

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL COLEGIO Y ESCUELA “SHALÓN”

DISTERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ERIKA GABRIELA PÁEZ PUENTE

DIRECTOR: FRANCISCO MOSCOSO

QUITO, MAYO 2011

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN, 3

1.1 ANTECEDENTES, 3

- 1.1.1 Breve reseña histórica de la Escuela y Colegio Particular Shalón, 3
- 1.1.2 Descripción del servicio educativo que ofrece Shalón, 10

1.2 ANALISIS EXTERNO, 14

- 1.2.1 Segmento demográfico de la Institución, 14
- 1.2.2 Segmento socio-económico de la Institución, 16
- 1.2.3 Segmento político legal de la Institución, 17

1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO Y DE LA INDUSTRIA DE EDUCACIÓN EN CARCELÉN, 21

- 1.3.1 Rasgos dominantes en la industria, 21
- 1.3.2 Fuerzas competitivas de la industria, 24
- 1.3.3 Indicadores de cambios que afecten a las instituciones educativas, 33
- 1.3.4 Posicionamiento de competidores, 38
- 1.3.5 Evaluación del atractivo de la industria, 40
- 1.3.6 Expectativas de los clientes potenciales, 41

1.4 ANÁLISIS INTERNO, 50

- 1.4.1 Análisis del desempeño, 50
- 1.4.2 Análisis de la satisfacción del cliente interno, 51
- 1.4.3 Análisis de la organización interna, 74
- 1.4.4 Recursos y limitaciones financieras, 76
- 1.4.5 Ciclo de vida de Shalón, 79

1.5 ANÁLISIS FODA, 81

- 1.5.1 Fuerzas y debilidades, 81
 - 1.5.1.1 Comerciales, 81
 - 1.5.1.2 Servicio, 82
 - 1.5.1.3 Tecnología, 83
 - 1.5.1.4 Finanzas, 84
 - 1.5.1.5 Administración, 85
 - 1.5.1.6 Recursos Humanos, 85
 - 1.5.1.7 Infraestructura, 85
 - 1.5.1.8 Reputación, 86
- 1.5.2 Oportunidades y amenazas, 86
 - 1.5.2.1 Económicas, 86
 - 1.5.2.2 Sociales y culturales, 87
 - 1.5.2.3 Demográficas y ambientales, 88
 - 1.5.2.4 Políticas y legales, 88
 - 1.5.2.5 Tecnológicas, 89

1.5.2.6 Competencia, 89

1.5.2.7 Servicios sustitutos, 90

- 1.5.2.8 Clientes, 90
- 1.5.3 Matriz FODA, 91

2. PLAN ESTRATÉGICO, 93

2.1 REDEFINICIÓN DE LA EMPRESA, 93

- 2.1.1 Misión, 93
- 2.1.2 Visión, 93
- 2.1.3 Objetivos e indicadores, 94
- 2.1.4 Estrategias, 96
- 2.1.5 Ventaja competitiva, 98
- 2.1.6 Valores corporativos, 99
- 2.1.7 Estructura organizativa, 100

2.2 PLAN DE ACCIÓN, 101

- 2.2.1 Financiamiento del plan estratégico, 101
- 2.2.2 Cronograma para la implementación del plan estratégico, 102
- 2.2.3 Seguimiento y evaluación del plan estratégico, 103

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 104

- 3.1 CONCLUSIONES, 104
- 3.2 RECOMENDACIONES, 105

BIBLIOGRAFÍA, 107

ANEXOS, 108

INTRODUCCIÓN

La educación está muy difundida, en toda sociedad y en todo tiempo, encontramos la educación aunque no existan aulas y profesores, siempre se ha buscado la manera de educar al hombre ya sea impartándole costumbres, religiones o historia. El objetivo de la educación es transmitir los conocimientos a lo largo del tiempo.

Poco a poco, esta educación ha ido tomando un camino más formal, hasta llegar a lo que tenemos ahora, el derecho a la educación.

En el Ecuador existen varias instituciones educativas de nivel medio, ya sean fiscales, fisco-misionales o particulares; es en esta última clasificación donde podemos encontrar diferentes opciones para la educación de nuestros hijos, y es lo que Shalón quiere brindar, una opción no tradicional.

El Ministerio de Educación del Ecuador, impone un pensum de estudios que el alumno debe completar, por lo que toda Institución Educativa debe regirse al mismo, la diferencia se puede entregar en la metodología de educación, en los valores que el Colegio siembra sobre el adolescente, en la ayuda extra que da el Plantel al padre de familia en el

crecimiento de su hijo, por ejemplo actualmente en la muchos hogares trabajan tanto papá como mamá y en otros casos han emigrado, por lo tanto los estudiantes llegan a casa, no encuentran una ayuda adecuada para realizar sus deberes y esta se vuelve una causa de bajo rendimiento académico. Shalón ofrece deberes dirigidos, de esta forma el alumno llegará a casa en un horario similar al de sus padres y podrá compartir tiempo de calidad con su familia.

La Escuela y Colegio Particular Shalón se encuentra ubicado en la Parroquia de Carcelén, sector que tiene una población en edad escolar de aproximadamente doce mil habitantes, cabe recalcar que la mayor parte del alumnado de Shalón vive en este sector, es por eso la importancia de analizarlo.

En Carcelén no se observa una competencia directa hacia Shalón, como Colegio, ya que las instituciones ubicadas en el sector son fiscales o se dirigen a un más alto. Sin embargo si existe competencia para la Escuela Particular Shalón.

1. PLAN ESTRATÉGICO

1.1 REDEFINICIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Misión

Educar con valores para la vida, con una alta formación académica y ética, acompañadas de una capacitación técnica-científica, utilizando tecnologías de punta. Para que nuestros aprendices puedan continuar con éxitos sus carreras universitarias y triunfar en el campo laboral.

2.1.2 Visión

Mejorar la calidad educativa y de esta manera formar una nueva juventud emprendedora que el día de mañana sea parte de la solución social y económica de nuestro país y del mundo, convirtiéndonos en la mejor institución educativa a nivel nacional.

2.1.3 Objetivos e indicadores

Objetivo 1: Obtener un mejoramiento el rendimiento académico, obteniendo un promedio de “muy buena” en las notas del alumnado para el año lectivo 2012-2013.

Indicador 1: Variación en el promedio académico anual de los estudiantes.

Objetivo 2: Mejorar la calidad de los laboratorios de química, física y computación con la finalidad de que satisfagan las necesidades académicas del alumnos para el año lectivo 2011-2012.

Indicador 2: Grado de satisfacción del personal docente y del alumnado en el uso de los laboratorios de química, física y computación.

Objetivo 3: Obtener entre los años lectivos 2011-2012 y 2012-2013 que la percepción del plantel hacia el 60% de la comunidad sea de una institución educativa basada en valores y que ofrece calidad pedagógica.

Indicador 3: Índice de comentarios emitidos de la comunidad respecto a Shalón.

Objetivo 4: Incrementar el apoyo de la comunidad hacia la institución en un 60% hasta el año lectivo 2012-2013.

Indicador 4: Variación en la asistencia de la comunidad a los eventos planificados por el plantel.

Objetivo 5: Reducir hasta el año lectivo 2013-2014 la rotación del personal en un 80%.

Indicador 5: Variación en la rotación de personal.

Objetivo 6: Incrementar en un 80% la eficiencia en el desempeño del personal para el año lectivo 2014-2015.

Indicador 6: Índice de cumplimiento de metas planteadas al personal.

Objetivo 7: Incrementar la participación de mercado en un 25% cada año lectivo.

Indicador 7: Variación anual en el alumnado nuevo y antiguo.

Objetivo 8: Mantener flujos de efectivo positivos, desde el año lectivo 2015-2016. Incrementar la rentabilidad

Indicador 8: Estado de resultados. Índice de rentabilidad.

2.1.4 Estrategias

Estrategias para el cumplimiento de los objetivos 1 y 2

- Establecer un procedimiento de revisión constante a los planes y programas definidos para el transcurso de año lectivo y ajustarlos a la realidad de ser necesario.
- Realizar periódicamente seguimientos académicos y conductuales a los estudiantes.
- Ofertar deberes dirigidos y nivelaciones en horarios extracurriculares.

Estrategias para el cumplimiento de los objetivos 3 y 4

- Proporcionar un clima de apertura y diálogo entre todos los integrantes de la comunidad, atendiendo sus inquietudes y sugerencias.
- Vincular al plantel con las actividades del entorno y viceversa.
- Poner en funcionamiento la plataforma virtual de Shalón para facilitar la interrelación de la comunidad con el plantel.

Estrategias para el cumplimiento de los objetivos 5 y 6

- Establecer procedimientos que mejoren la selección de personal.
- Iniciar un programa de incentivos al personal.
- Definir un manual de funciones acorde a las necesidades de la institución.

Estrategias para el cumplimiento del objetivo 7

- Establecer procesos adecuados de control, análisis y planificación financiera.
- Encuestar anualmente a los clientes potenciales y actuales para conocer sus expectativas y su nivel de satisfacción con el plantel.

Estrategia para el cumplimiento del objetivo 8

- Intensificar la publicidad utilizando redes sociales, afiches, volantes, entre otros.

Se anexa el plan de Transformación Institucional 2011-2016, documento que la Dirección Provincial de Pichincha establece como necesario para la elaboración de planes estratégicos de establecimientos educativos.¹

2.1.5 Ventaja competitiva

¹ BUITRÓN, M. Entrevista por Gabriela Páez. Abril 2011

Como ventaja competitiva Shalón brinda una diferenciación en el servicio educativo que oferta, basándose en los cuidados extras que demandan los estudiantes, como apoyo social y académico, manteniendo comunicación constante con el padre de familia.

Tomando como antecedente que las instituciones que compiten con Shalón no satisfacen esta necesidad, se limitan a brindar al servicio educativo común.

Shalón ha trabajado en desarrollar esta ventaja competitiva desde sus inicios y esto le ha dado como resultado un compromiso de los estudiantes y de los padres de familia con el plantel.

En esta nueva ubicación geográfica se ha comenzado a desarrollar esta ventaja y se la seguirá fortaleciendo.

Dicha ventaja competitiva necesita de comunicación entre el personal docente para tener presente cualquier cambio del estudiante ya sea positivo para premiarlo o negativo para corregirlo a tiempo, se necesita también colaboración desde el padre de familia y conversaciones con el alumno para motivarlo.

Es posible desarrollar una diferenciación en el servicio ya que se cuenta con un límite de veinte alumnos por aula, por lo que cada estudiante es analizado individualmente.

2.1.6 Valores corporativos

La institución mantiene en sus labores principios y valores que lleven a un crecimiento ético al plantel conjuntamente con sus clientes internos.

- Respeto por el ser humano, por sí mismos y por su entorno.
- Solidaridad para el crecimiento del grupo.
- Honestidad como base de sus vivencias.
- Sentido de pertenencia y compromiso con Shalón.
- Responsabilidad para asumir sus actos.
- Amor a la vida y a la familia.

Los valores mencionados también son inculcados al alumnado mediante el ejemplo del personal de Shalón.

2.1.7 Estructura Organizativa

Después de los análisis pertinentes y de conversaciones mantenidas con el personal del plantel se han definido tres organigramas para ser implementados desde el año lectivo 2011-2012.

- Organigrama Administrativo Estructural (ver anexo 14)
- Organigrama Académico para Bachillerato (ver anexo 15)
- Organigrama Académico para sección Básica (ver anexo 16)

1.2 PLAN DE ACCIÓN

2.2.1. Financiamiento de plan estratégico

La planificación estratégica de Shalón no necesita de una inversión inicial, los gastos del plan se reflejan en los egresos anuales de la Institución, por lo que se presenta a continuación los flujos de efectivo proyectados a cinco años lectivos:

Flujo de Caja Operativo

CONCEPTO	AÑOS LECTIVOS				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
UTILIDAD EN OPERACIÓN	40.390	54.350	69.870	89.480	114.770
PARTICIPACIÓN LABORAL	51.870	56.260	64.190	70.610	77.670
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.000	900	810	730	660
IMPUESTO A LA RENTA	0	0	1.218	4.535	9.110
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	-12.480	-2.810	3.653	13.605	27.330
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	10%	10%	10%	10%	10%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	91%	83%	75%	68%	62%
VALOR ACTUAL DE FLUJOS DE CAJA OP.	-11.345	-2.322	2.744	9.292	16.970
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	-11.345	-13.668	-10.924	-1.631	15.339

<i>Indices de Evaluación</i>	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	15.339
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	38%

Como se puede observar se obtiene utilidad desde el año lectivo 2013-2014 y la tasa interna de retorno del 38% es atractiva.

2.2.2. Cronograma para la implementación del plan estratégico

ACTIVIDADES A REALIZAR	2010-2011				2011-2012			
	Trimestres				Trimestres			
	1ro	2do	3ro	4to	1ro	2do	3ro	4to
Identificar las necesidades sociales de la comunidad, seleccionar aquellas en las que la institución pueda ayudar.								

Elaborar y poner en marcha planes de acción para satisfacerlas con la participación de todos.								
Fijar a una persona que atienda ocho horas diarias a todos los integrantes de la comunidad quien se encargue de satisfacer dudas y dar seguimiento a las sugerencias y observaciones emitidas.								
Definir el perfil del personal idóneo para trabajar en la institución. Según el cargo.								
Establecer criterios para la selección de personal.								
Definir un programa que analice el alcance académico que tienen los estudiantes al finalizar y al iniciar cada año lectivo.								
Planificar nivelaciones.								
Iniciar nivelaciones								
Establecer pruebas para la admisión de nuevos estudiantes.								
Poner en funcionamiento y motivar el uso de la plataforma virtual de Shalón.								
Analizar los gastos que tiene la institución y determinar la importancia de cada uno.								
Definir los estamentos que requiere la institución.								
Crear un manual de funciones y procesos tomando en cuenta la opinión y las necesidades de la comunidad. Ajustar dicho manual periódicamente según lo necesario.								
Definir los objetivos de cada departamento y planificar acciones que motiven su cumplimiento. Establecer mecanismos para controlarlo.								
Buscar un sector adecuado para el funcionamiento de la escuela.								
Planificar cargas horarias que serán base para los siguientes años lectivos.								
Establecer medidas para evitar faltas y atrasos del personal docente.								
Planificar los eventos anuales que serán fijos en los diferentes años lectivos.								
Definir estrategias de publicidad para Shalón.								

2.2.3. Seguimiento y evaluación del plan estratégico

INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA
-----------	-------------	-------

Rendimiento académico de los estudiantes.	Vicerrectorado	Trimestralmente
Variación en los conflictos disciplinarios del alumnado.	Coordinación	Trimestralmente
Estado de los laboratorios de física, química, biología y computación.	Jefes de área de las materias en cuestión.	Trimestralmente
Satisfacción de la comunidad con el plantel.	Dirección Administrativa	Anualmente
Asistencia a eventos organizados por la institución.	Coordinación	Posterior a cada evento.
Comentarios emitidos de Shalón.	Dirección Administrativa	Anualmente
Desempeño personal	Vicerrectorado y Dirección Administrativa	Trimestralmente
Variación de la rotación del personal.	Dirección Administrativa	Anualmente
Razones de liquidez	Dirección Financiera	Anualmente
Índices de rentabilidad	Dirección Financiera	Anualmente
Nivel de satisfacción de los padres de familia	Dirección Administrativa	Anualmente
Variación en el alumnado antiguo y nuevo	Coordinación y Dirección Administrativa	Trimestralmente

RESUMEN EJECUTIVO

Shalón es un establecimiento educativo que ha ofertado sus servicios desde 1998, inició en el sur de la ciudad de Quito y por inconvenientes relacionados con la dolarización y la creación masiva de instituciones educativas populares, se vio en la necesidad de cambiar

drásticamente su domicilio y encontró en la parroquia de Carcelén una opción donde un plantel que funcionaba anteriormente en las instalaciones vendía sus clientes, el Ing. Luis Páez Donosos propietario, calificó esta opción como la mejor oportunidad al momento y funciona en este sector hace tres años lectivos, tiempo que la institución ha vivido en etapa de introducción, dándose a conocer en el mercado y buscando estrategias adecuadas para incrementar su participación en el mercado.

El plantel ha mantenido una pérdida cada año lectivo la cual ha ido disminuyendo en el colegio pero incrementando en la escuela, ya que en la primaria el número de alumnos decrece anualmente, lo cual según investigaciones se debe a la alta oferta de instituciones de nivel básico que existe en la parroquia.

Los clientes de Shalón se encuentran medianamente satisfechos con el servicio recibido por esta razón se pronostica que en dos años lectivos el colegio estará en posibilidades de alcanzar su punto de equilibrio.

Entre las fortalezas de la institución está la diferenciación de servicio que ofrece, característica que se basa en dar un seguimiento al estudiante y una constante comunicación con el padre de familia, formando una trilogía educativa por el bien del alumno.

Para el año lectivo 2011-2012 entra en funcionamiento la Ley de Educación Orgánica Intercultural, la cual tiene como sus principales objetivos unificar el bachillerato, separar la educación básica del bachillerato y dar fortalecimiento a las instituciones con bachillerato técnico. Objetivos que favorecen al plantel ya que anteriormente una debilidad del establecimiento era ofrecer Aplicaciones Informáticas como única opción de bachillerato, adicionalmente ya que Shalón cuenta con jardín, escuela y colegio puede ofertar un servicio completo a los padres de familia, a diferencia de otros planteles en la zona, otro factor que favorece a Shalón es brindar un bachillerato técnico.

2. DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Breve reseña histórica de la Escuela y Colegio Particular Shalón.

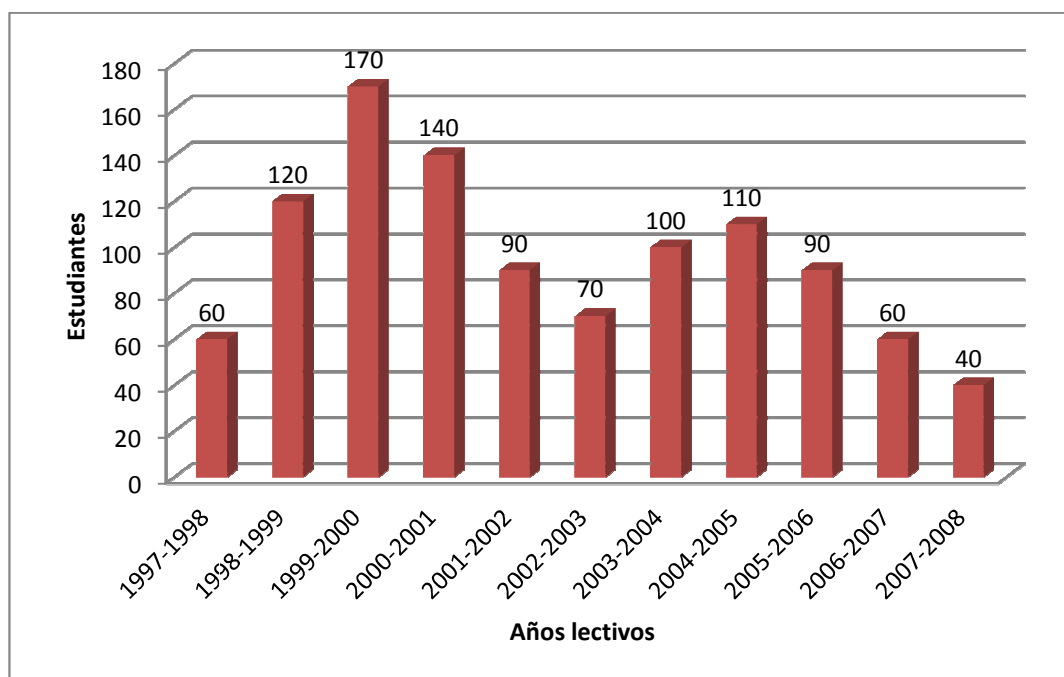
El Colegio Particular Shalón fue creado por el Ingeniero Luis Alfredo Páez Donoso en 1998 con acuerdo ministerial No.850 emitido en 1999, desde entonces se ha ubicado en el sur de la ciudad de Quito donde ofreció servicios educativos por once años lectivos a jóvenes de clase media de este sector.

En esta ubicación geográfica se dio a conocer en poco tiempo obteniendo un rápido crecimiento llegando a tener alrededor de 170 alumnos en el año lectivo 1999-2000, posteriormente por las consecuencias de la dolarización el número de alumnos disminuyó drásticamente a 70 estudiantes aproximadamente, logró un pequeño crecimiento pero varias circunstancias explicadas posteriormente no permitieron que vuelva a obtener el mismo rendimiento.

A continuación en el Gráfico No1 se puede observar la variación en el alumnado.

Gráfico No. 1

ALUMNADO DEL COLEGIO SHALÓN EN EL SUR DE QUITO



Fuente del Cuadro: Colegio Particular Shalón, Nóminas de Matriculas.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

Como se puede observar la Institución tuvo una excelente acogida desde su primer año lectivo pese a que tan solo inició con el ciclo diversificado y posteriormente integró el resto de cursos.

La Institución tenía capacidad para 170 alumnos, número que logró conseguir en su rápido crecimiento en su tercer año lectivo. La baja de alumnado que se puede observar se debe a la dolarización que sufrió el país, al transformar la pensión establecida por la Dirección de Educación de Pichincha, la cifra en dólares era mínima por lo que no era suficiente para afrontar todos los gastos del Plantel, razón por la cual la calidad de servicio que ofrecía Shalón se vio afectada.

Posteriormente el departamento de costos de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha adecua los valores aceptados para cobro de pensiones, sin embargo el plantel no logra recuperarse ya que la economía del país estaba muy afectada, los ingresos de las familias habían disminuido drásticamente.

Cuando la situación económica del país comienza a estabilizarse, Shalón también vuelve a crecer pero se encuentra con otro obstáculo, la creación de varios colegios de educación popular. Cabe mencionar que existen dos entes públicos que supervisan a escuelas y colegios del país, son la Dirección Provincial de Educación que supervisa a planteles de educación regular, instituciones escolarizadas; y la Jefatura de Educación Popular Permanente la cual supervisa a planteles no escolarizados, los que pueden ser presenciales, semi-presenciales o a distancia, matutinos, vespertinos o nocturnos.

Las instituciones de educación popular están destinadas a cobrar pensiones relativamente bajas en comparación con los planteles escolarizados, es decir mientras Shalón tenían un acuerdo de costos de \$40,00 (cuarenta dólares) de pensión mensual, los colegios no escolarizados mantenían un acuerdo de \$12,00 (doce dólares) de pensión. Esta diferencia de precios se debe a que las Instituciones de educación popular tienen menos exigencias en comparación a los colegios escolarizados, razón por la cual con ese ingreso pueden afrontar sus gastos.

Los padres de familia desconocen la diferencia de la calidad del servicio educativo entre un colegio de educación popular y uno escolarizado, por lo que prefieren cambiar a sus hijos a planteles con pensiones más bajas. Esta circunstancia llevó al dueño de la institución a decidir cambiar la ubicación geográfica del colegio, por lo que permite decaer el número de estudiantes ya que Dirección Provincial de Educación de Pichincha no acepta cambios de domicilio cuando el plantel tiene un número considerable de estudiantes.

En el año lectivo 2008-2009 el Colegio Particular Shalón abre sus puertas en Carcelén, en el sector norte de la ciudad de Quito, llevando consigo a la Escuela Particular Shalón la cual fue creada en Nanegalito, al noroccidente de la

provincia de Pichincha en el año 2002, en esa ubicación funcionó durante tres años lectivos a cargo de terceros, los siguientes dos años estuvo fuera de funcionamiento.

En el nuevo establecimiento Shalón realizó una gran inversión ya que se esperaba tener una acogida que la justificase, tomando en cuenta que las instalaciones eran mucho más amplias en comparación a las anteriores, adicional a eso en el mismo local anteriormente funcionaba el Colegio y Escuela Amazonas del Ecuador, plantel que al parecer tenía gran acogida en el sector y en vista de que esta institución desapareció se asumía que muchos de sus estudiantes se matricularían en Shalón, razón por la cual se decide crear la Escuela Particular Shalón.

Lastimosamente no todo ocurrió según lo planeado, se matriculó alrededor del 65% del alumnado que presupuestado y ya que la gran mayoría solicitaba becas, para Shalón fue imposible establecer su pensión normal y tuvo que reducirla en un 20%, lo cual conllevó a una pérdida significativa.

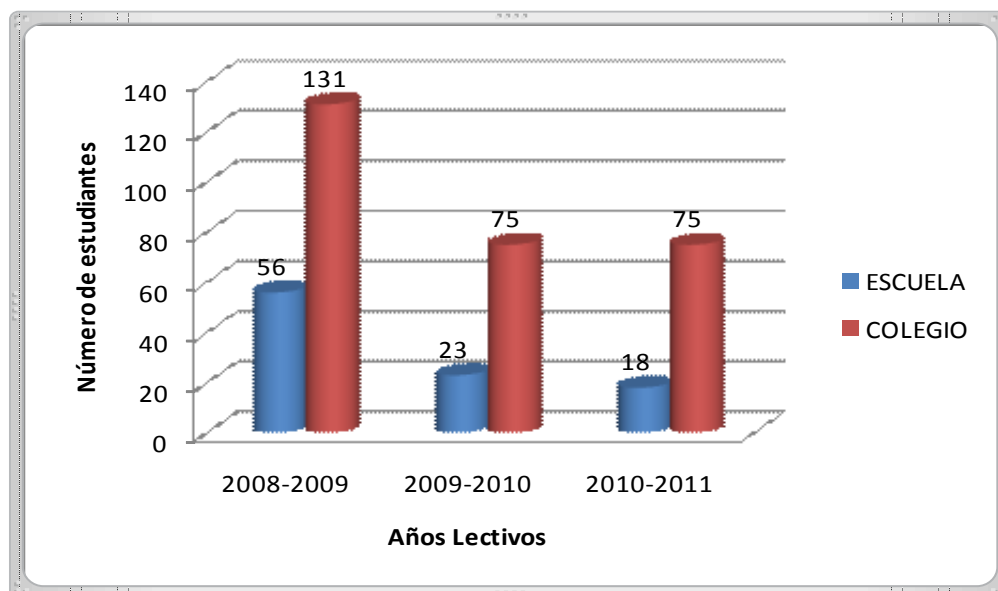
El plantel que funcionaba en las instalaciones anteriormente tenía gran acogida ya que se dirigía a una clase media baja cobrando una mensualidad que equivale

al 60% de la pensión de Shalón, además brindaba varias ayudas económicas y para lograr su sustentabilidad brindaba un servicio de menor calidad. Cabe mencionar que el Colegio Amazonas del Ecuador tuvo serios problemas con la Dirección Provincial de Educación de Pichincha, lo que ocasionó su clausura y Shalón heredó las consecuencias de estos inconvenientes ya que los padres de familia aún confunden a las dos instituciones, esto ha perjudicado seriamente su reputación.

Shalón atraviesa el tercer año lectivo en Carcelén y pese a que se ha disminuido el número de estudiantes matriculados en comparación al primer año lectivo (Ver gráfico No.2), el alumnado actual pertenece al nicho de mercado de Shalón, por lo que se ha logrado cobrar la pensión autorizada por el Departamento de Costos de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.

Gráfico No. 2

ALUMNDO DE LA ESCUELA Y COLEGIO SHALÓN EN CARCELÉN

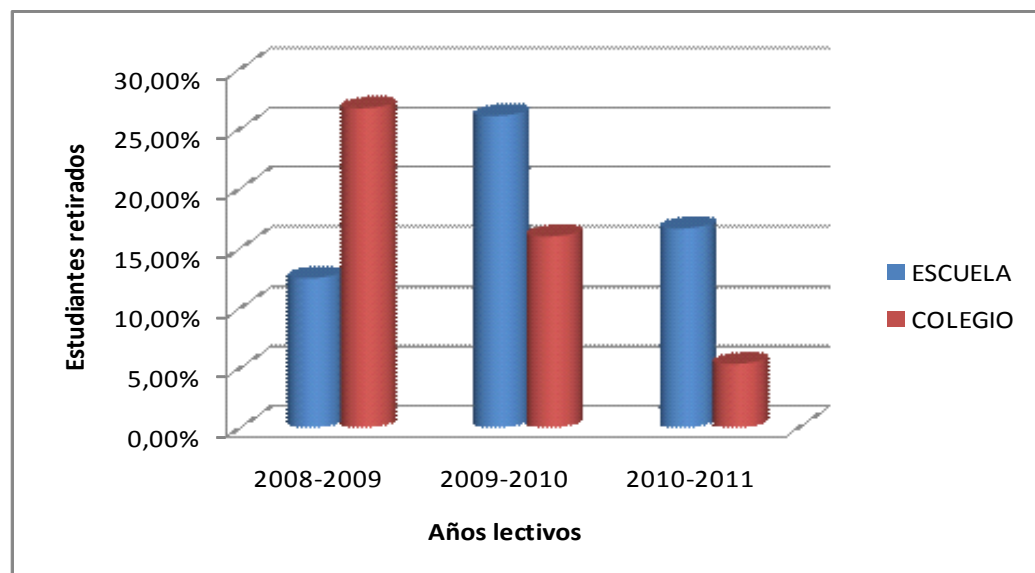


Fuente del Cuadro: Escuela y Colegio Particular Shalón, Nóminas de Matriculas.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

Otro problema que ha afectado a Shalón es la deserción de estudiantes a mediados del año lectivo (Ver gráfico No. 3).

Gráfico No. 3

DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN LA ESCUELA Y COLEGIO SHALÓN EN CARCELÉN



Fuente del Cuadro: Escuela y Colegio Particular Shalón, Archivo Maestro de Estadística.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

Basada en las observaciones percibidas y en las pocas entrevistas que se ha tenido con padres o representantes que retiran a sus alumnos a mediados del año lectivo se han determinado los motivos de deserción (ver Tabla No. 1).

Tabla No. 1

**CAUSAS DE DESERCIÓN ESTUDIANTIL
EN LA ESCUELA Y COLEGIO SHALÓN EN CARCELÉN**

CAUSA DE LA DESERCIÓN	PORCENTAJE
La institución no cumple sus expectativas.	35,82%
Problemas económicos en el hogar.	25,37%
Falta de compromiso académico y/o disciplinario.	22,38%
Otros (viajes, o dejan de asistir sin explicación).	16,41%

Fuente del Cuadro: Escuela y Colegio Particular Shalón, estadísticas.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

Es necesario mencionar que en el primer año lectivo de la institución en Carcelén (2008-2009) varios estudiantes se retiraron buscando estudiar una especialidad distinta en su bachillerato y Shalón solo ofrece Informática. Esta es la razón por la que la causa “La institución no cumple con sus expectativas” tiene el porcentaje más alto.

Sin contar con la causa anteriormente explicada, los problemas económicos en el hogar tendrían el porcentaje más alto, se asume que esto se debe a que los padres de familia se dejan acumular las pensiones mensuales y después es muy difícil para ellos cumplir con sus obligaciones. Para Shalón ha sido difícil buscar una forma efectiva para el cobro de pensiones, ya que no se puede privar al niño y adolescente de su derecho a la educación, razón por la cual la institución no suspende sus servicios a quienes adeudan y los otros caminos que ha utilizado para recuperar su cartera vencida no han dado buenos resultados.

1.1.2 Descripción del servicio educativo que ofrece la Escuela y Colegio Particular Shalón.

Shalón ofrece servicios educativos desde primer año de educación básica hasta tercer año de bachillerato, tanto en la escuela como en el colegio se utiliza el

modelo educativo constructivista el cual incentiva al estudiante a arriesgarse sin importar que se cometan errores ya que estos son considerados momentos creativos, de esta forma el profesor se vuelve una guía para que el alumno a construya su conocimiento y así obtenga mejor comprensión de la materia. Los autores que fundamentan esta metodología los Lev Vygotski, Jean Piaget y David Ausubel.

Shalón actualmente ofrece la especialidad Aplicaciones Informáticas, un bachiller de Shalón está capacitado para desenvolverse fácilmente como programador junior y crear aplicaciones informáticas esto implica seguir sin dificultad las instrucciones que le indique el Ingeniero en Sistemas que se encuentre a cargo del proyecto. Adicionalmente podría desarrollar cualquier tipo de software de aplicación y ofrecer un mantenimiento básico a cualquier computador. Con todas las facultades que adquiere en la Institución se puede afirmar que no tendría inconveniente en seguir sus estudios superiores.

El servicio educativo que ofrece Shalón se caracteriza por impartir valores a los estudiantes, la institución vela por el bienestar del alumno dentro y fuera del plantel pues un estudiante se considera parte de Shalón las veinte y cuatro horas del día, y todos los días del año.

Aprovechando que el alumnado no es muy extenso se puede brindar fácilmente un servicio personalizado a cada estudiante y a cada padre de familia ya que todo el personal docente conoce las fortalezas y debilidades de cada alumno y el entorno que lo rodea, de esta forma se lo puede guiar y ayudarlo a sobrepasar las dificultades que encuentre dentro o fuera del plantel.

Se realiza un control de asistencia, académico y disciplinario diario de cada alumno y el cual queda registrado para poder comunicarse con el padre de familia a tiempo para tomar las medidas necesarias que den solución a cualquier inconveniente, así se evita pérdidas de año, deficiencia en conocimientos o problemas de actitud.

Shalón también se caracteriza por apoyar a estudiantes con problemas de aprendizaje razón por la cual no han sido recibidos en otros planteles, dichos alumnos se desenvuelven muy bien en el ambiente de Shalón superan sus dificultades y se vuelven parte activa de la sociedad. Este progreso se debe a que toda la familia Shalón (profesores y compañeros) integra a todo estudiante nuevo sin ningún tipo de discriminación, motivándolo a que participe por igual en todas las actividades que se realicen. De la misma forma se resuelven problemas de integración que hayan sufrido en otras instituciones.

En el plantel se mantiene un trato amigable entre alumnos y docentes manteniendo siempre el respeto mutuo, mediante este camino Shalón ha logrado que muchos estudiantes miren a sus profesores como amigos, que exista confianza entre ellos para poder acudir ante un problema.

Es necesario mencionar la importancia del servicio de deberes dirigidos que también brinda Shalón el cual funciona de lunes a jueves de dos a cuatro de la tarde, en este tiempo el estudiante realiza las tareas enviadas en el día asegurando una mejora significativa en su rendimiento académico.

El servicio de deberes dirigidos está enfocado a familias donde ambos miembros del hogar trabajen y no puedan compartir las tardes con sus hijos, en ocasiones esta situación trae serios problemas a los alumnos ya que no utilizan adecuadamente su tiempo y no logran crear un hábito de hacer deberes, puede ocasionar también cambios de actitud negativos, entre otros. Todas estas consecuencias pueden ser tratadas a tiempo o evitarlas brindando el cuidado adecuado a los estudiantes y para aquellos padres que no puedan permanecer con ellos en casa el tiempo requerido, Shalón les brinda una ayuda ofreciéndoles el servicio de deberes dirigidos.

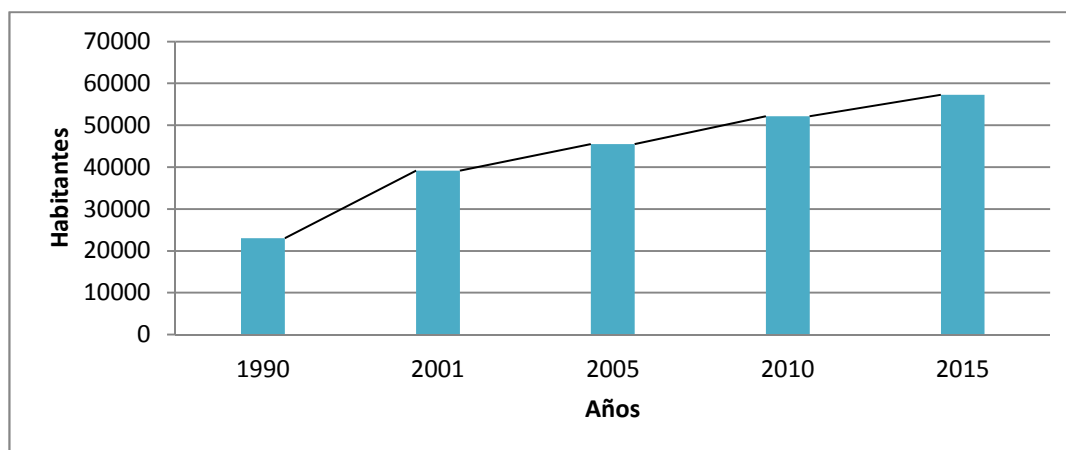
En conclusión el servicio que ofrece la institución es brindar el apoyo de una familia, en este caso el apoyo de la familia Shalón conformada por la comunidad educativa.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1 Segmento demográfico de la Institución

El colegio y escuela particular Shalón se encuentra ubicada en la parroquia urbana de Carcelén en el sector norte de Quito.

Se estima que Carcelén ha duplicado su población (ver Gráfico No. 4) desde el año 1990 hasta el año 2010 según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) actualizados al censo del 2001 y pronosticados al 2015, ya que cabe mencionar que los resultados del último censo aún no son publicados.

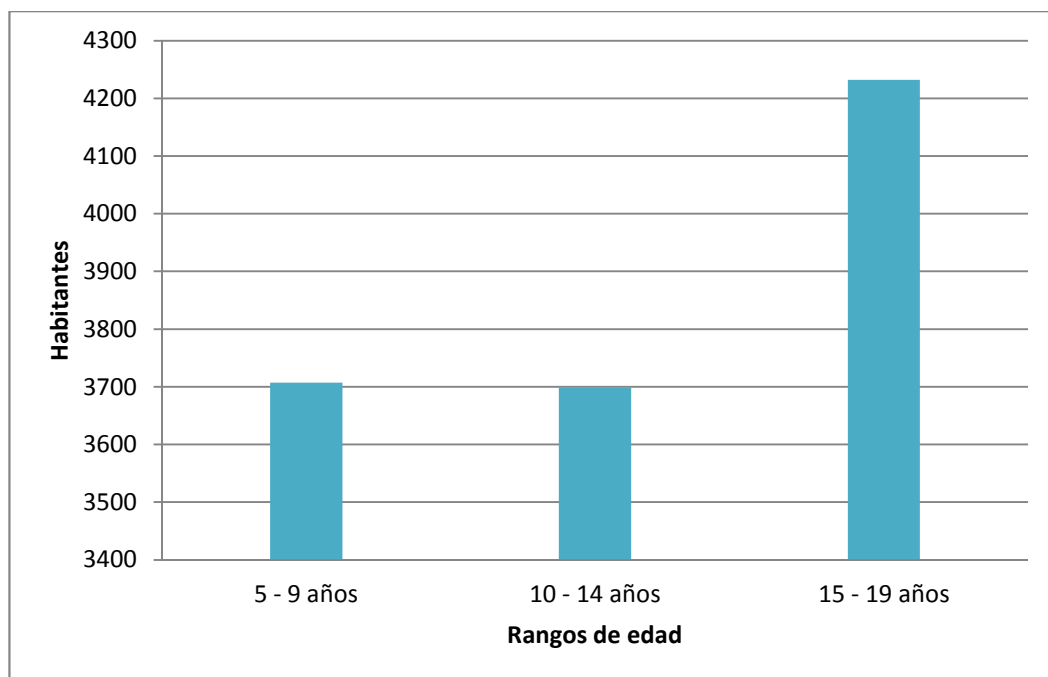
Gráfico No. 4**CRECIMIENTO POBLACIONAL EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN**

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

El 29,7% de la población de Carcelén se encuentra entre 5 y 19 años, rango más cercano al segmento que se dirige Shalón (ver Gráfico No. 5).

Gráfico No. 5**POBLACIÓN EN CARCELÉN SEGMENTADO POR EDADES**



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaboración: Erika Gabriela Páez Puente

Por los pronósticos que presentó el INEC en la parroquia de Carcelén actualmente existirían alrededor de 15000 habitantes en edad escolar, dicho potencial crecimiento de la población demuestra una oportunidad para la oferta de servicios educativos en el sector.

1.2.2 Segmento socio-económico de la Institución

Para el análisis del segmento económico de Shalón es necesario analizar el valor actual de la canasta básica familiar, el cual actualmente alcanza los \$551,24 según información publicada por el INEC y de este valor se destina alrededor del 10% para enseñanza escolar y secundaria, lo cual significa que una familia que alcanza un ingreso básico destina \$55,12 para la educación de sus hijos, ya que desde el año 2000 se calcula el ingreso familiar con un hogar tipo de cuatro miembros, se puede asumir que dos de ellos se encuentran en edad escolar y en este caso cada hijo tendrá derecho a \$27,56 mensuales para su educación, recordando que este valor se incluye matrícula, pensiones, uniformes, útiles escolares, y cualquier otro rubro que se derive del concepto de educación.²

Shalón se dirige a la clase media y media – baja. Tomando en cuenta que el estrato de clase media da prioridad a la educación de sus hijos, por ejemplo según un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja el 94% de los hogares de clase media esperan que sus hijos tengan educación universitaria y el 58% prefieren escuelas y colegios particulares.³

En Carcelén el nivel socioeconómico es contrastado, por un lado la parte baja está poblada por personas de clase baja y en la parte alta, existen personas de

² Cfr. EXPRESO. (2011). [<http://www.expreso.ec/ediciones/2011/04/07/nacional/actualidad/la-canasta-familiar-con-100-nuevos-items/>], **La canasta con 100 nuevos ítems.**

³ Cfr. MOSCOSO B., SALAZAR E. (2007). **Plan estratégico para la creación, implementación y funcionamiento de la empresa Estilos Muebles.** Ecuador

clase media a media alta. Según estudios realizados por el Municipio de Quito en el año 2010, Carcelén bajo es un sector dónde el 18% de los habitantes viven en pobreza y aproximadamente el 4% tienen una situación económica de pobreza extrema y se estima que el 3.8% de la población es analfabeta.⁴

1.2.3 Segmento político legal de la Institución

La educación en el país se encuentra reglamentada por el Ministerio de Educación, siendo esta fiscal, fiscomisional, municipal, y particular (ver Tabla No. 2). El Ministerio de Educación del Ecuador tiene como misión:

Formar integral e integradamente seres humanos con competencias para la acción, solidarios y éticos, respetuosos del entorno, desde el nivel inicial al bachillerato, en el marco de una propuesta pedagógica inclusiva e intercultural, acorde a las necesidades de la sociedad del conocimiento e información, que responda a estándares nacionales e internacionales de calidad, y permita el exitoso desenvolvimiento de los ciudadanos y ciudadanas de todas las nacionalidades y pueblos del país.⁵

⁴ Cfr. MUNICIPIO DE QUITO. (2010). [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/municipio_de_quito_y_habitantes_de_carcelen_bajo_analizan_la_construccion_del_centro_de_desarrollo_comunitario-1495], *Habitantes de Carcelén Bajo analizan la construcción del Centro de Desarrollo Comunitario*.

⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. (2010). *Acuerdo Ministerial No. 390-10*. Quito-Ecuador. p. 3

Tabla No. 2**ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO**

RECTORIA	SISTEMA	TIPO		NIVEL	SOSTENIMIENTO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	EDUCACIÓN BÁSICA	ESCOLARIZADO	REGULAR	EDUCACIÓN INICIAL	FISCAL
			ESPECIAL	EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	
			POPULAR PERMANENTE		
			FORMACIÓN ARTÍSTICA		
			BACHILLERATO	MUNICIPAL	
		NO ESCOLARIZADO	POPULAR PERMANENTE		PARTICULAR

Fuente: UNESCO. (2010). http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Ecuador.pdf

Elaborado por: UNESCO

Las escuelas y colegios se encuentran supervisados directamente por las Direcciones Provinciales de Educación, las cuales según el Acuerdo Ministerial No. 390-10, emitido por el Ministerio de Educación del Ecuador en el año 2010 tienen como misión “Diseñar estrategias y mecanismos necesarios para asegurar la calidad de los servicios educativos y coordinar a los niveles desconcentrados de su territorio.”

Las funciones principales de las Direcciones Provinciales de Educación son:

- a. Coordinar y controlar la gestión de los niveles para que los procesos que desarrollan mantengan coherencia y estén articulados entre sí.
- b. Administrar el sistema educativo de su provincia con equidad, transparencia y agilidad integrando la labor de los niveles desconcentrados con el fin de alcanzar la consecución de las metas establecidas.
- c. Controlar los organismos desconectados y descentralizados del área financiera de su jurisdicción en armonía con las disposiciones de la Coordinación General Administrativa y Financiera.
- d. Rendir cuentas a la sociedad e informar periódicamente al nivel zonal sobre la gestión técnica y administrativa desarrollada en la provincia.
- e. Establecer estrategias para el cumplimiento de las disposiciones superiores y dar otras, de acuerdo con las normas que regulan la educación.
- f. Coordinar acciones con otros organismos del Estado para controlar las situaciones de riesgo y garantizar el bienestar de las niñas, niños y jóvenes de sistema educativo.
- g. Ejercer las demás funciones y atribuciones establecidas en las leyes y reglamentos y las demás que le deleguen las autoridades superiores.⁶

A los establecimientos educativos del Ecuador los rige la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación, el Reglamento General de la Ley de Educación, y el Código de la Niñez y Adolescencia.

Actualmente se está aprobando la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, la cual presenta los logros indicados a continuación: ⁷

- Incorporar a la comunidad y a las familias en el proceso educativo.

⁶ Ibidem, p. 82

⁷ Cfr. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. (2011). [http://www.educacion.gov.ec/flash/tops/banner_nueva%20ley.swf], **Ley Orgánica de Educación Intercultural**.

- Brindar una atención ágil y oportuna creando un modelo de gestión de tres niveles zonal, distrital y circuital.
- Ofrecer un Bachillerato General Unificado, eliminando las especializaciones del bachillerato en ciencias, estableciendo un tronco común de las asignaturas ofreciendo materias optativas y módulos de formación técnica, se disminuirá el número de asignaturas y se garantizará aprendizajes básicos comunes para todos los estudiantes. La Ley espera motivar los estudios post-secundarios.
- Brindar una educación intercultural y bilingüe, asegurando la transversalidad de la interculturalidad en todo el sistema educativo.
- Establecer estándares educativos Diseñados con la finalidad de apoyar los actores del sistema en el mejoramiento de la calidad educativa, y contar con criterios claros para la evaluación.
- Crear el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, que realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación para determinar la calidad de la educación en referencia a los estándares establecidos.
- Crear la Universidad Nacional de Educación para fomentar el ejercicio de la docencia, de cargos directivos y administrativos, y de apoyo en el Sistema Nacional de Educación.
- Establecer una remuneración justa para el cuerpo docente mediante la nueva homologación salarial y el nuevo escalafón basado en la meritocracia.

1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO Y DE LA INDUSTRIA DE EDUCACIÓN EN CARCELÉN

1.3.1 Rasgos dominantes de la industria

Al analizar de los rasgos dominantes de la industria es necesario obtener una perspectiva general de sus características:

Volumen del mercado

En el año lectivo 2009-2010 los colegios y escuelas particulares de Carcelén obtuvieron un ingreso promedio de \$30.000 (treinta mil dólares), brindando servicios educativos a un total de 4907 estudiantes.⁸

⁸ DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DE PICHINHCA. (2010). *Archivo Maestro*.

En el anexo 1 se puede observar los cobros autorizado por el Departamento de Costos de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha a los establecimientos educativos de la parroquia de Carcelén.

Mientras que en el anexo 2 se indica el número de estudiantes que se matricularon en el año lectivo 2009-2010 en las instituciones educativas fiscales, fiscomisionales o municipales y particulares de la parroquia de Carcelén. Donde es posible apreciar que existen 5719 estudiantes en planteles fiscales y 4907 en instituciones particulares, tomando en cuenta los pronósticos del INEC⁹ existen alrededor de 15000 niños y jóvenes en edad escolar, por lo que se puede afirmar que aún existe mercado para más establecimientos educativos con preferencia para bachillerato.

Campo de rivalidad competitiva

Los hogares a los que Shalón oferta sus servicios prefieren optar por escuelas y colegios cercanos a su domicilio, ya que toman en cuenta los siguientes factores:

⁹ Cfr. INEC. (2001). *Pronósticos de Población en base al VI Censo de Población y V de Vivienda*

- o Reducción del costo de transporte
- o Seguridad de sus hijos al momento de desplazarse al plantel, ya que muchos de ellos no cuentan con recorrido escolar y se dirigen solos a la institución
- o Fácil acceso
- o Se destina menos tiempo para asistir a la institución y regresas a casa.
- o Factibilidad para asistir a las reuniones escolares y diferentes eventos que se organicen en el plantel.

Clientes

Según los datos pronosticados por el INEC en el Censo de Población y Vivienda 2001, en la parroquia de Carcelén se encuentran alrededor de 15000 posibles clientes para Shalón, es decir niños y jóvenes entre 5 y 17 años.¹⁰

Características del servicio educativo en la industria

En general el servicio educativo que ofrecen las diferentes escuelas y colegios, desde el punto de vista académico es en su mayoría estandarizado, ya que la Dirección Provincial de Educación exige a los diferentes planteles a seguir un

¹⁰ Cfr. INEC. (2001). *Pronósticos de Población en base al VI Censo de Población y V de Vivienda*

pensum académico establecido y el caso de no hacerlo se sanciona a la institución.

Los planteles que tiene un pensum diferente son aquellos que han presentado proyectos propios de la institución indicado los cambios que se desea realizar y justificando su decisión, al ser estos aceptados la Dirección Provincial de Educación emite un acuerdo en el que se permite hacer modificaciones en el pensum. La Directora de Educación Técnica de la Dirección Provincial de Pichincha, María Augusta Buitrón, indicó en una entrevista mantenida en marzo del 2010 que “alrededor del 93% de las escuelas y colegios en Carcelén se rigen al pensum establecido previamente por el Ministerio de Educación utilizando la metodología constructivista”.

Por lo dicho anteriormente la diferenciación está implícita netamente en el servicio personalizado que ofrece Shalón hacia los estudiantes y padres de familia.

Efectos de aprendizaje y experiencia

En esta industria la experiencia ayuda a la institución a cumplir sus metas con facilidad, ya que es necesario conocer los diferentes procedimientos que

establece la Dirección Provincial de Educación para los distintos trámites a realizar.

Cuando un plantel recién inicia es muy probable que tenga percances en este aspecto, puesto que existen varios detalles que deben ser cumplidos con exactitud, caso contrario la escuela o colegio no estaría cumpliendo con sus obligaciones y podría ser sancionada.

1.3.2 Fuerzas competitivas de la industria

Consumidores

Los consumidores del servicio educativo que ofrece Shalón son niños y jóvenes de clase media entre 5 y 17 años con domicilio en la parroquia de Carcelén, se ha determinado que la fuerza competitiva de los consumidores es débil tomando en cuenta los siguientes parámetros de mayor importancia.

- o La educación es un derecho, todos los niños y jóvenes deben estudiar, y ya que los planteles fiscales no tienen capacidad para toda la población los

padres de familia deben buscar satisfacer esta necesidad en instituciones particulares.

- O La mayoría de padres de familia prefieren no cambiar a sus hijos de escuelas y colegios, ya que esto les implica un gasto en uniformes, inscripciones, en ocasiones nivelaciones académicas por la posible diferencia en conocimientos que presente el alumno.

Proveedores

Los principales proveedores de Shalón son aquellas empresas que comercializan o elaboran libros, uniformes, suministros de oficina e imprentas, en la Tabla No. 3 se señala los proveedores con los que el plantel ha trabajado en sus últimos tres años lectivos con una calificación sobre tres puntos que indica la satisfacción de Shalón.

Tabla No. 3

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE SHALÓN

PROVEEDORES	AÑOS LECTIVOS			PODER DE NEGOCIACIÓN
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
LIBROS				MEDIO
Edinun			3	
Edipcentro	2	1	1	
Edusol			3	
Prolipa	1	1	2	
Santillana		2		
SUMINISTROS DE OFICINA				BAJO
La Condamine	3	3	2	
IMPRENTA				BAJO
Gráficas Pazminio	3	2	3	
UNIFORMES				BAJO
Confecciones PiaPaya	2			
Sra. Ana Palacios		2		
Sra. Mayra Pozo			2	

Fuente: Archivos contables de Shalón y entrevistas al personal administrativo
Elaborado por: Erika Gabriela Páez Punete

Como se puede observar en lo referente a suministros de oficina e imprentas, contamos con dos proveedores fijos que relativamente han satisfecho las necesidades de Shalón.

En uniformes la institución no está satisfecha con sus proveedores, por lo que Shalón ha cambiado de proveedor cada año lectivo, ya que en este aspecto es muy importante que el proveedor cumpla con las fechas establecidas para la entrega de los pedidos, caso contrario se presentarían serios inconvenientes con los padres de familia.

Shalón también ha buscado cambiar sus proveedores de libros, ya que sus proveedores fijos Edipcentro y Prolipa no han cumplido sus expectativas, sin embargo no los ha desechado puesto que los libros que estas empresas ofrecen son adecuados para las necesidades académicas de la institución y se encuentran al alcance económico de los padres.

El poder de negociación de la mayoría de estos proveedores es bajo ya que existen varias empresas que podrían proveer al plantel de suministros de oficina, material de imprenta y uniformes el cambio de proveedor no implicaría un costo, tampoco existe una diferenciación alta de productos entre las diferentes empresas.

Se ha calificado como medio el poder de negociación de los proveedores de libros ya que no existen muchas editoriales que elaboren y comercialicen libros

acorde a las necesidades de los estudiantes de Shalón, además existiría un costo bajo en el caso de que se cambie de proveedor, ya que edipcentro y prolipa nos ofrecen descuentos altos por ser clientes fijos.

Barreras de entrada

Según se indica en la Dirección Provincial de Educación, en el departamento de División de Planeamiento los trámites de creación de escuelas y colegios para el año lectivo 2011-2012 están suspendidos, así como el crecimiento de los mismos, lo cual se debe a la Ley Orgánica de Educación Intercultural que está próxima a aprobarse.¹¹

El Ministerio de Educación del Ecuador ha establecido un documento con los requerimientos para la creación de escuelas y colegios, mismo que se puede observar en el anexo 3.

Al cumplir con los requerimientos indicados, el interesado presenta la solicitud de creación de escuela o colegio, en alrededor de tres meses reciben una respuesta, la cual comúnmente es rectificar alguno de los proyectos requeridos o acciones similares. Después de realizar la acción indicada se vuelve a presentar

¹¹ BUITRON, M. Entrevista por Gabriela Páez. Marzo 2011.

la solicitud de creación, y es muy probable que la vuelvan a regresar por otra observación similar a la primera. Este proceso es muy demoroso ya que los encargados de revisar los proyectos de creación de escuelas y/o colegios no entregan al usuario un diagnóstico total con todas las observaciones a realizar.

Esta es la razón por la cual la emisión del acuerdo de funcionamiento tarda alrededor de un año, y dichos acuerdos normalmente son extendidos aceptando únicamente la creación entre uno o dos grados o cursos de la escuela o colegio, de esta forma cada año lectivo la institución deberá solicitar la extensión del grado o curso siguiente.

Existe un inconveniente en los primeros años de vida del plantel, el cual se basa en que para la creación de una institución educativa uno de los requerimientos es tener un local adecuado para la educación de todos los niños y jóvenes que se espera estudien en ese plantel, pero ya que normalmente se obtiene la aprobación de funcionamiento de uno o dos cursos, obviamente queda un gran espacio físico sin ser aprovechado, lo cual da mayor probabilidad de tener pérdida los primeros cinco años de vida de la institución educativa.

Para iniciar una escuela o colegio se estima que un capital inicial de alrededor de veinte mil dólares, tomando en cuenta todas las exigencias que solicita el Ministerio de Educación para la creación de instituciones educativas.

Barreras de salida

En lo referente a barreras de salida, es necesario mencionar dos factores importantes, referente a la venta de sus activos, datos que fueron obtenidos por entrevistas mantenidas con personas que fueron propietarias de instituciones educativas, indicando que “al vender el mobiliario escolar la institución se afronta un pérdida del 60% aproximadamente de su valor real”.

Ante la dirección provincial que es el ente regulador directo, se debe entregar un oficio en el que se indique la causa del cierre del plantel, es necesario dejar a todos los alumnos con sus carpetas académicas en regla, es decir documentos legalizados y demás, ya que la dirección provincial velará por el bienestar del estudiante, en caso de no hacerlo es posible que la escuela y colegio sean clausurados, lo cual implicaría que el responsable legal del plantel no podría volver a abrir una institución educativa en el futuro.

Sustitutos

Los sustitutos para Shalón son:

- o *Planteles no escolarizados*, los cuales se dirigen a personas de edad no escolar y con otras ocupaciones, como trabajo o familia, ya que pueden realizar sus estudios fuera de las instalaciones del plantel, estos pueden ser fiscales o particulares.¹²

La mayoría de colegios no escolarizados son nocturnos o de modalidad a distancia. Sin embargo también existen planteles no escolarizados matutinos, los cuáles se asemejan a los escolarizados y se transforman en competencia. En la parroquia de Carcelén no existen instituciones no escolarizadas.

- o *Planteles oficiales*, pueden ser fiscales, municipales o de otras instituciones públicas.¹³

¹² Cfr. ESPOL. (2006).

[http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14687/13/CAPITULO_UNO.pdf]. ***La Educación en el Ecuador y los Servicios Relacionados con la Educación.***

¹³ Cfr. ESPOL. (2006).

[http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14687/13/CAPITULO_UNO.pdf]. ***La Educación en el Ecuador y los Servicios Relacionados con la Educación.***

En el Anexo 3 se indica el alumnado de las instituciones fiscales, fiscomisionales y municipales de la parroquia de Carcelén, estas instituciones son consideradas sustitutos ya que satisfacen la necesidad de educación que busca el consumidor, pero no reciben exactamente el mismo servicio, ya que los planteles no escolarizados tiene un pensum de académico diferente al los establecimientos escolarizados. Las instituciones oficiales al ser planteles que no cobren pensión a sus estudiantes tienen un número de alumnos muy elevado, su calidad de servicio es deficiente en comparación a los planteles particulares.

Otra razón para considerar sustitutos a estas instituciones es que una persona que no puede estudiar en el día buscará planteles nocturnos o a distancia y un persona que carezca de recursos económicos para costear un pensión mensual optará por establecimientos fiscales.

La fuerza de los sustitutos es alta refiriéndose a colegios no escolarizados puesto que estas instituciones cuando son matutinas son muy similares a los establecimientos escolarizados y ya que la mayoría de padres de familia desconocen esta diferencia, lo más visible para ellos es la diferencia en el costo y la miran como mejor opción.

Competidores

La rivalidad que existe entre los competidores no es muy intensa ya que el mercado es lo suficientemente amplio para las ofertas que existen y este continúa en crecimiento, además existe un costo alto para el padre de familia al decidir cambiar a su hijo de plantel.

En la parroquia de Carcelén existe un mayor número de escuelas en comparación a los colegios existentes, para indicar este fenómeno se puede apreciar el anexo 4.

1.3.3 Indicadores de cambios que afecten a las instituciones educativas

Actualmente la industria de los establecimientos educativos de nivel básico y medio está atravesando por ciertos cambios, que se los puede agrupar de la siguiente forma:

Cambios tecnológicos

La tecnología también ha cambiado la manera de impartir servicios educativos, no se puede dejar de lado la gran fuerza del internet, y los establecimientos

educativos deben permanecer actualizados ante este fenómeno para aprovecharlo al máximo, caso contrario este se volverá una amenaza en lugar de ser una magnífica oportunidad.

Se puede aprovechar la tecnología en la educación tanto para acceder a la mayor información posible de manera más rápida así como para tener más comunicación con los estudiantes y padres de familia disminuyendo el uso de recursos.

Actualmente es posible impartir una clase disponiendo de toda la información existente en el mundo utilizando una pizarra inteligente o un infocus una computadora e internet. La diferenciación que este fenómeno tecnológico puede marcar en el servicio que se ofrece es muy alta y no es muy costoso implementarlo.

El padre de familia puede estar al tanto de las novedades académicas y disciplinarias de sus hijos si la institución decide implementar un sistema de notas y observaciones en la página web del plantel. En este aspecto el problema más significativo con el que se encontraría Shalón sería la capacitación de los padres de familia, ya que la mayoría de personas de esa edad no tiene un conocimiento amplio de la utilización de una computadora o de la navegación en internet.

Para los estudiantes también se simplifican sus tareas ya que no deben recurrir a una biblioteca como se acostumbraba anteriormente, actualmente pueden encontrar toda clase de información mediante internet. Y una institución educativa además de su biblioteca física también deberá contar con una biblioteca virtual.

Mediante aulas virtuales, se podrá impartir clases a los estudiantes sin la necesidad de que el profesor se encuentre físicamente en el aula y se tendrá una interacción muy similar a la normal. Shalón actualmente cuenta con aulas virtuales, las cuales ha comenzado a implementar en los años de bachillerato obteniendo óptimos resultados.

En general, los cambios tecnológicos que se atraviesa actualmente deben ser aprovechados al máximo y lo antes posible, ya que fácilmente se podrá obtener una ventaja competitiva de este cambio.

Innovación de mercadotecnia

La mercadotecnia también ha sido infundida por los cambios tecnológicos, ahora existen más recursos para promocionar una empresa y en ocasiones con costos más bajos, estos pueden ser páginas web de la institución, anuncios en otras páginas web, anuncios en redes sociales, etc.

Influencias reguladoras y cambios en las políticas del gobierno

En enero del 2011 la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó la Ley Orgánica de Educación Intercultural, la cual entrará en vigencia en septiembre del 2011 para la sierra y en abril del 2012 para la costa.

Esta Ley trae consigo varios cambios significativos, entre estos los que más afectan a las escuelas y colegios particulares son:¹⁴

- o Bachillerato General Unificado, el cual elimina especializaciones, ofrece un tronco común de asignaturas, las disminuye y garantiza aprendizajes comunes para todos los estudiantes.

¹⁴ ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADRO. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*.

Según el Ministerio de Educación se introduce el Bachillerato General Unificado ya que existe un exceso de especializaciones y escogerlas a temprana edad generaba inquietudes y en ocasiones deserciones, también es casi imposible cambiarse de colegio en años de bachillerato ya que existe una carencia de conocimientos básicos.

Se espera conseguir que además de unificar conocimientos de los bachilleres, que al ingresar a los diferentes establecimientos de educación superior, el único requisito sea el BGU (Bachillerato General Unificado).

Actualmente el Ministerio de Educación está receptando comentarios y sugerencias en su página web para la construcción del nuevo currículo nacional del bachillerato.

- o Actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica, es decir de primero a séptimo año de educación básica, se decide realizar esta actualización ya que se observó incongruencia entre los contenidos planteados en el documento curricular de 1996, no existía una secuencia de complejidad progresiva y tampoco recomendaciones para la planificación de procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula.

La educación básica pertenecerá netamente a escuelas, desde primero hasta décimo año de educación básica los colegios únicamente tendrán primer, segundo y tercer año de bachillerato.

- o Construcción de estándares de calidad educativa, se espera mejorar la calidad y equidad de educación hasta el año 2015, además implementar un sistema nacional de evaluación y rendición de cuentas del sistema educativo. Se contemplan estándares de aprendizaje, de desempeño profesional y de gestión escolar.

1.3.4 Posicionamiento de competidores

Para analizar el posicionamiento de los competidores se utilizará el mapeo de los grupos estratégicos (ver gráfico No. 6), utilizando como características de diferenciación el precio en el eje “Y” y el nivel de educación en el eje “X” siendo: nivel bajo jardín, parcial escuela y total escuela y colegio. Para facilitar dicho proceso se codifica a los planteles según lo indicado en la tabla No. 4.

Tabla No. 4

CODIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

PARTICULARES EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN

PLANTEL	CODIGO
ABYA YALA	1
ALEXANDER HAMILTON	2
CAMP. CRISTIANO ESPERANZA	3
CAUSAY RIMAY	4
CHARLES DICKENS	5
EFRATA	6
EL PARVULARIO	7
EMILIO SALGARI	8
EMILIO ZOLA	9
FRAU Klier	10
GENERACION XXI	11
HANSEI	12
ITALIA	13
JEROME BRUNER	14
LA ALBORADA	15
LEIBNIZ	16
MONTERREY	17
NAZARENO	18
NUEVO MUNDO INTELECTUAL	19
PEQUE MUNDO	20
SAN FELIPE NERI	21
SHALON	22

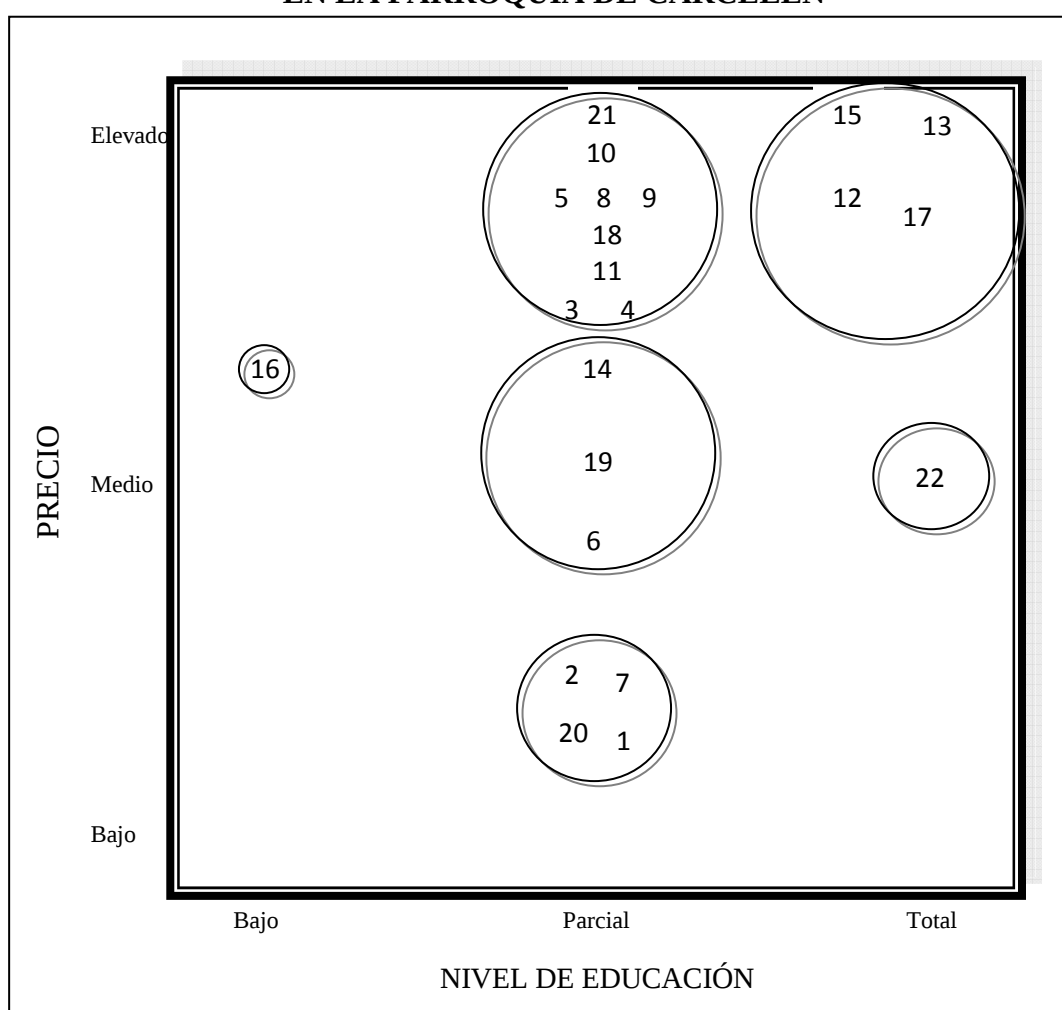
Fuente: Estadísticas de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

Se decide no tomar en cuenta al colegio Einstein ni al colegio Americano de Quito, ya que las pensiones de dichas instituciones sobrepasan en un 900% la pensión de Shalón, por lo que se concluye que no son competencia.

Gráfico No. 6

**MAPA DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LOS COMPETIDORES PARA
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PARTICULARES
EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN**



Fuente: Estadísticas de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez Puente

Como se puede observar en el gráfico, Shalón (código 22) se encuentra sólo en su grupo estratégico y abarca casi un 6% del mercado, es uno de los pocos planteles que cuentan con educación básica completa y bachillerato ofertando sus servicios a un

precio medio, los otros colegios mantienen precios altos, que sobrepasan la pensión mensual de Shalón en un 70% aproximadamente y forman parte del grupo estratégico dominante.

Se puede apreciar también que en Carcelén el mercado para los establecimientos que ofertan educación básica está saturado ya que existen varias escuelas en la parroquia.

1.3.5 Evaluación del atractivo de la industria

Después del análisis realizado se considera atractiva a la industria de la educación tomando en cuenta los factores descritos a continuación:

- El mercado continúa en crecimiento y actualmente las barreras de entrada impedirán el ingreso de competidores.
- La competencia no es muy grande y prevalece la posibilidad de atraer al resto de consumidores que no están siendo satisfechos ya que no existe competencia directa.

- Las fuerzas impulsoras pueden ser aprovechadas por la institución para su crecimiento y fortalecimiento, mientras que a otros planteles los puede afectar.
- La institución tiene una buena posición en la industria, dentro de la parroquia de Carcelén y tendencia a crecer.

1.3.6 Expectativas de los clientes potenciales

Es importante conocer las necesidades que tienen los clientes potenciales de Shalón en el servicio educativo, para lo cual se optó por aplicar encuestas a personas entre 25 y 50 años que tengan como domicilio la parroquia de Carcelén. Previamente se realizó una encuesta piloto al target descrito anteriormente, en la tabulación se conoció que el 73% de los encuestados tienen hijos entre 5 y 17 años, lo que sirvió para el cálculo de la muestra, obteniendo como resultado que se deber encuestar a trescientos tres clientes potenciales.

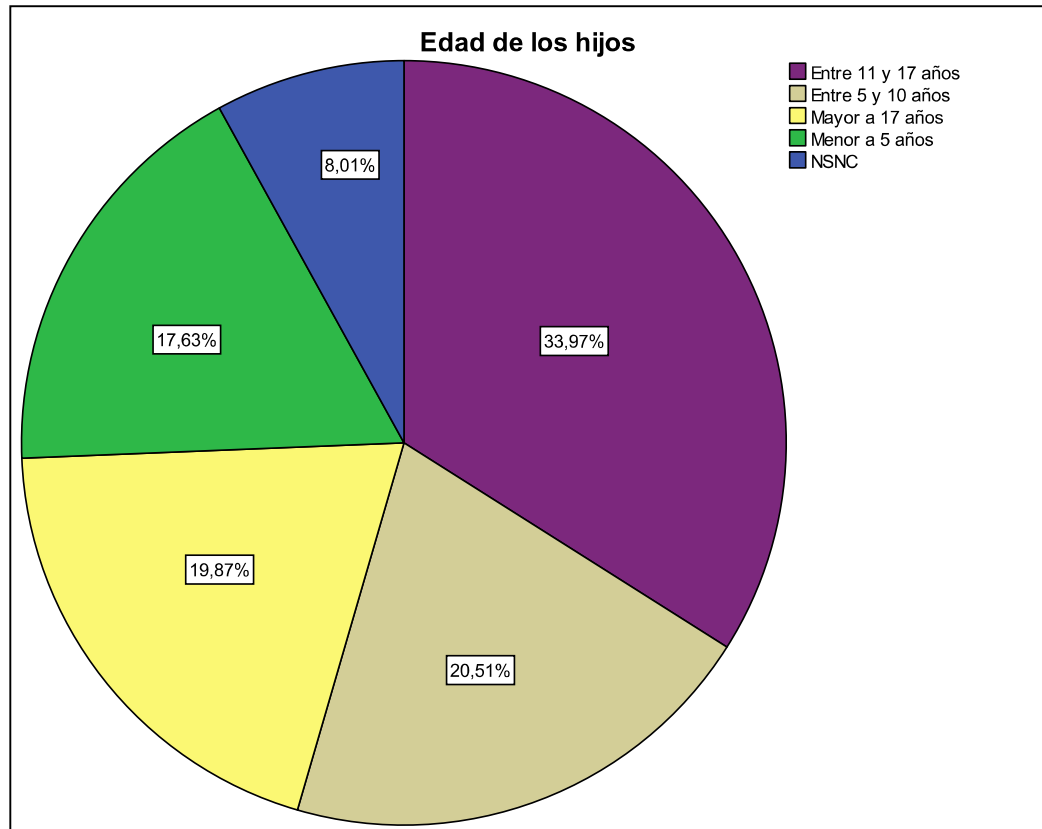
Las encuestas cuentan de cinco preguntas cerradas y una abierta como alcance a la última ya que es referente a comentarios negativos de Shalón (ver anexo 5), la cual se tabuló unificando respuestas similares.

A continuación se procede al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes potenciales de Shalón.

La primera pregunta (ver gráfico No. 7) es referente a la edad que tienen los hijos de las personas encuestadas.

Gráfico No. 7

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES, PREGUNTA No. 1



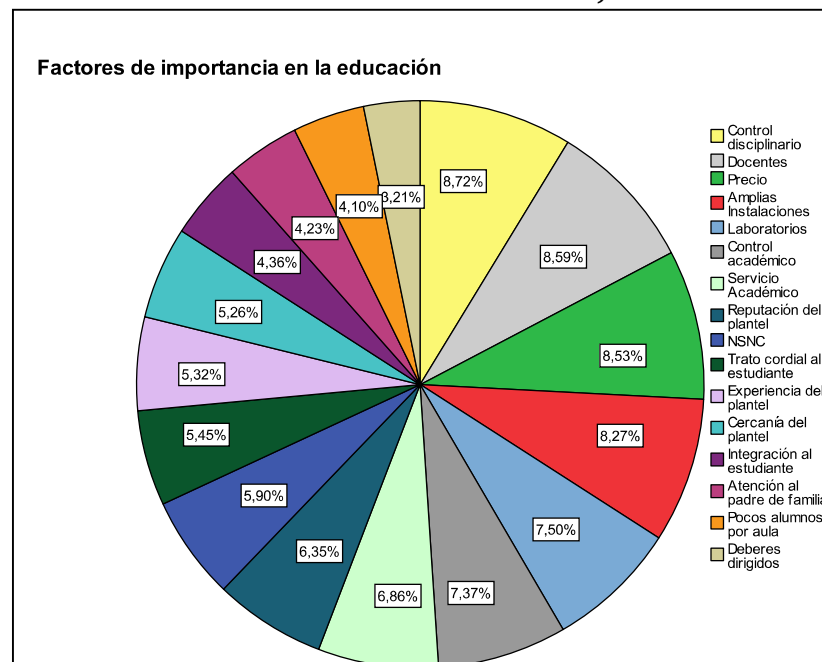
Fuente: Tabulación de encuestas a clientes potenciales de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

La respuesta con mayor porcentaje 33,97% pertenece a hijos entre 11 y 17 años, es decir clientes potenciales para colegio (desde Octavo Año de Educación Básica a Tercer Año de Bachillerato), la segunda opción con mayor acogida 20,51% es edades entre 5 y 10 años, clientes potenciales para escuela (desde Primero a Séptimo Año de Educación Básica), se visualiza una diferencia de un 10% lo que corrobora que el mercado para servicios educativos de sección media tiene preferencia. Las respuestas obtenidas en la encuestas pertenecerán en un 34% aproximadamente a clientes potenciales para colegio y en un 21% para escuela.

Se consulta también los factores que los padres consideran de mayor importancia en la educación de sus hijos, presentando una lista de quince criterios.

Gráfico No. 8

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES, PREGUNTA No 2



Fuente: Tabulación de encuestas a clientes potenciales de Shalón.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez

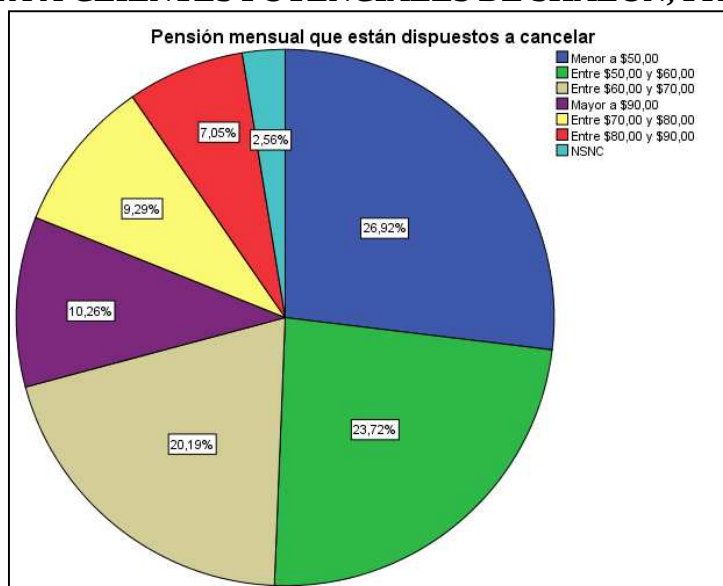
Como se puede observar en el gráfico No. 8 los clientes potenciales tienen opiniones dispersas referente a los factores de importancia en la educación de sus hijos en vista de que ninguno de los criterios obtuvo más del 9% de acogida. Al no existir un factor primordial, se llega a la conclusión de que el padre de familia desea encontrar una institución educativa que satisfaga todo el conjunto de sus expectativas, entre las cuales se puede citar al control disciplinario,

docentes calificados, precios acorde a las capacidades económicas del representante y amplias instalaciones.

Como tercera pregunta es referente a la pensión mensual que está dispuesto a cancelar el padre de familia por la educación de sus hijos; se presentó seis opciones en rangos de \$10,00 desde valores menores a \$50,00 hasta \$90,00.

Gráfico No. 9

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES DE SHALÓN, PREGUNTA 3



Fuente: Tabulación de encuestas a clientes potenciales de Shalón.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez

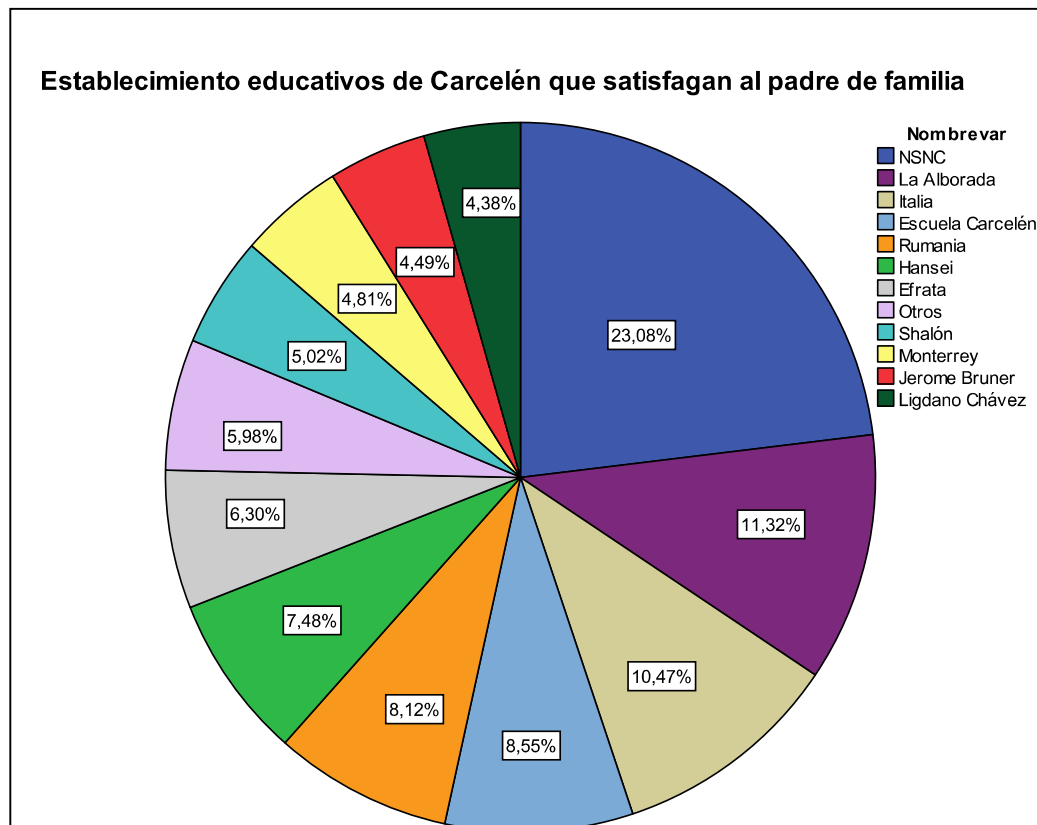
Al analizar los resultados obtenidos de la pensión que los padres de familia están dispuestos a cancelar, (ver gráfico No. 9), se define como aceptables valores menores a \$70,00 lo cual favorece a Shalón ya que en el plantel ha mantenido

por dos años lectivos consecutivos una pensión mensual de \$50,00 y matrícula de \$36,00 tanto para escuela como para colegio.

Previo al conocimiento de los resultados de las encuestas aplicadas a clientes potenciales, la institución planificó para el año lectivo 2011-2012 establecer una pensión mensual de \$57,60 (valor máximo aceptado por el Departamento de Costos de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha) en colegio y permanecer con los valores actuales en escuela. Al analizar los resultados obtenidos se puede asegurar la aceptación del pago, ya que el valor está dentro de los rangos aceptados por los padres de familia potenciales.

Con la finalidad de conocer a los competidores de Shalón se consultó los establecimientos educativos del sector que son del agrado para el padre de familia dando una lista de 10 instituciones incluyendo a Shalón. Los planteles presentados en la encuesta fueron seleccionados en base al número de alumnos y pensiones similares a las de Shalón.

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES DE SHALÓN, PREGUNTA 4



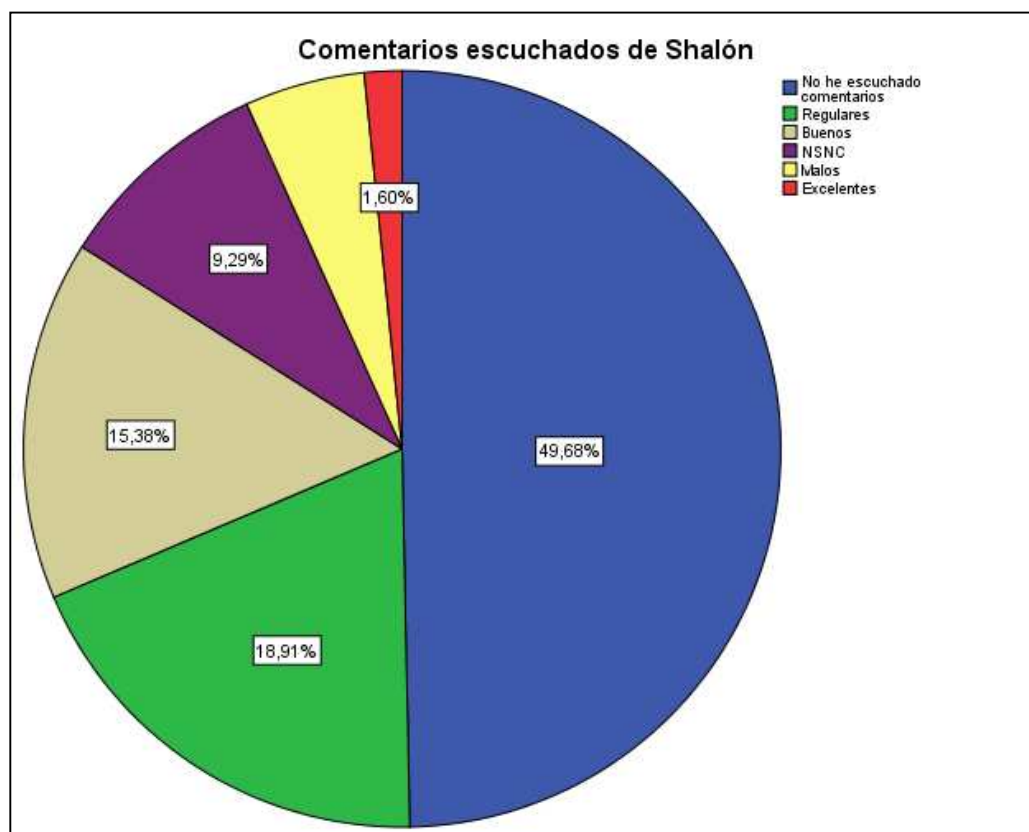
Fuente: Tabulación de encuestas a clientes potenciales de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Como se puede observar en el gráfico No. 10, el grupo mayoritario de clientes potenciales, 23%, optó por no señalar un plantel que satisfaga sus expectativas y la diferencia dio respuestas esparcidas entre las diez instituciones de la lista, lo que nos da como conclusión que aún no conocen un establecimiento educativo en el sector que se acople a sus necesidades. También es importante mencionar el octavo lugar que los padres de familia dieron a Shalón, lo cual puede estar justificado en las últimas preguntas. (Observar Gráficos No. 11 y No. 12).

Con la última pregunta se pretende conocer si la comunidad ha escuchado de Shalón y su percepción respecto a la institución.

Gráfico No. 11

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES DE SHALON, PREGUNTA 5



Fuente: Tabulación de encuestas a clientes potenciales de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

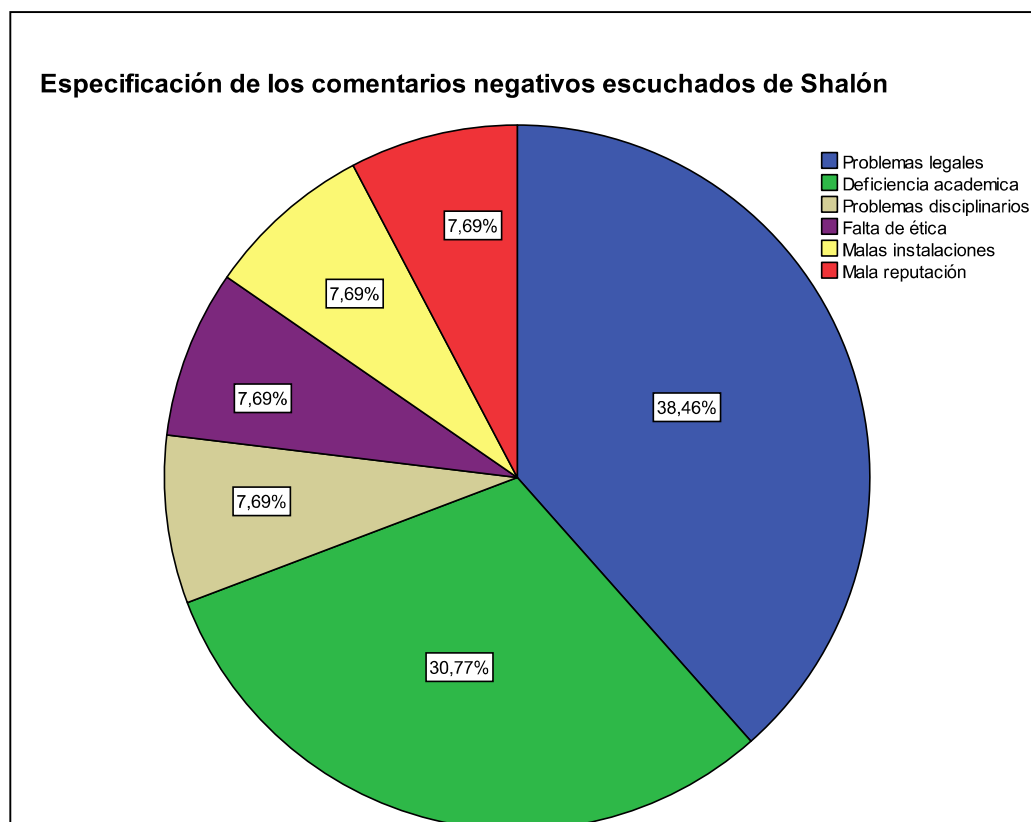
Al analizar las respuestas obtenidas (ver Gráfico No. 11) podemos afirmar que aproximadamente el 40% de la comunidad conoce a Shalón, sin embargo la

mayor parte de este porcentaje han escuchado comentarios negativos de del plantel, lo que podría justificar el octavo lugar de Shalón en la pregunta anterior.

Para conocer en que se basa la percepción negativa que tiene la comunidad, se amplía la pregunta No. 5 solicitando especificar los comentarios escuchados en una pregunta abierta, obteniendo los resultados analizados a continuación. (ver Gráfico No. 12).

Gráfico No. 12

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES DE SHALON, PREGUNTA 6



Fuente: Tabulación de encuestas a clientes potenciales de Shalón.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Para la tabulación de las respuestas obtenidas en la pregunta No. 6 se agruparon comentarios semejantes evitando alterar su contenido fundamental. Se obtuvo como resultado dos comentarios negativos repetitivos en la mayoría de las respuestas, siendo estos problemas legales y deficiencia académica. Al analizar las respuestas obtenidas conjuntamente con los directivos del plantel, basándose en los antecedentes de la institución, se deduce que el comentario de problemas legales puede deberse a que aún existe una confusión en la comunidad conectando a Shalón con el establecimiento educativo que funcionaba anteriormente en las instalaciones, ya que tuvieron grandes dificultades al respecto en el primer año lectivo que Shalón funcionó en Carcelén, otra causa posible para esta percepción puede relacionarse con la demora en la entrega de documentos legalizados a los estudiantes retirados o que han culminado su bachillerato, lo cual sucedió por problemas con la Dirección Provincial de Educación de Pichincha que ya han sido solucionados.¹⁵

El segundo comentario negativo con mayor porcentaje de repetición fue deficiencia académica, lo cual por explicaciones expresadas en forma escrita en

¹⁵ PÁEZ, L. Entrevista por Gabriela Páez. Abril 2011

la encuestas se refiere a que los estudiantes no siempre están con un profesor en el aula y que no avanzan en el programa académico planificado para el año lectivo. Al conversar con los directivos del plantel comentan que la causa de este problema son las faltas y atrasos frecuentes del personal docente.¹⁶

1.4 ANÁLISIS INTERNO

1.4.1 Análisis del desempeño

Con la finalidad de analizar el desempeño de la escuela y colegio Shalón se utiliza la Matriz de Descriptores y Medios de Verificación que la Dirección Provincial de Educación de Pichincha presenta como el instrumento adecuado para la evaluación institucional en los diferentes planteles (ver Anexo 6). Dicha matriz consta de ciento quince indicadores y cada uno describe el medio de verificación que servirá para calificar a la institución educativa.

¹⁶ Ibidem

Al evaluar a la institución (ver anexo 7) esta obtiene un puntaje de 281 puntos lo cual la incluye en la categoría “C”. Según conversaciones mantenidas con personal de la División de Planeamiento en la Dirección Provincial de Pichincha se planea evaluar a los planteles educativos en base a la matriz descrita anteriormente y aquellas instituciones que obtengan calificaciones de “C” o “D” pueden ser clausuradas, y aconsejan a los planteles que se encuentren en esos rangos realizar los descriptores definidos como prioritarios por la Dirección Provincial de Educación de Pichincha (ver anexo 8) para mejorar su calificación.¹⁷

1.4.2 Análisis de la satisfacción del cliente interno

Para medir la satisfacción y las expectativas de los padres de familia de Shalón se envió un comunicado (ver anexo 9) indicado que se está elaborando la planificación estratégica y que solicitamos su colaboración respondiendo la encuesta adjunta (ver anexo 10).

Los resultados de las encuestas son analizados mediante gráficos circulares segmentándolos en escuela y colegio por la diferencia que existe en la cantidad de estudiantes entre el nivel primario y secundario.

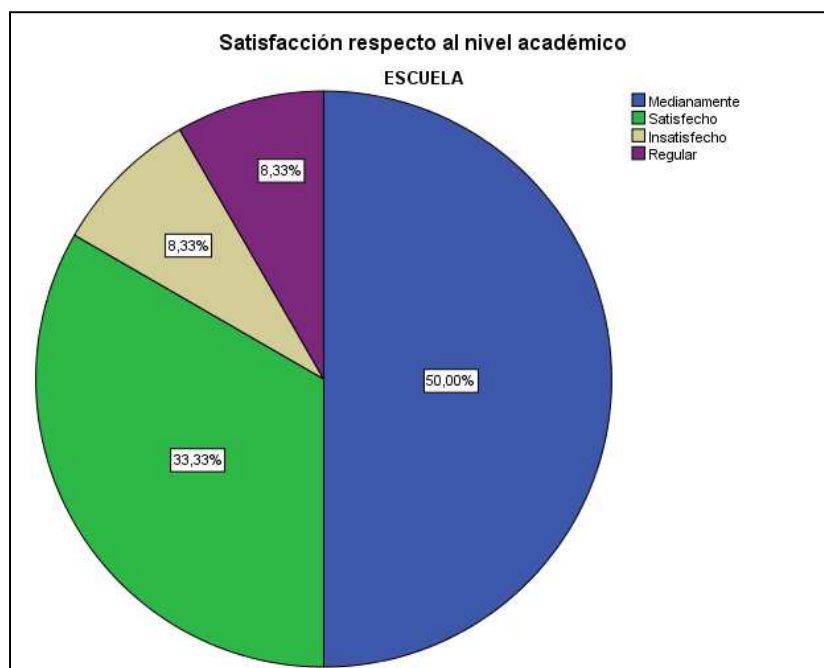
¹⁷ BUITRON, M. Entrevista por Gabriela Páez. Mayo 2011.

La primera pregunta de la encuesta está diseñada para conocer la satisfacción de los padres de familia con la institución, se presenta diez diferentes aspectos que han sido seleccionados como primordiales después de conversaciones mantenidas con el personal del plantel, estudiantes y algunos padres de familia y se solicita calificar la satisfacción del representante ante cada uno obteniendo los resultados analizados a continuación.

Como aspecto A está el nivel académico que ofrece Shalón.

Gráfico No. 13

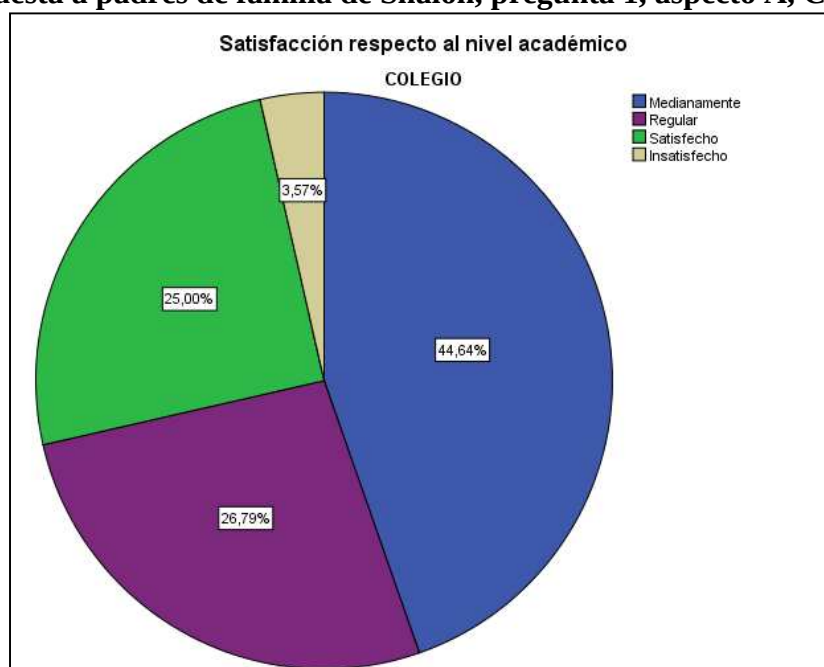
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto A, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 14

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto A, Colegio



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.

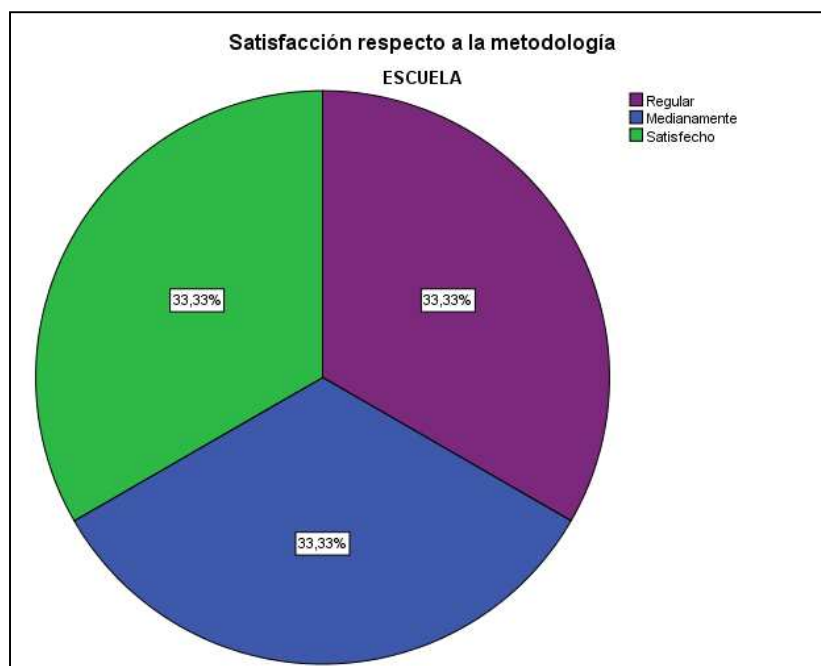
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Al analizar los resultados obtenidos (ver gráficos No. 13 y No. 14) se puede afirmar que existe satisfacción en el nivel académico que la institución ofrece tanto de escuela como de colegio, sin embargo existe un 20% en escuela y un 30% en colegio quienes no están de acuerdo con el servicio educativo recibido. Se debe poner atención a este grupo ya que pese a que no es una mayoría es un grupo significativo que requiere una mejoría en el alcance académico.

El siguiente factor a analizar (factor B) es referente a la metodología utilizada por los docentes de la Institución para impartir los conocimientos necesarios en los estudiantes.

Gráfico No. 15

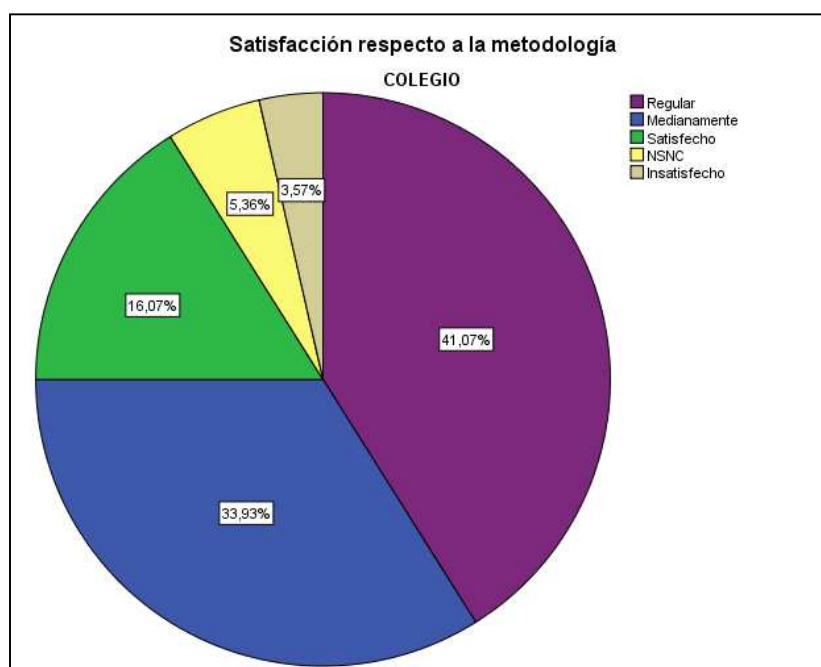
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto B, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 16

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto B, Colegio



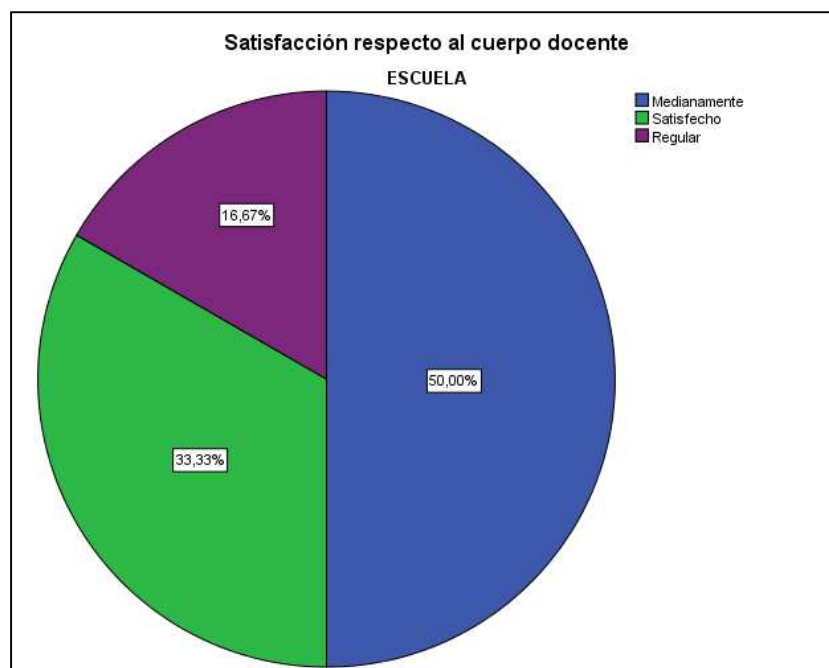
Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Al encuestar a los padres de familia aspectos referentes a la metodología utilizada en la institución (ver gráficos No. 15 y No. 16) se afirma que en escuela no existen problemas relacionados con la metodología utilizada ya que se aprecia satisfacción. Mientras que en colegio tan solo el 50% de los padres de familia están satisfechos, por lo que es necesario. Esto puede tener relación con los problemas de faltas y atrasos del personal docente, circunstancia que se citó anteriormente.

También se solicita la calificación de los padres en la estabilidad, desempeño y profesionalismo demostrado del cuerpo docente en la institución (aspecto C).

Gráfico No. 17

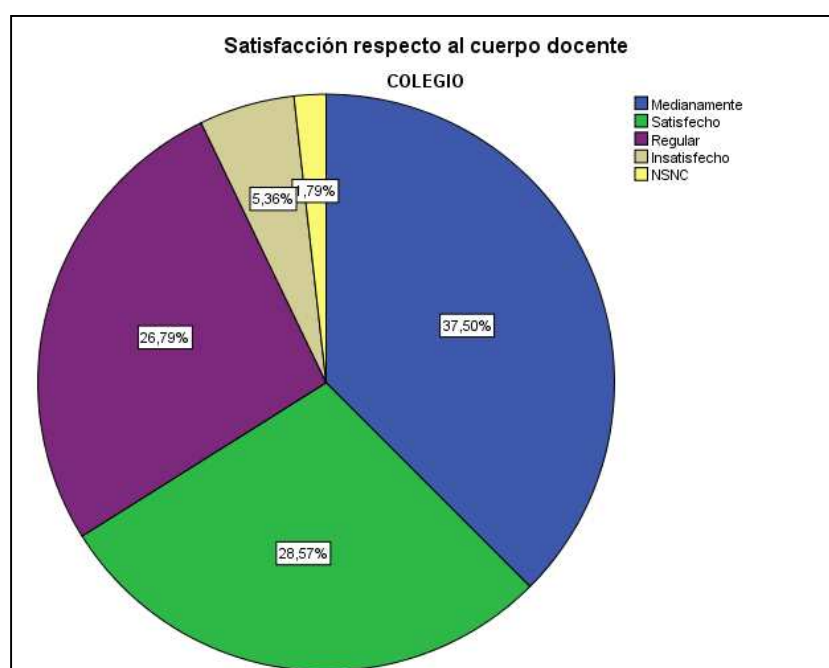
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto C, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 18

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto C, Colegio



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.

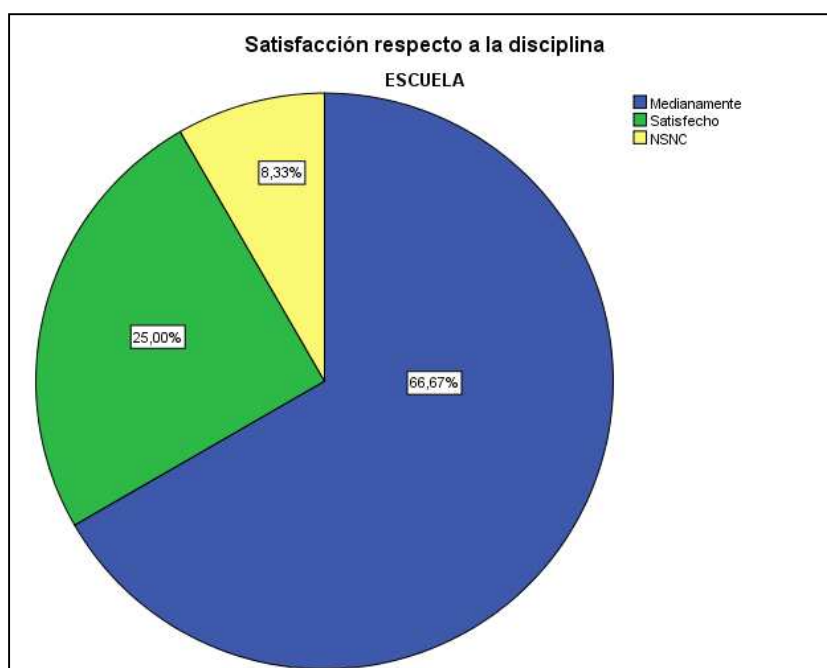
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

En los resultados obtenidos respecto a la satisfacción del padre de familia de escuela y colegio con el cuerpo docente que labora en el plantel, (ver gráficos No. 17 y No. 18), se observa una satisfacción de más del 70% lo cual es favorable para la institución tomando en cuenta los problemas de asistencia y puntualidad que el personal ha mantenido en el año lectivo 2010-2011.

Otro factor que se tomó en cuenta para medir la satisfacción de los padres es referente a la disciplina que el plantel mantiene con los estudiantes (factor D).

Gráfico No. 19

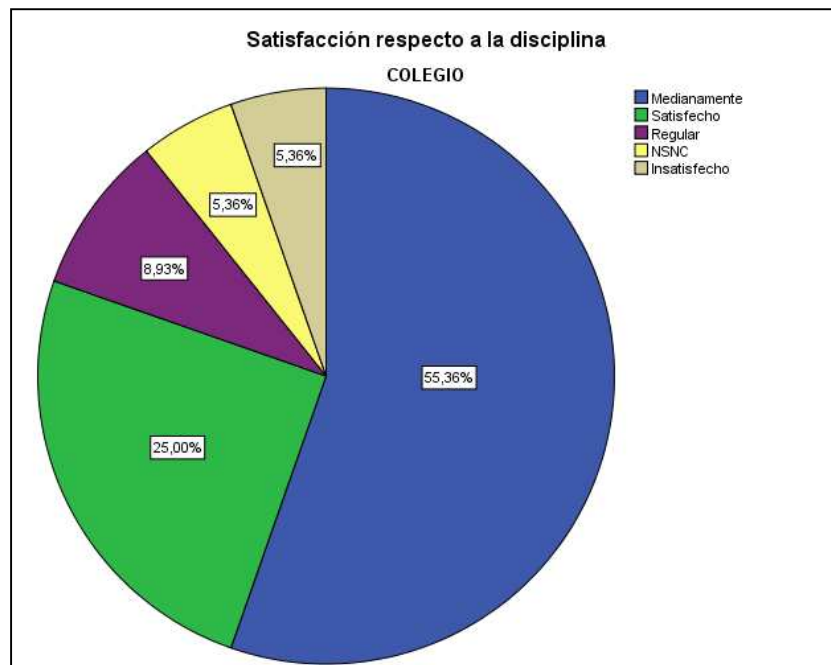
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto D, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 20

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto D, Colegio



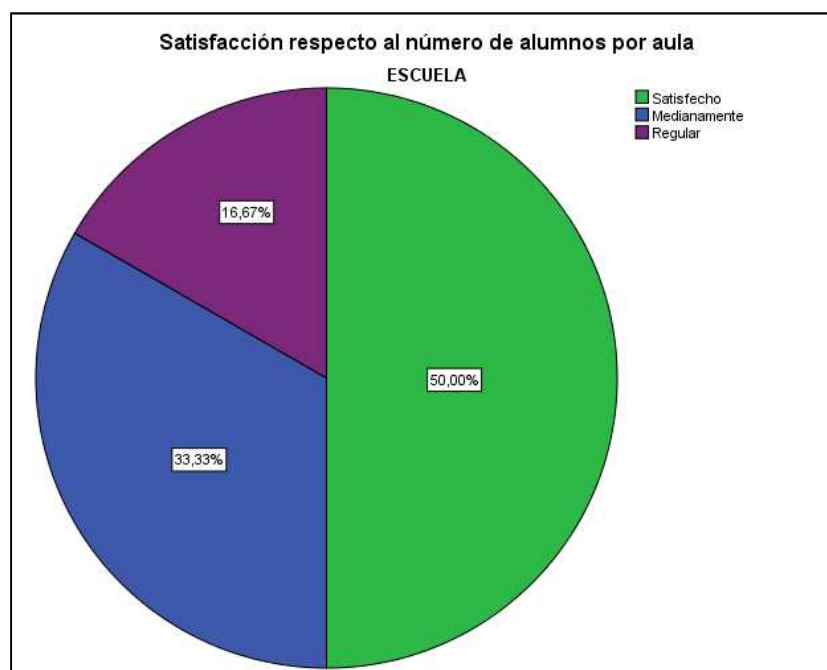
Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Al observar los gráficos No. 19 y No. 20 se puede apreciar fácilmente que existe una satisfacción de aproximadamente el 90% de padres de familia entre escuela y colegio frente a la disciplina que el plantel mantiene con sus estudiantes, lo cual indica que el plantel está realizando la labor correcta en cuestiones disciplinarias con el alumnado.

Tomando en cuenta que la institución limita a veinte alumnos por aula con la finalidad de entregar un servicio personalizado a cada estudiante, se consulta la satisfacción del padre de familia frente a este factor. (Aspecto E).

Gráfico No. 21

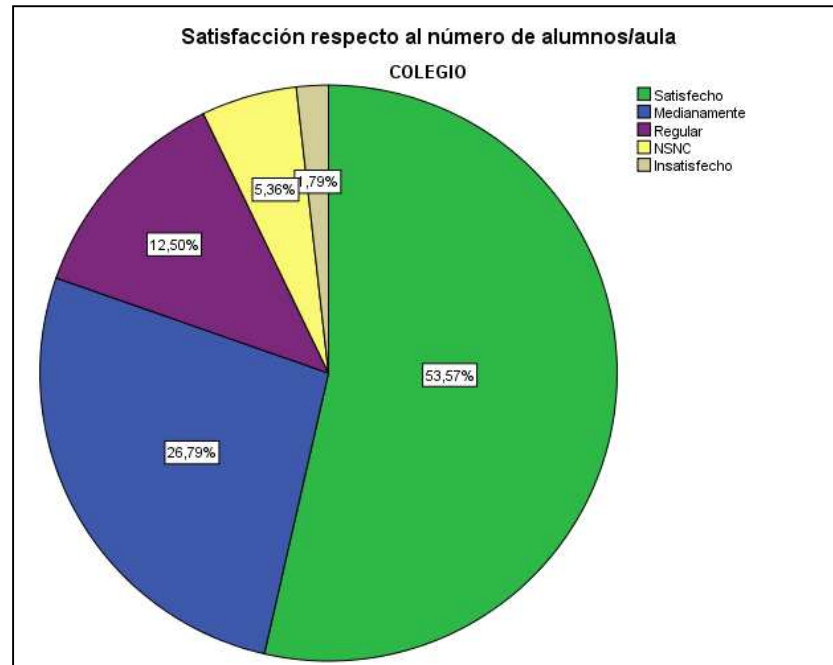
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto E, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 22

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto E, Colegio



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.

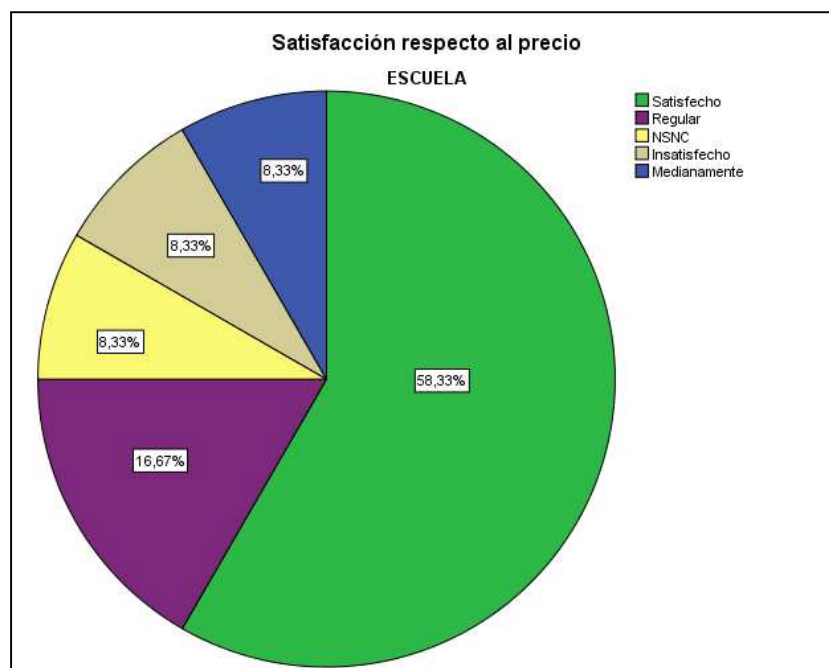
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Referente al número de estudiantes por aula que permite la institución se obtiene el 80% de satisfacción en los padres de familia de escuela y colegio (ver gráficos No. 21 y No. 22). Dicho resulta permite definir que es un factor que agrada al cliente y que el plantel debe conservar.

Otro determinante importante tanto para la institución como para el padre de familia es referente a los precios que mantiene Shalón. (Aspecto F).

Gráfico No. 23

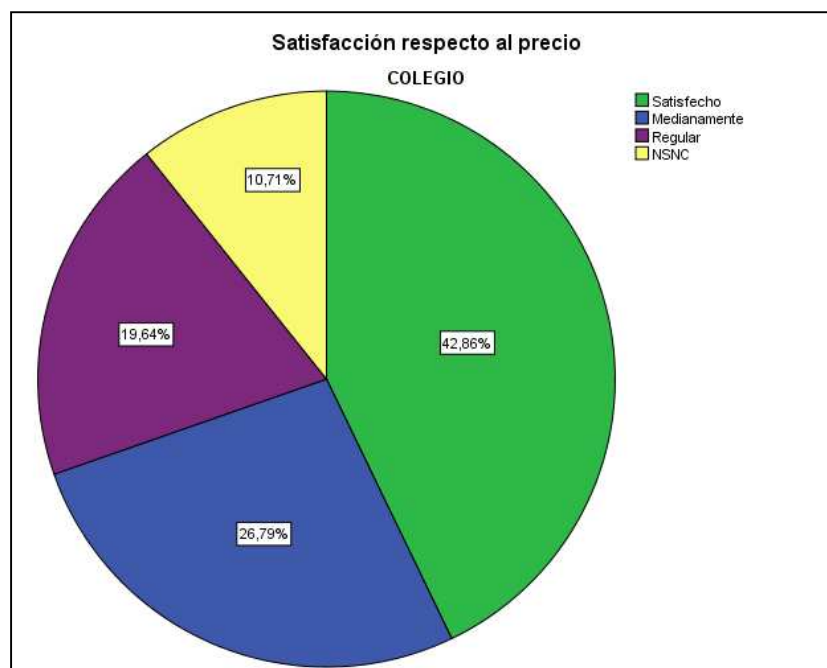
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto F, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 24

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto F, Colegio



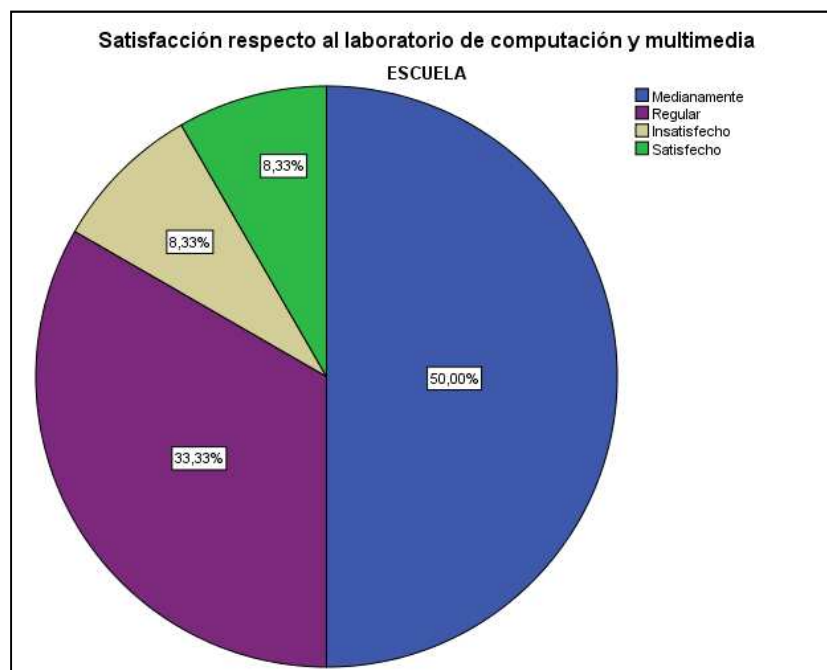
Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Alrededor del 70% de los padres de familia tanto de escuela como de colegio mantienen su conformidad con los precios que establece la institución, el 30% restante que no está satisfecho puede referirse a aquellos alumnos que han solicitado becas o prórrogas de pago en el año lectivo 2010-2011. Por lo que en general el resultado de la encuesta es favorable para la institución.

Otro aspecto que se establece como necesario para consultar la satisfacción de los clientes es referente a los laboratorios de computación y multimedia del plantel. (Aspecto G).

Gráfico No. 25

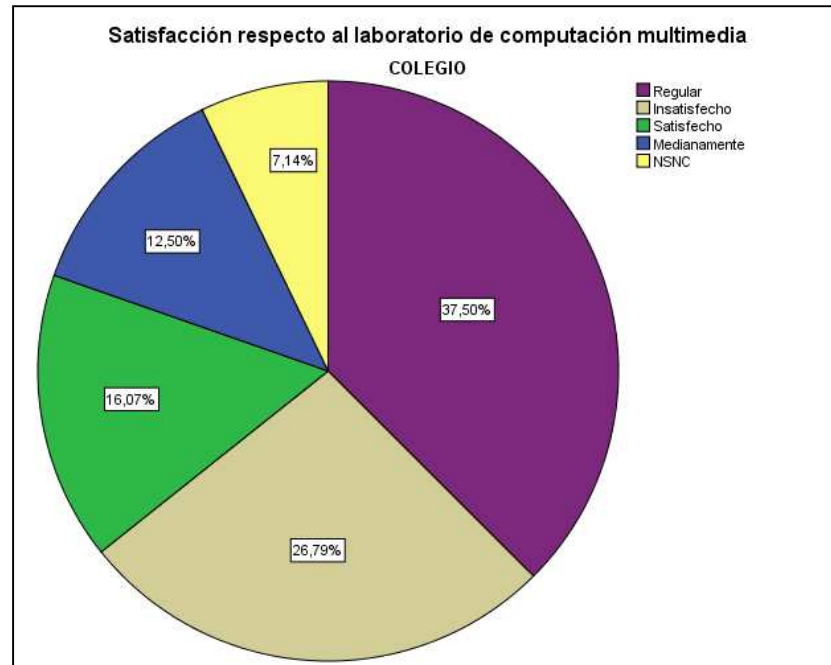
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto G, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 26

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto G, Colegio

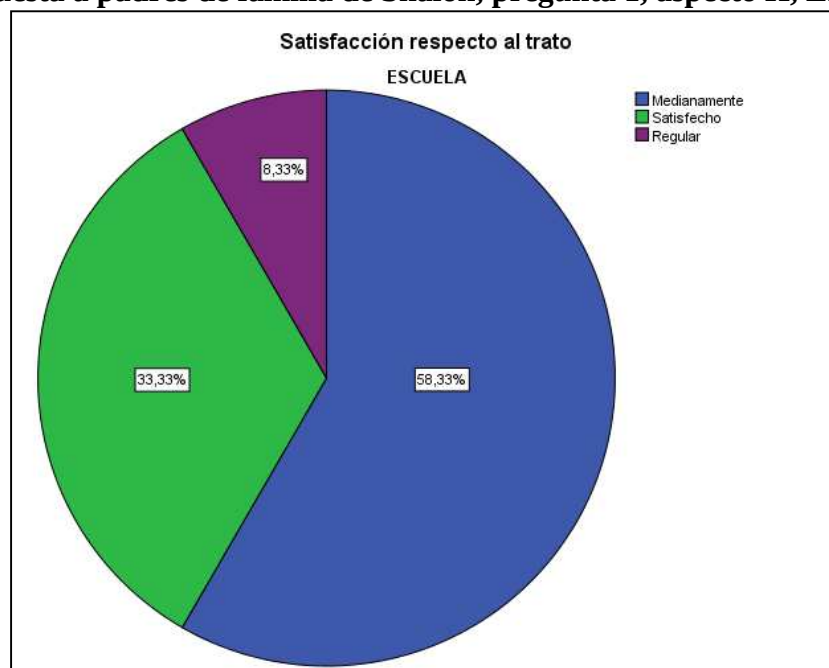


Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez

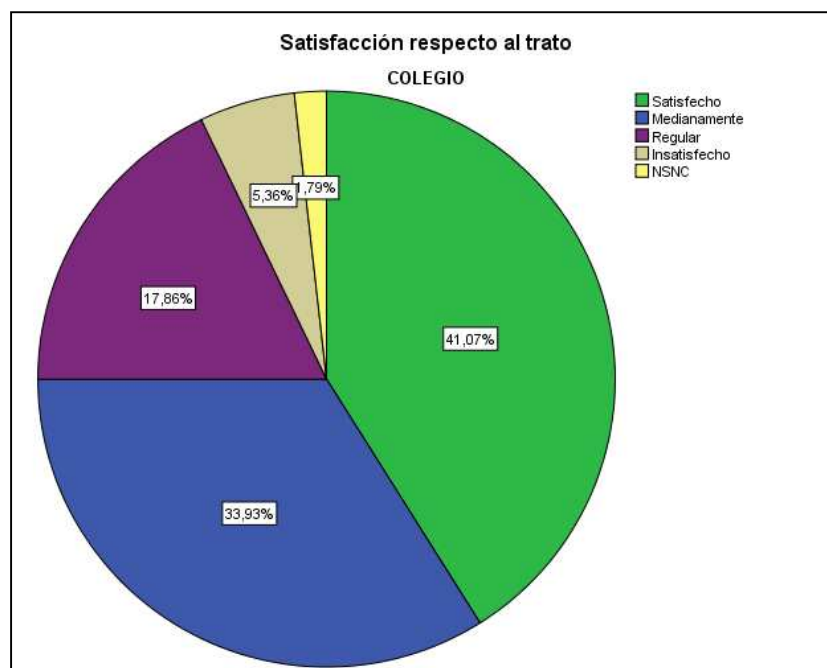
Se observa en los gráficos No. 25 y No. 26 que no existe un alto grado de satisfacción en los laboratorios de computación y multimedia del plantel, tan solo alrededor del 50% de los padres de escuela y colegio están satisfechos con el servicio ofertado, por lo que una insatisfacción de la mitad de los clientes equivale a un problema que se debe resolver lo antes posible, más aún tomando en cuenta que la institución desde sus inicios a ofertado Bachillerato en Aplicaciones Informáticas.

Shalón espera caracterizarse también por la relación de amistad y respeto que los docentes mantienen con los estudiantes (aspecto H) por lo que también se encuesta a los padres de familia su satisfacción frente a este factor.

Gráfico No. 27**Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto H, Escuela**

Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

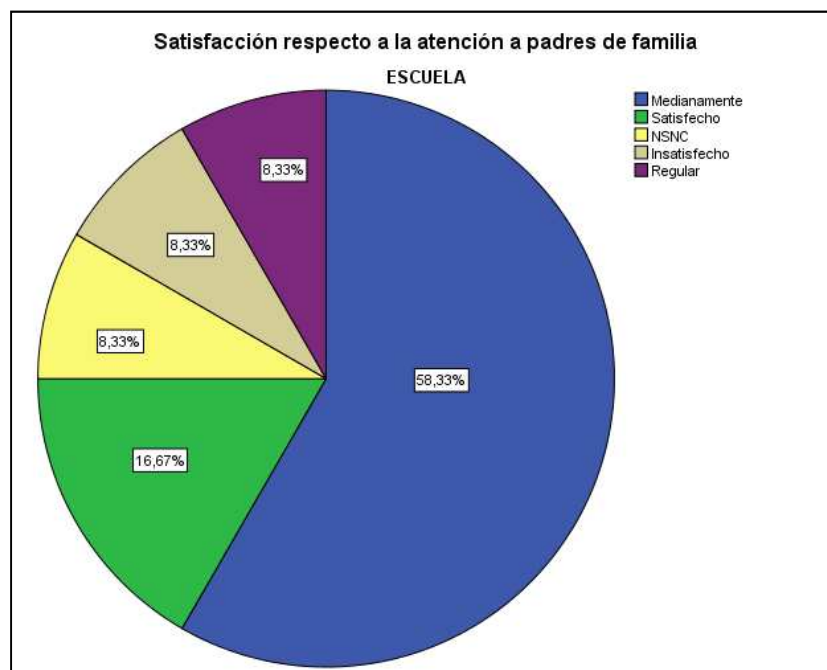
Gráfico No. 28**Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto H, Colegio**



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

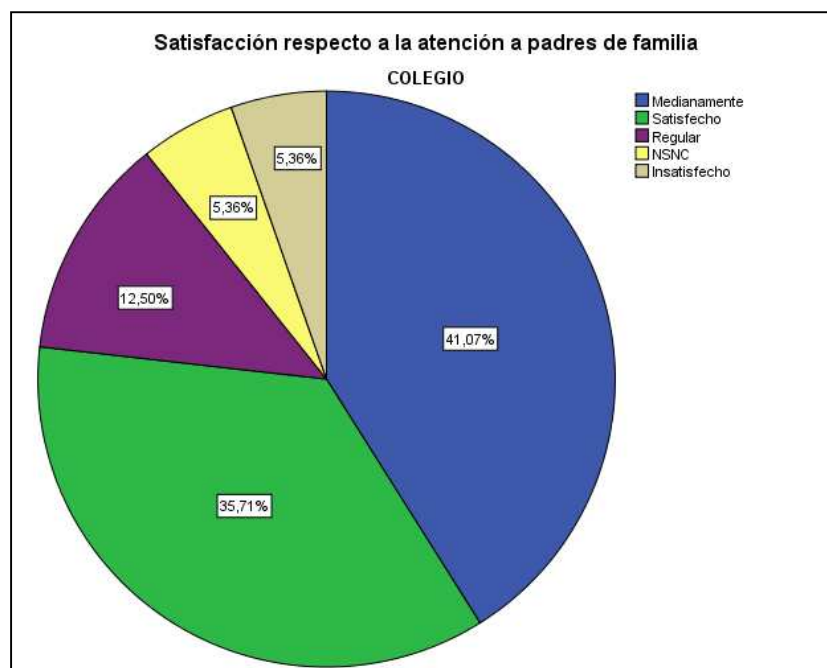
Alrededor del 80% de padres de familia de escuela y colegio (ver gráficos No. 27 y No. 28) están satisfechos con el trato que reciben sus hijos por parte del personal de la institución, dato que favorece al plantel y lo incentiva a continuar otorgando esa diferenciación.

Otro de los aspectos que se solicitó sea calificado por los clientes es referente a la atención que reciben en la institución, (aspecto I), puesto que el plantel espera mantener una comunicación constante con los padres de familia y poder satisfacer todas sus inquietudes con el fin de obtener el bienestar del estudiante.

Gráfico No. 29**Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto I, Escuela**

Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
 Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 30**Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto I, Colegio**



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.

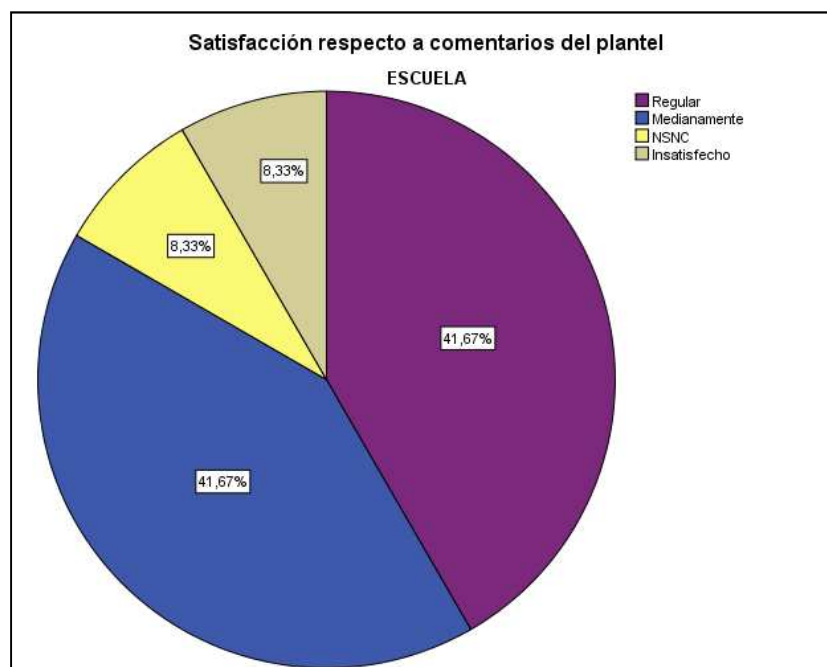
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Al observar los resultados presentados en los gráficos No. 29 y No. 30 se afirma que alrededor del 70% de padres de familia en escuela y 80% en colegio se encuentran satisfechos con el trato que reciben. Porcentajes que son favorables para el plantel pero se podrían mejorar más aún en escuela ya que son apenas quince padres de familia a quienes atender, por lo que sería fácil prestarles la atención necesaria y satisfacer sus inquietudes para obtener la excelencia.

El último aspecto que se consulta se refiere a los comentarios que los padres de familia han escuchado con respecto a la institución (aspecto J).

Gráfico No. 31

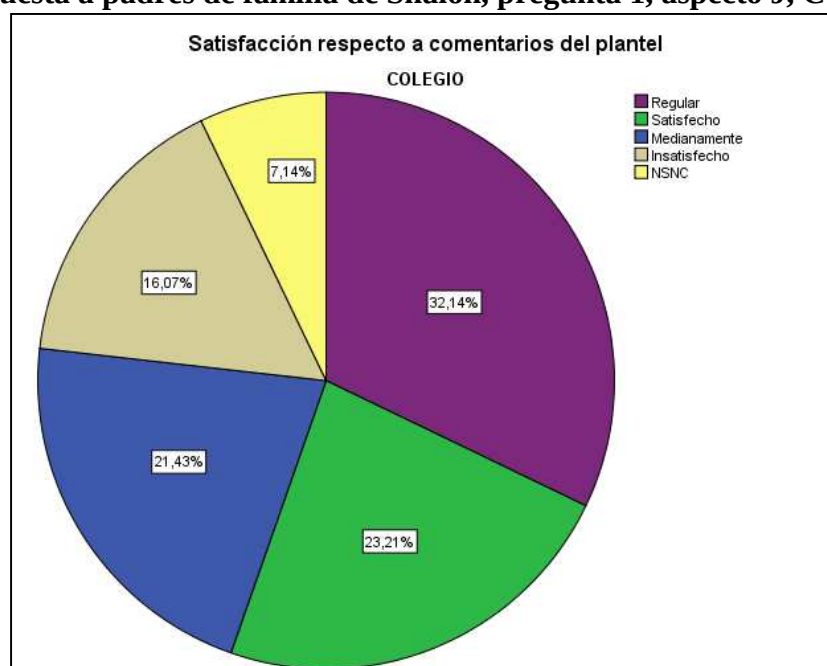
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto J, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 32

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 1, aspecto J, Colegio



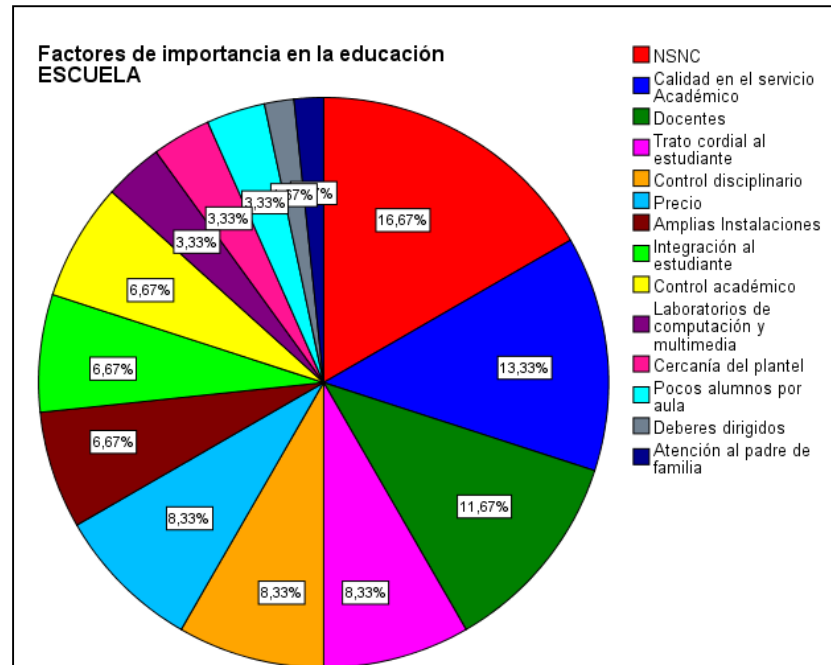
Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

En los resultados obtenidos (ver gráfico No. 31 y No. 32) se observa que alrededor del 50% de padres de familia no han escuchado comentarios favorables de la institución y cabe mencionar que en escuela no es obtuvieron respuestas de completamente satisfechos, lo que puede significar que la primaria mantenga comentarios menos positivos. En general el análisis de estos resultados está relacionado con la última pregunta de la encuesta a clientes potenciales (ver gráfico No. 12).

La segunda pregunta presenta una lista de quince factores y se solicita que los padres de familia de Shalón, seleccionen los cinco primordiales al momento de elegir el plantel adecuado para la educación de sus hijos.

Gráfico No. 33

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 2, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Los padres de familia de escuela califican como factores importantes para la educación de sus hijos a la calidad recibida en el servicio académico, en el cuerpo docente, en el trato que den a sus hijos, en el control disciplinario que establezca el plantel y precio acorde a sus posibilidades económicas (ver gráfico No. 33), conociendo las expectativas de los clientes se procede a analizar la calificación que dieron a Shalón en estos factores, datos que se encuentran en la primera pregunta de la encuesta que afirma que existe una satisfacción del 80% en estos aspectos. Porcentaje que indica que las expectativas de los clientes de escuela se encuentran satisfechos en el servicio que reciben, sin embargo sería

excelente satisfacer también al 20% restante tomando en cuenta como se indicó anteriormente que solo existen quince padres de familia en la primaria.

Gráfico No. 34

Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 2, Colegio



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Al encuestar a los padres de familia de colegio sobre los cinco factores que consideran de mayor importancia al elegir una institución educativa para sus hijos se definen como factores principales al control disciplinario, al precio, al cuerpo docente, al nivel y seguimiento académico y a las instalaciones (ver gráfico No. 34).

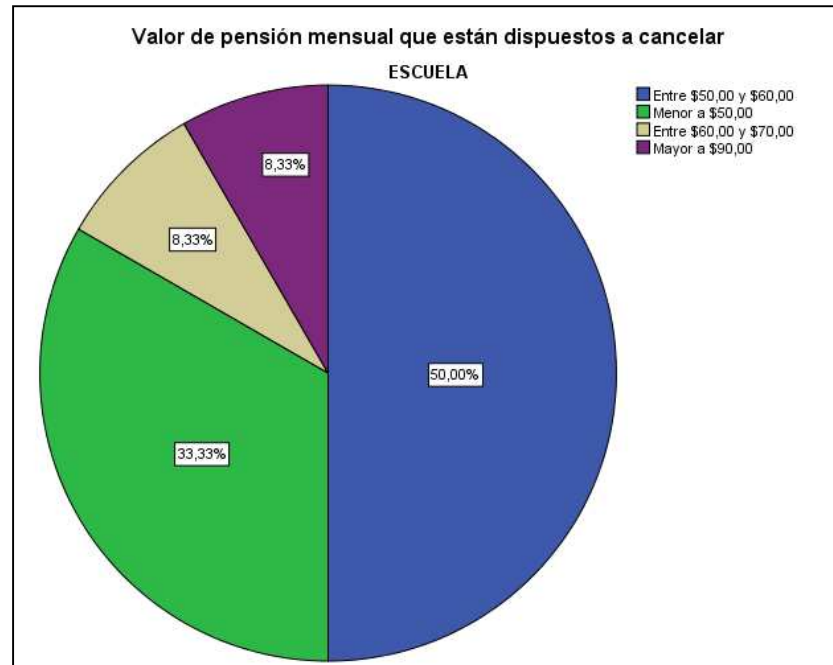
Siguiendo el proceso anterior se compara con los resultados de la primera pregunta y se analiza que existe una satisfacción promedio del 80% en las expectativas de los clientes de colegio, porcentaje que resulta aceptable.

También es apreciable para el plantel que los padres de familia consideren un factor importante al seguimiento académico del alumno ya que es un servicio que las mayoría de las instituciones del sector no ofrecen, información que fue indicada por padres de familia de alumnos nuevos quienes buscaba esta diferenciación en el servicio.

La tercera pregunta es referente al precio que el padre de familia está dispuesto a cancelar al encontrar una institución educativa que cumpla con sus expectativas.

Gráfico No. 35

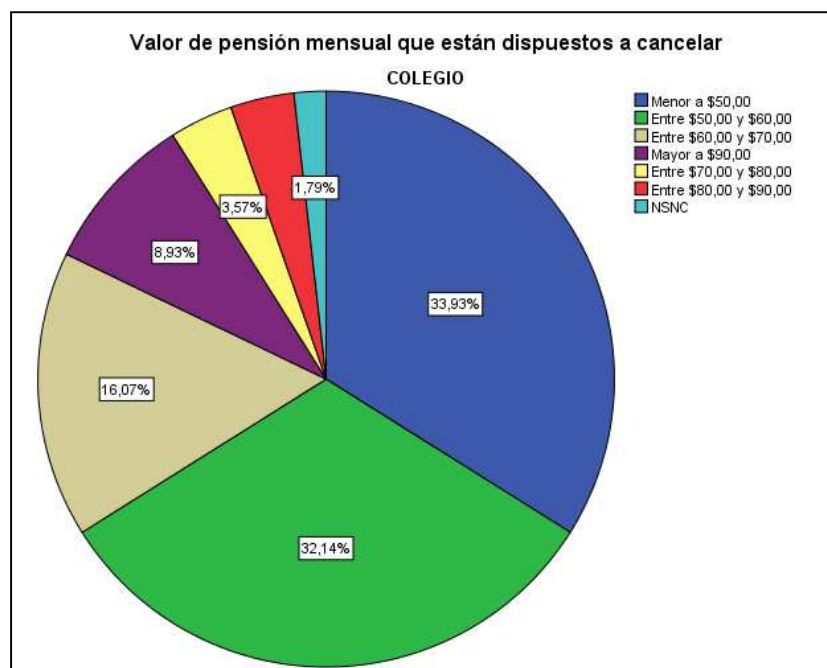
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 3, Escuela



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Gráfico No. 36

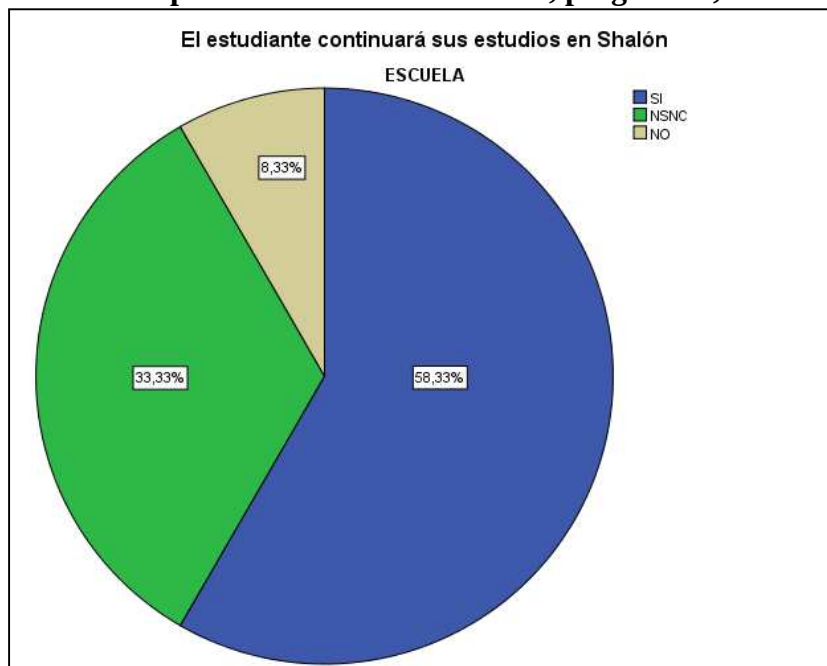
Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 3, Colegio



Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

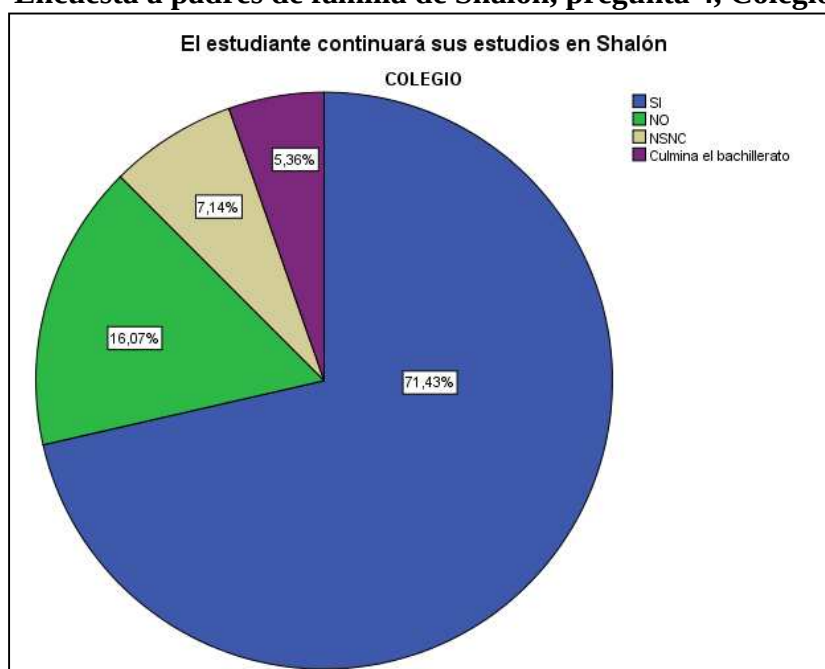
En el gráfico No. 35 y No. 36 se aprecia que aproximadamente el 70% de los clientes estarían dispuestos a cancelar una pensión mensual mayor a \$50,00 valor que Shalón ha mantenido desde el 2008 al 2011, dicha respuesta favorece al plantel asegurando que un incremento en la pensión tendrá aceptación por la mayoría de padres.

La última pregunta de la encuesta tiene la finalidad de conocer el porcentaje de padres desean continuar contando con los servicios educativos de Shalón para el año lectivo 2011-2012.

Gráfico No. 37**Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 4, Escuela**

Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Por las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Shalón se conoce que alrededor del 60% del alumnado es decir solo diez estudiantes continuarán sus estudios en la institución para el año lectivo 2011-2012, (ver gráfico No. 37), respuesta que no favorece al plantel por el poco alumnado que ha mantenido Shalón en la primaria.

Gráfico No. 38**Encuesta a padres de familia de Shalón, pregunta 4, Colegio**

Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
 Elaborado por: Erika Gabriela Páez

En el gráfico No. 38 se observa que la mayor parte del alumnado, alrededor de sesenta estudiantes continuará sus estudios en Shalón para el año lectivo 2011-2012, dato que favorece a la institución ya que de ochenta alumnos que estudian actualmente, diez estudiantes culminan su bachillerato y únicamente trece se retiran, según las estadísticas de Shalón cada año lectivo ingresan alrededor de

treinta alumnos nuevos lo que significa que el plantel contará con noventa estudiantes en colegio para el año lectivo 2011-2012.

A continuación se realiza una tabla que resume las respuestas obtenidas de los padres de familia de Shalón (ver tabla No. 5).

Tabla No. 5

**RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS
APLICADAS A LOS PADRES DE FAMILIA DE SHALÓN
EN EL AÑO LECTIVO 2010-2011**

PREGUNTA	RESULTADOS	
	ESCUELA	COLEGIO
Satisfacción con la institución	Medianamente satisfechos	Medianamente satisfechos
Factores de importancia en la educación	Nivel académico Cuerpo docente Trato que recibe el estudiante Control disciplinario Precio	Control disciplinario Precio Cuerpo docente Seguimiento académico Nivel académico Instalaciones
Rango de pensión factible	Entre \$50,00 y \$60,00	Entre \$50,00 y \$60,00
Permanencia en el plantel para el año lectivo 2011-2012	Diez estudiantes (58%)	Sesenta estudiantes (71%)

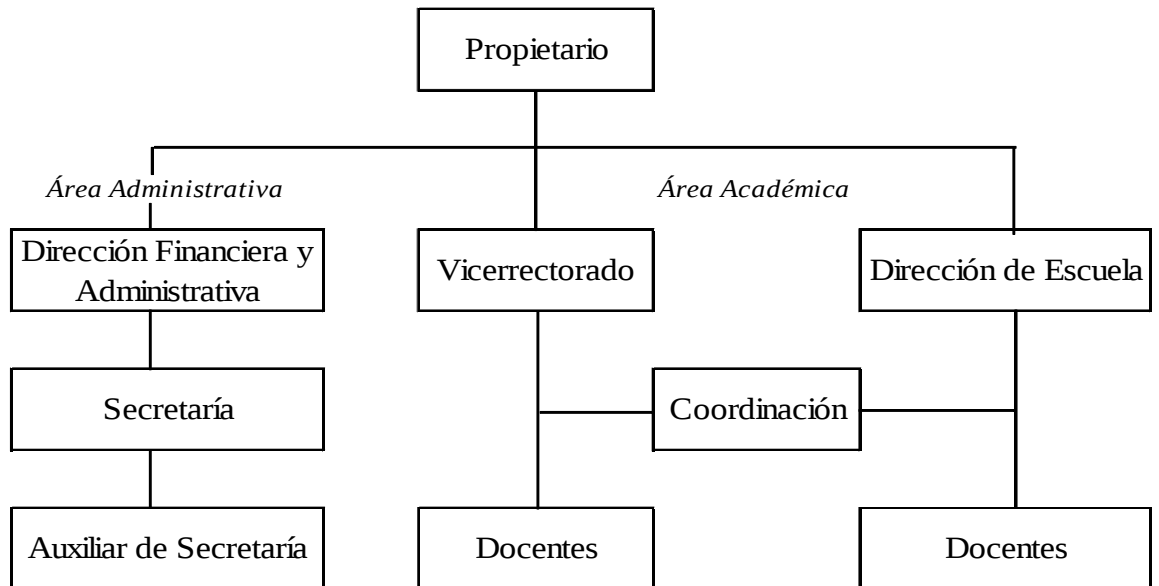
Fuente: Tabulación de encuestas a padres de familia de Shalón.
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

En conclusión los padres de familia se encuentran conformes con Shalón, están de acuerdo con un incremento razonable en la pensión mensual, valor que está acorde al autorizado por la Dirección Provincial de Educación de Pichincha. Sin embargo es necesario tomar medidas respecto a la permanencia en el plantel del alumnado de escuela.

1.4.3 Análisis de la organización interna

Al analizar el estado de la organización interna de Shalón se puede determinar que el plantel no cuenta con un organigrama definido, tampoco existe un manual de funciones, por lo que el personal no tiene definido sus objetivos ni sus labores específicas. Sin embargo se indica a continuación un organigrama que por la observación mantenida en el plantel se pudo determinar.

Organigrama de la Escuela y Colegio Shalón



Como se puede observa a la cabeza de la institución se encuentra el propietario el Sr. Luis Páez quien se encarga de la dirección del plantel tanto administrativa como académica.

En lo académico se dividen las funciones para escuela con la Dirección de escuela, y en el colegio el Vicerrectorado quien trabaja con ayuda de Coordinación, cuyos roles principales son los de inspección..

En el área administrativa se desempeña la Dirección Financiera y Administrativa, también trabaja en esta área una Auxiliar de Secretaría con funciones de Secretaría y Colecturía ya que la Secretaria nombrada por la institución no asiste con regularidad al plantel tan solo para las legalizaciones de cada año lectivo. Al momento la institución no cuenta con una Auxiliar de Secretaría por lo que la Dirección Financiera está colaborando con Colecturía y conjuntamente con Coordinación cumpliendo funciones de Secretaría.

Según conversaciones mantenidas con el personal del plantel dichas personas sienten una desorganización jerárquica y por el mismo hecho de no existir un manual de funciones y no tener el personal completo, las labores de cada cargo son confusas, razón que dificulta exigir resultados positivos.

El personal de escuela también siente una falta de motivación por la jerarquía actual, razón por la cual saltan un nivel jerárquico buscando dialogar y resolver problemas directamente con el propietario.

Un problema permanente en el plantel es el alto grado de faltas y atrasos del personal docente, lo que repercute en dejar solos a los estudiantes por falta de recurso humano. Shalón no ha tomado medidas drásticas para solucionar este

inconveniente, se ha basado en comunicaciones y conversaciones con el personal.

Otra medida de solución que ha tomado la institución es solicitar al personal que cuando prevea falta entrega a vicerrectorado trabajos de clase que deban resolver los alumnos en su hora de clase adecuada. Sin embargo no se ha tenido un seguimiento del tema ni se ha dado la importancia debida.

1.4.4 Recursos y limitaciones financieras

En los últimos tres años el plantel ha tenido pérdida, la cual ha sido sustentada por aportes del propietario.

La tabla No. 6 indica los ingresos y egresos promedio mensuales en los tres últimos años lectivos.

Tabla No. 6

INGRESOS Y EGRESOS PROMEDIO MENSUALES DE SHALÓN

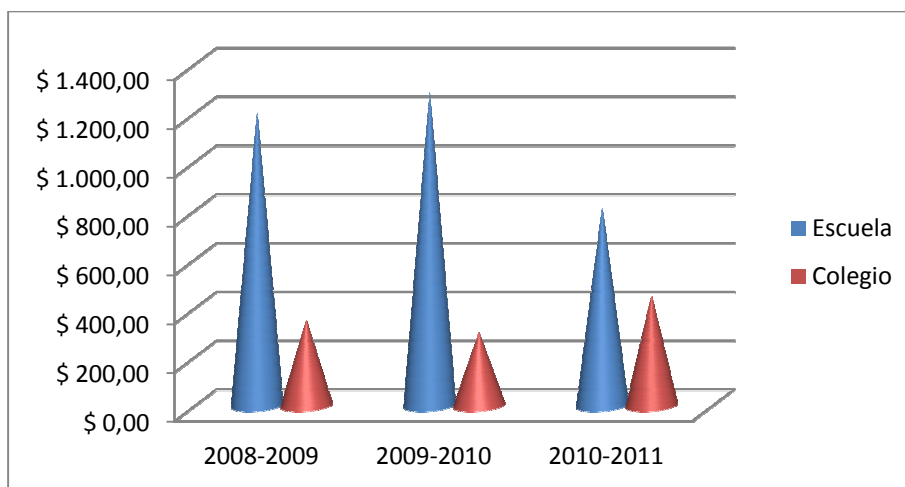
<i>Años Lectivos</i>	<i>Presupuesto promedio de ingresos mensuales</i>		<i>Presupuesto promedio de egresos mensuales</i>		<i>Déficit promedio mensual</i>	
	Escuela	Colegio	Escuela	Colegio	Escuela	Colegio
2008-2009	\$ 1.850,00	\$ 3.880,00	\$ 3.050,00	\$ 4.230,00	-\$ 1.200,00	-\$ 350,00
2009-2010	\$ 690,00	\$ 3.480,00	\$ 1.975,00	\$ 3.780,00	-\$ 1.285,00	-\$ 300,00
2010-2011	\$ 690,00	\$ 3.600,00	\$ 1.435,00	\$ 4.050,00	-\$ 745,00	-\$ 450,00

Fuente: Estados financieros de Shalón
Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Como se puede observar existe una gran diferencia entre el déficit promedio mensual de escuela y colegio pese a que el colegio adopta mensualmente el 70% de los gastos fijos. (Ver gráfico No. 39).

Gráfico No. 39

Déficit promedio mensual de escuela y colegio Shalón



Fuente: Estados financieros de Shalón.

Elaborado por: Erika Gabriela Páez

Adicional al déficit que atraviesa Shalón mensualmente también es necesario nombrar la cartera vencida de la institución, la cual equivale al 35% de los ingresos presupuestados.

El plantel ha buscado diferentes alternativas para recaudar estos valores, sin embargo no ha tenido resultados favorables, cabe mencionar que no es factible optar por medidas drásticas como suspender el servicio ya que el Código de la Niñez y Adolescencia garantiza el derecho a la educación.¹⁸ Según conversaciones mantenidas en abril del 2011 con el Ing. Luis Páez, propietario del establecimiento indica que “a causa de la cartera vencida actualmente se adeuda siete meses de arriendo y obligaciones patronales de los diez últimos meses”.

¹⁸ CONGRESO NACIONAL. (2002). *Código de la Niñez y Adolescencia*. Ecuador

Al realizar el cálculo del punto de equilibrio (ver anexo 12) se establece que la institución necesita para el año lectivo 2011-2012 veinte y cuatro estudiantes en escuela y ochenta y siete en colegio sin contar con becados, tomando en cuenta que en el año lectivo en curso 2010-2011 estudian trece alumnos si becas en escuela y setenta y cinco en colegio, la institución necesita un crecimiento del 46% en la primaria y 14% en colegio.

Otra limitación que mantiene el plantel es referente a sus instalaciones, el terreno es de tres mil metros cuadrados, tiene amplia áreas verdes pero las aulas tienen una estructura defectuosa, problema al cual se ha intentado dar soluciones temporales sin mayor inversión, ya que el local no es propio y dicha inversión se transformaría en gasto si la institución se ve en la obligación de abandonar el local antes de recupera lo que invirtió.

Adicionalmente el centro de cómputo del plantel es deficiente tiene ocho computadores de los cuáles la mitad tienen problemas de funcionamiento por lo que no satisfacen las necesidades de los estudiantes, existiendo un promedio de trece estudiantes por aula será necesario ubicar a cuatro alumnos por computador lo que dificulta el adecuado proceso de aprendizaje.

1.4.5 Ciclo de vida de Shalón

Existen cuatro fases en el ciclo de vida de un servicio las cuáles son, introducción, crecimiento, madurez y declive.

Shalón se encuentra en la etapa de introducción lo cual se determina por las características descritas a continuación.

Al cambiar el domicilio de Shalón del sur al norte de la ciudad la institución volvió a iniciar su actividad económica, pese a los diez años de vida que tuvo en su ubicación anterior la comunidad después de tres años lectivos en Carcelén aún mira al plantel como un establecimiento nuevo.

Las ventas de la institución aún se encuentran en niveles bajos ya que el mercado está conociendo al plantel y necesita cierta seguridad para confiar a este la educación de sus hijos.¹⁹

¹⁹ MARTINEZ, F. (2001). *Introducción al Marketing Educativo*. Colombia: Ediciones Uninorte.

El crecimiento de Shalón es lento, y no existen utilidades. Estas limitaciones financieras llevan al plantel a trabajar con los recursos justos para entregar la oferta de su servicio

1.5 ANÁLISIS FODA

1.5.1 Fuerzas y debilidades de la institución

1.5.1.1 Comerciales

Debilidades

La publicidad que Shalón utiliza no es suficiente, ya que sería mejor si la institución comienza con su publicidad en los meses marzo o abril, pero normalmente inicia en junio o julio. Adicional no tiene muchas estrategias de publicidad por problemas de presupuesto, se enfoca en repartir y pegar volantes en el sector, pancartas en lugares estratégicos y el rótulo del plantel.

Falta de estrategias para dar a conocer las promociones que oferta el plantel y para retener a sus clientes actuales, convertirlos en fijos e incentivar en ellos publicidad boca a boca.

1.5.1.2 Servicio

Fuerzas

Diferenciación en el servicio marcada por una atención personalizada al alumno.

Comunicación constante con el padre de familia para el bienestar del alumno.

Oferta de deberes dirigidos con la finalidad de mejorar el rendimiento académico del estudiante

Seguimiento académico para evitar posibles pérdidas de año.

La institución imparte una educación basada en valores y fomenta la importancia de la familia.

Shalón reconoce la importancia de tener un número adecuado de alumnos por aula, razón por la que el cupo máximo es de veinte estudiantes por curso.

Colaboración y ayuda incondicional al estudiante y a su entorno, por ejemplo entrega de becas.

Debilidades

Deficiencia en el alcance académico planificado y en la aplicación de la metodología.

1.5.1.3 Tecnología

Fuerzas

Shalón maneja una plataforma de aulas virtuales con capacidad para más de mil alumnos mediante la cual presta servicios a los estudiantes del Instituto, la misma que se está implementado en los últimos cursos de bachillerato.

Debilidades

Estado del laboratorio de computación, ya que como se citó previamente no está en buenas condiciones y no es suficiente para el alumnado.

Falta de laboratorios de física, química y biología.

1.5.1.4 Finanzas

Debilidades

Cartera vencida, difícil recuperar, no se ha encontrado estrategias adecuadas para cumplir este objetivo.

Acumulación de cuentas por pagar por falta de flujo de efectivo.

Alto porcentaje de pérdida en escuela en comparación con los ingresos, misma que ha seguido incrementando en los años lectivos.

1.5.1.5 Administración

Debilidades

Organigrama no definido, falta de un manual de funciones.

1.5.1.6 Recursos Humanos

Debilidades

La mayoría de docentes aún no han obtenido el su título en Ciencias de la Educación, no existe suficiente recurso humano por falta de presupuesto, el personal no está motivado, existe discordia en el personal.

Faltas y atrasos frecuentes en los docentes, falta de motivación y compromiso del personal, conflictos internos.

1.5.1.7 Infraestructura

Fuerzas

Amplias instalaciones, grandes espacios verdes

Debilidades

Aulas no adecuadas para la educación, problemas de humedad falta de luz, piso en deterioro.

1.5.1.8 Reputación

Debilidades

Mala reputación ya que anteriormente en el mismo local funcionaba una institución educativa que tenía varios problemas éticos y legales.

1.5.2 Oportunidades y amenazas

1.5.2.1 Económicas

Amenazas

La difícil situación económica que continúa atravesando el país no permite presupuestar en la familia un egreso alto para la educación, como

se indicó en el subcapítulo del análisis externo según la canasta básica una familia puede destinar \$27,56 mensuales para la educación de sus hijos.²⁰

Ya que alrededor del 20% de los estudiantes de Shalón dependen de las remesas de sus familiares, al plantel también le afecta la disminución de plazas de trabajo y desempleo en España tomando en cuenta que se estimó que para finales del 2010 uno de cada cinco de migrantes estarán desempleados.²¹

1.5.2.2 Sociales y culturales

Amenazas

Problemáticas familiares ya que alrededor del 43% de los estudiantes provienen de hogares disfuncionales, lo que repercute negativamente en el rendimiento académico, en el comportamiento y en la asistencia de los alumnos.

²⁰ Cfr. EXPRESO. (2011). [<http://www.expreso.ec/ediciones/2011/04/07/nacional/actualidad/la-canasta-familiar-con-100-nuevos-items/>], **La canasta con 100 nuevos ítems.**

²¹ Cfr. EL UNIVERSAL. (2010). [http://www.eluniversal.com/2010/01/13/int_ava_preven-mayor-desempl_13A3283251.shtml], **Prevén mayor desempleo para los inmigrantes de España a finales del 2010.**

1.5.2.3 Demográficas y ambientales

Oportunidades

Crecimiento del sector al que se dirige el plantel como se muestra en el gráfico No. 4.

1.5.2.4 Políticas y legales

Amenazas

Constantes cambios en las reformas curriculares que no dan tiempo suficiente para desarrollar competencias.

Falta de apertura por parte de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha para satisfacer las dudas que presenta el plantel.

La matrícula y pensión que autorizó la Dirección Provincial de Educación de Pichincha son bajos en comparación con el servicio que se entrega.

1.5.2.5 Tecnológicas

Oportunidades

El internet presenta una gama de posibilidades, como comunicación constante con el padre de familia sin importar su ubicación geográfica, entre otros.

1.5.2.6 Competencia

Oportunidades

Ventajas de la institución en comparación con su competencia como entregar un servicio personalizado al estudiante realizando un seguimiento académico y disciplinario continuo.

Lugar privilegiado en el mapa de grupos estratégicos de competidores, siendo el único establecimiento que ofrece jardín, escuela y colegio a precios bajos en comparación con las otras instituciones. (Ver gráfico No. 6).

1.5.2.7 Servicios sustitutos

Oportunidades

La educación fiscal no satisface los requerimientos de la comunidad ya que por un lado tiene capacidad para seis mil estudiantes aproximadamente y en Carcelén habitan alrededor de doce mil niños, niñas y adolescentes en edad escolar. Adicionalmente en entrevistas mantenidas con el personal del plantel se menciona que los padres de familia que han tenido a sus hijos en establecimientos fiscales no están conformes con el servicio recibido ya que a su criterio la institución no ha brindado la atención necesaria para el desarrollo del alumno.

1.5.2.8 Clientes

Amenazas

Falta de colaboración y apoyo de los padres de familia tanto para sus hijos como para la Institución, en cuestiones académicas, afectivas y económicas.

1.5.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Educación basada en valores. Ayuda social a la comunidad mediante becas a alumnos con problemas económicos en su familia. Número adecuado de estudiantes por aula. Institución legalmente constituida. Amplios espacios verdes en las Instalaciones. Servicio de atención personalizado al estudiante y al padre de familia en todos los aspectos, comunicación constante. Colaboración con el padre de familia y con	Publicidad deficiente, falta de estrategias de publicidad. Metodología educativa no aplicada correctamente. Deficiencia en el alcance académico. Falta de motivación y compromiso con la institución por parte del personal. Personal insuficiente en la institución. Los laboratorios existentes no satisfacen las necesidades de nuestro alumnado. Falta de unificación de criterios evaluativos y elaboración adecuada de

el estudiante. Ofrecer deberes dirigidos y nivelaciones para solucionar problemas académicos en nuestro alumnado. Plataforma de Shalón.	instrumentos de evaluación. Necesidad de una nueva imagen Institucional en la comunidad. Problemas de infraestructura con las aulas actuales. Cuentas por cobrar difícil de recaudar. Alto porcentaje de pérdida en la escuela. Acumulación de cuentas por pagar. Gastos fijos elevados. Falta de local propio. Organigrama y manual de funciones no definidos Faltas y atrasos constantes en el personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del sector. Internet Pensiones bajas en comparación con la competencia. En el sector existen pocas instituciones que ofrecen educación media. La educación fiscal no satisface los requerimientos de la comunidad. Ubicación geográfica favorable. Invitaciones por parte de diferentes Instituciones a participar en concursos que benefician el desarrollo del Colegio.	Difícil situación económica que atraviesa el país. Crecimiento del desempleo en los migrantes. Constantes cambios en la Dirección Provincial de Educación de Pichincha. Colegios a distancia que ofrecen culminar el bachillerato en menos tiempo y con menor esfuerzo. Falta de colaboración y apoyo de los padres de familia tanto para sus hijos como para la Institución, en cuestiones académicas, afectivas y económicas.

Padres de familia colaboradores.	Falta de valores, de responsabilidad y de cultura de estudio por parte del alumno. Problemáticas familiares graves que repercuten en el rendimiento académico y la asistencia de los alumnos. Migración
----------------------------------	--

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

- Si bien es cierto Carcelén es una plaza atractiva para el establecimiento de instituciones educativas por su rápido crecimiento poblacional, se debe tomar en cuenta la saturación que está iniciándose en el nivel básico, ya que existe una gran diferencia entre la cantidad de escuelas y colegios que existen en la zona, así como el alumnado por institución para primaria y secundaria.
- Los vaivenes políticos y regulaciones por parte de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha deben ser monitoreados constantemente para conseguir una rápida adaptación a los mismos.
- Shalón debe profesionalizar su estructura organizativa y formalizar los usos de los objetivos, políticas y procedimientos manteniéndolos por escrito.

3.2 RECOMENDACIONES

- Estudiar la factibilidad de cambiar el domicilio de la escuela, tomando en cuenta la pérdida que ocasiona a la institución y la saturación de este servicio que existe en Carcelén.
- Planear la compra de un terreno para la construcción de las instalaciones propias del plantel, mientras arreglar la infraestructura de las aulas y brindar a los estudiantes todos los servicios necesarios para facilitar su aprendizaje.
- Cuidar a los clientes actuales, convertirlos en fijos e incentivarlos a promocionar a la institución.
- Definir un manual de funciones que mejore los procesos administrativos del plantel, si se ve la necesidad aumentar el personal.
- Se recomienda también la implementación de objetivos, políticas y asignación de recursos a cada área de la institución que sea consistente con los objetivos y estrategias planteadas para Shalón.

- Destinar a una persona que pueda suplir al personal docente en caso de falta o atraso.
- Dar prioridad a los gastos relacionados con el bienestar del cliente interno.
- Poner en práctica el Plan Estratégico, revisarlo, controlarlo y actualizarlo según se considere necesario.
- Continuar dando la importancia necesaria a la opinión y participación de la comunidad.