

**PLAN DE EMPRESA COLEGIO MICAEL**

**“NUEVA LINEA DE SERVICIO”**

**LEONARDO MAYA PINEDA**

**DIRECTORA DEL PROYECTO DE GRADO:**

**KAREN CUÉLLAR LASPRILLA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMENEJECUTIVO.....	6
2. DESCRIPCIÓN, CONCEPTO Y MODELO DE LA EMPRESA.....	8
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.2. CONCEPTO.....	8
2.3. MODELO DE LA EMPRESA.....	8
3. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	10
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	10
3.1.1. ENTORNO ECONÓMICO.....	12
3.1.2. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL.....	13
3.1.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	15
3.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	17
3.2. SERVICIOS.....	18
3.2.1. EDUCACIÓN PREESCOLAR.....	18
3.2.2. PRIMARIA.....	19
3.2.3. TALLERES MUSICALES Y ARTÍSTICOS.....	19
3.3. CLIENTES.....	19
3.3.1. PREESCOLAR Y PRIMARIA.....	19
3.3.2. TALLERES ARTÍSTICOS Y MUSICALES.....	19
3.4. TAMAÑO DEL MERCADO.....	20
3.5. ESTIMACIÓN DEL MERCADO.....	22
3.6. COMPETENCIA.....	23
3.7. VALIDACIÓN DEL MERCADO.....	27
3.7.1. OPORTUNIDADES.....	28
3.7.2. AMENAZAS.....	29
3.8. PLAN DE MERCADEO.....	30
4. ANALISIS TÉCNICO.....	31
4.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO.....	31
4.2. SERVICIOS E INSUMOS BÁSICOS.....	33

4.3. EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	34
4.3.1. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO Y REPUESTOS.....	35
4.4. DISTRIBUCIÓN DEL COLEGIO.....	36
5. ANALISIS ADMINISTRATIVO.....	36
5.1. MISIÓN.....	37
5.2. VISIÓN.....	37
5.3. VALORES CORPORATIVOS.....	37
5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
5.5. GRUPO EMPRESARIAL .....	38
5.6. COLABORADORES .....	39
5.7. POLÍTICAS INTERNAS PARA LOS MAESTROS.....	42
5.8. ORGANIZACIONES DE APOYO.....	44
6. ANALISIS LEGAL .....	45
7. ANÁLISIS ECONOMICO .....	46
8. ANÁLISIS FINANCIERO .....	49
8.1. FLUJO DE CAJA.....	49
8.2. ESTADO DE RESULTADOS.....	50
8.3. BALANCE GENERAL.....	51
9. ANÁLISIS DE RIESGO .....	52
9.1. RIESGO LEGAL.....	52
9.2. RIESGOS TECNOLÓGICO.....	53
9.3. RIESGOS DE MERCADO.....	53
9.4. RIESGOS TÉCNICO.....	53
9.5. RIESGO FINANCIERO.....	54
9.6. RIESGO ECONÓMICO.....	54
10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO .....	54
11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	55
12. CONCLUSIONES .....	57
13. BIBLIOGRAFÍA.....	59
14. ANEXOS.....	60

## LISTA DE TABLAS

TABLA NO 1: PRINCIPALES LEYES DEL SECTOR EDUCATIVO.....	15
TABLA NO 2: ALGUNAS METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA .....	17
TABLA NO 3: POBLACIÓN DE SANTANDER DE QUILICHAO.....	20
TABLA NO 4: POBLACIÓN DE NIÑOS Y ADOLESCENTES DE SANTANDER DE QUILICHO.....	21
TABLA NO 5: PROMEDIO PORCENTUAL DE NIÑOS Y ADOLESCENTES VS LA POBLACIÓN TOTAL ..	22
TABLA NO 6: ESTIMACIÓN DEL MERCADO .....	23
TABLA NO 7: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SERVICIO EDUCATIVO.	24
TABLA NO 8: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN LOS SERVICIOS EXTRACURRICULARES.....	25
TABLA NO 9: ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	30
TABLA NO 10. SERVICIO BÁSICOS.....	33
TABLA NO 11: INSUMOS DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO.....	33
TABLA NO 12: VALOR DE ACTIVOS ENTRE EL AÑO 0 Y EL 2019.....	34
TABLA NO 13: EQUIPOS Y MAQUINARIAS.....	35
TABLA NO 14: DESCRIPCIÓN GRUPO EMPRESARIAL .....	39
TABLA NO 15: DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	39
TABLA NO 16: DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE APOYO.....	44
TABLA NO 17: PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	46
TABLA 18: PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.....	47
TABLA NO 19: NÓMINA.....	47
TABLA NO 20: ANÁLISIS DE COSTOS.....	48
TABLA NO 21: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL AÑO 2016 HASTA EL AÑO 2019.....	49
TABLA NO 22: ESTADO DE RESULTADOS.....	50
TABLA NO 23: BALANCE GENERAL.....	51
TABLA NO 24: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	54
TABLA NO 25: ESCENARIOS POSITIVO Y NEGATIVO RESPECTO AL VOLUMEN DE VENTAS.....	55
TABLA NO 26: ESCENARIO POSITIVO DEL FLUJO DE CAJA NETO.....	56
TABLA NO 27: ESCENARIO NEGATIVO DEL FLUJO DE CAJA NETO .....	56

## LISTA DE ILUSTRACIONES

GRAFICO NO 1: MODELO CANVAS.....	9
GRÁFICO 2: ORGANIGRAMA MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	10
GRÁFICO NO 3: EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES PRODUCTIVOS DEL CAUCA, 1960 – 2003.....	12
GRÁFICO NO 4: PIRÁMIDE POBLACIONAL 2010.....	15
GRÁFICO NO 5: DIAGRAMA DEL SERVICIO BÁSICO DE PREESCOLAR Y PRIMARIA PARA LOS ESTUDIANTES Y PADRES.....	32
GRAFICO NO 6: DIAGRAMA DE FLUJO ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES.....	33
GRÁFICO NO 7: DISTRIBUCIÓN DEL COLEGIO MICAEL.....	36
GRÁFICO NO 8: ORGANIGRAMA DEL COLEGIO.....	38

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO NO 1: ENCUESTA.....	60
ANEXO NO 2: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	63

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

En 1999 nació el Colegio Micael, ubicado en Santander de Quilichao. En esta población se presentaban grandes problemas sociales que impedían tener una calidad de vida sana; situación que afectaba diversas actividades, entre ellas el sector educativo. Por esta razón, surgió un mercado de familias inquietas por la educación de sus hijos e insatisfechas por la oferta de ese momento. Fue en esa coyuntura, que la fundadora Ludía Pineda, vislumbró una nueva propuesta de enseñanza. Ésta, fue inspirada por la pedagogía Waldorf, la cual se caracteriza por un trabajo personalizado, lleno de arte y música, con énfasis en la educación ambiental y social. Precisamente, considerando las características de esta pedagogía, se da inicio con el servicio educativo para el grado jardín, con niños entre los 3 y 5 años de edad.

Después de 16 años de su fundación, el Colegio Micael creció y expandió sus servicios a los grados de materno, transición y talleres artísticos y musicales. De igual forma, logró posicionarse como una institución educativa diferente, con un trabajo personalizado y de alta calidad. Actualmente, los padres de los niños que toman el servicio de preescolar han manifestado, en varias ocasiones, el deseo de continuar con el proceso educativo, aplicando la misma pedagogía del Colegio Micael. Con base en esta oportunidad, y con el deseo de continuar el crecimiento del Colegio, este plan de empresa busca fortalecer, de manera integral, el Colegio Micael y ver la viabilidad de implementar los grados de primaria.

Dentro de los resultados del plan de empresa, se encontró que un 39% de los padres encuestados están insatisfechos con la educación de sus hijos y que un 33% de los padres les interesaría pagar por un Colegio con la pedagogía y los atributos que brindaría el Colegio Micael. Así mismo, se estimó un mercado potencial de 5.930 estudiantes, lo que indica que hay un mercado interesante y deseoso por los servicios del Colegio Micael.

Finalmente, se identificó que de la inversión realizada de \$67.000.000 se recuperaría en tres años y cuatro meses, así mismo la tasa interna de retorno es de 35,92% siendo una tasa adecuada para el tipo de organización. El valor presente neto es de 66.491.000. Por lo anterior, se podría concluir que la apertura del servicio de primaria es viable.

**Palabras claves:** Educación, Colegio, nueva línea de servicio, Institución, primaria.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

In 1999 he was born Micael College, located in Santander de Quilichao. In this population major social problems that prevented having a healthy quality of life were presented; situation affecting various activities, including the education sector. For this reason, a market emerged restless families for the education of their children and unsatisfied by the offer of the time. It was at this juncture that Pineda Ludia's founder, envisioned a new proposal for education. This was inspired by Waldorf education, which is characterized by a custom work, full of art and music, with an emphasis on environmental and social education. Precisely, considering the characteristics of this pedagogy, it begins with the educational service for the garden level, with children between 3 and 5 years old.

After 16 years of its founding, the College Micael grew and expanded its services to degrees of maternal, transition and artistic and musical workshops. Likewise, it managed to position itself as a different educational institution, with a personalized and high quality work. Currently, parents of children who take the service of preschool have expressed on several occasions, the desire to continue the educational process, using the same pedagogy of Micael College. Based on this opportunity, and with the desire to continue the growth of the College, this business plan to strengthen an integrated manner, the Micael College and see the feasibility of implementing primarygrades.

Among the results of the business plan, it was found that 39% of parents surveyed are dissatisfied with the education of their children and that 33% of parents would be interested in paying for a college with pedagogy and attributes that would provide the Michael College. Also, a potential market of 5,930 students was estimated, indicating that there is an interesting and eager market for the services of Micael College.

Finally, it was identified that the investment of \$ 67 million would be recovered in three years and four months, also the internal rate of return is 35.92%, being an adequate rate for the type of organization. The net present value is 66,491,000. Therefore, one could conclude that the opening of the primary service is viable.

**keywords:** Education, College, new line of service, Institution, primary.

### **3. DESCRIPCIÓN CONCEPTO Y MODELO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El Colegio Micael, es una empresa del sector educativo, inspirado en la Pedagogía Waldorf, la cual se centra en los procesos del niño y en el respeto de sus etapas evolutivas. Esta busca desarrollar al máximo sus talentos, propiciando una actitud activa, que lleven al niño a descubrir la sabiduría interna y externa para una vida plena y feliz. Actualmente, ofrece el servicio de preescolar y talleres musicales y artísticos. Se espera, que para el año 2016 se inicie la apertura del grado primero y se continúe con toda la primaria, además de la apertura de nuevos talleres artísticos y musicales.

#### **3.2. CONCEPTO**

Contribuir a la formación de las bases esenciales del niño mediante un servicio personalizado, buscando el equilibrio en su sentir, pensar y actuar, permitiéndole experimentar una convivencia armónica; utilizando como soporte e inspiración la Pedagogía Waldorf.

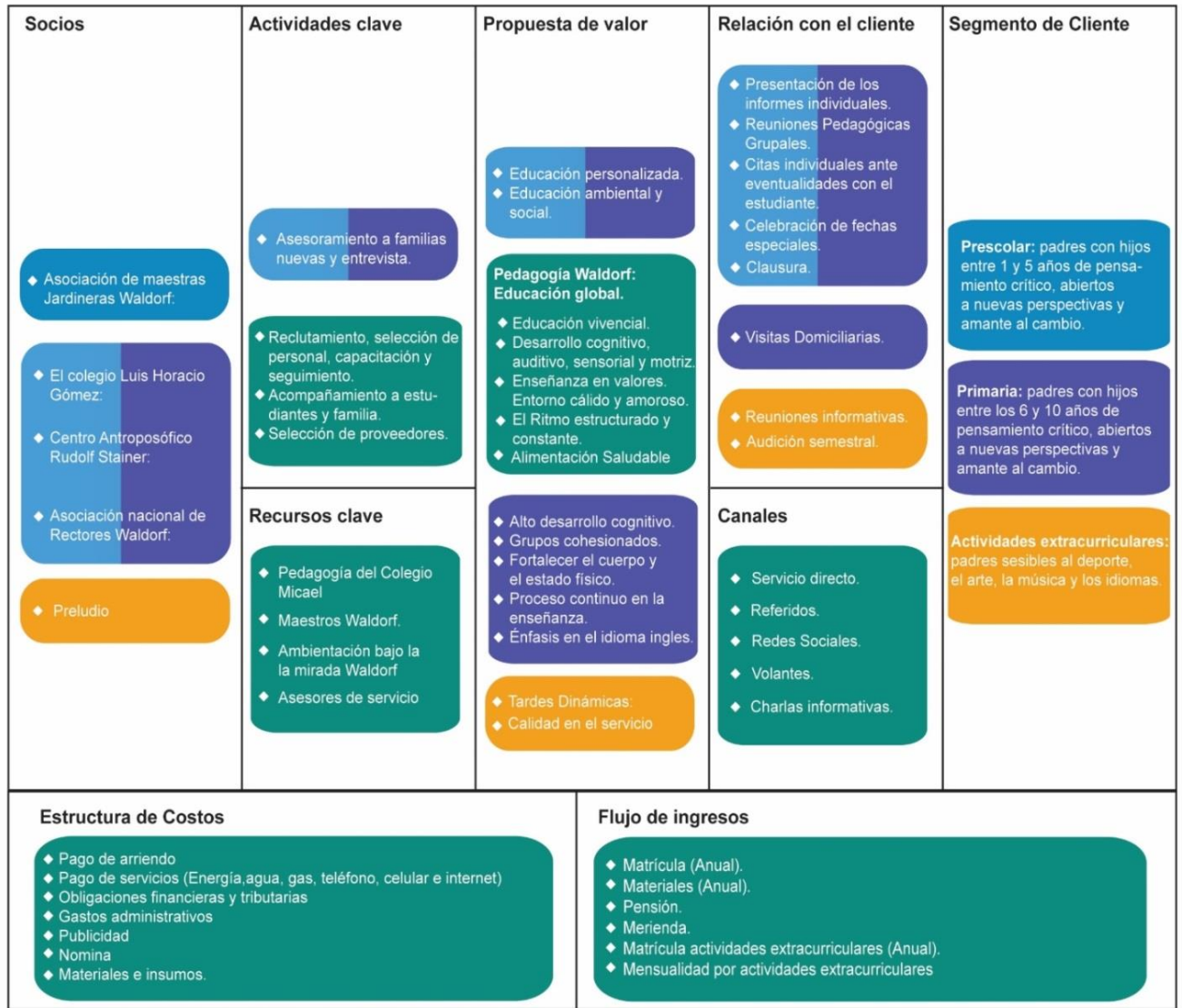
#### **3.3. MODELO DE LA EMPRESA**

A continuación se presenta el modelo Canvas de la empresa, el cual abarca los tres servicios fundamentales del Colegio Micael. Este gráfico permite tener un panorama general de los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, la relación con el cliente, los recursos, actividades, alianzas claves, la estructura de costos y el flujo de ingresos.

Para lograr un mejor entendimiento del modelo y sus servicios, se utilizaron unas denotaciones con cinco colores, donde los recuadros marcados con color azul claro, se estarán refiriendo al servicio de preescolar, el color morado hará referencia al servicio de primaria y el color amarillo identificará a las actividades extracurriculares. Igualmente, los cuadros con la combinación de dos colores, significará que estos dos servicios tienen esa característica. Finalmente el color aguamarina, hace referencia a todos los servicios, es decir, todos los servicios tienen esas características.



**Grafico No 1: Modelo Canvas**



Denotaciones del gráfico Canvas:

Preescolar



Primaria



Actividades extracurriculares



Preescolar y primaria



Aplica para todos los servicios



Fuente: Elaboración propia.

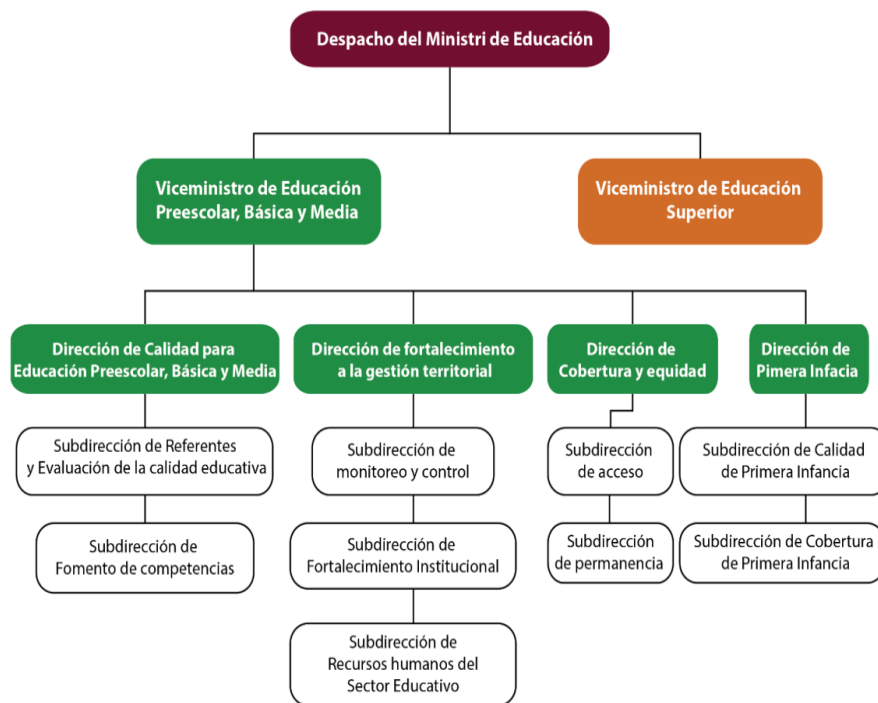
## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este punto se abordarán diferentes temas, el sector educativo y su estructura, un análisis al entorno económico, sociocultural, tecnológico, político y legal; se determinará los servicios y clientes; partiendo de la realidad actual del Colegio Micael y especificando la apertura de su nueva línea de servicio. Se detallará sus principales competidores, se realizará un análisis de la validación de mercado y se plantearán estrategias de mercadeo.

### 4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector educativo está liderado por el Ministerio de Educación Nacional, el cual tiene como propósito lograr una educación de alta calidad, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público y de lo privado, que practiquen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y convivan en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

**Gráfico 2: Organigrama Ministerio de Educación.**



Elaboración propia, tomado del organigrama del ministerio de educación

Fuente: Elaboración propia tomado del organigrama del ministerio de educación

Como se observa en la imagen, el Ministerio de Educación se divide en dos grandes ejes, la educación superior y la educación preescolar, básica y media. Este último eje regula al Colegio Micael, mediante: la Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y media, la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial, Dirección de Cobertura y Equidad y la Dirección de la Primera Infancia.

Según el ministerio de Educación “La educación inicial se constituye con una atención integral cuyo objetivo es potenciar de manera intencionada el desarrollo integral de las niñas y los niños desde su nacimiento hasta cumplir los seis años, partiendo del reconocimiento de sus características y de las particularidades de los contextos en que viven y favoreciendo interacciones que se generan en ambientes enriquecidos a través de experiencias pedagógicas y prácticas de cuidado. La educación inicial es válida en sí misma por cuanto el trabajo pedagógico que allí se planea parte de los intereses, inquietudes, capacidades y saberes de las niñas y los niños. Esta no busca como fin último su preparación para la escuela primaria, sino que les ofrece experiencias retadoras que impulsan su desarrollo; allí juegan, exploran su medio, se expresan a través del arte y disfrutan de la literatura” La posición del Ministerio es bastante clara y al realizar una comparación frente al servicio del Colegio Micael, éste no se ve afectado por trabajar con una pedagogía diferente a la tradicional, la Pedagogía Waldorf; por el contrario esta Pedagogía está muy alineada a los fines que está buscado el Ministerio. Es importante anotar que el Ministerio de Educación formulo una reforma importante a partir del 2007, ya que anteriormente los objetivos del Ministerio de Educación diferían de los propósitos de la Pedagogía Waldorf, Es una ventaja que se hayan dado estos cambios para quienes ofrecemos el servicio de una Pedagogía no tradicional.

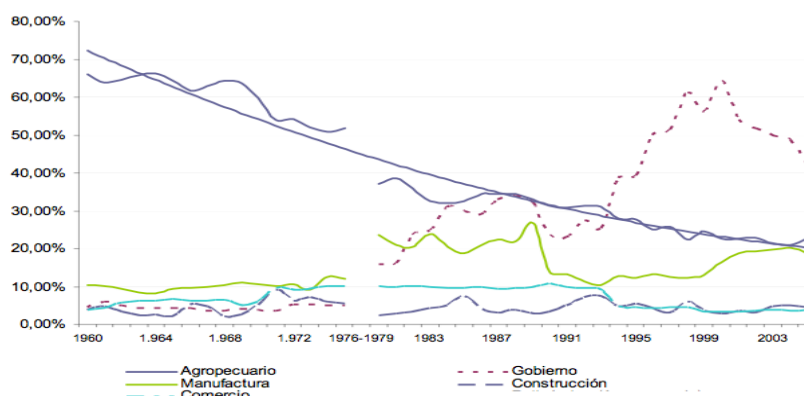
Es importante tener en cuenta que el sector Educativo es financiado en gran medida por el Gobierno y para el año 2015, el presupuesto Colombiano en Educación es de 29,4 billones de pesos, un 7,5% más que el asignado para el 2014, ya que en el plan de Gobierno del actual Presidente Juan Manuel Santos la Educación, ocupa un puesto fundamental. Sin embargo, para el Colegio Micael por ser un Institución privada estos recursos no se ven reflejados en ningún tipo de ingreso, por el contrario, esta inversión del Gobierno Nacional

conlleva a la creación de nuevas Instituciones y al mejoramiento de las ya existentes, fortaleciéndose así el Servicio Educativo Público. Competencia indirecta que se debe evaluar a través del tiempo; a pesar que los segmentos de mercado sean diferentes, puede llegar afectar el mercado. Para tener un tener una mirada más amplia acerca de este sector se revisan los entornos Económicos, Políticos Legales, Socioculturales y Tecnológicos.

#### 4.1.1. ENTORNO ECONÓMICO

La Economía está relacionada con el manejo de los recursos de cierta población y tienen como finalidad satisfacer las necesidades de una sociedad. Esto puede ser por medio de la adquisición de productos y servicios. Así mismo, la Economía explica el cómo los individuos y organizaciones logran sus ingresos, cómo los invierten y en general cómo es su estilo de vida.

**Gráfico No 3: Evolución de los principales Sectores Productivos del Cauca, 1960 – 2003**



Fuente: Cuentas departamentales DANE, Inandes (1977) y cálculos del autor.

Según el informe del DANE “El Cauca a principio de la década de 1960, el Sector Agropecuario tenía la mayor participación dentro del producto Departamental y su importancia era indiscutible al compararla con otros sectores de la Economía. A lo largo de los últimos cuarenta años, Este sector ha reducido su participación dentro de la Economía, cediendo importancia a otros sectores como el Gobierno y la Industria. En 1993, y como consecuencia del proceso de descentralización iniciado a principios de la década, el gobierno pasó a ser el sector de mayor importancia para la Economía Departamental, dejando al sector Agropecuario en un segundo lugar. Si bien el sector Industrial ha venido adquiriendo una mayor importancia desde hace varios años, la promulgación de la ley 218

en 1995 fue un factor importante para que este proceso se acelerara, pues fomentaba la apertura de Empresas Industriales por medio de la reducción de impuestos, fue así como empezó a desplazar al Sector Agropecuario”. Santander de Quilichao, es el segundo Municipio más importante del Cauca y tiene una zona que actualmente es considerada Zona Franca; lo que ha permitido dinamizar aún más el sector Industrial por ende el Económico.

No obstante, Santander de Quilichao continúa dependiendo en gran medida de la inversión del gobierno y del sector primario. Donde se destaca la producción de fique, papa, maíz, café, caña de azúcar y yuca. Igualmente, como se mencionó anteriormente, el sector secundario posee un desarrollo considerable, debido a la presencia de Industrias locales y extranjeras, las cuales llevan a cabo labores productivas en zonas aledañas a la cabecera Municipal. Entre ellas, Colombina, Ladrillera Meléndez, Metecno, Vincorte, Patojito, Dryper y los Ingenios Azucareros. Paralelo a este dinamismo Industrial, en el departamento del Cauca y la Zona del Pacífico han encontrado unas de las más grandes reservas forestales del país. En la región del Naya hay grandes reservas de oro y en la Bota Caucana yacimientos petroleros. Hallazgos que han activado la explotación de estos minerales.

Se concluye, que a pesar que es un Departamento y un Municipio que aún no tiene una independencia económica, ha logrado un crecimiento por las industrias y sus nuevos recursos naturales encontrados. Cabe resaltar que la mayoría de los trabajadores de las multinacionales ubicadas en las Zonas Francas son de Santander de Quilichao, así como, ciertos cargos directivos. Todo esto ha repercutido positivamente en la economía de sus pobladores, de igual forma el poder adquisitivo; permitiendo a esta población mejorar su estilo de vida. Este factor económico le permite al Colegio Micael estar en un medio rentable y el precio del servicio puede ser asequible a su nivel de ingresos, por lo tanto se demande adecuadamente.

#### **4.1.2. ENTORNO POLITICO Y LEGAL**

Entender las políticas y los términos legales a la hora de realizar cualquier actividad es de suprema importancia, debido a que las leyes, las agencias gubernamentales y los entes reguladores

influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. El Gobierno afecta prácticamente a todas las empresas, en ciertos casos puede ser de manera positiva o negativa; restringiendo o limitando cierta actividad. En la siguiente tabla se detallan alguna de las leyes más importantes que inciden directamente al sector educativo, especialmente al Colegio Micael.

**Tabla No 1: Principales Leyes del Sector Educativo.**

Ley	Descripción	Implicaciones para el Colegio Micael
Ley 115 de febrero 8 de 1994	<p align="center"><b>“Ley General de Educación”</b></p> <p>Plantea que la Educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.</p>	Esta Ley brinda la posibilidad a tener un servicio Educativo. El Colegio Micael se apoya sobre está para ser una actividad de tipo legal.
<p align="center"><b>Concepto de preescolar</b></p> <p>El artículo 15 de la Ley 115 de Febrero 8 de 1194.</p>	Describe la Educación Pre-escolar y especifica que esta corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, sicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas.	Para el Colegio Micael independiente de la Pedagogía que aplique; debe cumplir con el desarrollo de estos aspectos; por lo que en su currículo incluye estos aspectos.
<p align="center"><b>Concepto de la Educación Básica</b></p> <p>El artículo 21 de la Ley 115 de Febrero 8 de 1194</p>	Se especifica los objetivos de la Educación Básica en el ciclo de Primaria.	Los objetivos deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar el pensum de los grados de primaria. Indiferente de la pedagogía con la que trabaja la Institución.
<p align="center"><b>Norma para la prevención de la violencia sexual y atención integral de los niños, niñas y adolescentes abusados sexualmente</b></p> <p>Ley No. 1146 del 10 de Julio de 2007</p>	<p>El Instituto de Bienestar Familiar asumirá las funciones de vigilancia y se apoya en el sector Educativo.</p> <p>Estos entes direccionan directamente a las Instituciones Educativas públicas y privadas, en este caso el Colegio y obligan a las Instituciones a incluir programas de identificación temprana, autoprotección, detección del abuso de quien pueda ser víctima.</p>	Esta ley implica estar en contactado con el Instituto de Bienestar Familiar, para recibir las capacitaciones y controles que ellos realizan semestralmente; así mismo capacitar a los maestros para que logren identificar rápidamente posibles casos de abusos, al igual que denunciar en caso de presentarse dicha situación. Finalmente en Primaria en los grados superiores se deberá realizar talleres formativos acerca de este tema, donde se hará especial énfasis en el respeto a la dignidad y a los derechos del menor.

<p><b>“Fomentar la Cultura del Emprendimiento”</b> Ley No 1014 del 26 de enero de 2006</p>	<p>La finalidad es generar una formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.</p>	<p>Esta ley afecta al Colegio en su plan curricular, ya que deberá tener maestros capacitados en estas áreas y tener actividades que logren cumplir con las exigencias de esta ley, así mismo balancear la intensidad horaria con este tema y todas las demás materias.</p>
<p><b>Los Derechos Básicos de Aprendizaje (EBC)</b> Regulación 30 de junio 2015</p>	<p>Su importancia radica en la construcción de rutas de aprendizaje año a año para que, los estudiantes alcancen los EBC propuestos por cada grupo de grados.</p>	<p>Este derecho afecta principalmente al contenido de la primaria, por lo tanto se tendrán en cuenta las guías suministradas por el Ministerio para cumplir con el Derecho Básico de Aprendizaje.</p>

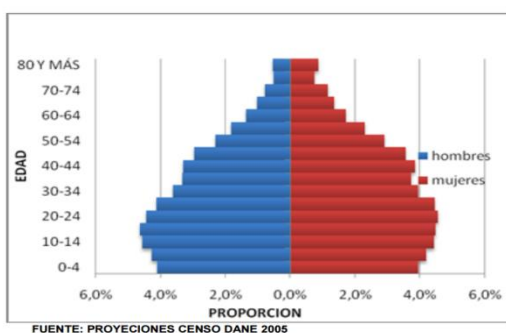
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Los seres humanos nacen en un marco social previo, en él, las personas se desarrollan, crecen, y conviven en sociedad. Dentro de ellas surge la cultura, la cual está compuesta por un conjunto de valores, rituales, símbolos, creencias que son aprehendidos en la sociedad en que han convivido.

A continuación, se analiza algunos datos proyectados por el (DANE, 2014). Entre ellos se encuentra que la población de este Municipio, que está cerca de los **87.872 habitantes**. De estos, el 33,2% está representado por comunidades afro descendientes; el 17,7% son indígenas y el 49,1% son mestizos. Lo anterior, indica que es necesario tener un servicio multicultural, con gran aceptación a las creencias, religiones, costumbres de cada etnia.

**Gráfico No 4: Pirámide Poblacional 2010**



Entonces, independiente de las etnias, las edades o su localidad, esta población posee una cultura en común, pues se caracteriza por ser una sociedad alegre, fuerte, con la recursividad por salir adelante. De igual forma, se conserva la familiaridad y camaradería entre sus vecinos,

mantiene la esencia de pueblo, en donde todos se conocen con todos. Una actividad que identifica esta cultura es la celebración de la tradicional Feria Quilichagüeña, la cual expone la ganadería y muestras de caballos y especies menores, así como también la gastronomía de la región, las artesanías, la música y sus tradiciones, etc. También existen las actividades cotidianas de ir a San Pedro los fines de semana (una vereda de Santander que tiene amplias zonas verdes y un río para compartir en familia).

Por otro lado, se identificó, que Santander de Quilichao tiene un aspecto demográfico interesante para cualquier tipo de servicio o producto que este dirigido a niños y/o jóvenes, debido a que mayoría de la población está conformada por niños y jóvenes. Esta situación, da los primeros indicios del mercado potencial que puede existir para el Colegio Micael.

En tercer lugar, se encontró que este Municipio ha vivenciado una historia de violencia por parte de los grupos armados, quienes impregnaron al pueblo de inseguridad y miedo. Uno de los escenarios más complejos, son las cuotas de dinero, conocidas como “vacunas”, que se deben pagar tanto a guerrilleros como a paramilitares por parte de los comerciantes. Esta crisis social es fluctuante en el tiempo, sin embargo es claro que la población desea mitigar dichos actos, y poder recuperar la seguridad, estabilidad y sobre todo la convivencia sana y tranquila.

Junto a esa problemática, el narcotráfico es otro de los protagonistas que han afectado negativamente a esta sociedad. El narcotráfico en un primer momento dinamiza el comercio, pues inyectan una cantidad considerable de dinero, no obstante afecta negativamente al orden público, al orden moral y se genera corrupción y degeneración social, lo cual repercute directamente al deterioro del comercio. De igual forma al sector Educativo, ya que los niños y jóvenes entran en riesgo de iniciar el consumo de sustancias psicoactivas. En esos tiempos de crisis, los padres no envían sus hijos al colegio y las familias que tiene un alto poder adquisitivo migran a otras ciudades. Esta amenaza podría ser tan grave, que podría fomentar un receso en cualquier actividad económica, afectando la rentabilidad y continuidad. Adicional a esto, las propiedades y los terrenos, se vuelven muy



costosos, aspecto que actualmente se evidencia y ha dificultado la adquisición de un terreno para el Colegio.

#### 4.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Otro aspecto fundamental es el factor tecnológico. Ya que la tecnología genera nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Este último es importante analizar ya que puede generar cambios en el contexto educativo y por ende, incidir en el servicio del Colegio Micael. A continuación se presenta una tabla con algunas metodologías de enseñanza, las cuales están teniendo un gran impacto, no sólo intelectual, si no social, porque la mayoría buscan un aprendizaje integral en el ser del estudiante.

**Tabla No 2: Algunas Metodologías de Enseñanza.**

Metodología	Descripción	Implicaciones para el Colegio Micael
Pensando en los demás (Japón).	La innovación educativa de Toshiro Kanamori se enfoca en “enseñar a los niños a descubrir las clave de la felicidad y la convivencia. Su método se basa en educar a los niños desde un ambiente de respeto absoluto entre ellos y desarrollando la empatía. Uno de los métodos que utiliza es “las cartas del cuaderno”. Los niños escriben a menudo cartas en un cuaderno en las que explican sus sentimientos. Esto hace que los niños aprendan a buscar en su interior, a reconocer su individualidad y a dar nombre a sus emociones y así comprender a los demás (Kanamori, 2013)	El Colegio Micael puede adoptar el ejercicio de realizar “las cartas del cuaderno” con los niños de primaria, ya que es una buena herramienta para fortalecer el aspecto emocional en los niños, además que va alienado con la filosofía del Colegio Waldorf.
Método Alba Emoting: (Chile)	“Alba Emoting es un método científico de inducción, modelación y vivencia de las emociones desde patrones posturales y respiratorios, es decir, desde lo físico. A partir de la postura y la respiración, el método permite entrar y salir de las emociones, conocerlas, reconocerlas en uno mismo y en los otros, así como desarrollar estrategias para manejarse mejor con las emociones en situaciones de la vida cotidiana, familiar, laboral y social.” (Bloch, 1970)	La pedagogía Walforf y está metodología trabajan el aspecto emocional, sin embargo, esta última se enfoca más en situaciones familiares, laborales y sociales. No obstante, esta práctica se podría implementar con niños de bachillerato y no de primaria y preescolar. Por lo tanto, no se tomaría alguna herramienta en específico, sin embargo más adelante se podrá implementar actividades como la respiración y de posiciones respecto a la correcta postura corporal.

<p>Método Langford: (Chile)</p>	<p>Es un entrenamiento de habilidades cognitivas y emocionales, que ayuda a fortalecer el desarrollo de la voluntad y de la actitud de hacer. Este método busca aportar al mejoramiento del clima escolar y la convivencia. Mediante la repetición de ejercicios se alcanza un estado óptimo en el alumno: se tranquiliza, se concentra, es capaz de seguir instrucciones, desarrolla la autonomía, se siente preparado para enfrentar los retos del colegio y el aprendizaje y se equilibran las diferencias de las que surgen los principales conflictos que afectan el buen clima escolar.” (Langford, 2015).</p>	<p>La metodología Langford, tiene gran similitud con la pedagogía Waldorf, debido que trabajan la repetición buscando un equilibrio, algo muy similar sucede en las actividades del Colegio Micael, ya que se plantea un ritmo constante y claro, el cual llega al mismo fin de la metodología Langford. Es claro que utilizan actividades diferentes, pero buscan el mismo fin. En resumen no se tomaran elementos de esta metodología, ya que se necesitaría reemplazar actividades del servicio y lo que se busca es complementar.</p>
<p>Programa para la gestión del conflicto escolar Hermes (Bogotá)</p>	<p>Es un modelo que trabaja con la comunidad educativa. Le entrega una serie de herramientas pedagógicas para transformar los conflictos a través del reencuentro con el diálogo y la concertación, en un ambiente donde el respeto por el otro y la tolerancia hacia la diferencia es una realidad. Busca contribuir a mejorar la calidad de vida de los jóvenes, y de la comunidad educativa, formando líderes escolares, potenciando sus habilidades personales y sociales y estimulando la creatividad en la transformación del ambiente escolar a partir del conflicto.”</p>	<p>El programa para la gestión del conflicto de Hermes, es un programa del cual se adaptaran muchas cosas, ya que la Pedagogía Waldorf no tiene definido el aspecto de manejo de conflictos, hay un vacío el cual puede ser complementado con este programa. Además según los resultados del instrumento alrededor del 60% de los encuestados afirmaron que debe haber una educación ambiental y social. Por lo tanto se deberá revisar el material en profundidad para adaptarlo al servicio del Colegio Micael.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. SERVICIOS

Actualmente el Colegio Micael presta su servicio educativo en el Nivel de preescolar y algunos Talleres Musicales y Artísticos. Para el año 2016, se dará inicio a la Básica Primaria, comenzando con el Grado Primero y se espera que en el 2020 tenga la apertura hasta el grado quinto, es decir, se complete el ciclo de la Básica Primaria. Los servicios ofrecidos y los que se van a ofrecer tiene como propuesta de valor una educación vivencial, en donde se les permita tener no solo un desarrollo cognitivo, sino un desarrollo integral, es decir, mirar a los niños desde un todo. Logrando así, desarrollar dimensiones emocionales, artísticas, motrices, entre otras. Siempre acompañados de un entorno cálido y amoroso que es guiado por un ritmo estructurado y constante. A continuación se presenta los servicios actuales y los que se van a brindar.

**4.2.1. EDUCACIÓN PREESCOLAR:** Grado Materno tres grupos, dos en la jornada de la mañana y uno en la jornada de la tarde. Grado Jardín tres grupos, dos en la jornada de la

mañana y uno en la jornada de la tarde y un grupo de Transición en la jornada de la Mañana.

**4.2.2. PRIMARIA:** Grado primero, segundo, tercero, cuarto y quinto.

**4.2.3. TALLERES MUSICALES Y ARTÍSTICOS:** Iniciación Musical, Iniciación al Violín, Violín nivel uno, dos y tres, clases de Guitarra, Piano, Inglés y Exploración Sensorial.

### **4.3. CLIENTES**

Los clientes para cualquier organización son el eje central. Debido a ellos las Empresas direccionan sus productos o servicios, plantean objetivos y estrategias. A continuación se describe los segmentos de clientes que maneja el Colegio Micael.

**4.3.1. PREESCOLAR Y PRIMARIA:** Padres de familia entre los 25 y 60 años, con hijos entre uno y diez años de edad, cuyo nivel educativo sea profesional, preferiblemente que su ocupación sea de empresarios y/o empleados. Que vivan en Santander de Quilichao o veredas aledañas y pueblos cercanos, que pertenezcan a los estratos 2 y 3, ya que representan un poder adquisitivo medio, medio alto y alto para Santander de Quilichao. Es indispensable que sean personas con pensamiento crítico, abiertas a nuevas perspectivas y amantes al cambio; que sean sensibles al deporte, al arte, la música, la naturaleza y la sociedad y que busquen una educación de alta calidad para sus hijos.

**4.3.2. TALLERES MUSICALES Y ARTÍSTICOS:** Padres de familia entre los 25 y 60 años, con hijos entre los tres y diez y ocho años de edad; cuyo nivel educativo sea bachiller, técnico, tecnólogo y/o profesionales. Padres que su ocupación principalmente sean comerciantes y/o trabajadores del sector privado; que vivan en barrios cercanos a la institución, como Santa Anita, Olaya Herrera, el Canalón, Los Samanes, etc., y que pertenezcan a los estratos 2 y 3; ya que representan un poder adquisitivo medio, medio alto y alto, para Santander de Quilichao. Es indispensable que sean personas sensibles al deporte, al arte, la música y los idiomas; que quieran ocupar el tiempo libre de sus hijos en el aprendizaje de algún arte. Este servicio es abierto para los niños y jóvenes que estudien en el Colegio Micael o que se encuentren en otra institución y que quieran ocupar su tiempo libre.

#### 4.4. TAMAÑO DEL MERCADO

Para llegar a este análisis, se debe partir del mercado total y poco a poco ir reduciendo este mercado conforme a las características puntuales del target, es importante aclarar que, al tener tres servicios, cada uno de ellos cuenta con un segmento específico. Por lo tanto, se tendrán tres estimaciones de cada uno de los nichos, y con ellos poder identificar su tamaño, su crecimiento o decrecimiento, para que finalmente se concluya, si el tamaño es lo suficientemente grande para ser sostenible en el tiempo.

**Tabla No 3: Población de Santander de Quilichao**

Años	Santander de Quilichao				Población Total
	Urbano		Rural		
2005	40251	50.13%	40031	49.87%	80282
2006	41473	50.88%	40033	49.12%	81506
2007	42651	51.57%	40046	48.43%	82697
2008	43869	52.26%	40069	47.74%	83938
2009	45093	52.92%	40104	47.08%	85197
2010	46353	53.58%	40149	46.41%	86502

Fuente: estadísticas vitales DANE, Complemento: edición Propia

Según las estadísticas del DANE, Santander de Quilichao en el año 2010 tenía una población total de 86.502 habitantes, el 53.5% de esa población se encuentra ubicada en el casco urbano y el 46,4 % en la zona rural. Cifra que nos indica que hay una gran parte de la población que aún no se ha integrado a la dinámica del casco urbano. Por lo tanto, reduce la posibilidad de poder brindar el servicio educativo del Colegio Micael, debido a la distancia, la mala estructura vial, las dificultades en el transporte y el orden público. Aunque, el Colegio atiende algunos clientes de esta localidad, los clientes rurales son una minoría respecto a los niños del casco Urbano. No obstante, al analizar el crecimiento de la población rural se observa que ha presentado un leve decrecimiento respecto a la población total. Por el contrario, en la zona Urbana se observa un incremento leve respecto a la

población total. Es importante que esta tendencia se mantenga para que el Colegio Micael se beneficie con un mayor número de clientes.

Finalmente se concluye que el incremento de la población total aproximadamente fue de 7,74% equivalente a 6.220 habitantes durante el periodo del 2005 al 2010. Por lo tanto, al realizar una proyección con un incremento igual que el periodo pasado 7,74% para el 2015 Santander de Quilichao tendrá una población aproximada de 92.722 habitantes. Número bastante favorable para el servicio Educativo del Colegio Micael.

**Tabla No 4: Población de niños y adolescentes de Santander de Quilichao.**

Edad	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Niños entre 0-5 Años	9445	11,7	9307	11,4	9207	11,1	9159	10,9	9168	10,7	9241	10,6
Niños entre 6-11 Años	10887	13,5	10810	13,2	10706	12,9	10559	12,5	10356	12,1	10129	11,7
Niños entre 12-17 Años	10315	12,8	10603	13,0	10430	12,6	11002	13,1	11118	13,0	11158	12,9
Subtotal Niños entre 0-17Años	30647	38,1	30720	37,6	30343	36,6	30720	36,6	30642	35,9	30528	35,2
Total de la Población	80272	100	81506	100	82697	100	83938	100	85197	100	86502	100

Fuente: estadísticas vitales DANE, Complemento: Edición propia

Según la población de los niños y adolescentes de Santander de Quilichao, se visualiza los tres segmentos acordes a cada uno de los servicios del Colegio (Preescolar, primaria y talleres y actividades extracurriculares). Al analizar, la cantidad de individuos en cada uno de los tres segmentos, se observa un decrecimiento leve en cada uno de ellos, sin embargo se podría decir que se ha mantenido constante en el tiempo. En contraste, la población total ha ido creciendo, sin embargo, no se ha reflejado en la población de los niños y adolescentes, esto confirma los resultados arrojados de la tasa de natalidad. Para el Colegio

Micael es muy importante que este fenómeno no se intensifique y por el contrario se regule o en el mejor de los casos crezca esta población.

**Tabla No 5: Promedio porcentual de niños y adolescentes Vs la población total.**

Edades	Promedio porcentual del 2005 al 2010
Niños entre 0-5 Años	11,11%
Niños entre 6-11 Años	12,70%
Niños entre 12-17 Años	12,92%
Niños entre 0-17 Años	36,74%

Fuente: estadísticas vitales DANE, Complemento: edición Propia

Según la distribución de la población de niños y adolescentes. Cada uno de los tres segmentos que atiende el Colegio Micael representa aproximadamente un 12% de la población total. Ahora bien, los tres segmentos de mercado representan un 36% de la población total. Por lo tanto, se concluye que este 36% es un porcentaje alto, el cual nos indica que existe un mercado potencial lo suficientemente grande para que el Colegio Micael pueda mantenerse en el tiempo, y desarrollar sus servicios sin presentar una baja demanda.

#### **4.5. ESTIMACIÓN DEL MERCADO**

Toda la información anteriormente suministrada ha permitido identificar un mercado potencial, sin embargo gran parte de él no pertenece a nuestro nicho de mercado, especialmente por la variable “poder adquisitivo”. Por lo tanto, para identificar un estimado más real, se ha tomado como base la cantidad de estudiantes de todos los colegios privados. A continuación se describe lo supuestos para llegar al resultado final.

Basado en el estudio de mercado, (ver anexo 2) Santander de Quilichao cuenta con 24 Instituciones, de las cuales 15 son públicas, 6 son privados y tiene el servicio completo (Preescolar, primaria y Bachillerato) y 3 están en proceso de formalización y cuenta con el servicio de preescolar). En total hay 9 Colegios privados, incluido el Colegio Micael, pero

como se mencionó anteriormente, no todos tiene el servicio completo. Así mismo, es importante aclarar que hay 3 Colegios privados grandes los cuales cuentan con 2 grupos por grado a partir de Primaria, es decir, dos primeros, dos segundos, etc. Finalmente, se encontró que en promedio por salón hay entre 28 y 30 estudiantes. A continuación se presenta una tabla que resume esta información y nos indica el estimado del mercado de cada segmento.

**Tabla No 6: Estimación del Mercado.**

Mercado	Total de grados	Total de cursos por grado	Promedio de estudiantes por curso	Total del mercado potencial
Pre-escolar: Materno, Pre-Jardín, Jardín y Transición.	4	12	28	<b>1.344</b>
Primaria: Primero, segundo, tercero, cuarto y quinto	5	9	30	<b>1.350</b>
Talleres artísticos y musicales: Primaria y bachillerato.	12	9	30	<b>3.240</b>
<b>Totales</b>				<b>5.934</b>

Fuente: Elaboración propia

Según el estimado, se puede concluir que, el servicio de Pre-escolar, cuenta aproximadamente con 1.344 estudiantes. Para el ciclo de Primaria, aproximadamente 1.350 estudiantes y para los Talleres Artísticos y Musicales se cuenta con 3.240, esto debido a que este servicio lo pueden tomar los estudiantes de Primaria y Bachillerato.

Teniendo en cuenta toda la información suministrada, se concluye que hay un mercado potencial de 5.934, lo suficientemente grande para ser sostenible en el tiempo. En otras palabras, hay una oportunidad en el mercado. También se observa que es muy factible tomar una porción del mercado, porque actualmente se tiene un mercado natural que ya está cautivo (servicio de preescolar), por lo tanto, es muy probable que este grupo continúe con los nuevos cursos. De igual modo, se espera que la propuesta de valor logré cautivar a nuevos estudiantes de Primaria.

#### **4.6. COMPETENCIA**

En el análisis de la competencia se realiza una comparación del servicio ofrecido con la competencia directa en diferentes aspectos como: la propuesta de valor, los servicios

ofrecidos, los costos, la capacidad financiera entre otros. Esto permitirá establecer diferentes análisis y conclusiones. A continuación, se presenta una síntesis de la información obtenida y su respectivo análisis.

**Tabla No 7: Análisis de la competencia en el Servicio Educativo.**

Competencia Directa	Características				
	Propuesta de Valor	Servicios	Costos Primaria		
			Matrícula	Pensión	Transporte
<b>Colegio Micael</b>	Servicio personalizado Pedagogía Waldorf	Preescolar Básica Primaria Talleres de Arte y Música	\$ 250.000	\$ 135.000	\$ 55.000
<b>Niño Jesús de Praga</b>	Calidez en el servicio	Básica Primaria Bachillerato Clases de Porrismo	\$ 200.000	\$ 87.300	\$ 60.000
<b>Liceo Ciudad de Santander</b>	Énfasis en inglés, participación en Olimpiadas de Cali	Básica Primaria Bachillerato Clases de Ingles	\$ 285.000	\$ 92.000	\$ 60.000
<b>Liceo Pedagógico Quilichao</b>	Énfasis en el nivel académico	Básica Primaria Bachillerato Banda de Guerra	\$ 244.500	\$ 70.500	No aplica
<b>Alegría del Saber</b>	Servicio Básico	Preescolar Básica Primaria	\$ 295.000	\$ 90.000	No aplica
<b>Análisis</b>					
<p>La competencia directa del Colegio Micael, es el Colegio Niño Jesús de Praga, un colegio pequeño en su planta física, pero con una experiencia de 38 años y además ofrece todo el ciclo escolar. De igual forma el Liceo Ciudad de Santander, otro de los Colegios de mayor tradición, además, cuenta con la mejor infraestructura y amplias zonas verdes; dándole una ventaja competitiva frente a todos los colegios privados. El Liceo Pedagógico Quilichao, es también un colegio que poco a poco ha ido ganando un reconocimiento, sin embargo tienen una sede pequeña y su enseñanza está enmarcada en los conceptos tradicionales. Por otro lado, el Colegio Alegría del Saber, es un colegio joven contemporáneo al colegio Micael, sin embargo sus instalaciones son pequeñas y su prestación de servicios es muy básica comparada con los otros Colegios y ofrece solo hasta el ciclo de la Básica Primaria. En resumen, estos son los principales competidores del Colegio Micael.</p>					
<p>Frente a la competencia directa en Santander de Quilichao, el Colegio Micael es el único que presta un servicio educativo personalizado y una pedagogía diferente a la tradicional. Es una propuesta de valor que se ha posicionado en el tiempo y ha podido generar una ventaja competitiva. Así mismo, es una propuesta difícil de copiar, por lo tanto,</p>					



es perdurable en el tiempo.

Respectos a los servicios que ofrece los demás colegios se encuentra que, el Niño Jesús de Praga, el Liceo Ciudad de Santander y el Liceo Pedagógico Quilichao tienen todo el ciclo completo de primaria y bachillerato. Característica que los pone en gran ventaja frente al Colegio Micael, ya que muchos padres les interesan matricular a sus niños en un Colegio que posea todo el ciclo completo. Esto quiere decir, que el Colegio Micael, tiene la posibilidad de perder usuarios por esta característica.

Ahora bien, respecto a los servicios extracurriculares, el Colegio Micael es el que tiene mayor oferta, pues en los Talleres Artísticos y Musicales, incluyen clases de Violín, Piano, Guitarra, Inglés, Exploración Sensorial, entre otros. Por el contrario, la competencia tiene un solo servicio extracurricular, es decir, no existe variedad. El Colegio aprovecha esta situación para atraer más niños y dar a conocer su valor agregado y fidelizar nuevos clientes, que posiblemente con la apertura de Primaria podrán ingresar en años posteriores.

Al observar los costos de primaria encontramos que, La Alegría del Saber realiza el cobro más alto en la matrícula a diferencia del niño Jesús de Praga, pues sólo cobra doscientos mil pesos. El Colegio Micael se encuentra dentro del promedio. En cuanto a la pensión, la competencia maneja precios muy cercanos, excepto el Colegio Micael quién tiene un precio superior de \$135.000 (No está incluida la merienda) con el servicio de merienda quedaría en \$1850.000. No obstante, esto lo justifica con su propuesta de valor y su estrategia de precio de prestigio.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No 8: Análisis de la Competencia en los Servicios Extracurriculares.**

Competencia Directa e Indirecta	Características		
	Propuesta de Valor	Servicios	Costos Servicios
			Mensualidad
<b>Colegio Micael</b>	Énfasis en Música Clásica Clases con grupos pequeños Trabajo personalizado	Violín y solfeo: 1. Iniciación al Violín, Violín 1, Violín 2, Piano, Guitarra, Exploración sensorial	\$ 70.000
<b>Tinca</b>	Énfasis en Música Folclórica	Enseñanza de instrumentos de: Vientos (Flauta travesa, trompeta, saxofón, etc.) Cuerdas (Guitarra, Violín, charango, etc.) Percusión: Tambores, batería, marimba, etc.) Prestamos de instrumentos	\$ 20.000
<b>Zapatillas Mágicas</b>	Innovación en el servicio: primera y única Escuela de Ballet	Clases de Ballet Principiantes Intermedio	\$ 60.000

<b>Porrismo</b>	Rendimiento sobresaliente en competencias Nacionales.	Clases de Porrismo	\$ 20.000
<b>Escuela de Natación</b>	Clases con grupos pequeños (Personalizadas)	Clases de natación: Principiantes Intermedio Avanzados	\$ 60.000

#### **Análisis**

En el momento de llevar a cabo el análisis, no se encontró una competencia directa. Sin embargo, al indagar sobre servicios sustitutos se encontró una competencia indirecta importante por analizar. La cual está conformada por “Tinca”, una Escuela de Música subsidiada por la Empresa Colombina, que les provee los recursos tanto en dinero para su funcionamiento, como para contratar buenos profesores que vienen de Cali y para grandes compras de instrumentos y material de trabajo. Zapatillas Mágicas, una escuela de ballet privada la cual lleva un año de funcionamiento, pero con una gran acogida. Por otro lado, se encuentra el grupo de Porrismo Municipal, el cual es subsidiado. Finalmente, se encuentra la Escuela de Natación otra organización privada y con pocos años de funcionamiento.

Al observar la propuesta de valor de cada una de las instituciones, se encontró que, Tinca tiene un enfoque folclórico, lo opuesto al Colegio Micael permitiendo que cada uno abarque un segmento diferente y no se presente una competencia depredadora. Además, Tinca es una escuela subsidiada la cual hace que difiera más el mercado a trabajar. Por otro lado, el grupo de porrista tiene una gran propuesta de valor al formar niñas con alto desempeño, ya que tienen objetivos muy altos, como el participar en las competencias nacionales; en dos ocasiones han quedado campeonas. Esto ha generado gran interés en el mercado y actualmente tiene un gran número de integrantes. Aparte de eso, los servicios que disputan el mismo Target con el Colegio Micael son la Escuela de Natación y Zapatillas Mágicas. Natación junto con el Colegio Micael tienen una propuesta de valor cercana al tener ambas una metodología de enseñanza personalizada. También, Zapatillas Mágicas, ha sido una de las actividades con más acogida, debido a su innovación en el servicio, pues es la única institución que ofrece dichas clases. Sin embargo, tiene como usuarios, niñas entre los 4 y 9 años, dejando libre el segmento de los niños.

Respecto a los servicios, el Colegio Micael es el que tiene el portafolio más amplio, seguido de Tinca. En contraste, Zapatillas Mágicas, el grupo de Natación y Porrismo sólo tiene un único servicio. Esta característica, representa para el Colegio una gran oportunidad para abarcar un mercado más amplio, generar más ingresos y utilidades.

Al observar la variable precios, se identificó que Tinca y Porrismo son los servicios más económicos, debido a que son proyectos financiados por Colombina y la Alcandía de Santander de Quilichao. Por lo tanto, la diferencia en los precios es cercana al 70% menos que el Colegio Micael. En contraste, Las actividades que si van dirigidas al mismo target, tiene precios muy cercanos lo cual hacer que sea el servicio el factor de decisión. Por lo tanto, para el Colegio Micael, puede ser una ventaja al tener un portafolio más amplio.

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.7. VALIDACIÓN DEL MERCADO**

Para llevar a cabo la validación del mercado se realizó una encuesta (Ver anexo 1) con una muestra de 51 usuarios. La encuesta buscaba conocer las percepciones de los padres frente a los servicios educativos en Santander de Quilichao, específicamente, en preescolar y primaria. La encuesta se realizó en diferentes puntos estratégicos de Santander, principalmente en los lugares más recurrentes del mercado objetivo. Una vez obtenidos los datos, se realizó un análisis de ellos (Ver anexo 2). Después de ese análisis se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Se identificó que el Colegio Micael, quien solo presta el servicio de preescolar, tuvo una posición relevante en el “top of mine” del Sector Educativo en Santander de Quilichao. La primera posición fue para el Instituto Técnico, seguido del Francisco José de Caldas y, en tercer lugar, aparece el Colegio Micael. Los dos primeros Colegios son públicos, esto quiere decir que el Colegio Micael es líder en los Colegios Privados. Además, los dos primeros colegios son de mucha tradición, los cuales ofrecen el servicio educativo hasta el grado 11 y sus plantas físicas son las más grandes entre los colegios.

2. Hay un 39% de padres insatisfechos con la Educación de sus hijos, lo cual indica que hay un grupo de padres interesados los cuales son potenciales acreedores a un servicio diferencial como lo es el Colegio Micael. No obstante, hay un número de padres satisfechos con el servicio Educativo. Una de las razones principales por la que los padres están satisfechos es por el nivel académico.

3. Las características que son indispensable o muy importante para los padres de familia acerca del Servicio Educativo son: una Educación en Valores, Educación Ambiental y Social, profesores altamente calificados y amplias zonas verdes. Estas características se tendrán en cuenta a la hora de implementar el grado primero, debido a que van alineadas a la inspiración metodológica del Colegio Micael. En contraste, no es tan relevante el servicio de transporte, la cercanía y el servicio de alimentación. Este último es un valor agregado pionero en los colegios privados por parte del Colegio Micael, y en el grado preescolar ha funcionado adecuadamente. Se va a proponer la oferta de este servicio para los actuales usuarios que van a pasar a grado primero.

4. Se determinó que en promedio, los padres están dispuestos a pagar mensualmente una suma de \$238.392. Suma superior a la que actualmente cobra cualquier Institución Privada en Santander de Quilichao. El Colegio Micael tiene un precio alrededor de \$185.000 (Incluye merienda). Con esta información se puede concluir que se podría cumplir con la promesa de valor que los padres están esperando y, tendría la posibilidad de subir sus precios. Sin embargo, esto está sujeto a las regulaciones de la Secretaría de Educación.

5. Respecto al perfil del Padre de Familia, se puede concluir que el 80% de los padres encuestados están en el rango de edad de 26 a 45 años. Esto quiere decir que son adultos jóvenes. Así mismo, el 75% del núcleo familiar está conformado por papá, mamá e hija, indicando que en su mayoría existe un doble ingreso, ya que el 17% son amas de casa y un 10% son estudiantes, es decir que el 73% son profesionales. De igual forma, el 69% de los ingresos familiares por cada uno de ellos está entre 1 y dos SMMLV y un 21% entre 2 y 3 SMMLV, siendo esto rubros significativos para el costo de vida de Santander. Finalmente, el 38% de los encuestados viven en el barrio Santa Anita y el Rosario. Barrios que se caracterizan por vivir las personas de mayores ingresos.

Con base en la información del mercado, la cual está compuesta por el análisis del sector, los servicios, los clientes, el tamaño del mercado, la competencia y la validación del mercado se puede determinar las siguientes oportunidades y amenazas.

#### 4.7.1. OPORTUNIDADES

- **Competencia con propuestas de valor muy diferentes:** Como se analizó en la competencia, el Colegio Micael tiene una gran ventaja en su propuesta de valor ya que es innovadora, debido a que, la pedagogía Waldorf no se encuentra implementada en ningún colegio del Departamento de Cauca, por lo tanto, hace diferencia en la región.
- **Fortalecer los valores sociales:** Según lo analizado en el entorno Socio cultural, Santander vive una crisis de conflictos desde los grandes grupos armados, como la comercialización ilícita de droga. Esto implícitamente ha permeado a la cultura Quilichagüeña, por lo tanto hay una gran oportunidad en fortalecer los principios sociales.

- **Mercado potencial:** Según los datos arrojados en la investigación, se cuenta con un mercado potencial, es decir, un mercado lo suficientemente grande; el cual permitirá una demanda sostenible. Así mismo, la trayectoria del Colegio en el servicio de preescolar ha permitido fidelizar a muchos padres y madres, los cuales son un mercado cautivo y han vivenciado los resultados positivos de la pedagogía y se espera que continúen con el nuevo servicio de primaria.
- **Educación convencional insuficiente:** Actualmente las otras instituciones no están incursionando en nuevas formas de enseñanza, se han quedado con los esquemas tradicionales y la mayoría de sus propuestas de valor apuntan solamente al desarrollo cognitivo. Junto con la información del mercado, se puede evidenciar que de ese mercado, el Colegio Micael puede tener una oportunidad de cautivar más clientes.
- **Nichos de mercados en una sociedad multicultural:** Debido a la ubicación geográfica Santander reúne tres etnias, cada una de ellas con una cultura bastante diferente. El Colegio entiende esta característica como una oportunidad para que el servicio sea incluyente; reconozca y respete la diferencia en cualquier ámbito. En resumen, para el mercado objetivo de etnias como la afro y la indígena; el colegio puede ser la mejor opción para que su cultura y tradiciones sean toleradas, respetadas y comprendidas.

#### 4.7.2. AMENAZAS

- **Presencia de fuerzas armadas ilegales y narcotráfico:** El orden público es otro de los factores que pueden afectar fuertemente la continuidad del servicio, tal como se expuso en el análisis sociocultural.
- **Económica inestable:** Debido a la gran inversión que hace el gobierno y el decrecimiento del sector agropecuario podría verse afectada la estabilidad económica de esta población, repercutiendo en el Colegio Micael.
- **Amplia cobertura del gobierno:** Actualmente, el gobierno ha invertido fuertemente en la Educación Pública, si esta ayuda sigue incrementando y mejorando su calidad todas las instituciones privadas se pueden ver afectadas.

#### 4.8. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo que se desarrollará tiene como finalidad fortalecer al Colegio Micael y posicionar la nueva línea de servicio (Primaria, específicamente el Grado Primero). Todo lo anterior, se implementará con las principales actividades del mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).

**Tabla No 9: Estrategias de Mercadeo.**

<b>Estrategia de servicio</b>	<b>Costo Total</b>
<p>Se cambiará la forma de dictar los Talleres de las Reuniones Grupales de Padres de Familia. La nueva metodología consistirá en que la información suministrada sea puesta en práctica mediante ejercicios experimentales. Esto con el fin de afianzar el conocimiento de una forma divertida y efectiva. Esta nueva estrategia implicara incurrir en nuevos gastos de materiales por un valor de \$500.000.</p> <p>Otra de las estrategias que se llevarán a cabo es actualizar el currículo de los servicios actuales, y crear el de los nuevos. El costo de esta actividad es de \$1.800.000.</p>	\$2.300.000
<b>Estrategia de precio</b>	
<p>Actualmente todos los servicios han mantenido una estrategia de precio de prestigio. Es decir, unos precios más altos de modo que los Padres de Familia, conscientes de la calidad o estatus, se sientan atraídos por el servicio. Igualmente, para la Primaria se mantendrá esta estrategia.</p> <p>No obstante, para obtener el precio de la Primaria y los nuevos Talleres Artísticos y Musicales se aplicó la estrategia de precio “costo más margen” determinando un rubro, que a su vez fue comparado con los precios de referencia, es decir, la competencia y manteniendo la estrategia de prestigio.</p> <p>Se realizarán un descuento del 10%, tanto en Preescolar como en Primaria, en la matrícula y la pensión para uno de los hermanos.</p>	\$0
<b>Estrategia de plaza</b>	
<p>La planta física es determinante para que el Colegio Micael sea percibido como un colegio de calidad y diferenciador frente a las demás instituciones. Es por esto que se decide invertir un total de \$3.500.000 en adecuaciones e instalaciones de elementos necesarios para implementar un mejor servicio.</p>	\$3.500.000
<b>Estrategia de promoción</b>	
<p><u>Open House:</u> Con el fin de posicionar la primaria, y de comunicar los valores agregados del Colegio Micael, se realizará un Open House, el cual estará acompañado de piezas publicitarias que inviten a esta actividad. Los elementos necesarios para esto serán: decoración, sillas, video beam, pasa-bocas. Por lo tanto, el costo total de esta actividad es de \$800.00.</p> <p><u>Conoce a Micael:</u> A los estudiantes aspirantes al grado primero, se les dará la posibilidad de asistir una semana a las clases del Colegio Micael. La maestra que los recibirá llevará a cabo un seguimiento a su proceso de reconocimiento de su futuro ambiente educativo. Asimismo, se contactará con las familias</p>	

<p>para generar los vínculos y mostrar un servicio personalizado. Esta actividad no tiene costo.</p> <p><u>Muestras culturales:</u> El Colegio Micael generará visibilidad por medio de la participación en actos culturales de Santander de Quilichao, Popayán y Cali con sus Grupos de Música y presentaciones de sus estudiantes. Esta actividad tiene un costo en los viáticos de los participantes, el cual tiene un presupuesto anual de \$800.000</p> <p><u>Medios de comunicación:</u> Los diversos canales de comunicación se manejarán con una imagen corporativa consistente, coherente con sus actividades. Es decir, manejar un lenguaje apropiado que apoye el posicionamiento en todos los medios de comunicación. Los medios en los que se promocionará el Colegio son: redes sociales, revista, periódico y televisión.</p> <p><u>Redes sociales:</u> se le pagará a un community manager para que maneje las redes sociales que se establecerán como canal interactivo. Apoyado con un contenido que refleje su propuesta de valor. El costo anual de este trabajador será de \$1.800.000.</p> <p><u>Piezas publicitarias:</u> se diseñarán piezas publicitarias que serán ubicadas en vallas y pasa calles, ubicados estratégicamente en Santander. Esto se realizará 3 veces al año. Esto tiene un costo de \$2.000.000 anuales.</p> <p><u>Revista:</u> se pautará en la revista local dos veces al año. Esto tiene un costo de \$650.000.</p> <p><u>Periódico y televisión:</u> Para reducir los costos de promoción, se escribirá un boletín de prensa anual, con la finalidad de generar contenido informativo en la prensa de Santander “Proclama” y en el canal local de televisión “Canal 2. Esto no generará un gasto debido a que se realizará como free press.</p>	\$6.050.000
<b>Total gasto en mercadeo Anual</b>	<b>\$11.850.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5. ANÁLISIS TÉCNICO

En el análisis técnico analizan los equipos y maquinaria requerida para llevar a cabo el servicio. Así mismo, se plantea la distribución de la planta, y finalmente un plan de ventas.

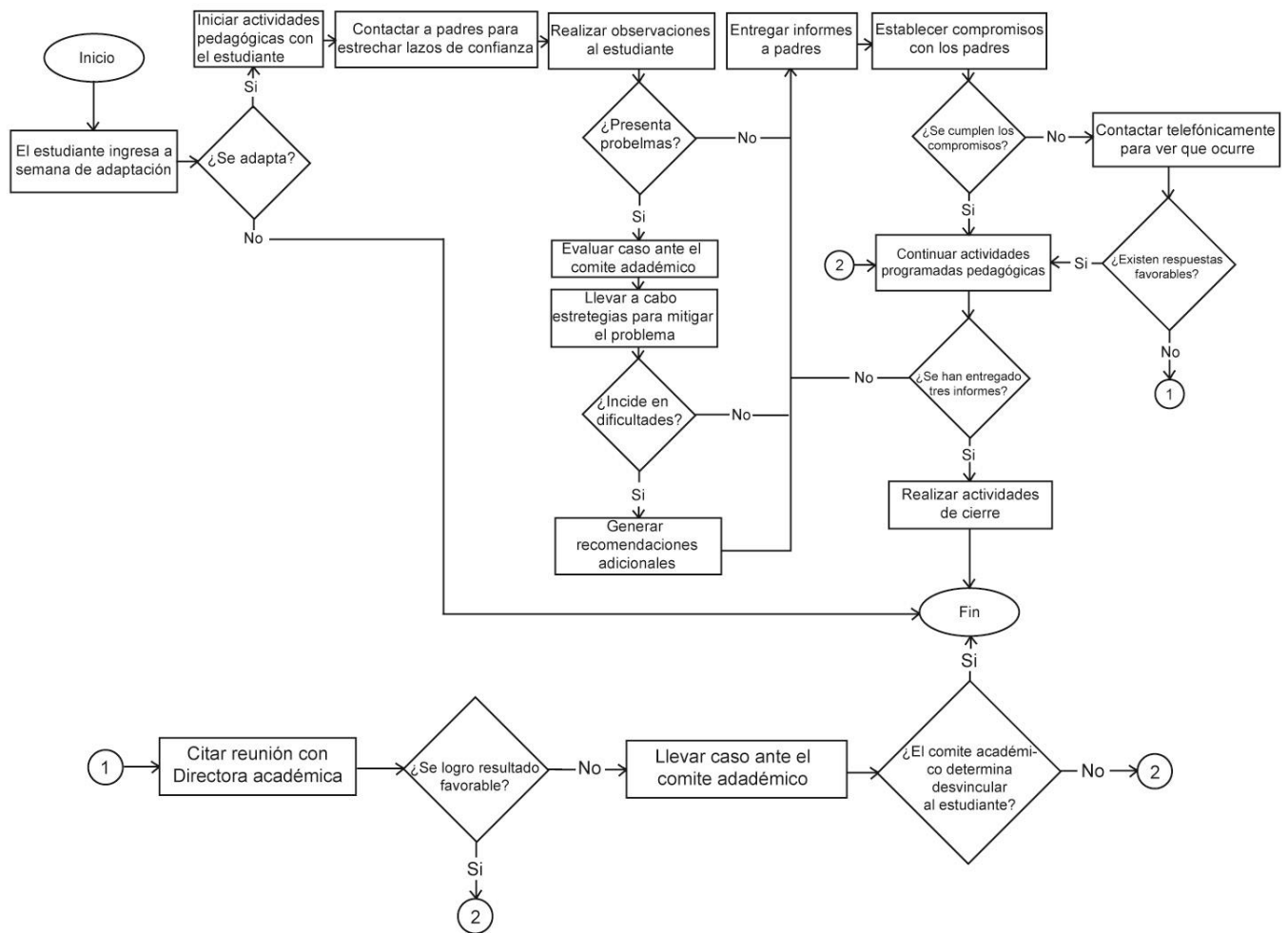
### 5.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO

El Colegio Micael actualmente ofrece el Servicio Educativo de Preescolar y Actividades Extracurriculares. Se espera que para el año 2016 inicie con el grado primero y continúe hasta el grado quinto. Este servicio propone una educación integral del niño, despertando sus cualidades universales desde un trabajo personalizado, que respete y guíe la individualidad de cada ser. Alcanzando la armonía entre las actividades intelectuales,

sociales, emocionales, artísticas y musicales. Todo esto basado en la inspiración pedagógica Waldorf.

A continuación se presentan dos diagramas de flujo de: El servicio básico de preescolar y primaria y los talleres artísticos y musicales. Estos diagramas ilustran de forma general como son los procesos e interacciones entre el padre de familia, colegio y el estudiante. Es importante aclarar, que existen otros procesos de apoyo como matrícula, compras, elaboración de merienda, entre otros; sin embargo, los dos flujos que encontraran a continuación están realizados desde una mirada más general.

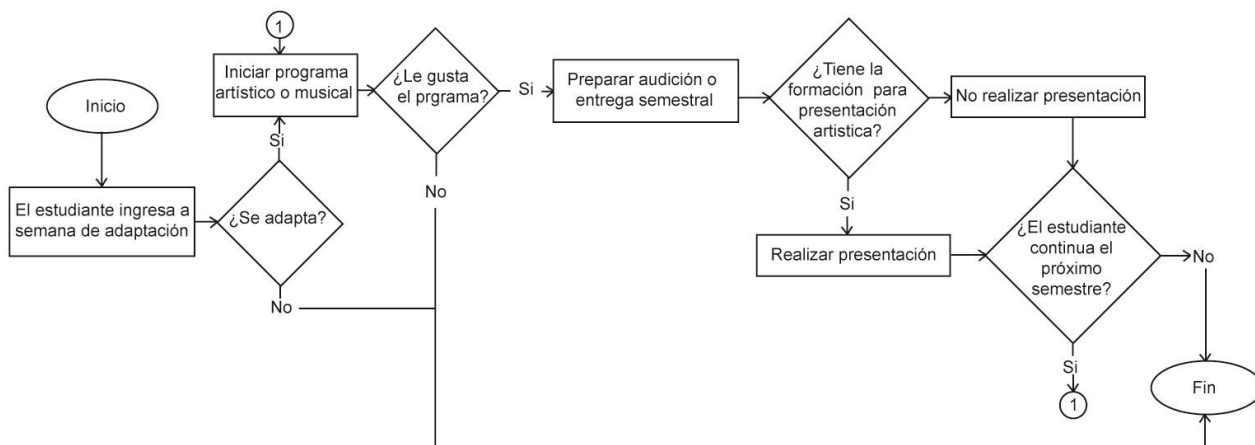
**Gráfico No 5: Diagrama del servicio básico de Preescolar y Primaria para los estudiantes y padres**



Fuente: Elaboración propia



**Grafico No 6: Diagrama de flujo Actividades Extracurriculares**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. SERVICIOS E INSUMOS BÁSICOS

El Colegio Micael, como cualquier otra organización requiere de unos insumos y servicios básicos para llevar a cabo su operación. Algunos de ellos son los servicios públicos, materiales para realizar las actividades artísticas. Estos materiales pueden implicar un costo fijo o variable para el Colegio dependiendo de su naturaleza. A continuación se ilustran dos tablas detallando esta información.

**Tabla No 10. Servicio Básicos**

Servicio	Proveedor	Costo Mensual
Agua	Emquilichao	\$45.000
Energía	Cedelca	\$50.000
Gas	Gases de Occidente	\$35.000
Telefonía e Internet	Telefónica Movistar	\$120.000
Celular	Tigo	\$100.000
<b>Total</b>		<b>\$ 350.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No 11: Insumos de las actividades del servicio**

Recurso	Proveedor(es)	Costo mensual unitario
Materiales especiales para los estudiantes (Cuadernos, lana de oveja, acuarelas, cera de abeja, arcilla)	<u>Luis Horacio Gómez:</u> <u>Lana de oveja empresa del eje cafetero:</u> <u>Mayorista Papelería Medellín:</u>	<b>Servicio Preescolar y primaria:</b> Costo mensual por niño es de \$5.000 <b>Talleres artísticos y musicales:</b> El costo mensual por niño es de \$5.000
Alimentos para la merienda	<u>Supermercados</u>	<b>Servicio Preescolar y primaria:</b> El costo mensual por niño es de \$10.500
Implementos de Aseo	<u>Supermercados</u>	Nota: Aplica para todos los servicios y no es variable. El gasto mensual es de \$180.000

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

Para prestar el servicio educativo, se requiere diferentes equipos y maquinarias. Entre ellos aparece la nevera, estufa, computadores, etcétera. Por otro lado, la forma de adquisición de los equipos y maquinarias será de contado y hasta este momento no se tiene programado el alquiler o leasing de estos equipos o maquinarias.

**Tabla No 12: Valor de activos entre el año 0 y el 2019**

TOTAL ACTIVOS	Año 0	2016	2017	2018	2019
<b>Valor actual</b>	\$29.362.500	\$34.078.500	\$43.178.500	\$51.938.500	\$62.013.500
Deducciones tributarias	0	\$8.121.100	\$10.331.767	\$12.457.767	\$8.860.600
Deducciones tributarias acumulada	0	\$8.121.100	\$18.452.867	\$30.910.633	\$39.771.233
<b>Valor fiscal</b>	\$29.362.500	\$25.957.400	\$24.725.633	\$21.027.867	\$22.242.267
Crecimiento o decrecimiento porcentual		Decreció 11,6%	Decreció 4,7%	Decreció 15%	Creció 5,7%

Fuente: Elaboración propia

Al detallar la tabla, se ilustra una inversión inicial de \$29.365.500. Para los siguientes años se requerirá nuevos asientos, tableros, con el fin de tener los muebles y condiciones necesarias para el nuevo curso de cada año. No obstante esta inversión anual va decreciendo, debido a que las re compras no son tan grandes. Solamente en el año 2019 se

incrementa a un 5,7% debido una mayor re compra, como por ejemplo computadores, juguetes de madera, mesas, asientos, entre otros.

**Tabla No 13: Equipos y Maquinarias**

Inversión depreciable	Proveedor	Cantidades	Costo Unitario	Totales
Nevera	Homcenter	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Estufa	Homcenter	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Computadores	Alkosto	3	\$ 1.500.000	\$ 4.500.000
Platos	Vidriería la 13	95	\$ 3.500	\$ 332.500
cucharas	Vidriería la 13	95	\$ 1.000	\$ 95.000
Vasos	Vidriería la 13	95	\$ 3.000	\$ 285.000
Piano	Yamaha	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Guitarra	Almacen musical Derian	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Instrumentos de percusión (Panderetas, tambores, claves)	Almacen musical Derian	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Cortinas	Homcenter	6	\$ 150.000	\$ 900.000
<b>Total equipos</b>				<b>\$ 9.512.500</b>
Sillas Madera	Eco Madera	95	\$ 70.000	\$ 6.650.000
Mesas Materno y Jardín	Eco Madera	8	\$ 250.000	\$ 2.000.000
Mesas Transición y Primaria	Eco Madera	20	\$ 130.000	\$ 2.600.000
Closet	Homcenter	8	\$ 100.000	\$ 800.000
Mueble de acuarelas	Eco Madera	6	\$ 120.000	\$ 720.000
Tabla de manualidades	Papelería Medellín	95	\$ 4.000	\$ 380.000
Escritorio oficina	Homcenter	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Tableros	Tableros Washinton	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Juegos Infantiles	Inmunisados Infantil	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Juguetes	Eco Madera	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>Total muebles y enseres</b>				<b>\$ 19.850.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la inversión en activos fijos es representada principalmente por todos los muebles como mesas, asientos, juguetes, juegos infantiles, closet, entre otros elementos necesarios para dictar clases y tener un ambiente ameno para los estudiantes.

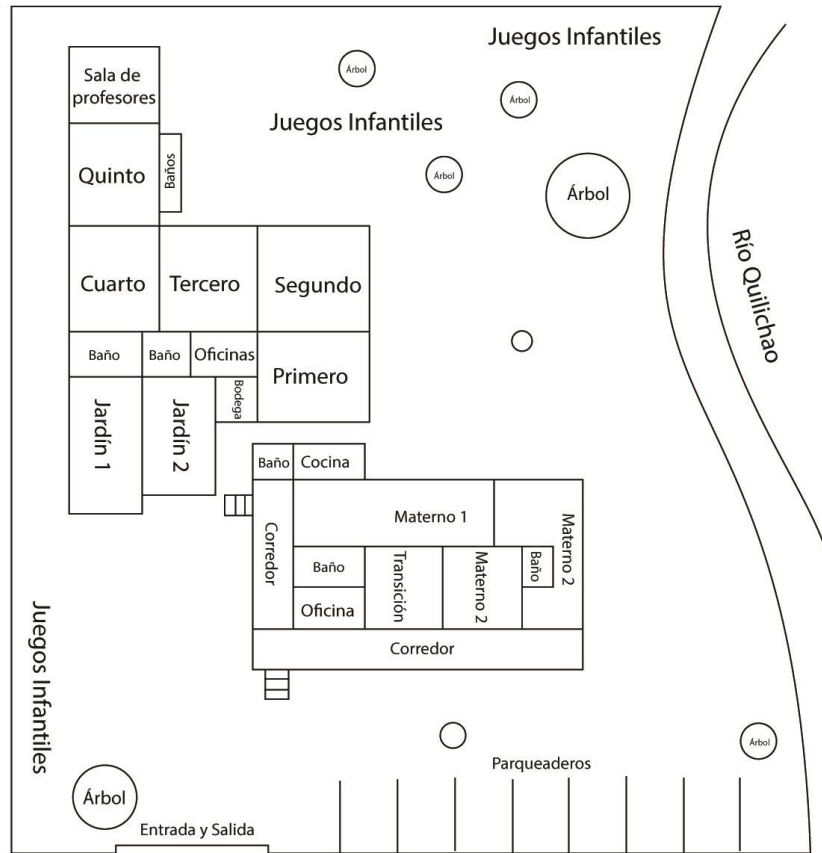
### 5.3.1. POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO Y DE REPUESTOS

Anualmente se realizará el mantenimiento a todos los equipos y muebles. Los muebles que estén totalmente dañados serán remplazados por unos nuevos. Los que tengan ciertas partes deterioradas, se comprarán los repuestos. No obstante, si el activo se encuentra en buen estado, se le realizará un mantenimiento. Todo esto se hace en la época de Enero, debido a que a que todas las instalaciones están desocupadas. Se ha estimado un gasto anual de \$4.800.000.

#### 5.4. DISTRIBUCIÓN DEL COLEGIO

La distribución de la planta fue realizada teniendo en cuenta los espacios necesarios para cada grado, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria para los estudiantes, padres de familia y colaboradores de la organización. A continuación se presenta un gráfico con dicha distribución.

Gráfico No 7: Distribución del Colegio Micael



Fuente: Elaboración propia

### 6. ANALISIS ADMINISTRATIVO

En el Análisis Administrativo se detallará la misión, visión y los valores corporativos. También, se especificará el grupo empresarial, la estructura organizacional, el personal y las organizaciones de apoyo para el Colegio Micael.

## **6.1. MISIÓN**

Contribuir a la formación de las bases esenciales del niño mediante un servicio personalizado, buscando el equilibrio en su sentir, pensar y actuar, permitiéndole experimentar una convivencia armónica; utilizando como inspiración la Pedagogía Waldorf.

## **6.2. VISIÓN**

En el año 2020, la primaria del Colegio Micael estará consolidada y será reconocida por la sociedad de Santander de Quilichao como una Institución de alta Calidad.

## **6.3. VALORES CORPORATIVOS**

**Pasión por la enseñanza y el aprendizaje:** El mayor motivador en la labor diaria es el amor y compromiso profundo en los procesos de enseñanza y de aprendizaje hacia nuestros estudiantes, los cuales requieren que los maestros y personal vinculado; asuman su rol con una genuina pasión, de tal manera que impulse investigar, superar retos y llegar al objetivo deseado sin ceder al camino fácil.

**Espíritu de equipo:** El espíritu de equipo es forjado con el trabajo cotidiano permitiendo avanzar permanentemente hacia la consolidación de una red de individuos trabajando unidos por un mismo ideal. El espíritu de equipo permite cumplir con las tareas de una forma más rápida, eficiente y sólida.

**Respeto y tolerancia.** Aceptamos la individualidad de cada ser y aprendemos a trabajar con sus fortalezas y debilidades, así mismo convivimos con las tres étnicas: afrodescendientes, indígenas y mestizos, que aporta una gran diversidad cultural. Por lo tanto en nuestra Institución trabajamos profundamente en los procesos que permitan fortalecer y afianzar el respeto y la tolerancia por la diferencia y la diversidad.

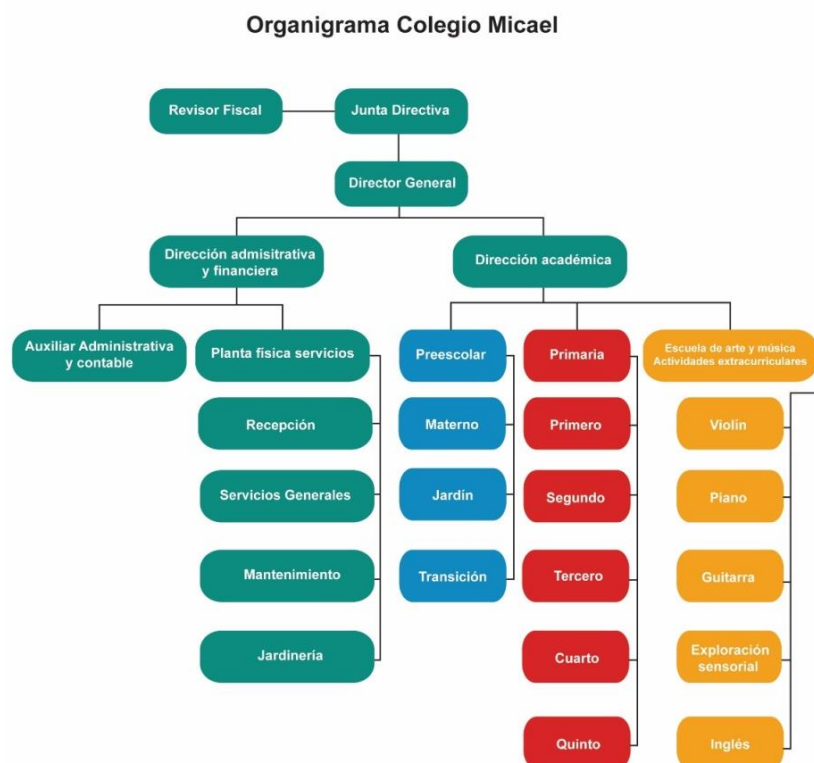
**Solidaridad:** La solidaridad se vive en el Colegio Micael como una colaboración desinteresada, siempre ayudando con el corazón en lo que esté a nuestro alcance. Esto se vivencia en la interacción del equipo de trabajo y se imparte en los estudiantes y familias.

**Flexibilidad y Adaptación:** La capacidad de adaptarse a los cambios y situaciones de la cotidianidad proporciona a toda la Comunidad Educativa la posibilidad de interiorizar esta actitud que le permitirá asumir en un futuro los retos de la vida con seguridad y firmeza.

#### 6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El recurso humano para el Sector Educativo es fundamental, pues ellos son los que día a día realizan el servicio. Por lo tanto, se debe tener un excelente equipo interdisciplinario, lo suficiente capacitado y comprometido. A continuación se detalla la información respecto al talento humano junto a los directivos de la organización.

Gráfico No 8: Organigrama del Colegio



Fuente: Elaboración propia

#### 5.5. GRUPO EMPRESARIAL

El Grupo Empresarial en el Colegio Micael, está representado por dos socios, los cuales velan por el adecuado funcionamiento del servicio como también para que sea una organización, sostenible en el tiempo, rentable y de alta calidad. A continuación se presenta

una tabla con la participación de los socios del Colegio Micael y sus respectivas competencias:

**Tabla No 14: Descripción Grupo Empresarial**

Grupo Empresarial	Participación	Competencias
Socio Número 1	50%	Gestión del cambio y desarrollo de la Organización. Dirección de personas y liderazgo. Capacidad de evaluar y crear la Planeación Estratégica.
Socio Número 2	50%	Alto grado de responsabilidad y autonomía, conocimiento y dirección en la inspiración Pedagógica Waldorf. Alto nivel de creatividad.

Fuente: Elaboración propia

**Políticas de distribución de utilidades:** La organización por su carácter de Corporación, que la ubica dentro de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), no reparte utilidades. Estas son reinvertidas en la misma Corporación.

## 5.6. COLABORADORES

Los colaboradores del Colegio Micael están representados principalmente por dos grupos, el personal administrativo y el personal operativo (maestras). A continuación se detallan los perfiles de cada uno de ellos, la experiencia requerida, salario y tipo de contrato y sus principales funciones.

**Tabla No 15: Descripción de Cargos.**

Cargo	Perfil y competencias	Experiencia	Salario y tipo de Contrato	Funciones
Director General	Carreras afines a las Ciencias Contables y Administrativas.	5 años	2,000.000 Contrato a término indefinido. Tiempo Completo	Mantener el adecuado funcionamiento de todos los servicios, así como velar por la sostenimiento de la organización.

Director Administrativo y financiero	Administrador de Empresa, Economista, financiero, Contador o áreas afines a las ciencias contables y administrativas. Sugerido con experiencia mínima de dos años en cargos de administrador y financieros, preferiblemente en el sector educativo.	3 Años	1,500.000 Contrato a término Indefinido – Tiempo completo	Realizar el presupuesto anual y llevar el control de este. Coordinar y asegurar el pago de las diferentes obligaciones financieras. externas, de prestación de servicios y proveedores. Aprobar o rechazar novedades de gastos que involucren flujo de efectivo. Auditar el registro del libro diario y consecutivo de los documentos de soporte. Atender cualquier consulta de proveedores, nuevos y antiguos. Evaluar la gestión del cobro de cartera. Coordinar el aseo, mantenimiento y reparaciones en las instalaciones del Colegio y área de juegos.
Auxiliar Administrativa y contable	Secretaria Contable y/o Auxiliar Contable.	2 Años	\$ 644.350 SMMLV Contrato a término fijo Tiempo Completo	Atención al Cliente (Padres de Familia). Funciones secretariales. Manejo de Caja Menor. Realizar gestión de cobro de cartera. Manejo del sistema de contabilidad SAI OPEN del Colegio.
Servicios generales	Bachiller con excelentes habilidades para cocinar diferentes alimentos en grandes proporciones que tenga certificación en manejo de alimentos.	1 Años	\$400.000 Contrato a término Fijo Medio Tiempo	Realizar la merienda todos los días en el horario estipulado. Hacer el aseo todos los días. Informar oportunamente sobre el consumo de elementos de aseo para mantener los niveles adecuados con el fin de asegurar la limpieza del colegio. Mantener en orden y limpio los diferentes espacio del Colegio.
Jardinero	Bachiller con habilidades para la jardinería	1 Año	\$200.000 Contrato por prestación de servicio.	Cortar el césped cada dos meses. Cuidar de las flores y plantas sembradas por los estudiantes.
Mantenimiento	Bachiller con excelente conocimiento en pintar, resanar , entre otras.	1 Año	\$200.000 Contrato por prestación de servicio	Pintar y resanar cada año el Colegio. Arreglar los diferentes elementos de madera. Arreglar los daños en la estructura del Colegio, techos, canales de agua, baños, llaves, tuberías.



Directora Académica	Licenciada(o) en Educación, Pedagogía Infantil, en Lengua Castellana, Matemáticas. Con profundo conocimiento en planes curriculares, manejo de personal y vocación en la educación.	5 Años	1,700.000 Contrato a término Indefinido – Tiempo completo	<p>Actualizar o crear planes curriculares.</p> <p>Velar por la calidad de los diferentes servicios.</p> <p>Resolver dificultades con los padres o con el personal interno en ámbito académico.</p> <p>Reclutamiento, Selección de nuevas maestra.</p> <p>Organizar el contenido de las diferentes capacitaciones.</p> <p>Hacer seguimiento a cada una .</p>
Maestras Primaria	Profesional en alguna Licenciatura con alto conocimiento en las área de español, matemáticas, Ciencias Naturales y Ciencias. Específicamente los temas que se dictan de primero a quinto. Excelente manejo de grupo y calidez en el trato con los estudiantes.	3 Años	\$644.350 SMMLV Contrato a término fijo Medio tiempo	<p>Dictar las materias principales.</p> <p>Evaluar a los estudiantes según los lineamientos de la pedagogía.</p> <p>Realizar las visitas domiciliarias.</p> <p>Organizar y llevar a cabo las reuniones grupales e individuales.</p> <p>Estar en constante contacto con las familias de los niños.</p> <p>Asistir al taller de maestras semanal.</p> <p>Organizar el salón desacuerdo a la época que se esté vivenciando.</p>
Maestras Preescolar	Tecnóloga Educación a la Primera Infancia o profesional en alguna Licenciatura. Con excelente manejo de grupo y calidez con los estudiantes, vocación a la enseñanza y el acompañamiento de los niños-	3 Años	\$644.350 SMMLV Contrato a término fijo Medio tiempo	<p>Direccionar las actividades diarias del niño.</p> <p>Evaluar a los estudiantes según los lineamientos de la pedagogía.</p> <p>Organizar y llevar a cabo las reuniones grupales e individuales.</p> <p>Estar en constante contacto con las familias de los niños.</p> <p>Asistir al taller de maestras semanal.</p> <p>Organizar el salón desacuerdo a la época que se esté vivenciando.</p>
Maestras Materno	Tecnóloga Educación a la Primera Infancia o profesional en alguna Licenciatura. Con excelente manejo de niños entre 1 y 3 años calidez y amor con los estudiantes, vocación a la enseñanza y el acompañamiento de los niños-	3 Años	\$644.350 SMMLV Contrato a término fijo Medio tiempo	<p>Direccionar las actividades diarias del niño.</p> <p>Evaluar a los estudiantes según los lineamientos de la pedagogía.</p> <p>Organizar y llevar a cabo las reuniones grupales e individuales.</p> <p>Estar en constante contacto con las familias de los niños.</p> <p>Asistir al taller de maestras semanal.</p> <p>Organizar el salón desacuerdo a la época que se esté vivenciando.</p>

Maestras Auxiliares	Técnica o Tecnóloga en Educación a la Primera Infancia o afines. Con excelente disposición, dinámica y ágil en realizar las actividades. Excelente trato y vocación con los niños.	1 Año	\$520.000 Contrato por prestación de servicios Medio tiempo	Seguir las instrucciones o pedidos de la maestra titular. Cambiar los pañales de los bebés. Tener los materiales listos para las diferentes actividades. Ayudar a la maestra en el manejo del grupo y apoyarla en las actividades artísticas. Asistir al taller de maestras semanal. Ayudar en la ambientación de cada época.
Maestros de música	Estudiante de últimos semestres o profesional en música, que tenga vocación para trabajar con los niños.	1 Año	\$200.000 Contrato por prestación de servicio	Preparación de clases. Dictar las clases. Seguir la metodología enseñanza. Organizar los recitales de música junto con la directora académica.
Maestra de Exploración Sensorial	Profesional en artística, artes o carreras afines, que tenga vocación para trabajar con los niños.	1 Año	\$200.000 Contrato por prestación de servicio	Preparación de clases. Dictar las clases. Seguir la metodología enseñanza. Organizar exposiciones de sus trabajos cada 6 meses.

Fuente: Elaboración propia

## 5.7. POLÍTICAS INTERNAS PARA LOS MAESTROS

Las políticas internas para los maestros permiten tener claridad en las diferentes actividades que ellos deben realizar, así mismo, es una guía que direcciona sus conductas y límites. A continuación se describe las políticas que estableció el Colegio Micael.

1. Preparar debidamente sus clases, utilizando el método Waldorf.
2. Asistir al taller de maestras cada semana y cumplir con las tareas dejadas en este.
3. Asistir dentro de los horarios que la Institución programe a capacitaciones que pueden ser: talleres, charlas, seminarios y todo lo relacionado con la Pedagogía Waldorf.
4. Fundamentar su preparación pedagógica con lecturas sobre Pedagogía Waldorf.
5. Diligenciar los observadores y cuaderno de épocas libros, tenerlos siempre a disposición de la Directora Académica.
6. Entregar los informes orales y escritos oportunamente a los padres de familia.

7. Visitar por lo menos una vez al año la familia de sus alumnos para conocer más de cerca el entorno del niño y así poder tener más herramientas en su trato hacia él (Aplica para Transición y Primaria).
8. Guardar confidencialidad de la información relacionada con el Colegio, los Empleados, los Clientes, Proveedores, Proyectos, y demás.
9. Solicitar cualquier tipo de permisos con 3 días hábiles de anticipación. Si es una urgencia médica o calamidad doméstica, comunicarse en el menor tiempo posible.
10. En los días en que no se asistió por motivos de salud, deberá traer la incapacidad médica para que esos días sean pagos.
11. Los permisos que no estén justificados según el Código Sustantivo del Trabajo, es decir que en aquellas situaciones no contempladas en la Legislación laboral como matrimonio, citas médicas, estudio, actividades familiares, trámites legales o administrativos serán decisión del empleador avalar la ausencia y fijar las deducciones en el salario, conforme al tiempo solicitado.
12. El tipo contrato de las Maestras Titulares y Auxiliares es a término fijo durante once meses por un salario mínimo mensual legal vigente. Los maestros que dicten clases complementarias (Pocas horas a la semana), el tipo de contrato será por Prestación de Servicios y la hora se les paga a \$10.000.

**Convocatoria, selección y capacitación:**

1. Realizar convocatoria
2. Filtrar candidatos de acuerdo al perfil establecido.
3. Diseñar pruebas de selección de acuerdo al número de personas filtradas
4. Ejecutar pruebas de selección.
5. Seleccionar personas acordes con las necesidades planteadas y de acuerdo a los resultados en las pruebas.
6. Realizar entrevista personal.
7. Escoger candidato final para periodo de prueba.
8. Observar e instruir al precandidato por espacio de 15 días.
9. Evaluación de desempeño en práctica y encuentro con el candidato para definir su situación futura.

10. En caso de no resultar apto para el empleo, se regresa al paso 5.
11. Si la maestra pasa los filtros establecidos, es contratada por un tipo de contrato a término fijo por 11 meses.
12. Una semana antes de iniciar sus actividades, recibe una semana de inducción al cargo). Durante el primer mes, se le hace un seguimiento por parte de la Directora.
13. También se incorpora a las reuniones semanales, en el cual se profundizan los temas pedagógicos.
14. Si la maestra inicia el tercer año, El Colegio Micael costea el preseminario y seminario de pedagogía Waldorf en el Centro Antroposófico de Cali. El Colegio Micael ha estipulado un gasto mensual de \$200.000 para este tipo de programas.

### 5.8. ORGANIZACIONES DE APOYO

Para el Colegio Micael, y demás organizaciones los aliados estratégicos son de suma importancia, porque permiten darle vida al servicio o producto. Por lo tanto, su adecuada gestión tiene gran incidencia en el precio, la calidad, los tiempos de entrega, entre otros. Colegio Micael actualmente tiene seis proveedores que se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla No 16: Descripción de las Organizaciones de Apoyo.**

<b>Organizaciones</b>	<b>Servicio Requerido</b>	<b>Forma de Pago</b>
<b>Coprocenva</b>	Recaudo de los pagos mensuales realizado por los padres. Prestamos requeridos por el Colegio.	30 días - Efectivo
<b>Colegio Luís Horacio Gómez</b>	Es uno de los grandes aliado para el Colegio Micael, porque en su objeto social, está el Fomento de la Pedagogia Waldorf, por lo tanto permite la capacitación a las maestras en sus instalaciones, además facilitan los currículos académicos. Finalmente, ellos tienen la disposición de llevar a cabo talleres para padres o maestras impartiendo un conocimiento profundo de la pedagogía.	Inmediato - Efectivo
<b>Centro Antroposófico Rudolf Stainer: Formacion Maestras Waldorf.</b>	El Colegio Micael tiene las puertas abiertas a recibir la Formación de Maestros Waldorf que se dictan en este lugar. Además, la Directora del Colegio hace parte del grupo de estudiantes egresados de este Centro.	Inmediato - Efectivo
<b>Asociación de Maestras Jardineras Waldorf</b>	El Colegio Micael, hace parte de esta Asociación la cual lleva a cabo encuentros entre maestras a nivel local y nacional. Es la encargada de velar por la Formación de Maestras Waldorf en Colombia.	Inmediato - Efectivo
<b>Asociación de Rectores Waldorf:</b>	Es la Asociación de rectores de Colegios Waldorf de Colombia, se reúnen trimestralmente en las diferentes Zonas del país para debatir temas Académicos, Administrativos y de Gestión. Con el fin de fortalecer las Instituciones del país.	Inmediato - Efectivo

<b>Academia Musical Preludio</b>	Institución especializada en la enseñanza de la Música a niños y jóvenes. Actualmente el Colegio tiene la posibilidad de recibir material pedagógico, asesoramiento y visita a su sede.	Inmediato - Efectivo
--------------------------------------	---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia

## 6. ANALISIS LEGAL

El Colegio Micael fue constituido ante la Cámara de Comercio en el año 2002 como una organización sin ánimo de lucro, específicamente como una Corporación. La denominación de la razón social es “Corporación Manos Solidarias de Colombia. Ahora bien, el Colegio Micael por ser una Entidad Educativa también es regulado por la Secretaría de Educación Municipal, Departamental y Nacional. A continuación se amplía la información de los requerimientos legales.

En primer lugar, al realizar el análisis de las Organizaciones sin Ánimo de Lucro (ESAL) se identificó que el Consejo de Estado, en la sentencia del 21 de agosto de 1940 definió de forma puntual las Fundaciones y las Corporaciones de la siguiente forma:

“La Corporación está formada por una reunión de individuos y tiene por objeto el bienestar de los asociados, sea físico, intelectual y moral. No persigue fines de lucro.

La Fundación se distingue de la Corporación en que es un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia o de Educación Pública, para lo cual se destinan bienes determinados. En la Fundación no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personería jurídica. En suma, en la Corporación hay asociación de personas, en la fundación predestinación de bienes a fines sociales”.

Por lo tanto, Según el régimen tributario, las entidades sin ánimo de lucro, pertenecen a un régimen especial, sin embargo, están obligadas a:

1. Cumplir con los deberes tributarios a que tengan a lugar.
2. Llevar la contabilidad organizada, según la reglamentación actualizada. Contar con los controles necesarios para garantizar el buen manejo de las finanzas de la entidad.
3. Tener el registro único tributario (RUT)

4. Registrar los libros de: Socios, de Actas y Contables ante la Cámara de Comercio.
5. Cumplir con el impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).
6. Presentar la información exógena mediante los medios magnéticos al Departamento de Impuestos Nacionales DIAN
7. Obtener el permiso de uso de suelos y de los bomberos.

No obstante se ésta exento del CREE, Impuesto de industria y comercio, y el IVA.

En segundo lugar, la Secretaría de Educación exige: La Licencia de Funcionamiento, la información del SIMAT (Sistemas de Información de Matriculas), la Autoevaluación Anual de la Institución ya que con base en está, cada año ellos expiden la Resolución de Costos Educativos, con el incremento aprobado por el Gobierno Nacional y Acta de Salud actualizada.

## 7. ANÁLISIS ECONOMICO

En el análisis económico se detallará el presupuesto de: los ingresos, materias primas e insumos, el costo de la nómina, los costos variables y fijos. Esto con la finalidad de tener un panorama claro de los recursos económicos necesarios. En las siguientes tablas se ilustra con detalle esta información.

**Tabla No 17: Presupuesto de ingresos.**

Concepto de ingresos	2016		2017		2018		2019	
	Unidades	Pesos	Unidades	Pesos	Unidades	Pesos	Unidades	Pesos
Materno	440	\$ 70.400.000	495	\$ 83.952.000	517	\$ 92.944.192	528	\$100.617.032
Jardín	572	\$ 88.660.000	605	\$ 99.401.500	627	\$109.197.066	638	\$117.779.572
Transición	165	\$ 25.575.000	187	\$ 30.724.100	220	\$ 38.314.760	253	\$ 46.705.692
Primaria	110	\$ 20.350.000	242	\$ 47.456.200	407	\$ 84.601.462	605	\$133.304.466
Iniciación Música	88	\$ 5.280.000	110	\$ 6.996.000	110	\$ 7.415.760	110	\$ 7.860.706
Talleres musicales (violín, guitarra, piano)	330	\$ 23.100.000	396	\$ 29.383.200	396	\$ 31.146.192	396	\$ 33.014.964
Exploración sensorial	88	\$ 7.040.000	110	\$ 9.328.000	110	\$ 9.887.680	110	\$ 10.480.941
Inglés	88	\$ 5.280.000	110	\$ 6.996.000	110	\$ 7.415.760	110	\$ 7.860.706
Matriculas académicas	117	\$ 23.400.000	139	\$ 29.468.000	139	\$ 31.236.080	139	\$ 33.110.245
Matriculas extracurriculares	54	\$ 2.700.000	66	\$ 3.498.000	66	\$ 3.707.880	66	\$ 3.930.353
Materiales (jardín, materno y transición)	107	\$ 23.540.000	117	\$ 27.284.400	124	\$ 30.651.808	129	\$ 33.801.034
Materiales primaria	10	\$ 2.800.000	22	\$ 6.529.600	37	\$ 11.640.496	55	\$ 18.341.646
<b>Volumen Estimado de Ventas</b>	<b>2169</b>	<b>\$298.125.000</b>	<b>2599</b>	<b>\$381.017.000</b>	<b>2863</b>	<b>\$458.159.136</b>	<b>3139</b>	<b>\$546.807.356</b>

Fuente: Elaboración propia

El Colegio Micael para el año 2016 espera recibir unos ingresos por conceptos de: matrículas, mensualidad, materiales, entre otros (Ver tabla No 17). Por lo tanto, al finalizar el año 2016, se esperan unos ingresos totales de \$298.125.000. Para el año 2017, se continúa con la apertura de un grado más, por lo que se espera unos ingresos totales de \$381.017.000, es decir, un incremento del 28%. En los siguientes años 2018 y 2019 se espera que el incremento sea del 20% y 19% respectivamente. Con este presupuesto de ingresos se lograría cubrir todas las responsabilidades que se detallan a continuación.

**Tabla No 18: Presupuesto de materias primas e insumos**

	2016	2017	2018	2019
<b>Costo de Insumos</b>	\$20.218.500	\$ 25.471.270	\$ 31.214.170	\$ 37.757.589
<b>Crecimiento %</b>		26%	23%	21%

Fuente: Elaboración propia

La proyección de las materias primas e insumos para el Colegio Micael, son bajas, debido a que organización brinda servicios. Para el año 2016, se han proyectado unos insumos de \$20.218.500 los cuales corresponden a los materiales que los niños requieren para hacer sus actividades, y el costo de la merienda. De modo similar, para algunos talleres extracurriculares hay un costos de insumos de materiales, ahora bien, los talleres de música no requieren de ningún insumo específico pues solo se requieren del instrumento y el profesor que dicta la clase.

Así mismo, en los siguientes años se incurre en los mismos costos de los insumos, sin embargo estos aumentan debido al incremento de los estudiantes y la inflación. Por consiguiente, se puede observar que el presupuesto para el año 2017 aumentó en un 26% respecto al año 2016. Así mismo, en los años 2018 y 2019 se presenta un incremento del 23% y 21% respectivamente.

**Tabla no 19: Nómina**

	2016	2017	2018	2019
TOTAL SALARIOS MENSUALES	\$ 11.799.583	\$ 13.133.652	\$ 14.585.330	\$ 16.163.928
TOTAL SALARIOS ANUALES	\$ 141.595.000	\$ 157.603.821	\$ 175.023.959	\$ 193.967.139
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	\$ 73.405.680	\$ 81.704.973	\$ 90.735.921	\$ 100.556.444
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	\$ 9.376.500	\$ 10.761.120	\$ 12.278.139	\$ 13.938.460
TOTAL NÓMINA	\$ 224.377.180	\$ 250.069.914	\$ 278.038.018	\$ 308.462.043

Fuente: Elaboración propia

La Nómina del Colegio Micael está representada en los cargos de un Director General, un Administrador, una Coordinadora Académica, una Auxiliar Administrativa, ocho maestras titulares y 3 maestras auxiliares, para un total de 15 personas. Al realizar el análisis, en el 2016 el total de la nómina será de \$224.377.180, este es el costo más representativo siendo el 69% del total de los costos. La razón principal, surge al ser un servicio educativo, por ende, se requiere del personal suficiente para cubrir todos los servicios.

También se puede observar que al pasar de los años, se está contratando una maestra titular, esto debido a los grados nuevos de Primaria. Como consecuencia, se evidencia un crecimiento en los siguientes tres años de un 11%.

**Tabla No 20: Análisis de costos**

<b>Análisis de los Costos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Costos Fijos</b>				
Gastos Personal	\$ 224.377.180	\$ 250.069.914	\$ 278.038.018	\$ 308.462.043
Gastos de operación	\$ 29.063.500	\$ 34.588.167	\$ 37.344.047	\$ 34.099.013
Gastos de Administración	\$ 48.907.600	\$ 52.784.600	\$ 56.777.180	\$ 61.324.855
Gastos Diferidos	\$ 3.150.000	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Costos fijos</b>	\$ 305.498.280	\$ 337.442.681	\$ 372.159.245	\$ 403.885.911
<b>Costos Variables</b>				
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	\$ 20.218.500	\$ 25.471.270	\$ 31.214.170	\$ 37.757.589
<b>Total costos variables</b>	\$ 20.218.500	\$ 25.471.270	\$ 31.214.170	\$ 37.757.589
<b>Costo total</b>	\$ 325.716.780	\$ 362.913.951	\$ 403.373.415	\$ 441.643.500
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	NO	SI	SI	SI
<b>Colchon de Efectivo</b>	\$ 25.458.190	\$ 28.120.223	\$ 31.013.270	\$ 33.657.159

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de costos se identificó que los costos fijos representan más del 90% de los costos totales. Esto implica que el Colegio deba mover un alto flujo de caja para poder soportar mes a mes estas responsabilidades. Dentro de los costos fijos el concepto que más dinero requiere es el pago de nómina como se mencionó anteriormente. Por todo esto, el Colegio Micael requiere tener los salones en su máxima capacidad para que los costos fijos por estudiante se reduzcan considerablemente y sea más rentable la organización. En contraste, se encuentran los costos variables que representan un 6% o máximo un 9% de los costos totales. Una cuantía baja; sin embargo, cuando hay muy pocos costos variables la organización se carga de responsabilidades fijas que no le permiten soportar una baja



demanda. Por lo tanto es una gran desventaja. Por otro lado, en el primer año no se alcanza el punto de equilibrio, no obstante los siguientes años se cumple el punto de equilibrio y el colchón va aumentando considerablemente. El colchón de efectivo permite saber el valor a cubrir por un mes de los costos fijos.

Todo lo anterior nos indica que para el Colegio Micael es muy importante concentrarse en el aumento de las ventas y no tanto en la reducción de costos y gastos, puesto que su estructura de costos es baja y no habría mucho que modificar, por el contrario se puede llegar a tener una economía sobresaliente como lo muestran las proyecciones al tener unas altas ventas.

## 8. ANÁLISIS FINANCIERO

### 8.1. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es uno de los estados financieros más importantes. El objetivo es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo durante un período de tiempo. En la proyección realizada se observa las variaciones de entradas y salidas de efectivo totales del año 2016, 2017, 2018 y 2019.

**Tabla No 21: Proyección del flujo de caja del año 2016 hasta el año 2019.**

ITEM	Año 0	2016	2017	2018	2019
Caja Inicial	\$ -	\$ 34.487.500	\$ 26.661.067	\$ 47.489.442	\$ 107.598.160
Ingresos Netos		\$298.125.000	\$381.017.000	\$458.159.136	\$546.807.356
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	\$ -	\$332.612.500	\$407.678.067	\$505.648.578	\$654.405.515
Inversiones en activos	\$29.362.500	\$ 4.716.000	\$ 9.100.000	\$ 8.760.000	\$ 10.075.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ -	\$ 19.005.390	\$ 23.942.994	\$ 29.341.320	\$ 35.492.134
Egresos por mano de obra	\$ -	\$211.166.933	\$248.576.355	\$276.412.789	\$306.694.720
Egresos por gastos de operación		\$ 25.800.000	\$ 30.348.000	\$ 32.168.880	\$ 34.099.013
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 44.050.000	\$ 46.693.000	\$ 49.494.580	\$ 52.464.255
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 3.150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos redefuente		\$ 1.213.110	\$ 1.528.276	\$ 1.872.850	\$ 2.265.455
Egresos por gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por pagos de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$32.512.500	\$305.951.433	\$360.188.625	\$398.050.419	\$441.090.577
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-\$32.512.500	\$ 26.661.067	\$ 47.489.442	\$ 107.598.160	\$213.314.938
Aporte de Socios	\$67.000.000				

Fuente: Elaboración propia

Se observa que al inicio del periodo “0” se requiere invertir \$67.000.000 para cubrir los activos y los gastos del siguiente año, es decir, tener la liquidez para pagar todas las responsabilidades. Al finalizar el año 2016, el neto disponible es de \$26.661.067, y para el año 2017 incrementa este rubro en un 78,1%. Del mismo modo, el crecimiento de los siguientes años 2018 y 2019, es de 126,6% y 98% respectivamente. En resumen, en un inicio es muy preciso el flujo de caja, sin embargo al pasar de los años el flujo mejora considerablemente permitiendo tener la liquidez para soportar todas las responsabilidades y mantener la operación.

## 8.2. ESTADO DE RESULTADOS

Este estado financiero permite conocer el desempeño operativo de la empresa en los periodos anuales 2016, 2017, 2018 y 2019. Además, analiza los ingresos generados y los gastos incurridos, determinado así la evaluación de la rentabilidad del Colegio Micael. A continuación se ilustra la proyección.

**Tabla No 22: Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019	
Ventas netas	298.125.000	381.017.000	458.159.136	546.807.356	
Costos de Materia prima	20.218.500	25.471.270	31.214.170	37.757.589	
Costo mano de Obra	224.377.180	250.069.914	278.038.018	308.462.043	
Gastos de Operación	29.063.500	34.588.167	37.344.047	34.099.013	
Gastos de Administración y Ventas	48.907.600	52.784.600	56.777.180	61.324.855	
Gastos diferidos	3.150.000	0	0	0	
Gastos financieros	0	0	0	0	
<b>Utilidad gravable</b>	-27.591.780	18.103.049	54.785.721	105.163.856	
Menos: Impuesto de Renta	0	0	0	0	
<b>Utilidad neta</b>	-27.591.780	18.103.049	54.785.721	105.163.856	
Reserva legal	0	1.810.305	5.478.572	10.516.386	
<b>Utilidad del periodo</b>	-27.591.780	16.292.745	49.307.149	94.647.470	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos de Materia prima	6,8%	6,7%	6,8%	6,9%	
Costo mano de Obra	75,3%	65,6%	60,7%	56,4%	
Gastos de Operación	9,7%	9,1%	8,2%	6,2%	
Gastos de Administración y Ventas	16,4%	13,9%	12,4%	11,2%	
Gastos diferidos	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad gravable</b>	-9,3%	4,8%	12,0%	19,2%	
Menos: Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
<b>Utilidad neta</b>	-9,3%	4,8%	12,0%	19,2%	
Reserva legal	0,0%	0,5%	1,2%	1,9%	
<b>Utilidad del periodo</b>	-9,3%	4,3%	10,8%	17,3%	

Fuente: Elaboración propia

En el año 2016 la actividad operacional del Colegio no logra cubrir sus gastos y se presenta una pérdida de \$27.591.780. Esto se debe principalmente a las ventas, pues no generaron los suficientes ingresos para cubrir todos los gastos. No obstante, para el año 2017 esta situación mejora considerablemente, pues la apertura del nuevo grado y el leve incremento de los estudiantes en cada curso, proyectan mayores ingresos, los cuales cubren con todos los gastos y al final del periodo dejan una utilidad de \$16.292.745. De igual manera, en el año 2018 las utilidades ascenderán a \$49.307.149, y finalmente en el año 2019 las utilidades llegarán a \$94.647.470. En conclusión, los resultados indican una mejora en la economía de la organización a través del tiempo.

### 8.3. BALANCE GENERAL

A continuación se proyecta el balance general de los años 2016 al 2019. Aquí se podrá observar todo lo que tendría el Colegio Micael, así mismo sus deudas y finalmente lo que pertenece a los socios.

**Tabla No 23: Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	34.487.500	26.661.067	47.489.442	107.598.160	213.314.938
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>34.487.500</b>	<b>26.661.067</b>	<b>47.489.442</b>	<b>107.598.160</b>	<b>213.314.938</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	29.362.500	34.078.500	43.178.500	51.938.500	62.013.500
Depreciación acumulada	0	8.121.100	18.452.867	30.910.633	39.771.233
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	3.150.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>32.512.500</b>	<b>25.957.400</b>	<b>24.725.633</b>	<b>21.027.867</b>	<b>22.242.267</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>67.000.000</b>	<b>52.618.467</b>	<b>72.215.076</b>	<b>128.626.026</b>	<b>235.557.205</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	13.210.247	14.703.806	16.329.035	18.096.358
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	0	0
Impuestos locales por pagar	0	0	0	0	0
Iva por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>13.210.247</b>	<b>14.703.806</b>	<b>16.329.035</b>	<b>18.096.358</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	67.000.000	67.000.000	67.000.000	67.000.000	67.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-27.591.780	-11.299.035	38.008.114
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-27.591.780	16.292.745	49.307.149	94.647.470
Reserva Legal	0	0	1.810.305	7.288.877	17.805.263
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>67.000.000</b>	<b>39.408.220</b>	<b>57.511.270</b>	<b>112.296.991</b>	<b>217.460.847</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>67.000.000</b>	<b>52.618.467</b>	<b>72.215.076</b>	<b>128.626.026</b>	<b>235.557.205</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Como se había mencionado en el flujo de caja, se requirió de una inversión de \$67.000.000 para dar inicio a la operación. Con este dinero se adquirió los activos necesarios y se dejó una cuantía en caja y bancos. Al finalizar el año 2016 los activos disminuyeron, esto debido a la depreciación acumulada. Aun así, para los siguientes años los activos incrementan, esto se ve reflejado principalmente en la caja y bancos y en una menor medida en los rubros de los activos depreciables.

Respecto a los pasivos, el Colegio Micael paga de contado, por lo cual estas cuentas mantienen casi en cero. Por el lado del patrimonio, el rubro se va incrementado por los resultados de la actividad operativa. Lo cual deja un dinero disponible para re invertir. Es importante recordar que en ningún momento se presentaron repartición de dividendos, por la razón social en que fue constituida la Empresa. Junto a esto, tiene grandes beneficios, entre ellos es la exoneración de la mayoría de impuestos, lo cual se refleja positivamente sus finanzas.

## **9. ANÁLISIS DE RIESGO**

El análisis de los riesgos permiten visualizar escenarios adversos que pongan en peligro el funcionamiento de la empresa. A continuación describen los posibles riesgos de mercado, económico, legal, entre otros.

**9.1 RIESGO LEGAL:** El Sector Educativo, a través de los años ha presentado diferentes crisis, ya sea por dificultades económicas o administrativas, las cuales han afectado directamente a los Colegios Públicos. Sin embargo, cuando el Ministerio de Educación imparte reformas generales; puede surgir el riesgo de establecer un estándar que vaya en contra de la inspiración pedagógica del Colegio o que no sea fácil de llevar a cabo. Para mitigar esta situación se requiere estar pendiente de las nuevas normativas de la Secretaría de Educación y una vez impuestas realizar una evaluación del nuevo estándar y ver de qué forma se adapta, sin contradecir la esencia de la pedagogía. Ahora bien, si el estándar no es fácil llevarlo a cabo, inmediatamente se pedirán ayudas externas para poderlo cumplir.

**9.2 RIESGO TECNOLÓGICO:** Es probable que por medio de las tecnologías se inicien a implementar nuevas plataformas de enseñanza, esto quiere decir mejoras en los servicios. Según la inspiración pedagógica, estas nuevas plataformas no podrían ser consideradas en su servicio, pues van en oposición a la filosofía de la Pedagogía. En otro caso similar, el Gobierno Nacional está interesado en iniciar el bilingüismo en los Colegios desde temprana edad, actividad que la Pedagogía Waldorf no lo contempla en edades tan tempranas. Por ende, existiría un riesgo que mitigar. Para dar una solución, se requiere analizar con detalle si presenta un valor agregado o mayor al que ofrece el Colegio Micael. Si es así, el Colegio Micael deberá realizar ajustes, ya que el servicio debe ir evolucionando con la sociedad.

**9.3. RIESGO DE MERCADO:** Reducción en los usuarios del Colegio. Ante esta amenaza existen posibles soluciones, la primera de ellas es identificar la raíz de la deserción o los pocos estudiantes matriculados. Una vez se tenga una o varias casusas determinadas se procede a mitigarlas. La segunda, es activar la promoción al target, esto quiere decir aumentar los mensajes de comunicación, y así lograr dar un mensaje de la propuesta de valor y sus beneficios. La tercera solución ante una reducción de los usuarios, es ajustar los costos.

**9.4. RIESGOS TÉCNICOS:** Cambio del precio de los insumos de la meriendas. Estos insumos pueden cambiar el precio, debido a que no se está o el clima está afectando a los cultivos. Por lo tanto, estos factores descritos, hacen que los costos de los insumos de la merienda incrementen y finalmente repercuta en los costos del Colegio. En vista de este escenario, el Colegio Micael debe tener una variedad de meriendas, para remplazar los elevados precios. Otra posible solución, es tener varios proveedores del mismo insumo, por lo tanto, si uno de los proveedores está presentando un incremento no habitual, se pueda buscar en otro lugar, sin ningún contra tiempo.

Otro riesgo técnico, es referente a los materiales con los cuales los niños llevan a cabo actividades, artísticas y manuales. El Colegio Luis Horacio Gómez como aliado estratégico, nos vende los materiales que no son fáciles de comprar. En el caso en que se rompan

relaciones, o no tengan la disponibilidad, el Colegio debe buscar sus propios proveedores y puedan seguir haciendo las actividades con dichos materiales. No obstante, si el costo es muy elevado o se requiere de compras muy elevadas, se deben buscar productos sustitos que tengan un desempeño similar.

**9.5. RIESGOS FINANCIERO:** En el caso que los socios no aporten el dinero a tiempo para la apertura del nuevo servicio, se incurriría en un atraso en las compras de los activos, las adecuaciones, entre otras. Para mitigar lo mencionado, el Colegio Micael, solicitará ayuda a una entidad financiera que tenga el interés más bajo. Otro escenario puede ser cuando el capital de los socios no cubre la inversión. Para esta situación hay dos claras soluciones: revisar si ambos socios tiene el capital para inyectar nuevamente un nuevo capital o solicitar a otra fuente de apalancamiento.

**9.6. RIESGOS ECONÓMICOS:** La Secretaría de Educación, impone en el alza de precios, por lo tanto, según las proyecciones se presentarían una reducción en los precios del servicio, lo cual afectará directamente los ingresos del Colegio. Ante un escenario tan exigente, se requiere intensificar las estrategias de mercadeo, para que las ventas aumenten y así mitigar el dinero faltante.

## 10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

**Tabla No 24: Evaluación del proyecto.**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta	0	-27.591.780	18.103.049	54.785.721	105.163.856
Total Depreciación	0	8.121.100	10.331.767	12.457.767	8.860.600
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		-19.470.680	28.434.816	67.243.488	114.024.456
Inversiones en Activos del Periodo	29.362.500	4.716.000	9.100.000	8.760.000	10.075.000
Gastos preoperativos	3.150.000				
Colchon de efectivo	34.487.500	2.069.250	2.193.405	255.759	146.950
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	67.000.000	6.785.250	11.293.405	9.015.759	10.221.950
3. Liquidación de la empresa					79.974.789
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-67.000.000	-26.255.930	17.141.411	58.227.729	183.777.295
<b>Balance de proyecto</b>	-67.000.000	-103.305.930	-101.660.408	-58.681.741	116.293.293
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,34				
<b>Tasa interna de retorno</b>	35,92%				
<b>Valor presente neto</b>	66.491.068				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	15,00%				

Fuente: Elaboración propia

El proyecto es viable, pues se observa que con una inversión inicial de \$67.000.000 millones de pesos, se obtiene una tasa interna de retorno de 35.92%, superando la tasa mínima de retorno que se había estipulado. Por otro lado, el Valor Presente Neto es de \$66.491.068 proyectado para cuatro años, además, el periodo de pago descontado es de 3 años y 4 meses para recuperar la inversión.

## 11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad se realizó dos escenarios uno positivo y uno negativo. Para el escenario positivo, se incrementaron las ventas en un 10% debido a la efectiva estrategia de mercadeo y en el escenario negativo, se disminuyen las ventas en un 10%. En la siguiente tabla se ilustran estos cambios.

**Tabla No 25: Escenarios positivo y negativo respecto al volumen de ventas.**

<b>Escenario de base</b>				
Descripción	<b>Totales</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Mercado Total ( Uds )	71208	71208	71208	71208
Volumen Estimado de Ventas (Uds)	2169	2599	2863	3139
Fraccion de Mercado	3,05%	3,65%	2,01%	1,10%
<b>Escenario favorable (Incremento de las ventas en un 10%)</b>				
Descripción	<b>Totales</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Mercado Total ( Uds )	71208	71208	71208	71208
Volumen Estimado de Ventas (Uds)	2386	2859	3189	3428
Fraccion de Mercado	3,35%	3,65%	4,48%	4,81%
<b>Escenario Desfavorable (Decremento en las ventas en un 10%)</b>				
Descripción	<b>Totales</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Mercado Total ( Uds )	71208	71208	71208	71208
Volumen Estimado de Ventas (Uds)	1955	2349	2579	2827
Fraccion de Mercado	2,75%	3,30%	3,62%	3,97%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede evidenciar como el volumen de ventas cambio y por ello la fracción del mercado disminuyo o aumento, pero más allá de observar este cambio, se debe analizar que ocurrió con el flujo de caja y la evaluación general del proyecto. Por lo tanto, se analiza este aspecto en cada uno de los escenarios. Caber resaltar que en los dos escenarios el tamaño del mercado se mantiene constante debido al estudio del mercado.



**Tabla No 26: Escenario positivo del flujo de caja neto**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta	0	-2.811.280	52.678.659	100.037.588	139.707.488
Total Depreciación	0	8.121.100	10.331.767	12.457.767	8.860.600
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		5.309.820	63.010.426	112.495.355	148.568.088
Inversiones en Activos del Periodo	29.362.500	4.716.000	9.100.000	8.760.000	10.075.000
Gastos preoperativos	3.150.000				
Colchon de efectivo	34.487.500	2.069.250	2.193.405	255.759	146.950
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	67.000.000	6.785.250	11.293.405	9.015.759	10.221.950
3. Liquidación de la empresa					119.872.538
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-67.000.000	-1.475.430	51.717.021	103.479.595	258.218.677
<b>Balance de proyecto</b>	-67.000.000	-78.525.430	-38.587.223	59.104.288	326.188.608
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,39				
<b>Tasa interna de retorno</b>	71,57%				
<b>Valor presente neto</b>	186.499.395				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	15,00%				

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla, se observa cómo este cambio positivo en las ventas hace que la evolución del proyecto cambie significativamente, por lo tanto, la inversión se recupera alrededor de 2 años y 4 meses, es decir, en un año menos que el escenario base. Así mismo la tasa de retorno pasó a un 71,57%. De igual forma el valor presente neto estaba en \$66.491.068 y ascendió a \$186.499.395. Se concluye, que un incremento del 10% en las ventas genera grandes cambios en la evaluación del proyecto, volviéndolo más atractivo, rentable y exitoso. Debido a esto, el Colegio debe direccionar sus estrategias a incrementar sus ventas.

**Tabla No 27: Escenario negativo del flujo de caja neto**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta	0	-53.401.780	-11.963.851	12.829.374	50.039.467
Total Depreciación	0	8.121.100	10.331.767	12.457.767	8.860.600
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		-45.280.680	-1.632.084	25.287.141	58.900.067
Inversiones en Activos del Periodo	29.362.500	4.716.000	9.100.000	8.760.000	10.075.000
Gastos preoperativos	3.150.000				
Colchon de efectivo	72.487.500	4.349.250	4.610.205	537.567	308.866
Préstamo	0				
2. Inversiones netas del periodo	105.000.000	9.065.250	13.710.205	9.297.567	10.383.866
3. Liquidación de la empresa					31.434.420
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-105.000.000	-54.345.930	-15.342.289	15.989.573	79.950.621
<b>Balance de proyecto</b>	-105.000.000	-175.095.930	-216.702.608	-233.218.426	-188.250.570
<b>Periodo de pago descontado</b>	0,00				
<b>Tasa interna de retorno</b>	-16,52%				
<b>Valor presente neto</b>	-107.632.874				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	15,00%				

Fuente: Elaboración propia



En el escenario negativo se refleja una grave situación financiera, ya que se debe incrementar la inversión inicial en \$105.000.000, de manera que se incrementó la inversión en un 57,91%, también se observa que en los próximos 4 años no se alcanza a recuperar la inversión inicial. Por otro lado, la tasa de retorno es del -16,52%, esto quiere decir que en los años que se está evaluando el proyecto no existiría una recuperación. De igual forma, el valor presente neto es de -107.632.874 cifra que desincentiva el futuro del proyecto. En resumen, si este escenario se llegase a presentar el Colegio Micael estaría en grandes dificultades para que tenga un sostenimiento en el tiempo.

En conclusión sobre estos dos escenarios, se deduce que la organización es muy sensible a las ventas, por lo tanto, cualquier variación en ellas, pueden generar grandes repercusiones tanto positivas como negativas. Esto es debido a que, un cliente representa unas ventas anuales en diferentes conceptos. Teniendo en cuenta este análisis el Colegio debe estar muy atento a las variaciones que se presenten y tomar medidas contundentes para que las finanzas se vean lo menos afectadas posibles.

## **12. CONCLUSIONES**

- 1.** El plan de empresa del Colegio Micael es una oportunidad de negocio viable y atractivo, debido a que el target actual al que está dirigido presenta una insatisfacción del 39%. Por lo tanto, existe un segmento relevante por satisfacer. Además, según la investigación de mercado, para estos padres las características indispensable o muy importante en la educación de sus hijos son: una educación en valores, educación ambiental y social, profesores altamente calificados y amplias zonas verdes, características que se cumplen en la propuesta desarrollada por el Colegio Micael.
- 2.** El tamaño del mercado potencial es de 5.934 estudiantes, lo que indica que hay un grupo de padres interesados, quienes son potenciales acreedores a un servicio diferencial como lo es el Colegio Micael.
- 3.** Por otro lado, el análisis económico y financiero arrojó que la inversión que se requiere es de \$67.000.000, con una tasa interna de retorno de 35,92%. El VPN para este

proyecto es \$ 66.491.068 proyectada para cuatro años, además, el periodo de pago descontado es atractivo, ya que recupera la inversión cerca de 3 años y 4 meses.

4. Después de todo el análisis financiero, se determinó que el costo más representativo es la mano de obra, esto debido a la naturaleza de la organización. En contraste, se reflejó un aspecto positivo en los insumos y materiales, ya que para llevar a cabo el servicio no representan más de un 7% del total de las ventas. Suma baja que al final se traducirá en mayores utilidades.

5. Teniendo en cuenta la descripción, concepto y modelo de la empresa, se concluye que el Colegio Micael tiene una gran ventaja en su propuesta de valor ya que es innovadora, debido a que, la pedagogía Waldorf no se encuentra implementada en ningún colegio del Departamento de Cauca, por lo tanto, hace diferencia en la región.

6. Respecto al análisis del Mercado, se determinó que no existe una competencia con una propuesta de valor igual o similar. Esto permite al Colegio tener una ventaja competitiva contundente. Así mismo, se concluyó que dar inicio a una pedagogía igual o similar, se requiere de una formación específica la cual no se tiene en Santander de Quilichao, por lo tanto, la propuesta de valor no es fácil de copiar.

7. También se determinó que El colegio Micael es muy sensible a las ventas, por lo tanto, cualquier variación en ellas, pueden generar grandes repercusiones tanto positivas como negativas. Esto es debido a que, un cliente representa unas ventas anuales en diferentes conceptos.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

1. Organigrama. (2011). Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-151216.html>
2. Gamarra, J.R. (2007). La economía del departamento del Cauca: Concentraciones de tierras y pobreza. Banco de la Republica. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-95.pdf)
3. Decreto No 1075. (2015). Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/normatividad/1753/w3-article-351080.html>
4. Perfil Santander de Quilichao – Cauca. (2005). DANE. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/.../santander\\_de\\_quilichao.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/.../santander_de_quilichao.pdf)
5. López, R. (2013). “Pensando en los demás” de Noboru Kaetsu. Recuperado de: <http://raanminipedagogia.blogspot.com.co/2013/03/video-pensando-en-los-demas-de-noboru.html>
6. Bloch, S.A (s.f). Alba Emoting. Recuperado de: <http://www.albaemoting.cl/>
7. Langford, S. (2015). Mujer Impacta. Recuperado de: <http://mujerimpacta.cl/sylvia-langford/>
8. El programa para la Gestión del conflicto Escolar Hermes (2009). Unicef. Recuperado de: [www.unicef.org/lac/HERMES\\_ESPANOL\\_FINAL-1.pdf](http://www.unicef.org/lac/HERMES_ESPANOL_FINAL-1.pdf)

## ANEXOS

### Anexo No 1: Encuesta

#### PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN SANTANDER DE QUILICHAO

La encuesta que usted realizará a continuación tiene una duración de máxima diez minutos. Es llevada a cabo con motivos académicos por un estudiante de la universidad Icesi, con la finalidad de conocer las percepciones de los padres de familia frente a los servicios educativos en Santander de Quilichao. Principalmente, en el nivel de preescolar y primaria. Recuerde que la información suministrada por usted es de carácter confidencial.

##### MODULO I. Información acerca del Servicio actual

1. ¿Usted tiene hijos(as)?  Sí  No
2. ¿Cuántos hijos(as) tiene? \_\_\_\_\_
3. ¿Qué edades tiene? **Nota:** Coloque el número de hijos(as) en los rangos de edades  
0 - 5 Años \_\_\_\_\_ 6 - 11 Años \_\_\_\_\_ 11 - 17 Años \_\_\_\_\_
4. Mencione las 3 primeras instituciones educativas de Santander de Quilichao que se le vienen a su mente  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
5. ¿Qué características tiene en cuenta a la hora de matricular a su hijo(a) al colegio?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿En qué Institución educativa estudia actualmente su hijo(a)? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Por qué medio de comunicación se enteró del servicio educativo que actualmente cursa su hijo(a)?  
 Volante  Aviso en periódico  Comercial de televisión  Valla publicitaria  
 Perifoneo  Letrero en la planta física  Recomendación de un amigo o familiar  
 Por cercanía  Recomendación de otros Colegios Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
8. ¿Cuánto años lleva utilizando el servicio educativo?  
 Menos de un año  Entre 1 y 2 años  Entre 2 y 3 años  Más de 3 años
9. ¿A través de que medios le gusta recibir información acerca de sus hijos(as), por parte del Colegio?  
**Nota:** Puede marcar varias opciones.  
 Reuniones de padres  Boletines  Correos electrónicos  
 Notas en el cuaderno  Llamadas telefónicas  Reuniones individuales
10. ¿Qué temas se abarcan en las reuniones de padres?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Son relevantes para usted  Sí  No
11. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio educativo recibido?  Sí  No ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿En qué colegio le gustaría que su hijo(a) realice la primaria (en caso de estar en preescolar) ¿por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MODULO II. Información preescolar / Primaria**

13. ¿Qué espera que su hijo aprenda en el nivel de preescolar o primaria? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. En el momento de matricular a su hijo(a) al Colegio, ¿Qué características debe tener? Además, señale el grado de importancia de dichas características.

Características de los servicio Educativo	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante	Indispensable
Trayectoria - experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación en valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación ambiental y social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación musical y artística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación bilingüe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación en tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecuada Planta física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zonas verdes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente cálido y amoroso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritmo estructurado y constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía a su casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesores altamente calificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de acompañamiento a familias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talleres pedagógicos para padres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Nota:** Marque con una (x) el grado de importancia de cada característica.

15. ¿Cuánto tiempo espera que dure la jornada académica?  4 horas  5 horas  8 horas o más

16. ¿Qué jornada le gusta más?  Mañana  Tarde  Jornada completa (Mañana y tarde)

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio con las características que usted marco muy importante e indispensable? \$ \_\_\_\_\_

18. De las características señaladas anteriormente mencione sólo tres características que considere fundamental a la hora de seleccionar el preescolar. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

**MODULO III. Actividades extracurriculares**

Actividades	No interesado	Interesado	Muy interesado
Iniciación Musical	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Violín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guitarra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica vocal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clases de Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taller de tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Natación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teatro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro, ¿Cuál? _____			

19. ¿cuáles de las siguientes actividades extracurriculares le gustaría matricular a su hijo(a). Además, mencione el grado de importancia

20. ¿Cuántas veces a la semana le gustaría recibir las clases extracurriculares?

1 vez a la semana     2 veces a la semana     3 veces a la semana     5 veces a la semana

21. ¿Cuánto tiempo espera que dure la actividad extracurricular?  1 hora     1:30 horas y media     2 horas o más

22. ¿En qué jornada le gustaría recibir estas clases?     Mañana     Tarde

23. La cercanía en donde se dictarán las clases influye a la hora de matricularlo  Sí  No

24. Estaría dispuesto a pagar el servicio de transporte con un valor aproximado 30.000 mensuales  Sí  No

25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por cualquiera de las actividades extracurriculares?

\$30.000 - \$50.000     \$50.000 - \$70.000     \$70.000 - \$90.000     más de \$90.000

**MODULO IV. Perfil**

26. ¿Usted conoce el colegio Micael ?  Sí     No

27. ¿Qué conoce usted sobre el Colegio Micael?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. Edad:  20-25     26-35     36 - 45     46 en adelante    28. Genero M  F

29. ¿Cómo está compuesto su núcleo familiar?

\_\_\_\_\_

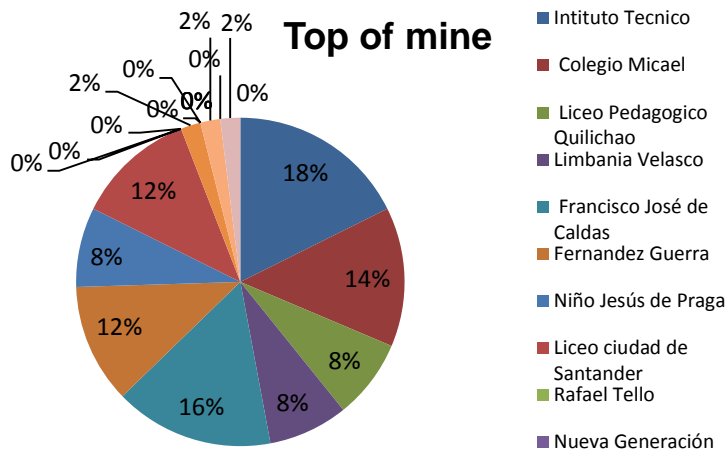
\_\_\_\_\_

30. Barrio \_\_\_\_\_ 38. Ocupación \_\_\_\_\_

31. Teniendo en cuenta que el S.L.M.M.L.V (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente) está alrededor de 600.000. ¿Aproximadamente a cuánto equivale su ingreso mensual?

Un SLMMLV     Entre uno y dos SLMMLV     Entre dos y tres SLMMLV     Entre tres y cuatro SLMMLV

## Anexo 2: Análisis de la investigación de Mercado

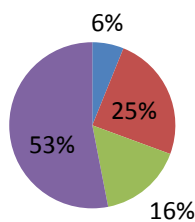


El “top of mine” del Sector Educativo en Santander de Quilichao está liderado por el Instituto Técnico, seguido de Institución Educativa Francisco José de Caldas y en tercer lugar, aparece el Colegio Micael. Este resultado es favorable ya que el Colegio Micael está entre estos tres colegios y es el único que presta solamente el

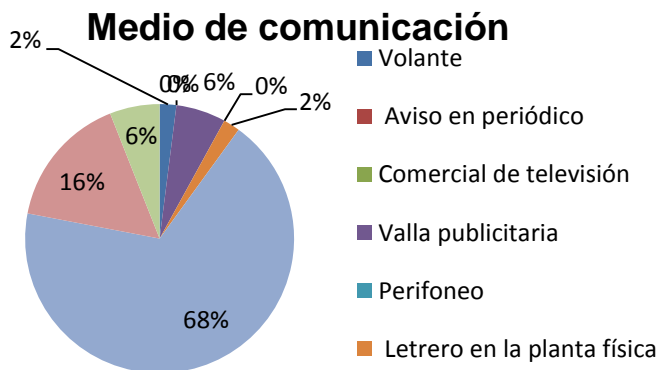
servicio de preescolar. Los que lideran el “top of mine”, son colegios de mucha tradición, los cuales tienen servicio hasta el grado once y además cuentan con amplias plantas físicas. Sumado a esto, son colegios públicos, lo cual no es coherente con la lógica del segmento de mercado que se supone que tendrían como “top of mine” alguno de los colegios privados.

### Tiempo que lleva utilizando el servicio

■ Menos de un año ■ Entre 1 y 2 años  
 ■ Entre 2 y 3 años ■ Más de 3 años



La razón por la cual los hijos de los encuestados estudian actualmente en estos colegios, es, principalmente, la recomendación y tradición familiar. Para mitigar esta justificación es muy importante que el servicio de preescolar esté muy fortalecido y que los estudiantes actuales continúen en lugar de captar nuevos estudiantes.

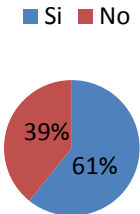


El medio más efectivo para dar a conocer el servicio es, claramente, las recomendaciones de un amigo o familiar. Esto quiere decir que la publicidad como los volantes, vallas publicitarias, perifoneo, entre otros, no son los más efectivos para el Sector Educativo. Por lo tanto, para generar estas recomendaciones se debe mantener una alta satisfacción del cliente.

Se puede observar que en el Servicio Educativo no se presenta un cambio constante en el uso del servicio. Esta característica implica que el Colegio Micael debe aprovechar sus nuevos clientes y mantenerlos en el tiempo. Es por ello que el proceso de información y matrícula son una parte clave en el modelo de negocio (canvas). Basados en este análisis, se confirma la importancia de hacer un proceso de información y matrícula como un proceso clave para el aprovechamiento de esta característica.

Se encontró que hay un gran número de padres satisfecho con el servicio. Esto quiere decir que es poco probable que cambien a sus hijos a una nueva institución. Sin embargo, hay un 39% que no están satisfechos, los cuales son potenciales acreedores a un servicio diferencial como lo es el Colegio Micael. Una de las razones principales por la que los padres están satisfechos es por el nivel académico; en contraste, el otro grupo manifiesta como razón principal de su insatisfacción el no tener una educación que vaya más allá de lo académico. Es claro que el Colegio Micael tiene una propuesta integral que puede satisfacer al último grupo de padres.

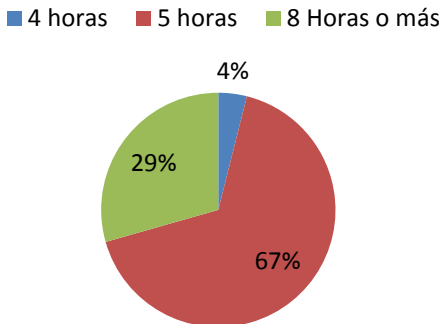
**Satisfacción con el servicio educativo**



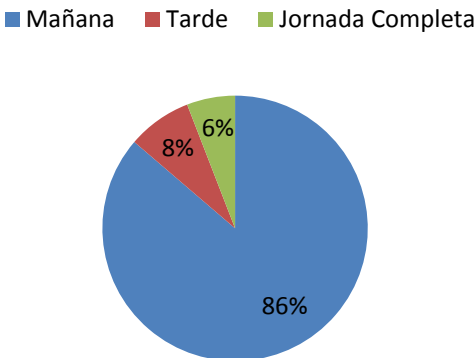
**En el momento de matricular a su hijo, ¿cuales son las características mas importantes?**

Se identificó que las características indispensable o muy importante para los padres de familia son: una educación en valores, educación ambiental y social, profesores altamente calificados y amplias zonas verdes. Estas características se tendrán en cuenta a la hora de implementar el grado primero, debido a que van alineadas a la aspiración metodológica del Colegio Micael. En contraste, no es tan relevante el servicio de transporte, la cercanía y el servicio de alimentación. Este último es un valor agregado pionero en los colegios privados por parte del Colegio Micael, y en el grado preescolar ha funcionado adecuadamente, es probable que la muestra no haya conocido este servicio y por ende no sea relevante para ellos. Se va a replantear la oferta de este servicio para los actuales usuarios que van a pasar a grado primero.

**Tiempo de la jornada académica**



**Jornada académica preferida**





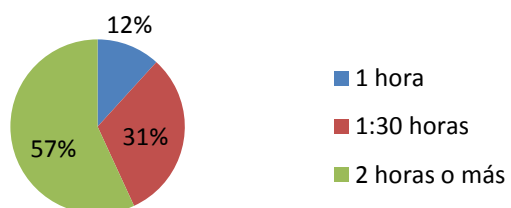
Como se ilustra, el tiempo de duración de la jornada de mayor preferencia es de cinco horas. Este horario es el que maneja actualmente el Colegio Micael; no obstante, hay un grupo del 29% que desea tener una jornada única de alrededor de ocho horas. Por lo tanto, se seguirá manejando la jornada de cinco horas. Así mismo, hay una gran preferencia por la jornada de la mañana.

### ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio con las características que usted marco muy importante e indispensable?

En promedio, los padres están dispuestos a pagar mensualmente una suma de \$238.392, una suma superior a la que actualmente cobra cualquier institución privada en Santander de Quilichao. El Colegio Micael tiene un precio alrededor de \$160.000. Con esta información se puede concluir que se podría cumplir con la promesa de valor que los padres están esperando y, tendría la posibilidad de subir sus precios. Sin embargo esto está sujeto a las regulaciones de la secretaría de educación.

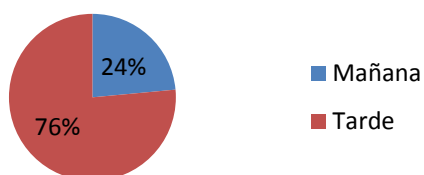
### Actividades extracurriculares II

#### Duración de las actividades extracurriculares



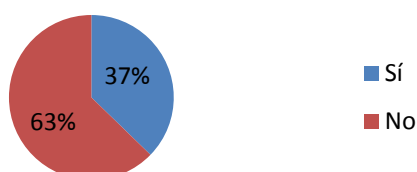
La duración que esperan los padres en una actividad extracurricular es de 2 horas o más, lo que lleva a cuestionar nuestro tiempo de duración, el cual es de una hora u hora y media, pero no hay una actividad que dure dos horas o más.

#### Jornada actividades extracurriculares



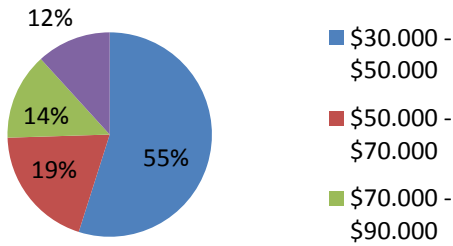
La jornada preferida por los padres es la tarde. Para el Colegio Micael es favorable porque en la jornada de la mañana los espacios están ocupados con las actividades curriculares.

#### Influencia de la cercanía sobre las clases



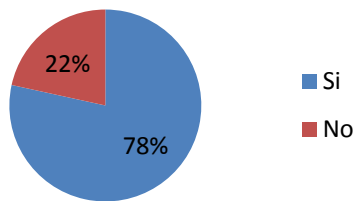
En un 63% de los padres no influye la cercanía del lugar de las clases extracurriculares. Mientras que en un 37% sí influye este aspecto. Esto quiere decir que cierto mercado prescindirá de este tipo de servicios por su lejanía.

### Pago mensual actividades extracurriculares



La sensibilidad al precio de la actividad extracurricular es bastante alto, puesto que el 55% sólo están dispuestos a pagar entre 30 mil y 50 mil pesos y tan solo el 26% está dispuesto a pagar más de setenta mil pesos. Con esto podemos concluir que los servicios extracurriculares deberán de tener unos costos muy reducidos para que su precio al público sea muy cercano a lo que están dispuestos a pagar.

### ¿Conoce el Colegio Micael?



La trayectoria del Colegio Micael ha generado una conciencia del servicio bastante importante, acercándose a un 78% de la muestra. Esto quiere decir que a pesar de que no se han generado campañas de publicidad y comunicación, el voz a voz ha tenido un efecto relevante durante estos años.

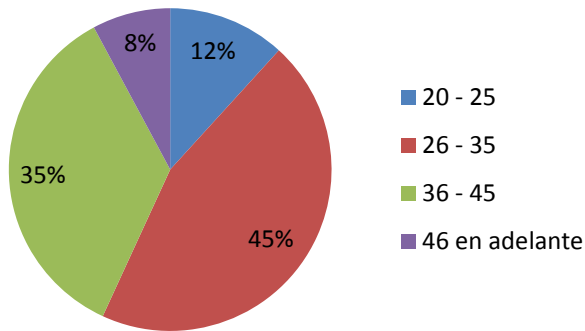
### ¿Qué conoce usted sobre el Colegio Micael?

El principal motivo por el que es reconocido el Colegio Micael es la pedagogía que maneja y su educación personalizada. Relacionar con “top of mine”

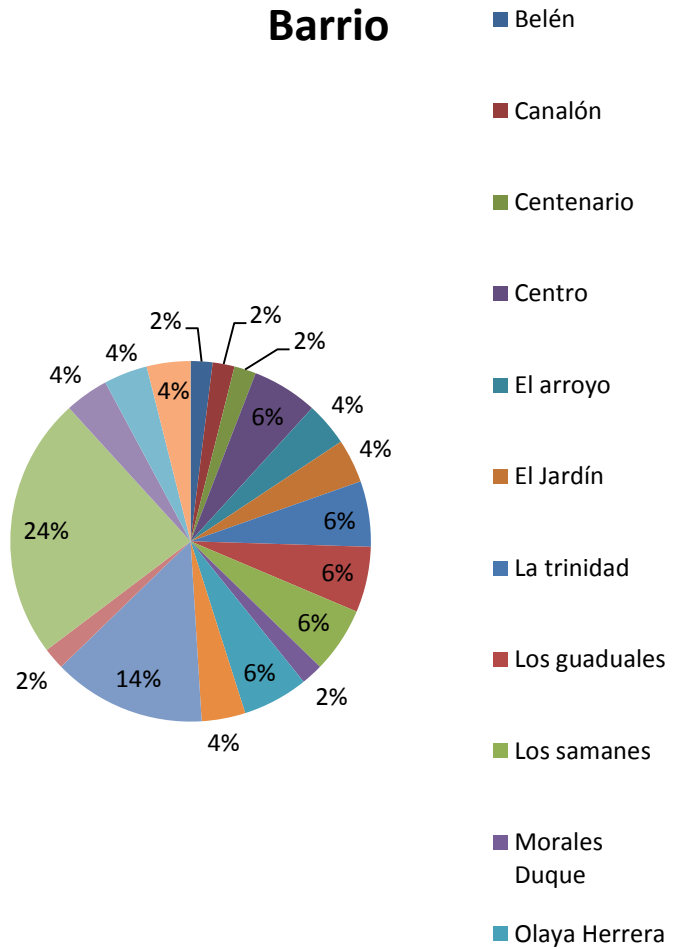
### Perfil de los padres

Respecto al perfil del Padre de Familia, se puede concluir que el 80% de los padres encuestados están en el rango de edad de 26 a 45 años. Esto quiere decir que son adultos jóvenes. Así mismo, el 75% del núcleo familiar está conformado por papá, mamá e hija, indicando que en su mayoría existe un doble ingreso, ya que el 17% son amas de casa y un 10% son estudiantes, es decir que el 73% son profesionales. De igual forma, el 69% de los ingresos familiares por cada uno de ellos está entre 1 y dos SMMLV y un 21% entre 2 y 3 SMMLV, siendo esto rubros significativos para el costo de vida de Santander. Finalmente, el 38% de los encuestados viven en el barrio Santa Anita y el Rosario. Barrios que se caracterizan por vivir las personas de mayores ingresos.

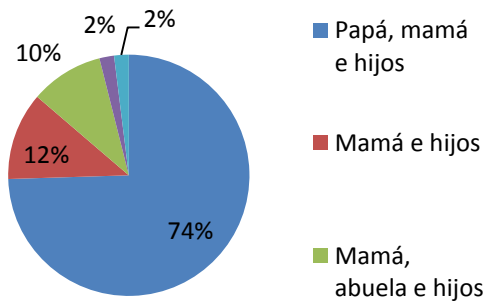
## Edad



## Barrio



## Núcleo familiar



## Ingresos

