI  NO

9. ¿Los ingresos totales por pensión cubren las obligaciones que mantiene la institución?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  ALGUNAS VECES  MUY POCAS VECES  NUNCA

10. ¿Los balances al final del periodo muestran un resultado positivo?

SI  NO

## FORMATO ENCUESTA 002

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DE ESTUDIANTES DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE AMBATO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE ECONOMÍA



**OBJETIVO:** Conocer las preferencias de los usuarios del servicio de educación privada de la ciudad de Ambato

**INSTRUCCIONES:** Por favor leer cada una de la preguntas y marque con una X sus respuestas

### DATOS INFORMATIVOS

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted que la educación privada forma parte importante del sistema educativo ecuatoriano?

SI

NO

2. ¿Usted prefiere educación privada para sus hijos?

SI

NO

3. ¿Porque razón/es prefiere la institución educativa en la que sus hijos se educan?

EXCELENCIA ACADÉMICA

EDUC. PERSONALIZADA

UBICACIÓN

METODOL. DE TRABAJO

BILINGÜISMO

EDUCACIÓN INTEGRAL

PERSONAL CAPACITADO

VALORES

INFRAESTRUCTURA

AMBIENTE

TRAYECTORIA INSTITUCIONAL

COSTO

4. ¿Usted está totalmente a gusto con el servicio educativo que actualmente reciben sus hijos?

SI  Porqué? \_\_\_\_\_

NO  Porqué? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los servicios adicionales que considera que una institución educativa debería ofrecer?

SERVICIO DE INTERNET	<input type="checkbox"/>	TRANSPORTE	<input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN	<input type="checkbox"/>	ALIMENTACIÓN	<input type="checkbox"/>
DISPENSARIO MÉDICO	<input type="checkbox"/>	ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES	<input type="checkbox"/>
SALAS MÚSICA, PINTURA, GRABADO	<input type="checkbox"/>	TAREAS DIRIGIDAS	<input type="checkbox"/>
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	<input type="checkbox"/>	AULAS ESPECIALIZADAS POR MATERIA	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>	_____	

6. El rango de sus ingresos familiares (padre y madre ) es de:

DE \$400 A \$899	<input type="checkbox"/>	DE \$1400 A \$1899	<input type="checkbox"/>
DE \$ 900 A \$1399	<input type="checkbox"/>	MÁS DE \$1900	<input type="checkbox"/>

7. Del total de sus ingresos familiares cuanto destina mensualmente para el pago de pensiones por educación privada de cada uno de sus hijos?

DE \$40 A \$79	<input type="checkbox"/>
DE \$80 A \$119	<input type="checkbox"/>
DE \$120 A \$159	<input type="checkbox"/>
DE \$160 A \$200	<input type="checkbox"/>
MAS DE \$200	<input type="checkbox"/>

**FORMATO ENTREVISTA 003**

**DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO, DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD,  
SERVICIO AL CLIENTE DE LA FCEA- UNIDAD EDUCATIVA ATENAS  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE ECONOMÍA**



**OBJETIVO:** Investigar la situación de la oferta de Educación Privada en la ciudad de Ambato y su impacto financiero en la Unidad Educativa Atenas

**INSTRUCCIONES:** Por favor responder a cada una de la preguntas

DATOS INFORMATIVOS	
NOMBRE: _____	_____
CARGO: _____	AÑOS EN LA INSTITUCIÓN: _____

1. ¿Cuál piensa usted que ha sido la razón del bajo número de admisiones durante los últimos años?

---

---

---

2. ¿Cuál ha sido el nivel educativo con el más alto número de admisiones?

---

---

---

3. ¿Los gastos y las inversiones a realizarse se los plasma en un presupuesto al inicio de cada año?

---

---

---

4. ¿Con que periodicidad se evalúan los Estados Financieros de la FCEA?

---

---

---

**5. ¿Cuál es su opinión de la situación actual de por la que atraviesa la institución?**

---

---

---

**6. ¿Cuál es la posición de la institución frente a las autoridades de educación respecto a los valores autorizados de matrícula y pensión?**

---

---

---

**7. ¿Cuál es el valor aproximado en el que los ingresos se han reducido en el último año?**

---

---

---

**8. ¿Cuál/es son las estrategias a tomar para superar esta situación?**

---

---

---

---

RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890050863001  
RAZON SOCIAL: FUNDACION CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO  
NOMBRE COMERCIAL: UNIDAD EDUCATIVA ATENAS  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS  
REPRESENTANTE LEGAL: CUESTA VASCONEZ JOSE FILOMETOR  
CONTADOR: ESCOBAR VARGAS HENRRY RUBEN

FECH. INICIO ACTIVIDADES: 10/10/1976      FEC. CONSTITUCION: 10/10/1976  
FEC. INSCRIPCION: 31/10/1981      FECHA DE ACTUALIZACION: 28/01/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ENSEÑANZA PRIMARIA GENERAL DE PRIMER NIVEL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: YACUPAMBA Calle: GABRIEL ROMAN Número: 6/N  
Intersección: AV. PEDRO VASCONEZ Referencia ubicación: A DOSCIENTOS METROS DEL AEROPUERTO Teléfono  
Trabajo: 032854281 Teléfono Trabajo: 032854297 Teléfono Trabajo: 032855614 Fax: 032854297 Apartado Postal: 1001007  
Email: hescobar@atenas.edu.ec Web: WWW.ATENAS.EDU.EC Celular: 0998311336  
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- 1 ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- 1 ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- 4 ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- 4 DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- 4 DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- 4 DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004      ABIERTOS: 4  
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA      CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

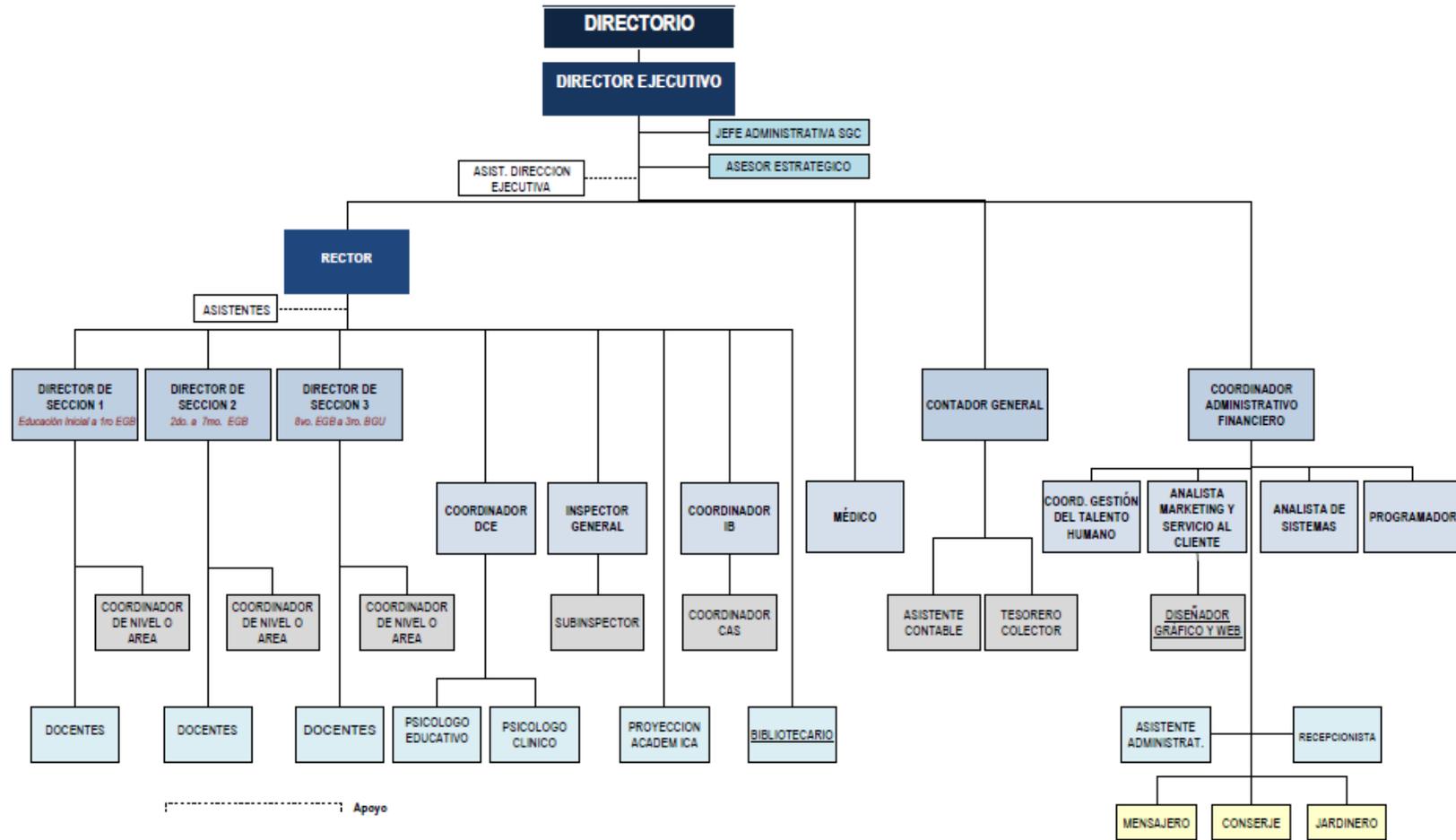


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MFMD101108      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1520      Fecha y hora: 28/01/2014 13:14:54

# ORGANIGRAMA



## PUBLICACIONES

### Revista MI CIUDAD



#### Fundación Cultural y Educativa Ambato

Cambio y evolución para una educación de excelencia

Más de 35 años de experiencia en el ámbito educativo en nuestra ciudad marcan la historia de una de las mejores instituciones cuyo objetivo ha sido siempre impartir una formación integral, apoyándose en principios humanísticos, dentro de un ambiente que combina el respeto y la libertad personal.

**E**n esta oportunidad el ingeniero Hamiro Castro Chiriboga, Director Ejecutivo de la Fundación Cultural y Educativa Ambato, nos detalla un poco de la historia y creación de la institución, nos cuenta y comparte cómo se ha venido transformando y modernizando para ser uno de los establecimientos educativos más representativos de Ambato y de cómo un trabajo arduo y bien encaminado ha logrado alcanzar metas fundamentales.

Son evidentes los cambios que se han dado en la Unidad Educativa Bilingüe Atenas. A continuación les invitamos a ser testigos del avance y desarrollo que ha experimentado, contado en las palabras de quien es el artífice de esta importante transformación.

#### ¿Desde hace que tiempo fue creada la Fundación Cultural Educativa Ambato?

Nace como Sociedad Cultural y Educativa Ambato, allá por el año de 1976, gracias a la iniciativa de un grupo empresario ambateño liderados por el señor José Filomeno

Cuesta Holguín, quien prestó por muchos años esta sociedad sin fines de lucro; pero es a partir del año 2005 que por mandato legal y para que continúe su labor social, se convierte en la Fundación Cultural y Educativa Ambato, momento también en que la Fundación pasa a ser presidida por su hijo, licenciado José Filomeno Cuesta Vasconez.

#### ¿Cómo nace la idea de crear la Fundación?

El señor Cuesta Holguín, conociendo que su hijo José, tenía arma, buscó en la ciudad una escuela que brinde de alguna manera condiciones ambientales mínimas aceptables para su desarrollo y educación, sin mayores resultados en aquel entonces, por ese motivo, reunió a varios empresarios amigos y decidieron emprender en el proyecto de crear la sociedad y con ella un centro educativo que pasaría a llamarse Escuela Atenas, hoy, Unidad Educativa Bilingüe Atenas.

#### ¿Quiénes la conforman?

La Fundación Cultural y Educativa Ambato la conforman sus socios fundadores, directivos, colaboradores y estudiantes.

#### ¿Cuál es la misión de la institución?

La misión es educar, cultivar y fortalecer los principios, valores y capacidades de nuestros estudiantes para enfrentar un mundo cambiante, globalizado y competitivo de manera crítica y creativa, a través de la innovación, la tecnología y la participación de sus familias y la comunidad.





### ¿Cuáles son los cambios más significativos que se han dado en la institución?

Nos esforzamos por una educación de calidad, es por ello que se ha incorporado Certificaciones Internacionales en Computación, una inmersión total en la enseñanza del inglés como segunda lengua en todos los niveles, es decir, desde preescolar hasta bachillerato, el bilingüismo en varias asignaturas y estamos muy cerca de lograr el proceso de acreditación del bachillerato internacional.

Se ha implementado tecnología de punta: hoy en el Alenas se cuenta con un proyector y computadora en todas las aulas de educación media y bachillerato, pizarras virtuales interactivas, acceso a Internet con fibra óptica de alta velocidad y tecnología inalámbrica en los cincuenta mil metros cuadrados del campus...

Adicionalmente, todos los espacios se han diseñado para que nuestros estudiantes puedan desenvolverse de mejor manera: aulas y laboratorios especializados por asignatura, amplias áreas deportivas y recreativas, lockers individuales, servicio de bar y cantina.

### ¿En qué áreas se trabajó para lograr el cambio?

Todas las áreas de la Fundación están integradas para brindar un servicio de calidad y una educación de excelencia. Hemos trabajado mucho en el área académica, administrativa - financiera y en los servicios de biblioteca, transporte estudiantil con localidades georreferenciadas, atención médica permanente, bar y comedor con estándares y normas sanitarias internacionales y toda la infraestructura física institucional.



### ¿Quiénes están al frente o lideran este cambio?

Este proceso de cambio se da fundamentalmente por iniciativa del presidente de la institución, licenciado José Cuasía Vascónez, quien en junio de 2009, tuvo a bien nombrarme director ejecutivo y representante legal de la Fundación Cultural y Educativa Ambato, con la consigna de CAMBIAR TODO, o como yo digo metafóricamente: "Si algo no estaba más había que romperlo y rehacerlo, pero bien hecho". Desde el primer día de mi administración he tenido el apoyo total e incondicional de los señores Cuasía Holguín y Cuasía Vascónez, sin ese puntal, difícilmente hubiese logrado cambiar todo lo que hoy es la institución. De los señores Cuasía, no solamente he recibido el ilimitado e incondicional apoyo moral sino fundamentalmente el apoyo económico a través de importantes sumas de dinero que han donado a la Fundación. Obviamente, también de mi parte hay una clara gestión administrativa financiera, que es reconocida.

### ¿Qué inspiró a Ramiro Castro a pensar diferente, proyectar y transformar la entidad educativa con mayor prestigio en la ciudad?

Transformar la vida de los niños y jóvenes a través de la educación ligada a la tecnología, por eso usted puede ver la gran inversión en computadoras, proyectores, pizarras virtuales, fibra óptica, servidores de última generación, software especializado para el aprendizaje del idioma inglés, software especializados para gestión académica, administrativa y financiera, en fin, hay una gran cantidad de recursos económicos invertidos a favor de los estudiantes. Todos acá conocen que estoy dejando de dormir por cumplir mi sueño: "pasar del papel a la multitarea" - es decir, aspiro que en el mediano plazo los estudiantes porten únicamente una tableta electrónica en vez de tanto papel y libros en su mochila.





### ¿Cómo ha influenciado la implementación de Normas de Calidad en este proceso?

La implementación de las Normas de Calidad ISO 9001 en la institución nos obliga a innovar nuestros procesos, obteniendo de esta manera una herramienta estratégica para gestionar la calidad del servicio que brindamos, logrando satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes, es decir, en el Alenas se trabaja constantemente para alcanzar el objetivo de ser la mejor alternativa en la formación de personas felices e íntegras con conciencia social y capacidad para triunfar.

### ¿Cuál es la meta a la que la institución desea llegar con la implementación de estos cambios?

Nuestra meta es educar y formar jóvenes competentes, responsables y de servicio. Trabajamos para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos mediante la innovación de procesos, una organización eficiente, personal especializado y comprometido, infraestructura adecuada y la participación de la familia.

### ¿Qué beneficios y ventajas tienen todas las personas que forman parte de la Unidad Educativa con los cambios que se han hecho?

En el Alenas promovemos una educación integral, haciendo énfasis en el desarrollo intelectual, personal, emocional y social a través de todos los campos del saber. Nuestros estudiantes desarrollan todo su potencial y capacidad de aprendizaje. La capacitación del personal es constantemente y labora en un ambiente totalmente integrado.

### ¿Qué nuevas oportunidades se han presentado a partir de esta transformación?

El reconocimiento de la comunidad local, nacional e internacional, sector público y privado, universidades, estudiantes y padres de familia a la labor realizada nos ha permitido establecer convenios para mejorar la educación que impartimos y garantizar un mejor futuro para nuestros jóvenes.



### ¿Cómo un mejor ambiente institucional influye en la educación de niños y jóvenes?

El conocimiento no puede ser visto como algo aislado de la relación entre el individuo y el ambiente en que se construye, es por ello que cuando las relaciones interpersonales son buenas y existe confianza entre todos los actores, estos están aliados en favor de un objetivo común: la formación de los estudiantes. De ese modo, la interacción positiva facilita el aprendizaje haciendo que los niños y jóvenes se sientan protegidos, seguros y queridos.

### ¿Con esta transformación hacia donde buscan proyectarse institucionalmente?

Nuestra institución se encamina a ser la mejor alternativa en la formación de personas felices e íntegras con conciencia social y capacidad para triunfar.

### ¿Qué actividades continuará realizando la Fundación para continuar buscando la excelencia en la educación?

Apoyaremos a las autoridades académicas del Alenas para mejorar el nivel educativo. Continuaremos haciendo obra física, construyendo o remodelando y modernizando los laboratorios, la biblioteca, los espacios recreacionales, y claro, apoyando e incentivando el uso de la tecnología. Soy un convencido que el poder de la tecnología puede transformar la educación y el nivel académico no solamente de nuestros estudiantes sino de los propios docentes que hasta hace poco, muchos le huían por desconocimiento y hoy se dan cuenta que con su uso les ha permitido ser más autónomos y autodidactas.

Si, dada la Unidad Educativa Bilingüe Alenas ha vivido un antes y un después...

### ¿Cuál es su mensaje para todos nuestros lectores y comunidad en general que ve a la institución como un símbolo de progreso, desarrollo y cambio educativo?

Das cosas contribuyen a avanzar: lo más deprisa que los otros o lo por el buen camino.  
René Descartes (1596-1650) Filósofo y matemático francés.



Desde hace 38 años, la Unidad Educativa Atenas, ofrece a los estudiantes una educación laica de calidad, con un fuerte compromiso para el desarrollo de sus habilidades y capacidades, en un ambiente seguro y acogedor.

**Fundación Cultural y Educativa Ambato**

El BACHILLERATO INTERNACIONAL tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural. En pos de este objetivo, la organización colabora con establecimientos educativos, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacionalistas exigentes y métodos de evaluación rigurosos.

Los miembros de la comunidad de aprendizaje del ISE se esfuerza por ser:

- Investigadores
- Innovadores e inventivos
- Pensadores
- Buenos comunicadores
- Íntegros
- De mentalidad abierta
- Solidarios
- Audaces
- Equilibrados
- Reflexivos

**38 años**  
de experiencia garantizan nuestro trabajo

**Oferta Educativa**

- Educación inicial desde los 2 años de edad.
- Educación general básica de 1ero. a 5mo. grado
- Bachillerato General Unificado.
- Bachillerato Internacional.

- ✓ Bloques exclusivos e independientes para cada sección.
- ✓ Aulas especializadas de: arte, música, danza y motricidad.
- ✓ Departamento psicológico y médico permanente.
- ✓ Tecnología de punta y WiFi en todo nuestro campus.
- ✓ Área de juegos y comedor exclusivo para inicial.
- ✓ Cafetería - Bar con atención de 7H00 a 19H00.
- ✓ Servicio de transporte puerta a puerta con horario semanal.
- ✓ Campos de 66.000m<sup>2</sup>.
- ✓ Canchas de fútbol y de uso múltiple de concreto.
- ✓ 2 canchas de fútbol reglamentarias.
- ✓ 37m<sup>2</sup> de áreas verdes y recreativas por alumno.
- ✓ Laboratorio de ciencias experimentales más moderno de la zona centro del país.
- ✓ Biblioteca con estándares internacionales y auditorio completo para eventos académicos.
- ✓ Responsabilidad social: Proyecto CAS, (creatividad, acción y servicio por niveles).
- ✓ Las mejores docentes, nacionales y extranjeras con experiencia comprobada.
- ✓ Carga horaria de Inglés superior al estándar nacional, desde inicial hasta bachillerato.
- ✓ Cámaras de video seguridad en todo el campus.

Publicaciones PRENSA LOCAL

**atenas**  
UNIDAD EDUCATIVA

37 años  
de experiencia garantizan nuestro trabajo

Oferta educativa periodo académico 2014-2015

## Bachillerato Internacional Bachillerato General Unificado

- Bloques exclusivos e independientes para cada área.
- Aulas especializadas de arte, música y danza.
- Departamento psicológico y médico permanente.
- Tecnología de punta y wifi en todo nuestro campus.
- Cafetería - Bar con atención de 7H00 a 15H30.
- Servicio de transporte puerta a puerta con rastreo satelital.
- Campus de 60.000m<sup>2</sup>.
- 37m<sup>2</sup> de áreas verdes y recreativas por alumno.

- Laboratorio de ciencias experimentales más moderno de la zona centro del país.
- Biblioteca con estándares internacionales y auditorio completo para eventos académicos y extranjeros.
- Los mejores docentes, nacionales y extranjeros con experiencia comprobada.
- Carga horaria de Inglés superior al estándar nacional, desde inicial hasta bachillerato.
- Cámaras de video seguridad en todo el campus.

[www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec)

"Las compromisos sólidos jamás parecen"

Lic. Jose F. Cuesta V.  
PRESIDENTE DIRECTORIO  
FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO

Dr. Manuel J. Fierro V.  
RECTOR  
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS

**atenas**  
UNIDAD EDUCATIVA

37 años  
de experiencia garantizan nuestro trabajo

Oferta educativa periodo académico 2014-2015

## Educación General Básica de 1ero a 10mo. grado.

*Inscripciones abiertas*

- Transporte de puerta a puerta, con la compañía de un docente.
- Aulas especializadas de arte, música y danza.
- Departamento psicológico y médico permanente.
- Tecnología de punta y wifi en todo nuestro campus.
- Cafetería - Bar con atención de 7H00 a 15H30.
- Servicio de transporte puerta a puerta con rastreo satelital.
- Campus de 60.000m<sup>2</sup>.
- 37m<sup>2</sup> de áreas verdes y recreativas por alumno.

- Laboratorio de ciencias experimentales más moderno de la zona centro del país.
- Biblioteca con estándares internacionales y auditorio completo para eventos académicos y extranjeros.
- Los mejores docentes, nacionales y extranjeros con experiencia comprobada.
- Carga horaria de Inglés superior al estándar nacional, desde inicial hasta bachillerato.
- Cámaras de video seguridad en todo el campus.

[www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec)

"Las compromisos sólidos jamás parecen"

Lic. Jose F. Cuesta V.  
PRESIDENTE DIRECTORIO  
FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO

Dr. Manuel J. Fierro V.  
RECTOR  
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS

**atenas**  
UNIDAD EDUCATIVA

*Inscripciones abiertas*

## Educación Inicial para niños desde los 2 años de edad

- Transporte de puerta a puerta, con la compañía de un docente.
- Carga horaria de Inglés superior al estándar nacional.
- Sala de motricidad.
- Laboratorio de computación.
- Área de juegos y comedor exclusivo para inicial.
- Personal docente altamente capacitado.
- Amplias áreas verdes y recreativas.

[www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec)

Calle Gabriel Román y Av. Pedro Vasconez, Yacupamba - Izamba Admisiones: (03) 2450122 Ext. 180

Lic. Jose F. Cuesta V.  
PRESIDENTE DIRECTORIO  
FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO

Dr. Manuel J. Fierro V.  
RECTOR  
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS

## ROLL UPS




**38 años**  
de experiencia que garantizan nuestro trabajo

### Oferta Educativa

- Educación inicial desde los 2 años de edad.
- Educación general básica de 1ero. a 10mo. grado
  - Bachillerato General Unificado.
  - Bachillerato Internacional.

- Laboratorio de ciencias experimentales más moderno de la zona centro del país.
- Biblioteca con estándares internacionales y auditorio completo para eventos académicos.
- Responsabilidad social: Proyecto CAS. (creatividad, acción y servicio) por niveles.
- Los mejores docentes, nacionales y extranjeros con experiencia comprobada.
- Carga horaria de Inglés superior al estándar nacional, desde inicial hasta bachillerato.
- Cámaras de video seguridad en todo el campus.
- Bloques exclusivos e independientes para cada sección.
- Aulas especializadas de: arte, música, danza y motricidad.
- Departamento psicológico y médico permanente.
- Tecnología de punta y wifi en todo nuestro campus.
- Área de juegos y comedor exclusivo para inicial.
- Cafetería - Bar con atención de 7H00 a 15H30.
- Servicio de transporte puerta a puerta con rastreo satelital.
- Campus de 60.000m2.
- Canchas de césped y de uso múltiple de concreto.
- 2 canchas de fútbol reglamentarias.
- 37m2 de áreas verdes y recreativas por alumno.

[www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec)




Calle Gabriel Román y Av. Pedro Vásquez, Yacupamba - Izamba - Ambato  
Telfs.: (03) 2855614 / 2450122





## Inscripciones abiertas

# Educación Inicial

desde los **2 años de edad**

- Educación personalizada, 15 estudiantes por aula.
- Transporte puerta a puerta, con la compañía de una maestra.
- Carga horaria de Inglés superior al estándar nacional.
- Sala de motricidad, comedor y área de juegos (exclusivo para su edad).
- Departamento médico con atención permanente.
- Laboratorio de computación inglés / español.
- Personal docente altamente capacitado.
- Amplias áreas verdes y recreativas.



[www.atenas.edu.ec](http://www.atenas.edu.ec)



Calle Gabriel Román y Av. Pedro Vásquez, Yacupamba - Izamba - Ambato  
Telfs.: (03) 2855614 / 2450122

