



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS EN LA UNIDAD
EDUCATIVA GONZALO RUALES BENALCÁZAR

**Informe del trabajo de grado previo la obtención del título de Ingeniera en
Administración de Empresas**

AUTORA:

Johanna Azucena Ruales Cárdenas

DIRECTOR:

Msc.Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez
Dr. Jesús Francisco González Alonso, Ph.D.

QUITO - ECUADOR

2018



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

APROBACIÓN DEL TUTOR

Msc. Ramiro Pastás Gutiérrez en mi calidad de DIRECTOR del Proyecto: Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar. Presentado por la ciudadana Johanna Azucena Ruales Cárdenas, estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 6 de abril del 2018

EL DIRECTOR

Msc. Ramiro Pastás Gutiérrez



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

La abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Johanna Azucena Ruales Cárdenas

C.I.1716891211



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados del área de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, 6 de abril del 2018

Para constancia firman:
TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

AGRADECIMIENTO

Ser Madre y estudiante es un reto para valientes y guerreros, con amor y esfuerzo
conseguí concluir este sueño.

Gratitud infinita a la vida, a mis padres por el apoyo, a mis hermanas, a mis hijos, a
mis angelitos eternos, a Dios que su amor no tiene fin. Ahora solo puedo sonreír y
agradecer con más fuerza con la que empecé este proyecto.

De manera especial al MSc. Ramiro Pastàs al PHd. Diego Donoso y al Dr. Marcelo
Ramirez quienes aportaron significativamente para que mi sueño se cristalice.

Los grandes retos se los cumple con esfuerzo y dedicación, la fe y el amor me
ayudaron para fortalecer mis conocimientos y llegar a la cima, donde los grandes
llegan con la esperanza de superar el límite.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

DEDICATORIA

Mi sentimiento de gratitud eterna a mi padre, hombre sabio, luchador y gran líder, mi maestro y guía, que con su ejemplo hacen de mí un mejor ser humano. A mi hermana

Gaby que tras malas noches y enseñanzas me apoyo para que mi sueño se haga realidad, a mi madre que día a día me alentó. y a cada una de las personas y familiares que pusieron un granito de arena, saber que mi vida está llena de personas maravillosas es una bendición.

Con cariño infinito.

Johanna Ruales Cárdenas

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
RESUMEN EJECUTIO	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPÍTULO I.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Introducción.....	7
1.1 Modelo de negocio	7
1.1 Importancia de los modelos de negocio	8
1.1.2 Componentes principales del modelo de negocio	9
1.1.3 Innovación en el modelo de negocio	9
1.2 Modelo de negocio Canvas	10
1.2.1 Historia	10
1.3 Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar	16
1.3.1 Patrono del Colegio Gonzalo Ruales Benalcázar	17

1.3.2 Misión de la Unidad Educativa	18
1.3.4 Visión de la Unidad Educativa.....	18
1.3.5 Valores de la Unidad Educativa	18
1.3.6 Situación geográfica de Conocoto.....	19
1.3.7 Situación histórica	19
1.3.8 Espacio físico	20
MARCO CONCEPTUAL.....	20
CAPÍTULO II	21
MARCO METODOLÓGICO.....	22
Modalidad de investigación.....	22
2.2 Técnicas de investigación.....	23
2.2.1 Encuesta.....	24
2.2.2 Entrevista.....	24
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA GONZALO RUALES BENALCÁZAR.....	26
CAPÍTULO III.....	47
PROPUESTA.....	47
3.1 Introducción.....	47
3.2 Segmentos de mercado.....	49
3.3 Propuestas de valor.....	50
3.4 Canales	51
3.5 Relaciones con clientes.....	52
3.6 Fuente de ingresos	53
3.7 Recursos clave.....	55
3.8 Actividades clave	63
3.9 Socios clave.....	66
3.10 Estructura de costos.....	67
Lienzo del modelo de negocio.....	72
Plan de acción.....	73

CAPÍTULO IV 74

 Conclusiones 74

 Recomendaciones 75

 Bibliografía..... 76

 Anexos..... 79

Índice de Tablas

Tabla 1: Instrucciones de uso del modelo CANVAS.....	24
Tabla 2: Tabulación Pregunta 1.	26
Tabla 3: Tabulación Pregunta 2.	27
Tabla 4: Tabulación Pregunta 3.	28
Tabla 5: Tabulación Pregunta 4.....	29
Tabla 6: Tabulación Pregunta 5.	30
Tabla 7: Tabulación Pregunta 6.	31
Tabla 8: Tabulación Pregunta 7.	32
Tabla 11. Diagnóstico	42
Tabla 12. Diagnóstico	42
Tabla 13. Diagnóstico	43
Tabla 14. Diagnóstico	43
Tabla 15. Diagnóstico	44
Tabla 16. Diagnóstico	44
Tabla 18. Fortalezas del diagnóstico.	45
Tabla 19. Debilidades del diagnóstico	46
Tabla 20: Distributivo de carga horaria.....	59
Tabla 21: Responsables de Talleres	61
Tabla 22: Tutorías.....	62
Tabla 23. Modalidades	64
Tabla 24: Población Urbana	65
Tabla 25: Costos	67
Tabla 26: Costos	67
Tabla 27: Costos	68
Tabla 28: Estado de Resultados	69
Tabla 30: Indicadores Financieros	71
Tabla 31: Lienzo CANVAS del Modelo de Negocio.....	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Satisfacción de necesidades	26
Gráfico 2. Imagen institucional.....	27
Gráfico 3. Satisfacción con la comunicación.	28
Gráfico 4. Profesionalismo de la atención.	29
Gráfico 5. Comprensión al lenguaje.....	30
Gráfico 6. Servicio al cliente.....	31
Gráfico 7. Información y asesoramiento.....	32
Gráfico 8. Diferencia de la oferta con la competencia.....	33
Gráfico 9. Modalidad de pago de pensión.....	34

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se realiza en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar que fue creada por un sueño de brindar educación de calidad en la parroquia de Conocoto, ubicada en el pasaje Los Girasoles. Se inició como guardería y año tras año fue implementando un año escolar hasta llegar a graduar a la primera promoción en el año 2012. La infraestructura se fue adecuando para la comodidad de los estudiantes. Es importante indicar que los colegios que se encuentran alrededor cuentan con espacio físico más amplio, que ha sido un motivo para que los estudiantes se cambien de entidad educativa, es por eso que se desea implementar el modelo de negocio CANVAS, que es un lienzo que se presenta mediante sus nuevemódulos bien estructurados, tomando en cuenta las falencias y soluciones que se puedan brindar. El objetivo es aumentar los ingresos de la Unidad Educativa.

Palabras claves: educación, sueño, comodidad, modelo de negocio CANVAS, unidad educativa.

ABSTRACT

This work was carried out in Gonzalo Ruales Benalcázar Educational Unit, which was created by a dream of providing quality education in the Conocoto parish, located in the Los Girasoles passage, which started as a daycare center and year after year it grew into a high school. From first year of elementary school into graduate senior year which was the first class to graduate in 2012, the infrastructure was adapted and developed for the comfort of students, it is important to indicate that the schools that are near have a larger physical space, which has been the reason for which students change their educational institution, that's why we want to implement the CANVAS business model, which is a canvas that will be presented through its nine well-structured elements, taking into account the flaws and solutions that can be provided, that is why the objective is to increase the income of the Educational Unit.

Key words: education, dreams, comfort, business model CANVAS, educational unit.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema desarrollo del modelo de negocio CANVAS en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar, para lograr el mejoramiento económico-administrativo y educativo de la institución, analizando aspectos sobre su infraestructura y espacio físico, planes estratégicos y desarrollo educativo en comparación con otras instituciones cerca del área geográfica donde se desenvuelve la Unidad Educativa.

El modelo de negocio CANVAS le permite a la Unidad Educativa analizar, evaluar, mejorar, innovar aspectos importantes de la institución dentro de los nueve bloques básicos que plantea este modelo. La parte derecha es la que hace referencia al mercado, a los aspectos externos a la empresa, al entorno y se compone por los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingreso. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos, permitiéndole a la institución mejorar su organización o modelo de negocio como tal, de manera práctica, interactiva con todos los miembros de la institución fácil de comprender y evaluar.

El modelo CANVAS comprende tres pasos:

PASO 1: Imprimir el lienzo en un tamaño apropiado para poder ser utilizado, colocar en un lugar visible, utilizar herramientas que ayuden a plasmar ideas, conceptos o características.

Esta manera de trabajar permite modificar todo lo que se ha trabajado, aumentando ideas, quitando ideas, y cambiar a medida que se vaya avanzando el análisis.

PASO 2:

1. Segmento de clientes: Para determinar el nicho de mercado se debe determinar a quién creas valor. Existen lienzos de trabajo específicos como la propuesta de valor, el lienzo de persona o los conocidos mapas de empatía.
2. Propuesta de valor: Para definir la propuesta de valor es crítico saber qué problema se ayuda a solucionar a los clientes.
3. Canales: Identificar cual va a ser el medio por el que se va a llegar a la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo.
4. Relación con clientes: Reflexionar sobre cuál va a ser la relación con los clientes. Donde empieza y dónde acaba la relación.
5. Flujo de ingresos: Se debe tener claro cómo se va a ganar dinero. Al principio exponer todas las opciones que se ocurran y posteriormente cómo y cuánto está dispuesto a pagar el cliente objetivo.

PASO 3:

Una vez que se conozca el entorno de la compañía, se debe adaptar los bloques internos del lienzo de modelo de negocio, para aportar la propuesta de valor, detectada de la mejor manera posible. Crea alianzas con los agentes necesarios, céntrate en las actividades nucleares del negocio y de esta manera definir cuál es la estructura de costos.

1. Recursos clave: Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.
2. Actividades clave: Cuáles son las actividades nucleares para la empresa. Es importante tener claro este bloque ya que es a lo que se dedicará la empresa.
3. Asociaciones clave: Enumerar el personal con el cual se necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores).
4. Estructura de costos: Después de realizar un análisis de las actividades clave, recursos clave y asociaciones clave, se debe reflexionar sobre los costos que tiene la empresa.

Tener una institución educativa también significa tener un negocio y a la vez aportar a la sociedad formando seres humanos competitivos, emprendedores y humanos listos para enfrentar la vida profesional. Para que un negocio o una organización sea viable en todos los aspectos, competitiva y sostenible, la gestión de los procesos deben ser óptimos y debe existir la innovación, por esta razón a través de este proyecto de investigación se plantea desarrollar el modelo de negocio CANVAS en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar y poder ver a corto, medio y largo plazo su crecimiento y competitividad a nivel local.

El lienzo (CANVAS) del modelo de negocio es la herramienta estrella para reflexionar y analizar sobre los aspectos relacionados con el negocio.

Los principales beneficios de utilizar esta herramienta son:

- Es muy práctico: Permite modificar diferentes aspectos a medida que se va avanzando en el análisis y testando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.
- Es muy intuitivo y divertido: Se debe imprimir el CANVAS de modelo de negocio en tamaño grande y trabajar con *post it* y rotuladores de colores es una buena estrategia.
- Te permite trabajar en equipo: Colgar el lienzo en la pared y que esta visible ayuda para que trabajar en grupo sea una manera más interactiva y dinámica.
- Visual: Permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el modelo de negocio.

Las perspectivas de crecimiento económico a nivel mundial cuentan con cierto riesgo con el objetivo de reducir el desempleo, en este caso Estado Unidos ha sido el impulsor de la globalización de la economía mundial ya que combino el libre comercio en importantes sectores.

Se critica la globalización, el neoliberalismo, ya que existía un aumento de explotación de trabajadores en el mundo, privatizaciones, apropiación de los recursos naturales, en los países de América Latina se destruía el capitalismo anterior y se organizaba un

capitalismo desde afuera, profundizando la explotación de recursos naturales e incrementando el grado de dependencia. La economía de Estados Unidos con las empresas transnacionales fue favorecida por la globalización de la economía mundial.

En el corto y mediano plazo la crisis podría profundizarse en la economía mundial acompañada en los primeros años de la economía estadounidense. La profundización de la crisis en los otros países podría arrastrar a la economía de Estados Unidos y a la vez profundizaría a la crisis de la economía mundial. Cuando se habla del desarrollo de un negocio se habla de nuevas oportunidades, creación de necesidades y diseño de una estrategia de alianzas. En la actualidad se confunde el desarrollo del negocio con marketing o ventas, tratando de definir estrategias para el progreso del negocio, sin descuidar la empatía y sinergia que se debe tener.

Una estrategia importante es identificar y aprovechar oportunidades que brinda el entorno, como mercados que aún no han sido explotados o el desarrollo de nuevos productos y servicios. Siempre adelante de los movimientos del mercado para tener o conseguir mejores resultados.

Un punto fundamental es la innovación tecnológica de los procesos, indagando cómo se pueden hacer las cosas diferentes para tener mayor aceptación y trabajar de mejor manera. Definir estrategias ayuda a la evolución del negocio, buscando oportunidades de evolución y con esto la empresa debe estar preparada para su evolución, con conocimiento de gestionar el cambio necesario para tener resultados más interesantes.

Un modelo de negocio crea, captura y genera valor en un aspecto de emprendimiento tomando en cuenta que es parte de la estrategia de negocios como un nivel estratégico, mejorando la parte de procesos infraestructura, estructura organizacional, recursos humanos entre otros.

El modelo de negocio está definido por la misión, visión, límites y valores de la organización. Incluye estrategias de alto nivel, dirección táctica así como

implementación eficiente, dentro de esto se debe considerar los objetivos de cumplimientos anuales para alcanzar los resultados esperados. Evaluaciones de cumplimiento, seguimiento y control de metas, entre otros.

Planteamiento del problema

El siguiente proyecto de investigación se realiza en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar para mejorar su crecimiento económicoadministrativo y su competitividadfrente al entorno educativo local.

La Unidad Educativa cuenta con una dirección estratégica formulada y revisada anualmente, además posee un plan operativo estratégico, pero a pesar de tenerlos al día, no se ha logrado el objetivo planteado. Esto ocurre porque la institución no se ha enfocado en los cursos de acción de valoración de un plan de negocio o modelo de negocio factible, para conseguir la competitividad institucional. Con lo anteriormente descrito se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el crecimiento económico administrativo de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar frente al entorno educativo local?

Objetivo general

- Desarrollar el modelo de negocio CANVAS en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar.

Objetivos específicos

Se ve la importancia de desarrollar los objetivos específicos que permitirán que el negocio fluya de mejor manera para colocar una mejor propuesta de valor. Así los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Analizar el sustento teórico de la investigación que permitirá el establecimiento de los principios y metodología del modelo de negocio CANVAS.
- Ejecutar el diseño metodológico como guía del proceso de diagnóstico en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar.
- Analizar los nueve bloques del modelo CANVAS con la información de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Introducción

CANVAS es un modelo de negocio cuyo objetivo principal consiste en explicar las áreas las relevantes del negocio, para captar y fidelizar a los clientes mediante el buen diseño y planteamiento del lienzo.

Es uno de los modelos que se aplica en la actualidad en varias empresas para poder tener una mejor organización con resultados excelentes, tomando en cuenta que este modelo de negocio tiene nueve elementos que se deben ser trabajados de manera organizada.

Es un modelo que se utiliza para evaluar la gestión estratégica, así como también crea valor para los clientes. En este capítulo se aborda la conceptualización, la importancia, la aplicación y los beneficios de este modelo.

1.1 Modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2012), el modelo de negocio es un guión de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. Por tanto el modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y captura valor. (pág.2).

El concepto modelo de negocio ha ido evolucionando desde su aparición en el año 1998 y ha tomado gran valor dentro de la gestión empresarial en la actualidad.

Según Timmers (1998), “Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso” (pág.8).

Indica Joan Magretta (2002), “Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad” (pág. 2).

Un modelo de negocio es una herramienta que le permite al negocio u organización tener una visión detallada del funcionamiento en general, buscando la innovación, mejoramiento y competitividad hasta conseguir el éxito.

Según Osterwalder, Morris y Magretta (2005), Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (pág. 5).

1.1 Importancia de los modelos de negocio

Según Martínez (2014), “El modelo de negocio ayuda a formular e implantar la estrategia y se podría decir que aparece en el punto en el cual se vinculan las elecciones de la dirección con sus respectivas consecuencias” (pág.13).

Martínez (2014) sostiene que la esencia del modelo de negocio: Reside en la forma mediante la cual la empresa ofrece valor a sus clientes. Mediante el diseño y elaboración de los componentes que forman la 14 cadena de valor se atrae y convence a los clientes para que paguen por dicho valor generado y así convertir esos pagos en beneficios. Dicho de otro modo, un modelo de negocio trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello. (Págs.13-14).

1.1.2 Componentes principales del modelo de negocio

Para Morris, Schindehutte y Allen (2005), “Los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores”(pág. 5).

Johnson y Christensen (2008), “Sostiene que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio: propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos y procesos clave”(pág. 3).

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), por otro lado, seleccionan “Nueve elementos en un modelo de negocio: cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema de ingresos y estructura de costes”(pág. 3).

1.1.3 Innovación en el modelo de negocio

Según Martínez (2014), Es evidente que el modelo de negocio debe ser dinámico en el sentido de que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores y otros muchos elementos que hacen que sea complicado pensar que el modelo de negocio inicial se mantenga. Por tanto, el modelo de negocio deberá estar relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa. (pág. 20).

Un ejemplo claro de negocio innovador es el Circo Du Soleil. Están constantemente innovando sus espectáculos, logran algo nuevo en cada show, provocando el confort de los clientes. Existen negocios de líneas aéreas, zapatos, vestimenta, educación, tecnología, internet, vivienda; que han marcado tendencia, su marca ha sido reconocida a nivel mundial y satisfacen las necesidades y demandas del cliente y ganan mucho dinero.

1.2 Modelo de negocios Canvas

El modelo Canvas, según explica Márquez (2010), “es una herramienta de innovación en la comunicación corporativa, es un modelo visual, creado por medio de nueve metodologías innovadoras o CANVAS, basadas en técnicas de ideación y pensamiento visual, para tener diferentes posibilidades o innovaciones del negocio que en conjunto describen el modelo competitivo a seguir”(pág.2).

1.2.1 Historia

El modelo de negocio CANVAS es una herramienta actual, que desde el 2010 apareció en el libro *Generación de modelo de negocios*, escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, tomando en cuenta que inicialmente fue la tesis doctoral de Osterwalder en el año 2004, más varios años de investigaciones y práctica. La herramienta comenzó a integrarse entre visionarios, revolucionarios y retadores que querían desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.

Según Robles (2017), Actualmente empresas como IBM, Ericsson, Virgine, Coca Cola, Samsung, Grupo Carvajal, Latam Airlines, Gasco, Movistar, Pymes, fundaciones, emprendedores y startups usan esta metodología alrededor del mundo y en América Latina. (pag.1).

Modelo CANVAS es una metodología real para agregar valor a las ideas de negocio, el mismo puede ser aplicado en pequeñas, medianas y grandes empresas, muy independiente de sus clientes objetivos, teniendo en cuenta siempre la innovación y dar la solución al cliente.

Santander, Canós y Marín (s.f.), explican: Modelo de negocio CANVAS es un lienzo en el que se debe plasmar una idea de negocio. El lienzo se divide en nueve apartados, que se pueden agrupar en cuatro, los mismos que agrupan varios aspectos: el bloque de la izquierda responde a la pregunta cómo, el del centro a la pregunta qué, el de la derecha a quién, y por último el de abajo respondería a con qué. Los nueve apartados representan un elemento clave de un modelo de negocio. (pág. 3).

Según la Contagiate de Valores (2017), el modelo Canvas“fue creado por Alexander Osterwalder en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito” (pág.1).

Es importante entender que un modelo de negocio describe las bases en las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Según Osterwalder & Pigneur(2011),

los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente; están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. (pág. 5).

Entre los principales beneficios que se obtienen al utilizar el modelo CANVASse mencionan los siguientes:

- Valor práctico: Modificar aspectos mientras se avanza el análisis.Analizar hipótesis arriesgadas.
- Valor intuitivo y divertido: Opinión de involucrados.Creativo, innovación.
- Valor de trabajo en equipo.Interacción con los integrantes del equipo.Dinamismo en la solución de problemas.
- Valor visual: Ver de manera global aspectos importantes.Visible para todos.

En forma resumida los nueve componentes o bloques del modelo CANVAS son:

1. Segmento de clientes
 - a) Define los diferentes grupos de personas que la empresa pretende alcanzar y servir.

- b) El modelo de negocio es diseñado en torno a las necesidades específicas del cliente.
- c) Segmentar de manera adecuada los clientes y definir el nicho de mercado para de esta manera tener más oportunidades en el negocio.
- d) Es importante indicar que la satisfacción y la necesidad que se genere al cliente son básicas para un negocio.
- e) Según la evolución de la empresa se incrementará el nivel de clientes.

2. Actividades claves

- a) El modelo de negocio es diseñado en torno a las necesidades específicas del cliente.
- b) Las empresas crean alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

3. Propuesta de valor

- a) Crear un valor al segmento de clientes a través de una mezcla de elementos que atienden a las necesidades del segmento como: Rendimiento, novedad, utilidad Reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, marca, diseño comodidad.

4. Relación con el cliente.

- a) Es de vital importancia para lograr la fidelidad y manejar el profesionalismo de cada colaborador. Dentro de esto se puede adquirir clientes, impulsar ventas y retener clientes. Existen categorías de relaciones con clientes: La atención personalizada siempre marca la diferencia, asistencia personal dedicada que es frecuente en un servicio de lujo y la relación de autoservicio es dejar que los clientes se sirvan solos.

5. Recursos claves

a) Permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y ganar ingresos. Físico, Intelectual, Humano, Financiero

6. Canales

a) Puntos de contacto entre la empresa y los clientes para poder dar a conocer al producto, facilita la compra, valor agregado, contacto post venta.

a) La combinación adecuada es importante para satisfacer al cliente con canales directos, canales indirectos.

7. Estructura de costos

a) Costos incurridos en una operación de negocio, basado en valor, reducción de costos, también se puede mencionar:

- Costos fijos
- Costos variables
- Economías de alcance
- Economías de escala

8. Fuentes de ingresos

a) El flujo de ingresos que una empresa genera para la entrega de la propuesta de valor.

Se encuentran las ventas:

- Venta productos o servicios,
- Uso de servicios: ingresos generados por el uso del servicio
- Suscripción: Ingreso generado por la venta de acceso continuo a un servicio.

De esta manera existen formas de generar ingresos:

- Venta de activos
- Cuota por uso

- Cuota de suscripción
- Prestamos
- Concesión de licencias de publicidad

9. Aliados claves

- Relación entre el comprador y el proveedor: Asegura la adquisición de los recursos necesarios para generar valor.
- Contactos necesarios para que el modelo de negocio funcione realizándolo de manera autónoma.
- Asegurar la disponibilidad.

Según Osterwalder(2010), “los clientes pueden indicar el problema, sin embargo nosotros somos los encargados de dar la solución, con esto hay que entender el problema y definir la solución” (pág. 5).

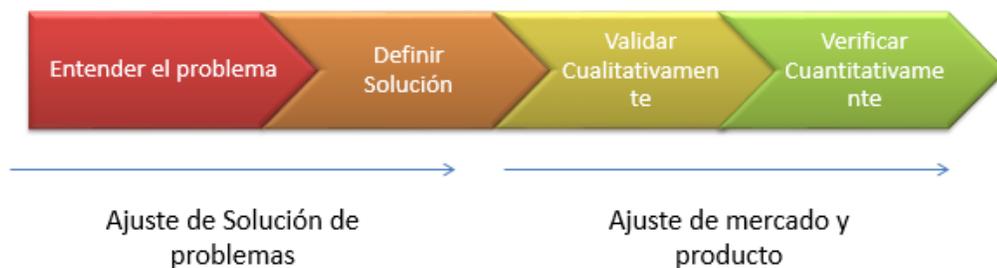


Figura 1. Producto mínimo viable.

Fuente: Alex Osterwalder.

Tabla 1: Instrucciones de uso del modelo CANVAS

PASO 1	PASO 2	PASO 3
Se imprime el lienzo en tamaño XL y se lo pega en la pared, visible para todos.	Centrarse primero en los temas: <ul style="list-style-type: none">• Segmento de clientes es decir su nicho de mercado.	Cuando ya se conoce el entorno de la compañía o institución. Se adapta esta información con:
Con <i>post it</i> y rotuladores de colores escribir un concepto, idea, característica.	<ul style="list-style-type: none">• Propuesta de valor es que problema se ayuda a resolver al cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Recursos claves• Actividades claves• Asociaciones claves
Así, se puede modificar todo, añadir, o cambiar de acuerdo a como se avance en el análisis.	<ul style="list-style-type: none">• Canales• Relación con clientes• Flujo de ingresos	<ul style="list-style-type: none">• Estructura de costos

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Funciones de los componentes del modelo de negocios CANVAS

Chesbrough and Rosenbloom (2001) define que:

Las funciones de un modelo de negocio son: Articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. (párr. 10).

Charles W. L. Hill y Gareth Jones (2005) definen la segmentación del mercado como “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva” (párr. 6).

Para Patricio Bonta y Mario Farber (2005) es

El proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada característica, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento (párr. 7).

Según Krell (2005), “las alianzas estratégicas son acuerdos organizativos y políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta” (párr. 2).

Según Osterwalder (2014), “el método CANVAS es una herramienta muy práctica ya que permite modificar todo lo que se quiera, sobre la misma, a medida que se avanza en el análisis” (párr. 5).

Morroño (2010) indica que “esta frase se centra en la forma de llegar a la mayor parte posible de público objetivo, maximizando el número de impactos y minimizando el coste de la campaña” (párr.).

Bernardo (2013) dice que hay que “segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio” (parr.5).

La correcta aplicación de modelo CANVAS, analizando a los clientes, el mercado como competidores, a los proveedores y realizando alianzas importantes y atractivas, ayudará a crear negocios innovadores, con soluciones rápidas, eficientes, con el personal oportuno y adecuado.

1.3 Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar

Como resultado de impulsar la educación inicial en el Ecuador, en el año 2000 se empezó a plasmar el sueño de la Magíster Paola Alexandra Ruales Cárdenas y el Dr.

Pedro Luis Ruales Reyes, quienes inauguraron un centro infantil, en la parroquia de Conocoto, cantón Quito, provincia de Pichincha, al cual lo llamaron Gonzalo Ruales Benalcázar. El 25 de julio del año 2000 se creó el segundo año de educación básica y así se constituyó la Escuela Particular Gonzalo Ruales Benalcázar.

Para el año lectivo 2007-2008 se creó el octavo año de Educación Básica, dando así la bienvenida a los estudiantes al Colegio Particular Gonzalo Ruales Benalcázar.

Luego de varias remodelaciones y gran crecimiento, se tiene hoy en día un lugar muy acogedor, dotado de tecnología, un equipo de profesionales con anhelo de aprender y enseñar, y más de cuatro centenares de alumnos. Desde entonces, se tiene estudiantes con convicción de ser “gonzalinos” de corazón y que frente al mundo nunca dejarán de ser competitivos y humanistas.

Actualmente, la institución cuenta con cuatrocientos veinte estudiantes, veintiocho docentes, cinco administrativos y dos personas de servicio.

1.3.1 Patrono del Colegio Gonzalo Ruales Benalcázar

El patrono del colegio, señor Profesor Don Gonzalo Ruales Benalcázar fue un prestigioso educador. Toda su vida se dedicó a formar a la niñez y a la juventud, fue profesor de varias escuelas rurales en la provincia de Imbabura. Su vocación de maestro se vinculaba directamente con la comunidad para, mediante gestiones en los Consejos Municipales y Provinciales, realizar grandes cambios y transformaciones tanto en escuelas a su cargo como en los pueblos o ciudades en las que ejercía su docencia.

La institución educativa gradúa su primera promoción en el año 2012, siendo un orgullo para los logros que están por venir por el tipo de educación que se imparte a los estudiantes.

1.3.2 Misión de la Unidad Educativa

La Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar tiene como misión brindar una educación de calidad dentro de un ambiente agradable, comunicativo y acogedor, con recursos innovadores, desarrollados a través del trabajo investigativo en equipo, aplica una metodología didáctica-activa, para formar estudiantes con principios y valores, que mediante una educación integral e inclusiva les permita constituirse en líderes competitivos y humanistas.

1.3.4 Visión de la Unidad Educativa

La Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar tiene como visión ser una institución educativa que entregue a nuestra sociedad entes críticos, reflexivos, positivos, líderes y humanos, formados con sólidos principios y valores que estén acordes con las nuevas tecnologías y en base a un trabajo multidisciplinario sean capaces de integrar conocimientos, experiencias, actitudes en beneficio propio y de la comunidad.

1.3.5 Valores de la Unidad Educativa

- Ambiente familiar , sinérgico y acogedor
- Adecuada relación maestro–estudiante
- Ayuda psicopedagógica permanente
- Visión ecologista e inclusiva
- Diversificación de idiomas
- Estructura interfuncional
- Desarrollo de inteligencias múltiples
- Desarrollo de funciones neuro-psicológicas adecuadas
- Intervención y seguimiento de necesidades educativas especiales (NEE)

1.3.6 Situación geográfica de Conocoto

Conocoto es una de las 33 parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito, ubicado en El valle de Los Chillos al Sur-Este del cantón Quito, en la provincia de Pichincha en el centro-norte de la región sierra de la República del Ecuador.

Limita al Norte con la ciudad de Quito y la parroquia de Cumbayá, al sur con la parroquia de Amaguaña y el cantón Rumiñahui, al este con las parroquias de Guangopolo y Alangasi y el cantón Rumiñahui y al occidente con la ciudad de Quito.

La temperatura oscila entre 8°C y 27°C siendo 15,7°C la temperatura media anual.

No se encuentran datos coincidentes en cuanto a la superficie de la parroquia, se asume que el área de la parroquia es de 56 km².



Figura 2: Mapa de Conocoto. Fuente y elaboración: Ing. Manuel Albán Pinto

1.3.7 Situación histórica

El nombre de Conocoto deriva de la palabra quichua *Cunugcutu*, formada por los vocablos *Cunug* y *Cutu* que traducidos al español significan: abrigada y loma, respectivamente. Por lo que, al territorio de lo que ahora es la parroquia, se le conocía como Loma Abrigada. También se la conoce como la tierra de la eterna primavera, por su clima privilegiado.

La apreciación de que Conocoto es una loma es correcta, ya que se halla en una pequeña meseta ubicada a 150 m sobre la planicie del valle y lo de abrigada porque el Pasochoa y la loma de Puengasí le protegen de los vientos fríos que soplan desde el Cotopaxi y desde la meseta de Quito, respectivamente.

1.3.8Espacio físico

La Unidad Educativa cuenta con 22 aulas de clases, 3 laboratorios: inglés, Biología y Química; y espacio destinado para Rectorado, Secretaría, Administrativo, Vicerrectorado, Dece, Inspección, Salón de Profesores, Sala de Acto, Bar. Posee dos canchas deportivas y un espacio de juegos infantiles.

MARCO CONCEPTUAL

Actividades clave: Según Osterwalder y Pigneur (2010), describen “las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (pág. 36).

Costo: Pérez (2008) indica que el costo “es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la presentación de un servicio” (párr. 1).

Cliente: Pérez y Gardey (2009) dicen que “el término es utilizado como sinónimo de comprador, persona que compra el producto o servicio” (parr.1).

Empresa: Según Hurtado (2011), “es el conjunto de recursos humanos, financieros y económicos adecuadamente organizados, que cumplen un propósito social, que es el de satisfacer las necesidades de sus clientes; y el propósito económico, a través de la creación de valor y utilidades para el empresario o los beneficiarios de la organización”. (pág. 36).

Estrategia: Perez y Merino (2008) indican que “plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (párr. 2).

Estructura de costos: Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que “son todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (pág.40).

Fuentes de ingresos: Según Osterwalder y Pigneur (2010), “es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (pág. 30).

Marketing: Según Editorial Océano (2011), “disciplina económica destinada al estudio del mercado en toda su extensión y las posibles actuaciones de las empresas sobre el mismo”. (pág. 917).

Muestra: En Editorial Océano (2011) se señala que es la “unidad o parte de un producto enviada por el vendedor, al comprador para que éste compruebe si es lo que desea comprar, o bien para estimular su consumo”. (pág. 918).

Modelo de negocio: Para Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pág.14).

Negocio: Según Pérez y Gardey (2009), “el término proviene del latín (negotium), un vocablo formado por nec y otium(lo que no es ocio), se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos” (parr.1).

Producto: Pérez y Gardey (2009) dicen que producto “es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor” (párr. 1).

Precio: Pérez y Merino (2009) indican que “es el valor del producto o servicio en términos monetarios” (párr. 1).

Segmento de mercado: Según Osterwalder y Pigneur (2010), “son los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (pág. 20).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Modalidad de investigación

Esta siguiente investigación tiene un alcance descriptivo y es de tipo bibliográfica y de campo, pues se ha propuesto obtener datos, información, aspectos importantes y reales de lo que está sucediendo dentro de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar. Para lograr los objetivos planteados en el diseño teórico de la investigación, se usaron los siguientes métodos:

1. Método inductivo
2. Método deductivo

2.1.1 Método inductivo

Es importante indicar que con este método se debe observar la realidad para llegar al objetivo de la investigación dando importancia inicial a datos sobre el tema a tratar para finalizar con un análisis propio de lo expuesto.

Según Bacón (2009), “el método inductivo que creó intentaba facilitar un instrumento para analizar las experiencias, para esto era necesario hacer una recopilación intensa de casos concretos del fenómeno estudiado para una inducción posterior, vigilando las características o propiedades comunes entre ellos”. (párr.4).

2.1.2 Método deductivo

Este método de investigación consiste en llegar a una conclusión lógica sobre el tema o asunto partiendo de lo general para llegar a lo particular.

Según Bacon (2009), “centrándonos en el deductivismo, se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o

hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencia con la ayuda de las subyacentes teorías formales” (párr.3).

Pheby (1988) indica que “el deductivismo implica que la estadística y el conocimiento empírico es tan transitorio que no vale la pena y que un primer análisis deductivo puede proporcionar una mejor comprensión de un determinado fenómeno” (pág. 14).

2.2 Técnicas de investigación

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: la encuesta y la entrevista, las mismas que fueron aplicadas a la población determinada de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar.

La encuesta se aplicó a los representantes (padre, madre u otro familiar de los estudiantes) de la unidad educativa. El tamaño de la muestra se determinó tomando en cuenta los datos que constan a continuación y aplicando la fórmula correspondiente:

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

N = 420 representantes de los estudiantes.

Z = el nivel de confianza es el 95%; con un valor de 1.96

e = el margen de error es el 5%, para el cálculo corresponde el 0,05

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 420}{\dots}$$

$$0,05^2 (420-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5$$

$$403.37$$

$$n=-----$$

$$2.0079$$

n= 201 representantes de los estudiantes.

Se aplicaron 201 encuestas; cantidad que resultó al aplicar la fórmula antes descrita a una población de 420 representantes de los estudiantes. Todas las encuestas de la muestra fueron realizadas.

2.2.1 Encuesta

Una encuesta es una técnica o método de recolección de información. Se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

En la investigación se realizó la encuesta para obtener información sobre la infraestructura de la institución, espacio físico, calidad de la educación, proyectos educativos y tener datos relevantes para saber en qué situación económica administrativa se ubica.

Con las preguntas detalladas en la encuesta la finalidad es adquirir información de interés de los padres de familia sobre la satisfacción de los estudiantes, qué necesidades tienen, qué propuesta de valor se puede ofertar y de esta manera proponer cambios posibles a realizar o estudiar y analizar.

2.2.2 Entrevista

Además, se aplicó la entrevista a la Msc. Paola Ruales Cárdenas, rectora de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar. Una vez realizadas diversas visitas y participando en la observación del negocio se obtuvo el diagnóstico.

Encuesta
Área de Ciencias Administrativas
Carrera de Administración de Empresas

Objetivo

Diagnosticar la satisfacción de los estudiantes y padres de familia en relación a la infraestructura, atención y calidad educativa de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar.

- ¿En qué nivel la Unidad Educativa satisface las necesidades de los estudiantes?
- ¿Cómo reconoce usted la imagen institucional que proyecta la Unidad Educativa?
- ¿Indique su nivel de satisfacción con la comunicación que se imparte a los estudiantes?
- ¿Cómo es el nivel de profesionalismo de la atención que le brinda la Unidad Educativa?
- ¿Cómo es su nivel de comprensión al lenguaje que utiliza la Unidad Educativa?
- ¿Considera usted que se desarrollan en la Unidad Educativa actividades encaminadas al servicio al cliente?
- ¿En la Unidad Educativa existe información y asesoramiento para el cliente?
- ¿En qué se diferencia la oferta de la unidad Educativa con la de la competencia?
- ¿Cuál es la modalidad de pago de pensión que utiliza?

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS
REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA
GONZALO RUALES BENALCAZAR**

1. ¿En qué nivel la Unidad Educativa satisface las necesidades de los estudiantes?

Opciones	f	%
EXCELENTE	83	41
MUY BUENO	88	44
BUENA	19	9
REGULAR	8	4
MALA	3	2
TOTAL	201	100

Tabla 2: Tabulación Pregunta 1. **Fuente y elaboración:** Propia

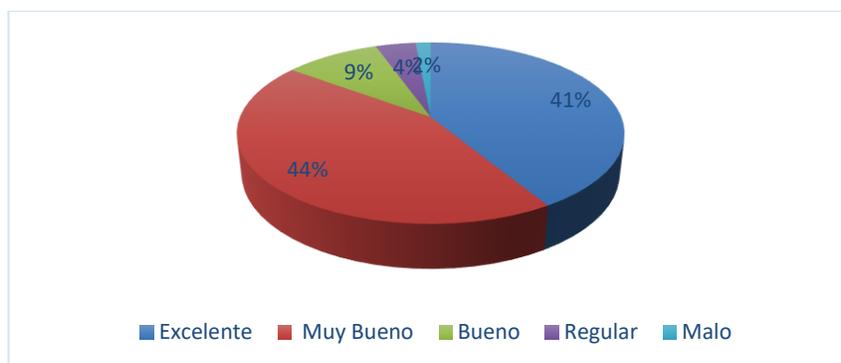


Gráfico 1. Satisfacción de necesidades **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se puede observar que la Unidad Educativa sí satisface las necesidades de los estudiantes.

2. ¿Cómo reconoce usted la imagen institucional que proyecta la Unidad Educativa?

Opciones	f	%
EXCELENTE	65	32
MUY BUENO	86	43
BUENO	39	19
REGULAR	8	4
MALO	3	2
TOTAL	201	100

Tabla 3: Tabulación pregunta 2. **Fuente y elaboración:** Propia

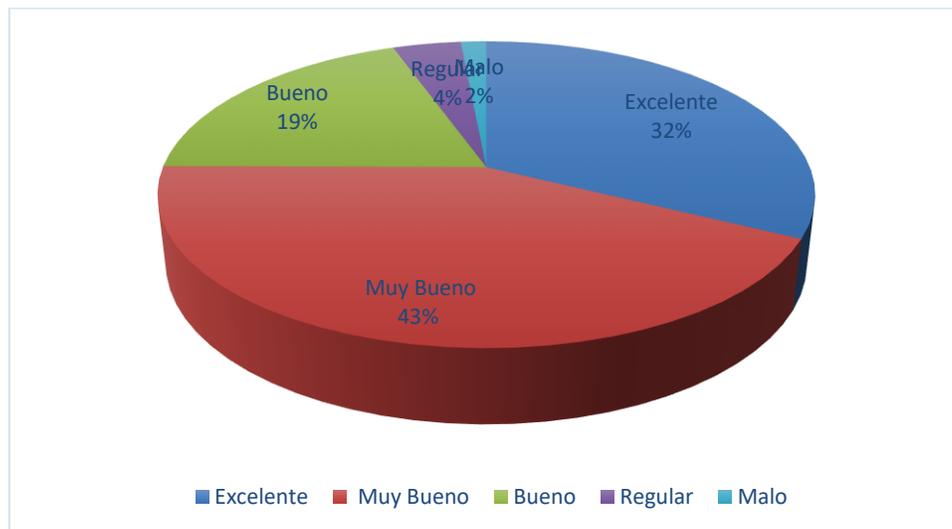


Gráfico 2. Imagen institucional **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados se puede verificar que la imagen que proyecta la Unidad Educativa es la adecuada.

3. ¿Indique su nivel de satisfacción con la comunicación que se imparte a los estudiantes?

Opciones	f	%
EXCELENTE	70	35
MUY BUENO	82	41
BUENO	42	21
REGULAR	6	3
MALO	1	0
TOTAL	201	100

Tabla 4: Tabulación pregunta 3. **Fuente y elaboración:** Propia

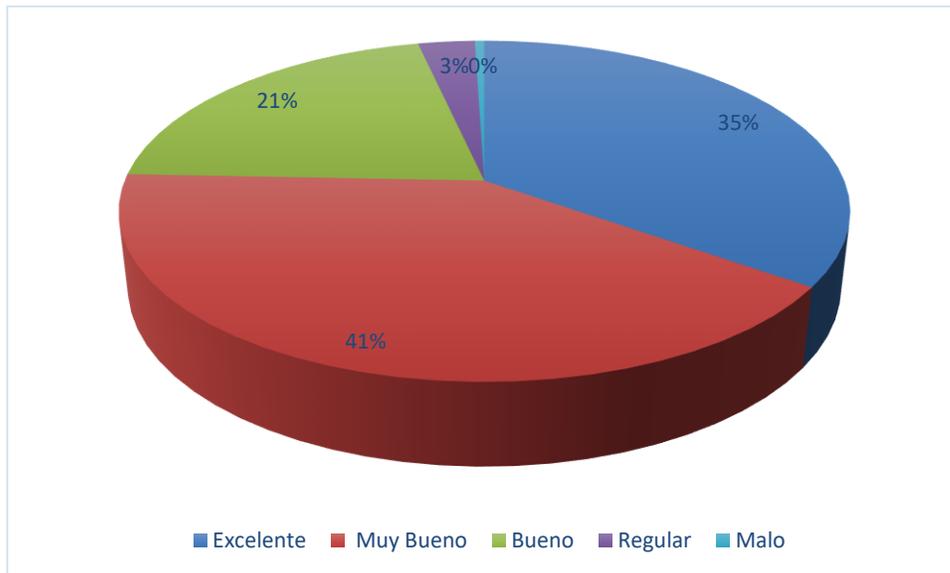


Gráfico 3. Satisfacción con la comunicación. **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados se puede verificar que existe buen nivel de comunicación impartida a los estudiantes.

4. ¿Cómo es el nivel de profesionalismo de la atención que le brinda la Unidad Educativa?

Opciones	f	%
EXCELENTE	79	39
MUY BUENO	84	42
BUENO	36	18
REGULAR	0	1
MALO	2	0
TOTAL	201	100

Tabla 5: Tabulación pregunta 4. **Fuente y elaboración:** Propia

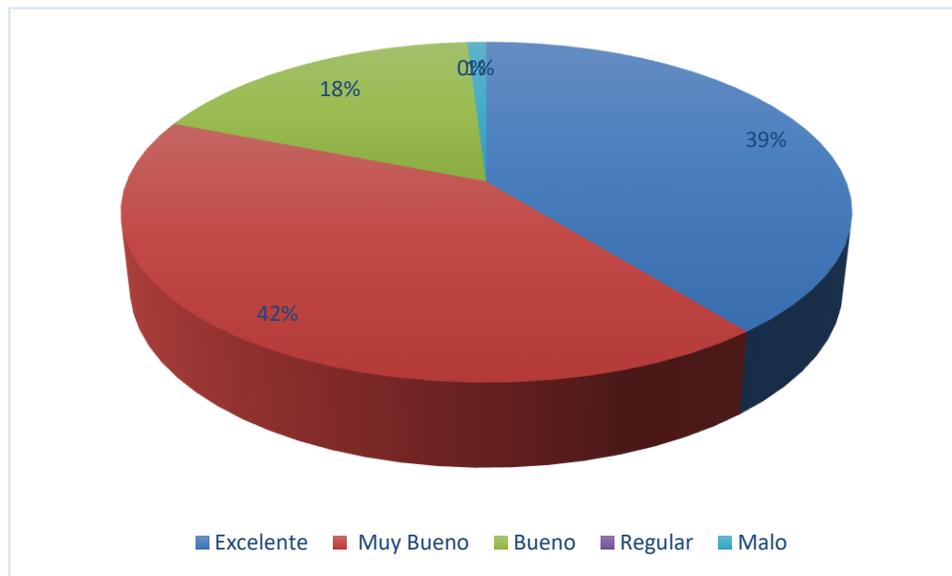


Gráfico 4. Profesionalismo de la atención. **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación

El nivel de profesionalismo que brinda la Unidad Educativa es notorio, es decir es muy bueno, eso demuestra que existe un buen manejo dentro de la misma.

5. ¿Cómo es su nivel de comprensión al lenguaje que utiliza la Unidad Educativa?

Opciones	f	%
EXCELENTE	71	35
MUY BUENO	93	46
BUENO	34	17
REGULAR	3	2
MALO	0	0
TOTAL	201	100

Tabla 6: Tabulación pregunta 5. **Fuente y elaboración:** Propia

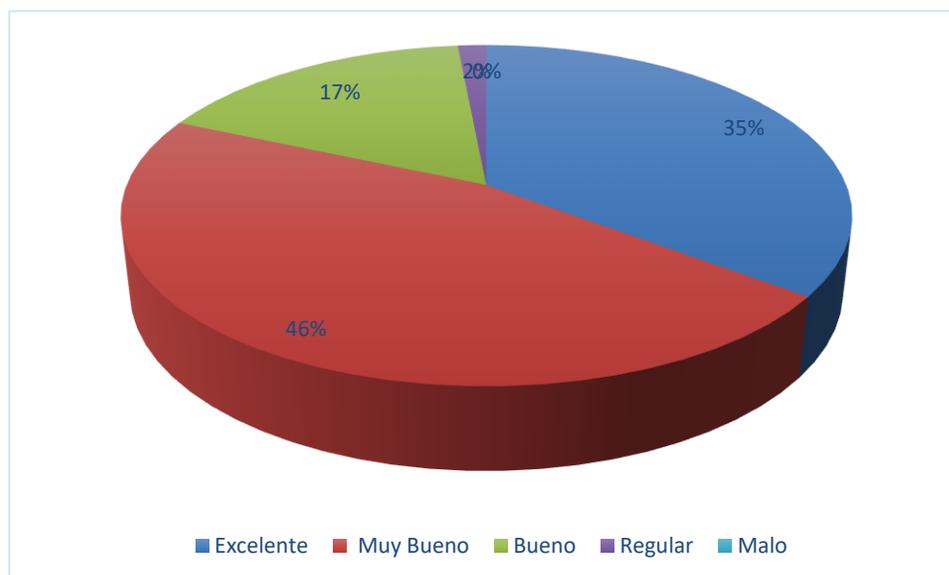


Gráfico 5. Comprensión al lenguaje **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se puede visualizar que si existe un nivel de comprensión al lenguaje que utiliza la Unidad Educativa.

6. ¿Considera usted que se desarrolla en la Unidad Educativa actividades encaminadas al servicio al cliente?

Opciones	f	%
SÍ	189	94
NO	12	6
TOTAL	201	100

Tabla 7: Tabulación pregunta 6. **Fuente y Elaboración:** Propia

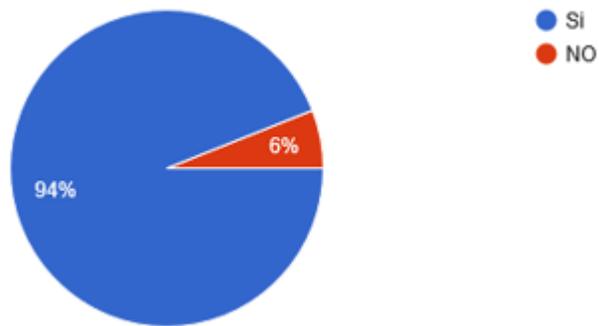


Gráfico 6. Servicio al cliente. **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación de resultados

La totalidad de los encuestados mencionan que si se desarrollan en el negocio las actividades encaminadas al servicio al cliente.

7. ¿En la Unidad Educativa existe información y asesoramiento para el cliente?

Opciones	f	%
SÍ	195	92
NO	16	8
TOTAL	201	100

Tabla 8: Tabulación pregunta 7. **Fuente y elaboración:** Propia

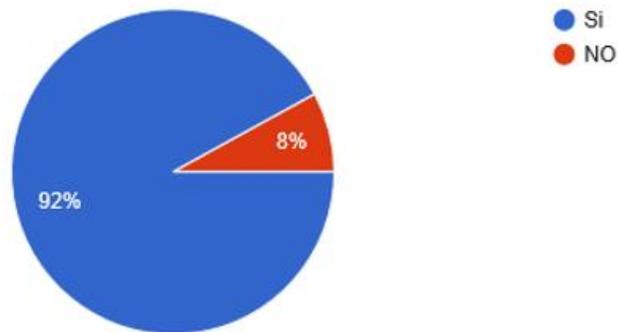


Gráfico 7: Información y Asesoramiento. **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación de resultados

De los clientes encuestados se puede indicar que si existe información y asesoramiento para los mismos.

8. ¿En qué se diferencia la oferta de la unidad Educativa con la de la competencia?

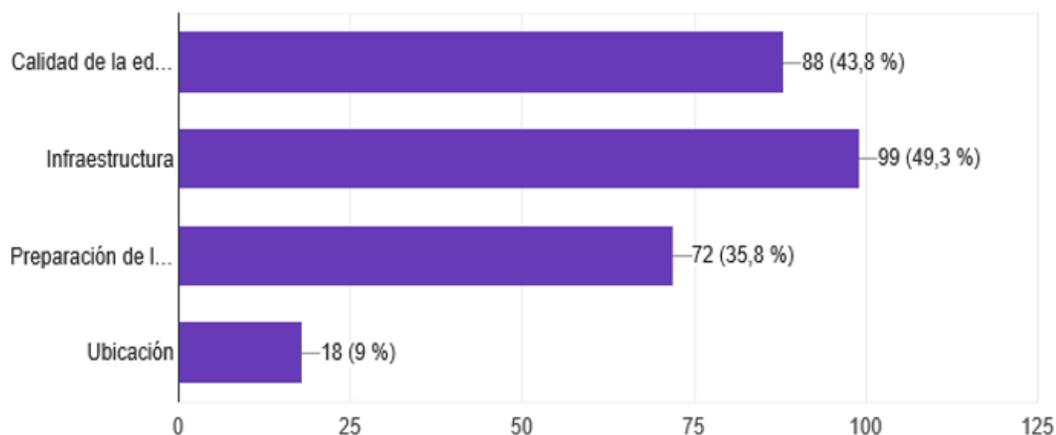


Gráfico 8. Diferencia de la oferta con la competencia. **Fuente y elaboración:** Propia

Análisis e interpretación de resultados

El total de los encuestados indica que la diferencia de la oferta de la unidad educativa de los otros competidores está en la calidad en atención, las instalaciones, la comunicación y el ambiente.

9. ¿Cuál es la modalidad de pago de pensión que utiliza?

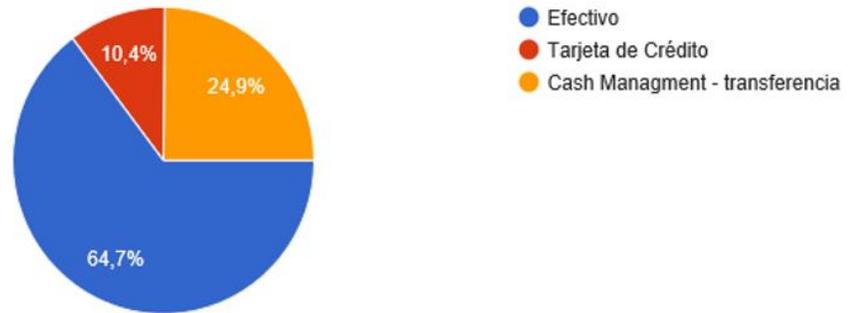


Grafico 9. Modalidad de pago de pensión.**Fuente y elaboración:** propia

Análisis e interpretación de resultados

Se puede indicar que del total de los encuestados prefiere el pago en efectivo, sin dejar de lado las otras alternativas que la unidad educativa pone para comodidad de los mismos.

Entrevista

Objetivo

Conocer qué opinión tiene la rectora de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar, mediante la ejecución de preguntas de opinión en base a las variables que conforman el tema de investigación.

Después de realizada la entrevista a la Msc. Paola Alexandra Ruales Cárdenas, rectora de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar, se obtuvieron los siguientes resultados:

I. PROPUESTA DE VALOR

1. ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de servicio?

El servicio que ofrece la unidad educativa es la educación, en todos los ámbitos educativos.

2. ¿Cuál es el beneficio más importante que brinda la unidad educativa?

El cliente paga por el servicio educativo de calidad, que cumpla sus expectativas y sean bachilleres de éxito.

3. ¿Por qué los clientes vienen a la unidad educativa?

Porque el servicio y calidad educativa han ayudado para que el número de estudiantes satisfechos sea mayor.

4. ¿En qué se diferencia la oferta de los demás competidores?

En la atención personalizada, guía y ayuda tanto para estudiantes como para padres.

II. SEGMENTO DE CLIENTES

1. ¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes son los estudiantes de la unidad educativa.

2. ¿Se puede describir los diferentes segmentos de clientes en los cuales está enfocado la unidad educativa?

Padres de familia y estudiantes de clase media, con ganas de aprender y emprender en el ámbito educativo.

3. ¿Cuáles es la diferencia de los segmentos de cliente?

Alumnos desde los 4 a 18 años de edad.

4. ¿Quiénes son los clientes más importantes?

Todos los clientes en el ámbito educativo son de vital importancia ya que son el motor para el desarrollo del negocio en general.

III. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. ¿Cuáles son los mecanismos para dar a conocer la propuesta de valor?

Los mecanismos más importantes son las redes sociales, la página web de la unidad educativa, que aportan notablemente para que exista una mejor comunicación y sociabilización.

2. ¿Cómo llegar a los clientes?

Por medio de una adecuada comunicación, brindando un servicio de calidad y teniendo en orden las instalaciones, generando un valor agregado.

3. ¿Cómo están integrados los canales?

Los canales más importantes son la página web de la universidad, redes sociales, que ayuda para que los padres de familia, los estudiantes interactúen de una manera sana con el medio de la unidad educativa. De esta manera se genera el boca a boca y se capta más clientes.

IV. RELACIONES CON LOS CLIENTES

1. ¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?

Lo más importante es generar confianza, seriedad y fidelizar a los clientes para se estén realmente satisfechos.

2. ¿Cuál es la estrategia más óptima para la gestión de relaciones?

La mejor estrategia es realizar una convivencia llena de armonía entre padres de familia colegio, colegio alumnos y entre sí.

3. ¿Son fieles los clientes a la propuesta de valor?

Los clientes son fieles ya que siempre están pendientes del bienestar de la unidad educativa, el plasmar una imagen correcta y recomendar a sus familiares, amigos entre otros, ayuda para que seamos más sólidos.

V. FLUJO DE INGRESOS

1. ¿Cuál es la estructura de sus ingresos?

La estructura de ingresos primordial son las pensiones de los estudiantes, la misma que se cancela de manera mensual.

2. ¿Cómo se gana dinero en el negocio?

A través del buen manejo de marketing captando clientes, evitando tener cartera vencida.

3. ¿Qué otro tipo de ingresos se recibe?

Pagos de matrículas que es una vez al año, transacciones, eventos que se realizan en la unidad educativa.

4. ¿Cómo pagan actualmente los clientes?

Los clientes pueden realizar los pagos en efectivo directamente en la unidad educativa, a través de transferencias o depósitos bancarios.

VI. RECURSOS CLAVES

1. ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?

Se debe mejorar el espacio físico en las instalaciones, innovar la imagen de la unidad educativa.

2. ¿Qué recursos se requiere para una mejor relación con los clientes?

Tener una mejor infraestructura, ampliación de baños y espacios físicos.

3. ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?

Reorganizar el espacio de las áreas infantiles y espacios de recreación para los estudiantes.

VII. ACTIVIDADES CLAVES

1. ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

Como punto primordial la calidad en atención, realizar siempre una evaluación de calidad para conocer si los estudiantes y los padres de familia están realmente satisfechos.

2. ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes.

El innovar constantemente las redes sociales con información más enriquecedora para los padres y estudiantes.

VIII. RED DE ALIADOS

1. ¿Qué alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?

La alianza más fuerte y principal es directamente con las autoridades de la unidad educativa, que velan por el bienestar de cada uno de los estudiantes.

2. ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?

Apoya directamente el Ministerio de Educación y al ser unidad educativa particular se encargan del manejo de actividades, casas abiertas, entre otras actividades que apoyan a la integración de cada estudiante.

IX. ESTRUCTURA DE COSTOS

1. ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?

Los costos más importantes en los cuales in vierte la unidad educativa es tecnología.

2. ¿Qué formas se utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

Con un correcto manejo financiero, declaraciones al día.

Análisis

La satisfacción de los clientes en la Unidad Educativa es de calidad ya que cumplen sus expectativas, todos los clientes en el ámbito educativo son de vital importancia ya que son el motor para el desarrollo del negocio en general.

La comunicación que imparte la Unidad Educativa a través de las redes sociales es buena ya que apoya a que los estudiantes y padres de familia hagan un seguimiento de las actividades e interactúen en la red. De esta manera se puede captar más clientes y fidelizarlos, es importante el conocer el sentir de los clientes para de esta manera poder tomar actos correctivos y realizar mejoras inmediatas.

Las actividades que se realizan en la Unidad Educativa ayudan para mejorar el conocimiento, desarrollo e integración de los estudiantes, la relación y el buen manejo por parte de la rectora del plantel ayuda para que los estudiantes y padres de familia tengan contacto y una comunicación adecuada, basada en respeto.

El buen manejo de la Unidad Educativa también se ve reflejado en un buen manejo económico, en obtener liquidez y esa liquidez poder reinvertir y tener la posibilidad de innovar.

Diseño del diagnóstico realizado a la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar

Por medio de esta herramienta que se basa en el diagnóstico se puede definir si el negocio está bien encaminado y buscar soluciones oportunas.

Objetivo del diagnóstico

Analizar el correcto manejo o funcionamiento de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar a través de fortalezas y debilidades en el negocio, evaluando cuáles serán los puntos de mejora.

El mecanismo de evaluación consiste en calificar con una X el campo de la matriz según el grado de la calificación que para usted sea la oportuna para cada aspecto de la organización. Adicional cada debilidad y fortaleza tiene la posibilidad de ser calificada entre: alta, media, baja según considere: (A), (M), (B).

Fortalezas altas: Se refiere a las fortalezas de mayor nivel.

Fortalezas medias: Fortalezas que se encuentran en un nivel de consolidación.

Fortalezas bajas: Fortalezas en nivel básico.

Debilidades bajas: No representan grandes limitaciones para generar valor.

Debilidades medias: Representan un problema presente.

Debilidades altas: Debilidades en estado crítico.

Con esto se obtuvieron elementos claves para realizar el análisis correcto del bloque objeto de estudio.

Resultados

I.- PROPUESTA DE VALOR.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Nivel de diferenciación de nuestros servicios.		X						Bajo conocimiento de las diferencias.
Calidad con la que cuentan nuestros servicios.					X			Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad en el servicio.
Desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros servicios.		X						Mejoramiento de espacios para el mejor desarrollo de los estudiantes.

Tabla 9. Diagnóstico. Fuente y Elaboración: Propia

II.- SEGMENTOS DE CLIENTES.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Nivel de satisfacción de nuestros clientes y sus necesidades.					X			La satisfacción de los clientes y sus necesidades se encuentran encaminadas al objetivo de la institución.
Grado de diversificación en cuanto a clientes.	X							No tenemos diversificación de clientes ya que nuestros clientes son los estudiantes.
Grado de identificación de clientes potenciales.						X		los clientes potenciales son los estudiantes.

Tabla 10. Diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

III.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMUNICACIÓN.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Evaluación y mejoramiento de los canales de distribución.		X						Se cuenta con canales de comunicación los mismos que deben ser innovados constantemente.
Calidad del servicio post venta.		X						Llevar un mejor seguimiento y control de los clientes.
Nivel de costos utilizados con los canales de distribución.					X			Costos bajos.

Tabla 11. Diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

IV.- RELACIONES CON LOS CLIENTES.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Fidelización de clientes.				X				La fidelización de clientes es buena pero la infraestructura debe mejorar para tener mayor acogida.
Manejo de información sobre el comportamiento de los clientes.					X			Poca información sobre el comportamiento de los clientes.

Tabla 12. Diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

V.- FLUJO DE INGRESOS.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Identificar los servicios estratégicos.					X			Se identifica de manera correcta el servicio que es la educación que genera ingresos óptimos y rentabilidad.
Recuperación de cartera.	X							La recuperación de cartera es alta ya que existen varios alumnos en mora.
Diversificación de ingresos permanentes.	X							No existe diversificación de clientes por tal motivo los ingresos son las pensiones mensuales.

Tabla 13.Diagnóstico

Fuente y Elaboración: Propia

VI.- RECURSOS CLAVES.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Nivel de formación, coordinación del talento humano de la unidad educativa.				X				Capacitaciones permanentes.
Estado tecnológico de los equipos.				X				Los equipos tecnológicos se encuentran en buen estado.
Grado de utilización de los implementos que aportan para brindar un mejor servicio.				X				La utilización de los mismos es constante y se encuentran en buen estado.

Tabla 14.DiagnósticoFuente y Elaboración: Propia

VII.- ACTIVIDADES CLAVES.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Identificar las actividades principales de la unidad educativa y el buen desarrollo de las mismas.					X			Muy bien identificadas.
Control y seguimiento para cada actividad de la unidad educativa.					X			Las actividades se desarrollan de manera óptima.

Tabla 15. Diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

VIII.- RED DE ALIADOS.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Relación con los proveedores.					X			Relación controlada.
Relación con las instituciones en general.					X			Relación óptima en base a respeto y valores.

Tabla 16. Diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

IX.- ESTRUCTURA DE COSTOS.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Identificar los costos con el servicio brindado.					X			Se identifican costos de manera mensual.
Control del ingreso y egreso de efectivo.					X			Se lleva la contabilidad con personal altamente capacitado.

Tabla 17. Diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

Resumen del diagnóstico

Fortalezas

- 1 Calidad del servicio en la unidad educativa.
- 2 Identificación de clientes y sus necesidades primarias.
- 3 Grado de identificación de cliente en cuanto al servicio.
- 4 Nivel de costos con los canales de distribución.
- 5 Fidelización de los clientes con la unidad educativa.
- 6 Identificación del servicio y rentabilidad.
- 7 Identificación de las actividades y el nivel de eficiencia.
- 8 Relación con proveedores.
- 9 Relación con las instituciones en general.
- 10 Identificación de costos.
- 11 Control de ingresos y egresos.

Tabla 18. Fortalezas del diagnóstico. Fuente y Elaboración: Propia

Debilidades

1	Nivel de diferenciación del servicio.
2	Mejoramiento permanente del servicio.
3	Grado de diversificación en cuanto a clientes.
4	Mejoramiento de los canales de distribución.
5	Llevar mejor seguimiento y control de los clientes.
6	Seguimiento de la fidelización.
7	Comportamiento histórico de clientes.
8	Recuperación de cartera.
9	Controlar la fidelización e ingresos de los estudiantes de la unidad educativa.
10	Innovación.

Tabla 19.Debilidades del diagnóstico Fuente y Elaboración: Propia

Después del análisis del diagnóstico se puede observar que existen más fortalezas que debilidades en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar, motivo por el cual se puede realizar mejoras importantes en las debilidades para poder tener una mayor crecimiento, fidelizar de una mejor manera a los clientes e innovar de una manera eficaz.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Desarrollo del modelo CANVAS en la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar

Introducción

Según Osterwalder(2010), los modelos de negocio se desarrollan para definir bien el estado actual del proceso, en cuyo caso el producto final se llama el modelo de instantánea, o un concepto de lo que el proceso debe ser, lo que resulta en un modelo de ser (pág. 6).

Al comparar y contrastar los modelos de los investigadores especializados en negocios pueden establecer si los procesos de negocio actuales y los sistemas de información son concretos y sólo precisan pequeñas modificaciones, o si se demanda reingeniería en estos procesos para corregir problemas y optimizar la eficiencia. En consecuencia, el modelado de procesos de negocio y el análisis posterior pueden utilizarse para remodelar radicalmente la forma en que una empresa lleva a cabo sus operaciones.

Los usos actuales de los modelos de negocio nos permiten una descripción más detallada de su empleo para la innovación, el cual reviste un mayor impacto y manifiesta el propósito de la investigación.

El lienzo CANVAS compuesto por nueve bloques, con sus compendios y relaciones, facilita un sumario claro y eficaz de la lógica de un negocio, de manera holística, en una hoja; dicha iluminación no sólo se manifiesta en el sentido de informar a terceros un modelo creado, sino que en el propio proceso de creación del modelo, la interacción de varios participantes frente a un lienzo con los nueve bloques que constituyen una forma ágil de lograr un entendimiento común.

Sus necesidades deben contrastar el objetivo final de los productos y servicios; la satisfacción debe anteponerse por encima de cualquier otra circunstancia. Se debe construir el modelo de negocio y diseñar, tanto los procesos, como formar los equipos de trabajo, bajo un liderazgo enfocado en y para el cliente.

En su mayoría las organizaciones que están creando una propuesta de valor deben tener presente cuál es su público real, cuál es el segmento del mercado al que pretende dirigirse y qué diferencias identifican a dicho segmento.

Debe tenerse en cuenta, asimismo, el instante de gran escala del ciclo de vida está en la propuesta, para, en caso de encontrarse en una situación de madurez, reinventar la propuesta de valor a través de su adecuación a las variaciones en gustos por parte del mercado. La incógnita inicial de la que se debe arrancar es determinar para quién se está creando valor, quiénes son nuestros clientes más significativos. Se debe generar segmentos teniendo en cuantos diversos criterios de segmentación, es decir, la segmentación de mercado es el transcurso de dividir un mercado en grupos iguales pero más pequeños que tengan particularidades y necesidades similares. Esto no está infundadamente impuesto sino que proviene de la declaración del total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

El proceso de segmentación de los mercados es dividir el mercado total en una serie de submercados. Este proceso establece criterios, que dentro de las alternativas disponibles, serán empleadas para la segmentación. Determinar el nivel apropiado de servicios para esos segmentos que permitan que definamos comportamientos o atributos similares, estos criterios de segmentación pueden ser múltiples o combinados: motivacionales, socioeconómicos, geográficos.

La educación se proyecta actualmente con las nuevas tendencias tecnológicas y no están alejadas de ellas, ya que en gran cantidad de ellas dominan la vida. Desde hace tiempo se ha buscado la forma de exponer contenidos como estrategia de enseñanza, y se lo ha conseguido y mejorado a través de los años.

Algunos de sus importantes aportes en este sentido es el proporcionar información, conservar una actividad intelectual, formular el aprendizaje a partir de los errores, posibilitar el trabajo individual y también en grupo.

Por lo anteriormente expuesto se elaboró el lienzo del modelo de negocio CANVAS. Es una herramienta de soporte en el diseño e innovación modelos de negocios. Además son resúmenes que deben considerarse a la hora de hacer progresar cualquier negocio teniendo en cuenta como parte fundamental la relación con los clientes.

3.2 Segmentos de mercado

Existen direcciones distritales que gestionan estrategias y procesos educativos, siendo cuatro circuitos educativos a nivel de Los Chillos:

- Conocoto
- Amaguaña
- Alangasí
- Píntag

También se demuestra el número de escuelas y colegios:

ESCUELAS Y COLEGIOS	TOTAL
PARTICULARES	47
FISCALES	46
FISCOMISIONAL	8
MUNICIPAL	3
CDI	34
TOTAL	138

Figura 3: Número de Escuelas y Colegios. Fuente: Datos del INEC

Dentro de la zona de Conocoto donde se encuentra ubicada la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar los colegios que son la competencia directa son:

- Colegio La Salle
- Colegio Tomas Jefferson
- Colegio Borja Monserrate
- Fundación Davis

El segmento de mercado va de niños y niñas desde 4 años a 18 años que residen en el sector del valle de Los Chillos, tomando en cuenta que el nicho de mercado o mercado objetivo principal son los estudiantes.

El nivel socio económico es medio, medio alto, creando valor mediante la imagen, la aceptación y efectividad con la cual se trabaja en la unidad educativa.

3.3 Propuestas de valor

Dentro de este espacio es importante el mencionar que la Unidad Educativa se caracteriza por ser:

- Competitivos y humanos buscando siempre que los estudiantes tengan valores de competitividad para que estén preparados con conocimientos de alto nivel.
- Trilingües el enfoque de la unidad educativa está orientado hacia el emprendimiento mediante idiomas como: inglés, francés, con clases presenciales, talleres y clases vivenciales en las cuales se practica y se da a conocer el avance del aprendizaje de los estudiantes.
- Enfoque ecológico es de mucha importancia la visión ecológica con la cual trabaja la unidad educativa, el reciclar, el trabajar con materiales que pueden ser re utilizables, el realizar talleres con temas ecológicos, casas abiertas con motivos, vestimentas y actividades que ayudan y dan un gran mensaje a todos los asistentes. El aporte que realiza el consejo estudiantil es de gran ayuda para seguir fomentando y tener un crecimiento importante en este tema.

Es decir que con las actividades claves mencionadas anteriormente se cumple la propuesta de valor teniendo como objetivo principal el tener excelentes egresados, estudiantes de alto nivel, docentes con amplios conocimientos impartidos, personal

administrativo óptimo para los cargos a desempeñar, espacio físico óptimo para el buen desarrollo de los estudiantes.

Innovando día a día la imagen y la responsabilidad de ser unidad educativa con 420 estudiantes que requieren una atención personalizada para su desenvolvimiento adecuado.

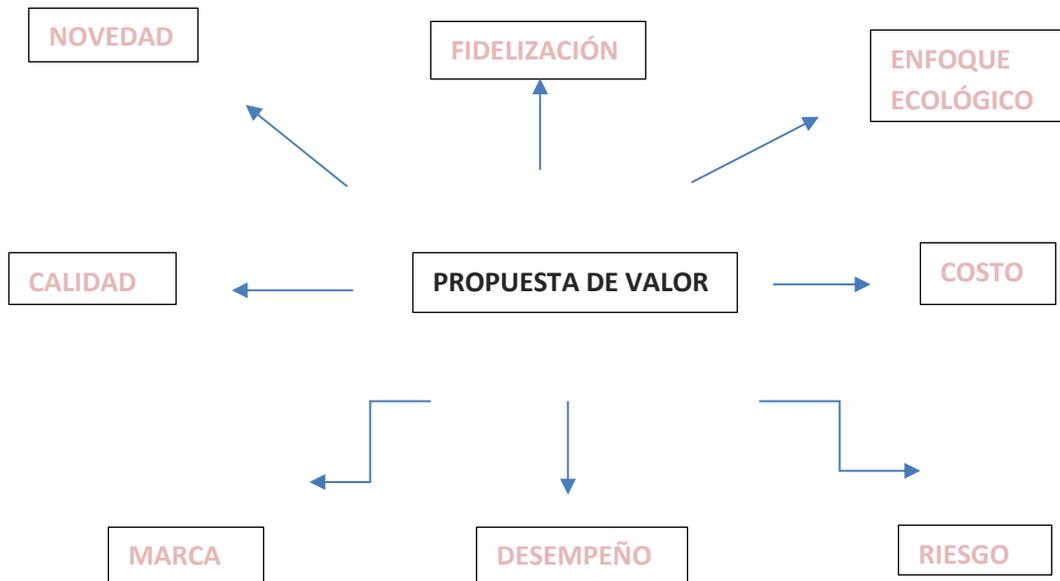


Figura 4: Propuesta de valor **Realizado por:** Johanna Ruales Cárdenas

3.4 Canales

Los canales más importantes con los cuales la Unidad Educativa cuentan son:

- Facebook brindando comodidad para obtener comunicación e información sobre las actividades a desarrollarse o sobre cualquier tema emergente a ser difundido.
- Página web la misma que es amigable, fácil de comprender, muy completa con información actualizada y que aporta al conocimiento de los estudiantes, padres de familia y público en general.

- Horarios de atención a padres de familia es un aporte comunicativo para que los profesores tengan contacto directo con los representantes de cada estudiante.
- Agenda escolar es un medio en el cual los docentes pueden realizar un seguimiento de las tareas. Las actividades a realizarse, novedades entre otros se expresan mediante esta herramienta.

3.5 Relaciones con clientes

Hoy es importante establecer una buena comunicación con los clientes que ayude a mantener una relación a largo plazo y de calidad. Es importante saber escuchar a los padres de familia, quejas, observaciones que ayuden a dar puntos de mejora claves para la mejor organización de la unidad educativa.

Se utilizan técnicas importantes

- Escuela para padres
- Reuniones de padres de familia
- Integraciones
- Día de la familia
- Eventos generales en fechas específicas: Día del Amor y la amistad, carnaval, día de la madre, día del padre, Fiestas de Quito, navidad.
- Talleres
- Casa abiertas en la escuela
- Consejo Estudiantil

Resultados Corto Plazo

- Mantener a los padres de familia felices es una estrategia para mantener felices a los estudiantes.
- En la escuela para padres se trabaja la orientación y charlas para la guía oportuna de los hijos.

- En las reuniones de padres de familia se escucha las inquietudes y sugerencias para mejora de la unidad educativa.
- Las integraciones se realizan por cada aula con el fin de tener conocimiento de la convivencia diaria de los estudiantes, y las integraciones generales se realizan en los eventos que realiza la unidad educativa como: mañana deportiva, programas por fechas especiales.
- Los talleres ayudan tanto a los padres de familia y a profesores a enriquecer conocimientos e interactuar para un mejor desarrollo intelectual.
- En la participación del consejo estudiantil la intervención de los estudiantes de diferentes años escolares aporta para la integración y desempeño de funciones con responsabilidad.
- El empoderamiento del equipo de trabajo ayuda para que las actividades se vayan desarrollando de una manera eficaz y que sea del agrado de los estudiantes.

3.6 Fuente de ingresos

La fuente de ingreso principal en la Unidad Educativa es el cobro de pensiones que son mensuales y matrículas que es una vez al año. Con esto se solventan todos los gastos que requiere cubrir mensualmente la institución.

- Costo de pensiones de Inicial y Básica \$ 96.70
- Costo de pensión Bachillerato \$ 100.91
- Costo matrículas Inicial y Básica \$ 79
- Costo matrículas Bachillerato \$ 85

Valores de matrícula y pensión

Según el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, artículo 132:

Para determinar los valores de matrícula y pensión en los diferentes establecimientos particulares y fiscomisionales, sus autoridades se sujetarán al rango en el que hubiere sido ubicada la institución educativa mediante resolución. Estos valores deben ser registrados en la Dirección Distrital

respectiva, antes del inicio del período de matrícula ordinaria, y no pueden incrementarse durante el año lectivo bajo ningún concepto. (pág.1).

La Dirección Distrital es la encargada de emitir la certificación del registro de los valores de pensiones y matrículas vigentes para cada año lectivo, este documento debe ser exhibido públicamente en un lugar visible de la Unidad Educativa para conocimiento de los representantes legales, de los estudiantes y de la comunidad en general.

El Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, artículo 132, indica que “el valor de la matrícula no debe exceder el 75 % del monto de la pensión neta fijada en el rango correspondiente, y será cancelado una sola vez al año”.

Según el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, artículo 132, “el número de pensiones corresponde a los meses laborables del año escolar e incluye el prorrateo de los meses de vacaciones, de tal manera que no se pueden exigir cobros especiales, extras o adicionales”.

Los establecimientos educativos emitirán, por los valores cobrados, los comprobantes que correspondieren según la legislación tributaria aplicable.

Becas

Según el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural,

Los establecimientos educativos particulares y fiscomisionales concederán becas a estudiantes de escasos recursos en una proporción de por lo menos el cinco por ciento (5 %) del monto total que perciben anualmente por concepto de matrícula y pensiones. Para el efecto, se considerarán becados a los estudiantes que cancelen entre el cero por ciento y el cincuenta por ciento (0 % – 50 %) de los valores de matrícula y pensiones”. (Art. 134).

Es importante el mencionar que la unidad educativa siempre busca tener ingresos adicionales mediante:

- Rentar las instalaciones para eventos deportivos
- Charlas y capacitación

- Eventos varios
- Clubes

3.7 Recursos clave

La Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar tiene la finalidad de garantizar el acceso y permanencia en el sistema educativo privado a niños/as y jóvenes con condiciones de igualdad, sin discriminación social, cultural, lingüística ni económica. Con una preparación y formación profesional integral de los docentes que son los pilares fundamentales del progreso de la sociedad, la unidad educativa estará integrada de los departamentos académicos, evaluación e investigación, los mismos que constituyen parte fundamental de la misma. La Unidad Educativa funciona en su local propio con adecuaciones para un buen funcionamiento: escolares, tecnológicas y administrativas.

Humanos: Se cuenta con un recurso humano de profesionales, éticos y responsables de su labor a desarrollar siendo un total de 35 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

- Docentes : 28
- Administrativos: 5
- Servicio: 2

3.7.1 DOCENTES

Carga horaria

La carga horaria está distribuida por asignatura, año y maestro a dictar la materia.

DISTRIBUTIVO DE CARGA HORARIA

Docente	Asignatura	Año
Profesor 1	Lengua	2do de Básica
	Matemática	
	Sociales	
	Naturales	
	Expresión Cultural y Artística	
Profesor 2	Lengua	4to de Básica
	Matemática	
	Sociales	
	Naturales	
	Expresión Cultural y Artística	2do de Básica A y B
Profesor 3	Inglés	3ro, 4to , 5to , 6to A, 6to B 6to A ,6to B , 7mo , 8vo
	Skills	
Profesor 4	Inglés	2do de Básica 1,2,3 2do , 3ro, 4to, 5to, 7mo y 9no
	Skills	

Profesor 5	Lenguaje	5to, 6to B , 6to A y 7mo 8vo A
	Naturales	
Profesor 6	Emprendedores	8vo A y B , 9no y 10mo 1ro a 10mo
	Computación	2 de básica a 10mo
	Robótica	4to,5to, 6to A y B
	Dibujo	
Profesor 7	Matemática	4to,5to,6to A y B, 7mo
Profesor 8	Estudios Sociales	6to,7mo,8vo, 9no y 10mo 1ro y 2do A y B Bachillerato
	Filosofía	
Profesor 9	Ciencias Naturales	5to,6to A y B, 7mo
	Educación Sexual	8vo A y B, 9no y 10mo
Profesor 10	Lengua y Literatura	8vo A y B, 9no, 10mo y 1ro Bach
Profesor 11	Matemática	8vo a 3ro de Bachillerato
	Dibujo Técnico	

	Física	
	Razonamiento Lógico	
	Matemático	
Profesor 12	Biología	1ro, 2do A y B, 3ro A y B
	Química	Bachillerato
	Razonamiento Lógico	
	Matemático	
Profesor 13	Emprendimiento y Gestión	1ro, 2do A y B, 3ro A y B Bachillerato
	Educación Cultural y Artística	8vo
Profesor 14	Física	1ro, 2do A y B, 3ro A y B
	Matemática	Bachillerato
Profesor 15	Inglés	10mo, 1ro, 2do A y B, 3ro A y
	Skills	B Bachillerato
Profesor 16	Investigación	1ro, 2do A y B, 3ro A y B
		Bachillerato
Profesor 17	Educación Física	2do de básica a 3ro de
		Bachillerato
Profesor 18	Robótica	2do A y B, 3ro A y B de
	Actualidad	Bachillerato

	Razonamiento	
Profesor 19	Música	Inicial 1 a 8vo de Básica
Profesor 20	Historia	1ro, 2do A y B, 3ro A y B de Bachillerato
	Ciudadanía	
Profesor 21	Lengua y Literatura	2do A y B, 3ro A y B de Bachillerato
Profesor 22	Inglés	7mo, 8vo A y B Y 9no
Profesor 23	Legua	3ro de Básica
	Matemática	
	Sociales	
	Naturales	
	Dibujo	
	Sociales	5to de Básica
	Educación Cultural y Artística	8vo, 9no, y 10mo
Profesor 24	Francés	8vo, 9no, 10mo, 1ro, 2do A y B, 3ro A y B de Bachillerato
Profesor 25	Psicólogo	Inicial a 3ro de Bachillerato

Tabla 20: Distributivo de carga horaria **Fuente:** Actas Secretaria 2017-2018

Comisiones con responsabilidades

COMISIÓN DE DEPORTES

- 5 responsables

COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES.

- 4 responsables

COMISIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES

- 4 responsables

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO E INCLUSIÓN EDUCATIVA

- 4 responsables

COMISIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS

- 5 responsables

COMISIÓN PEDAGÓGICA, DISCIPLINA E INTERVENCIÓN

- 4 responsables

TALLERES

Talleres	Nivel 1	Nivel 2
Bombonería	2do a 7mo	8vo a 10mo
Ludoteca	2do a 7mo	8vo a 10mo
Manualidades	2do a 7mo	8vo a 10mo
Danza	4to a 7mo	8vo a 10mo
Primeros Auxilios	7mo	8vo a 10mo

Karate do	2do a 7mo	8vo a 10mo
Arte en Movimiento		8vo a 10mo
Volley		8va a 10mo
Básquet		8vo a 10mo
Música	4to a 7mo	8vo a 10mo
Fotografía		7mo a 10mo
Cheardance	4to a 7mo	8vo a 10mo

Tabla 21: Responsables de Talleres **Fuente:** Actas Secretaria 2017-2018

Tutorías

TUTORÍAS	
Aulas	Tutores
Segundo A	Profesor 1
Segundo B	Profesor 2
Tercero	Profesor 3
Cuarto	Profesor 4
Quinto	Profesor 5
Sexto A	Profesor 6
Sexto B	Profesor 7

Séptimo	Profesor 8
Octavo A	Profesor 9
Octavo B	Profesor 10
Noveno	Profesor 11
Décimo	Profesor 12
Primero Bach	Profesor 13
Segundo Bach A	Profesor 14
Segundo Bach B	Profesor 15
Tercero Bach A	Profesor 16
Tercero Bach B	Profesor 17

Tabla 22: Tutorías. **Fuente:** Actas Secretaria 2017-2018

Docentes por áreas

LENGUA Y LITERATURA

- 6 docentes

MATEMÁTICA

- 5 docentes

CIENCIAS NATURALES

- 5 docentes

CIENCIAS SOCIALES

- 7 docentes

TECNOPRÁCTICAS

- 4 docentes

INGLÉS

- 4 docentes

3.7.2 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura con la que cuenta la unidad educativa es cómoda para el desarrollo integral de los estudiantes, se cuenta con 22 aulas, 3 laboratorios (inglés, Biología, Química), aulas de servicio: Inspección, vicerrectorado, Salón de profesores, Sala de actos, Secretaria, área administrativa, rectorado.

Tecnológico: plataforma informática, laboratorios, página web

Ecológicas: para realizar los eventos ecológicos está a disposición de la Unidad Educativa la hacienda San Elías con áreas para realizar deportes, siembra, cosecha, entre otras actividades que ayudan para la integración y desarrollo de los estudiantes.

3.8 Actividades clave

La Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar cuenta con áreas de educación oportunas para el desarrollo integral de cada uno de los estudiantes.

- Educación Inicial

Contiene orientación metodológica y de evaluación cualitativa, que guiaran a los docentes de este nivel educativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Educación Básica

El estudiante desarrolla actividades cognitivas y sociales que le permiten desarrollarse y afianzar lazos con los demás, mediante el trabajo dirigido en equipo e individual, que aporta de manera positiva y eficaz, a la comprensión y la práctica de sus deberes y derechos.

El estudiante comprende el ciclo vital, conoce su cuerpo su función y estructura, sus capacidades de expresión, de movimiento. Sus manifestaciones artísticas, lúdicas, y además, relaciona los conocimientos ancestrales con los astros y la agricultura.

- Bachillerato

Preparar a los estudiantes para la vida y la participación en una sociedad democrática, para el mundo laboral o del emprendimiento, para continuar con sus estudios universitarios.

Todos los estudiantes estudian un grupo de asignaturas centrales denominado tronco común, que les permite adquirir ciertos aprendizajes básicos esenciales correspondientes a su formación general.

3.8.1 Relación alumnos y padres

La relación que mantiene los alumnos con las autoridades, profesores y personal en general se basa en confianza y disciplina la misma que se imparte día a día con charlas tomando en cuenta que la unidad educativa es la encargada de que los alumnos tengan conocimientos y los padres encargados de que los estudiantes sociabilicen, es por eso que es importante el trabajo en conjunto para que exista una buena comunicación y relación. Tomando en cuenta que los padres son los primeros responsables en la educación y generación de valores.

MODALIDAD	DEFINICION
CRianza	Ayudar a las familias a establecer condiciones en el entorno del hogar que favorecen el estudio (salud, nutrición, seguridad, mejora de habilidades paternas)
COMUNICACIÓN	Diseñar canales efectivos de comunicación familia, escuela y escuela, familia sobre los programas escolares y el progreso de los niños.
VOLUNTARIADO	Fomentar y organizar la ayuda y el apoyo voluntario de los padres a las actividades del aula y de la escuela
APRENDIZAJE EN EL HOGAR	Proporcionar información e ideas a las familias para ayudar al estudiante con los deberes y tareas escolares para casa, así como con las elecciones y decisiones de carácter académico
TOMA DE DECISIONES	Incluir a los padres en las decisiones escolares, desarrollando su liderazgo y participación en las asociaciones y en los órganos de gobierno del centro.
COLABORACION CON LA COMUNIDAD	Identificar e integrar recursos y servicios de la comunidad para reforzar los programas escolares, las prácticas familiares y el desarrollo y el aprendizaje de los alumnos

Tabla 23. Modalidades de implicación en el modelo de Epstein.

Fuente: Adaptado de Epstein, J. L. et al. (2009): School, Family and Community Partnerships: Your Handbook for Action, 3th.ed. Thousand Oaks: Corwin.

3.8.2 Captación de clientes y promoción

Se debe mencionar que en la parroquia de Conocoto habitan 53137 personas según el censo realizado el 16 de noviembre del 2014.

CUADRO N.1					
PARROQUIA DE LA ZONA 7 DE LOS CHILLOS POBLACION TOTAL					
PARROQUIA POBLACION		POBLACION URBANA		POBLACION RURAL	
(de la zona o canton)	TOTAL				
Alangasi	17.322	2.924	16.8	14.398	83.6
Amaguaña	23.584	6.747	28.6	16.837	71.4
Conocoto	53.137	42.458	80	10.679	20
Guangopolo	2.284	1.465	64.1	819	35.9
La Merced	5.744	1.838	32	3.906	68
Pintag	14.487	3.981	27.4	10.506	72.6

Tabla 24: Población Urbana **Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural de Conocoto

La unidad educativa se caracteriza por realizar múltiples promociones que ayuden a la captación de clientes siendo innovadores, originales desarrollando promoción BTL siglas en ingles de Below The Line (Bajo la Línea), caravanas, casas abiertas, publicidad a través de redes, desfiles en épocas festivas.

Hay que ser creativos para captar clientes de forma rentable, para las unidades educativas que compiten en precio lo recomendable es optimizar procesos, dando financiamiento a los padres de familia, diseñar oferta y promociones atractivas, buscando alianzas estratégicas con empresas del medio educativo, mejorando la cartera de clientes y evitando aumento de cartera vencida y todo esto se basa en transmitir calidad.

Una estrategia que usa la unidad educativa para mayor captación de estudiantes es el descuento que se da cuando estudian hermanos o familiares. El objetivo fundamental es generar confianza a nuestros clientes para obtener más clientes por medio de ellos.

3.9 Socios clave

3.9.1 Clientes y proveedores

Es importante el poder realizar una segmentación de clientes y proveedores para dar mayor oportunidad de crecimiento al negocio.

- Proveedores: Dentro del manejo de proveedores en la unidad educativa se encuentran editoriales que les proveen libros, plataformas virtuales, uniformes para los estudiantes, profesores, internet.
Santillana: Libros de áreas y capacitación Español
Cambridge: Libros de Inglés y capacitación Inglés
Metal cromado: Papelería, agendas, imprenta.
Paco: Capacitación y material didáctico para Centro Infantil.
Miel y Canela: Insumos alimenticios para el bar.
- Los maestros: Que imparten conocimientos a los estudiantes tomando en cuenta que son profesionales de alto nivel con conocimientos importantes para la enseñanza de calidad.
- Entidades bancarias: Para el cobro de pensiones mediante el sistema de *cash managment*, brindando mayor comodidad a los padres de familia.
- Servicio de mantenimiento para laboratorios y áreas adicionales.

3.9.1.1 Clientes

Los principales clientes de la Unidad Educativa son los alumnos y padres de familia, que aportan diariamente y significativamente para su desarrollo.

Adicional también se cuenta con:

- Servicio de transporte: Ofrece rutas variadas para mayor seguridad de los estudiantes.
- Servicio de alimentación: A disposición de los estudiantes con comida saludable y variada, se cuenta con una nutricionista que nos apoya una vez a la semana y aporta para realizar un menú nutritivo, adicional se envía a los padres de familia circulares con opciones alimenticias saludables.

3.10 Estructura de costos

- Presupuesto

COSTOS DIRECTOS	
<u><i>Personal</i></u>	
Docentes	\$ 312,600.00
Docentes tipo A 15	\$ 198,000.00
Docentes tipo B 8	\$ 81,600.00
Docentes tipo C 5	\$ 33,000.00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 60,000.00
Personal de Apoyo	\$ 12,000.00
Sueldos Autoridades	\$ 54,000.00
Total Salarios	\$ 697,200.00
<u>Servicios Básicos</u>	
Energía	\$ 4,800.00
Agua	\$ 9,600.00
Teléfono	\$ 1,800.00
Total Serv. Básicos	\$ 16,200.00
TOTAL	\$ 713,400.00

Tabla 25: Costos Elaboración: Propia

COSTOS INDIRECTOS	
Mantenimiento Local	\$ 4,000.00
Mantenimiento Equipos	\$ 4,000.00
Agasajos Estudiantes	\$ 1,500.00
Suministros	\$ 12,000.00
Eventos Educativos	\$ 3,000.00
TOTAL	\$ 24,500.00

Tabla 26: Costos Elaboración: Propia

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
Equipos de Computo	\$ 30,000.00
Muebles de Oficina	\$ 15,000.00
Biblioteca	\$ 8,000.00
Mobiliario	\$ 10,000.00
TOTAL	\$ 63,000.00

Tabla 27: Costos **Elaboración:** Propia

- **Estado de resultado**

UNIDAD EDUCATIVA GONZALO RUALES BENALCAZAR	
ESTADO DE RESULTADO	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017	
INGRESO POR VENTAS	799200
PENSIONES	403200
MATRICULAS	378000
TAREAS DIRIGIDAS	18000
(=)TOTAL DE INGRESOS	799200
	0
<u>COSTOS DE OPERACIÓN</u>	-
COSTOS DIRECTOS	697200
DOCENTES TIPO A	198000
DOCENTES TIPO B	81600
DOCENTES TIPO C	33000
SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS	60000
PERSONAL DE APOYO	12000
SUELDOS AUTORIDADES	54000
TOTAL COSTOS PERSONAL	697200
SERVICIOS BASICOS	
ENERGIA	4800
AGUA	9600
TELEFONO	1800
TOTAL SERVICIOS BASICOS	16200
COSTOS INDIRECTOS	24500
MANTENIMIENTO LOCAL	4000

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	4000
AGASAJOS ESTUDIANTES	1500
SUMINISTROS	12000
EVENTOS EDUCATIVOS	3000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	24500
UTILIDAD OPERATIVA	61300
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	61300

Tabla 28: Estado de resultados **Elaboración:** Propia

- Balance General**

UNIDAD EDUCATIVA GONZALO RUALES BENALCAZAR			
BALANCE GENERAL			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 18,000.00	SUELDOS POR PAGAR	12000.00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 4,500.00	PROVEEDORES	5000.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 22,500.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	17000.00
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		RESERVAS	\$ 407,200.00
TERRENO	\$ 200,000.00	UTILIDAD A INVERTIR	\$ 61,300.00
CONSTRUCCION	\$ 200,000.00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 468,500.00
EQ. DE COMPUTACION	\$ 30,000.00		
MUEBLES DE OFICINA	\$ 15,000.00		
BIBLIOTECA	\$ 8,000.00		
MOBILIARIO	\$ 10,000.00		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 463,000.00		
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 485,500.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 485,500.00

Tabla 29: Balance General **Elaboración:** Propia

INDICADORES FINANCIEROS

RAZÓN CORRIENTE Y PRUEBA ÁCIDA

ACTIVO CORRIENTE	22,500.0	0	1.32
PASIVO CORRIENTE	17,000.0	0	

Por cada dólar de deuda corriente la Unidad Educativa Gonzalo RualesBenalcázar posee \$ 1.32 para cumplir con estas deudas.

CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES

22500-17000

5,500.00

La Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar dispone de \$5500
Una vez cumplidas sus obligaciones corrientes.

ENDEUDAMIENTO CORRIENTE

PASIVO CORRIENTE	17,000.0 0	0.76
ACTIVO CORRIENTE	22,500.0 0	

La Unidad educativa tiene comprometido el 76% del endeudamiento
Corriente con terceros.

ENDEUDAMIENTO NO CORRIENTE

PASIVO NO CORRIENTE/ACTIVO NO CORRIENTE
NO APLICA

La Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar no tiene pasivos
no corrientes por lo cual no se puede analizar este indicador.

ENDEUDAMIENTO TOTAL

PASIVO TOTAL	17,000.0 0	0.04
ACTIVO TOTAL	485,500. 0	

La Unidad educativa tiene comprometido el 4% del endeudamiento
Total con terceros.

APALANCAMIENTO

PASIVO	17,000.00	0.04
--------	-----------	-------------

PATRIMONIO 68,500.00

La Unidad Educativa tiene comprometido el 4% de su patrimonio con terceros.

MARGEN NETO

UTILIDAD NETA	61300	0.08
INGRESOS	799200	

En el aspecto de rentabilidad se puede observar que la Unidad Educativa cuenta con una tasa favorable que beneficia al plantel mismo que es re invertido para mejoras de áreas que permitan a los Estudiantes desarrollarse de una mejor manera.

SOLVENCIA

ACTIVO	485500	28.56
PASIVO	17000	

Por cada dólar de deuda total la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar dispone de \$28.56 para cumplir esta obligación.

Tabla 30: Indicadores Financieros

Elaboración: Propia

Análisis

- Para realizar este análisis es importante considerar que las unidades educativas particulares son instituciones que prestan servicios a la colectividad. Esta institución para realizar sus operaciones lo efectúa con financiamiento propio.
- En el aspecto de rentabilidad se puede observar que la Unidad Educativa cuenta con una tasa favorable del 8%, que beneficia al plantel porque es re invertido para mejoras de áreas que permitan a los estudiantes desarrollarse de una mejor manera.
- Se puede evidenciar que la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar demuestra liquidez, solvencia y rentabilidad.
- La fuente de ingreso principal es por pensiones de manera mensual y por matrículas que se cobran una vez al año.

- Se debe mencionar que el dinero que recibe se usa de acuerdo a sus necesidades, siendo una decisión favorable, ya que se puede disponer de los recursos para gastos imprevistos que se presenten en el futuro.
- El endeudamiento total es bajo ya que no cuentan con obligaciones significativas y el apalancamiento institucional es reducido.
- Se observa que la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar tiene capacidad suficiente para cubrir las deudas a corto plazo.
- El rendimiento que tienen los emprendedores de la Unidad Educativa con respecto a la inversión realizada después de elaborado el ejercicio es óptimo.
- Se pudo observar que las variaciones son favorables por lo que se puede aseverar que la situación económica del establecimiento es estable.

Lienzo del modelo de negocio

Diseñado para: Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones clientes	Segmentos cliente
<p>*Proveedores de materias primas.</p> <p>*Relaciones proactivas con instituciones públicas o privadas que brindan desarrollo a la Unidad Educativa.</p> <p>*Servicio de mantenimiento.</p> <p>*Clientes</p> <p>* Servicio de transporte.</p>	<p>*Educación Inicial</p> <p>*Educación Básica</p> <p>*Bachillerato</p> <p>*Es necesario una correcta interrelación con los clientes.</p> <p>*Manejo de ingresos de una manera organizada y contabilizada.</p> <p>*Captación de nuevos clientes y promoción</p> <p>Recursos clave</p> <p>*Talento humano capacitado.</p> <p>* Innovación constante en el ámbito tecnológico.</p> <p>* Mejoras en la infraestructura.</p> <p>* Ecológico.</p>	<p>*Competitivos y humanos</p> <p>*Emprendimiento mediante idiomas: español, inglés y francés.</p> <p>*Enfoque ecológico</p> <p>*Innovación</p> <p>*Servicio personalizado.</p> <p>Servicios educativos de nivel Inicial, Básica y Bachillerato</p>	<p>*Manejo de manera adecuada de la información sobre el comportamiento histórico de nuestros clientes.</p> <p>* Fidelización</p> <p>*Eventos en general, talleres.</p> <p>*Relación personalizada.</p> <p>*Orientación y charlas para alumnos y padres.</p> <p>Canales</p> <p>*Innovación permanente de los canales de distribución.</p> <p>*Calidad en atención a los padres de familia en los horarios establecidos.</p> <p>*Página web con información completa y adecuada.</p> <p>* Agenda escolar</p>	<p>*Identificación de los clientes y sus necesidades.</p> <p>*Diversificación</p> <p>* Segmento de mercado niño, niñas y adolescentes.</p>
Estructura de costos			Flujo de ingresos	
<p>*Control en cuanto al manejo de ingresos y egresos.</p> <p>*Los costos más importantes del negocio son los físicos e intelectuales.</p> <p>*La infraestructura es el recurso físico más costoso.</p> <p>*Las actividades de docencia son las más costosas.</p>			<p>*Identificación de servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.</p> <p>*Mejorar la recuperación de cartera</p> <p>*Aumento de flujo de ingresos con actividades adicionales.</p> <p>* Las unidades educativas tienen prohibida la venta de uniformes y libros escolares.</p> <p>*Los clientes prefieren pagar con tarjeta de crédito y débito.</p> <p>*No cuentan con margen de utilidad debido a que es un servicio educativo.</p>	

Tabla 30: Lienzo CANVAS del modelo de negocio

Elaboración: Propia

Plan de acción

Duración: un año

No	Objetivos	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Presupuesto
1	Presentar mejoras a nivel educativo	Elaborar presentación con propuestas de cada docente	4 horas	Proyector	Profesores de la Unidad Educativa	\$20.00
		Conversar con el Consejo Directivo de la Unidad Educativa para la presentación	15 minutos	Computadora portátil		\$0.00
		Exponer plan de mejoras	1 hora	Puntero	Profesores de la Unidad Educativa	\$0.00
		Lograr una relación proactiva con instituciones a nivel privado que pueden a tener una mejor relación a nivel educativa.	2 meses			\$30.00
		Mantener una relación estable con proveedores.	Durante todo el año lectivo		Personal Administrativo y Rectora	
2	Análisis en conjunto con la rectora de la Unidad Educativa	Elaborar informe.	3 horas	Hojas de papel	Johanna Ruales Cárdenas	\$10.00
		Identificar los problemas principales que se generan en la Unidad Educativa	6 meses	Computadora portátil	MSc. Paola Ruales Cárdenas	\$0.00
		Identificar las actividades principales que se llevan a cabo en la Unidad Educativa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.	Periodo del año lectivo			\$0.00
		Mejorar el servicio.	2 horas		MSc. Paola Ruales Cárdenas	\$20.00
3	Desarrollar capacitación con el personal de la Unidad Educativa	Preparar los temas.	6 horas	Proyector	Johanna Ruales Cárdenas	\$30.00
		Conversar con la rectora para coordinar fecha y hora.	15 minutos	Computadora portátil	MSc. Paola Ruales Cárdenas	\$0.00
		Capacitar sobre atención al cliente dirigido al personal de la Unidad Educativa en general	3 horas		Johanna Ruales Cárdenas	\$50.00
		Preparar el informe.	2 horas	Papel	Johanna Ruales Cárdenas	\$15.00
4	Evaluación de los resultados de la capacitación	Coordinar cita con la rectora.	15 minutos	Cuaderno	Mg. Paola Ruales Cárdenas	\$0.00
		Elaborar un cronograma para ejecutar la evaluación de los resultados.	2 horas	Esfero	Mg. Paola Ruales Cárdenas	\$25.00
		Primer control de la ejecución del plan de acción.	6 meses	Hoja de control	Mg. Paola Ruales Cárdenas	\$0.00
		Segundo control de la ejecución del plan de acción.	1 año	Computadora portátil		\$0.00
		Mejora de la infraestructura con fondos propios de la Unidad Educativa.	6 meses		Mg. Paola Ruales Cárdenas	\$10,000.00
						TOTAL: \$10200.00

Tabla 31: Plan de acción

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se puede concluir que según Osterwalder y Pigner el modelo de negocio debe ser aplicado correctamente para visualizar los mejores clientes, fidelizarlos, atacar el mercado y realizar las tareas educativas de manera responsable.
- En las encuestas realizadas se puede verificar que el nivel de satisfacción de los clientes es óptimo. Esto ayuda para que la Unidad Educativa realice un seguimiento más detallado y genere un valor agregado y diferenciador.
- La ventaja de que la imagen institucional se vea representada con menciones de excelente y muy bueno en un 75% genera una interesante valoración sobre el trabajo que se está realizando y la percepción de que tanto padres de familia como estudiantes se encuentran en un lugar cómodo y de calidad.
- La Unidad Educativa tras su trayectoria ha tenido buena acogida a nivel institucional. La organización y la buena administración han ayudado para que los estudiantes y padres de familia se sientan satisfechos con la atención recibida. Es importante resaltar que todo inició como un sueño familiar, el emprendimiento, el conocimiento y buen manejo financiero han ayudado para que el desarrollo sea cada vez mejor.
- Con el buen uso del plan de acción diseñado de manera personalizada para la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar se espera que las mejoras y controles sean trabajados con éxito, realizando un seguimiento constante para que el cumplimiento sea óptimo y dé resultados satisfactorios.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar y a su personal administrativo, que es de vital importancia el innovar constantemente la imagen, página web de la institución, el realizar un seguimiento constante de la satisfacción de los clientes, el mejorar la infraestructura brindando un espacio más cómodo y acogedor ayudará para que la implementación del modelo de negocio CANVAS, tenga el éxito esperado y pueda aumentar el número de estudiantes, y número de estudiantes satisfechos acompañados con padres de familia tranquilos y seguros.
- Se recomienda a la Universidad Israel se implemente más información y material sobre el modelo de negocio CANVAS que es de gran aporte para el desarrollo adecuado y organizado de los negocios.
- Es importante que los estudiantes de todas las universidades y los ciudadanos en general presenten interés sobre la estructura y aplicación del lienzo, es por eso que se recomienda a los docentes, catedráticos, personal especializado impartan charlas que generen valor y conocimientos en general.

Bibliografía

- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002). The role of de Business Model in capturing value from innovation. Barcelona. *Industrial & Corporate Change*, 3-12.
- Christensen, B. (2008). Modelos de Negocios. Madrid. *Ediciones Norma*, 5-10.
- Clark, T. y Osterwalder, A. (2012). Tu Modelo de Negocios. Madrid. *Deuto S.A. Ediciones*, 1-25.
- Farber, P. B. (2005). 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad. Barcelona. *Norma*, 1-7.
- Gardey, J. P. (2009). The Economy Journal. Madrid. *Deuto S.A. Ediciones*, 1-25.
- Magretta, J. (2002). Porque Importan los Modelos de Negocios. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Morris, M. S. (2005). The Entrepreneur's Business. *Journal of Business Research*, 1-18.
- Marcarell, C., Canós, L., & Castelló, M. (2012). Modelo de Gestión de Ideas Adaptado a las Características Organizativas y de Innovación de las Empresas. Valencia. *Universidad Politécnica de Valencia*, 1-20.
- Pheby, J. (1988). Metodología de la Investigación Económica. Estados Unidos: *Editorial Reviews*, 1-200.
- Pigneur, A. O. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Madrid. *Deusto*, 1-12.
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El Eslabón perdido de la Dirección Estratégica. *Universia Bussines Review*, 12-25.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Editorial Commerce Net*, 1-5.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generacion de Modelos de Negocio. Madrid. *Deusto S.A. Ediciones*, 2-40.

Webgrafía

Osterwalder, A. (2010) Modelo Canvas, web oficial de Emprender es posible. Fecha de consulta: 18 de agosto de 2017. Recuperado de <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>

Osterwalder, A. (2010).Innovación de Modelos de Negocio, web oficial de empered: Comunidad de Emprendedores de la vida real. Fecha de consulta: 20 de agosto de 2014. Recuperado de <http://www.empered.org/libros/innovacion-de-modelos-de-negocios>

Que es el modelo de negocio. Fecha de consulta 25 Diciembre 2017. Recuperado de: <http://innokabi.com/download-view/lienzo-de-modelo-de-negocio/>
Modelo de Negocio

BusinessModelGeneration.com. (s.f.). Generación de los Modelos de Negocio. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de BusinessModelGeneration.com: <http://fio.unam.edu.ar/noticias/2014/rally-innovacion-generacion-modelos-negocios.pdf>

Moreno, R. (Enero de 2017). Rafamoreno. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de rafamoreno: <http://www.rafamoreno.es/descargar-business-model-canvas>

Wiley, J.& Sons. (Marzo de 2012). Business Model You. Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de Deusto: <http://www.tumodelodenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf>

Repositorio. UAL. (s.f.). Modelo de Negocio como Base del Exito. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de Modelo de Negocio: http://repositorio.ual.es:8080/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo No 1: Fotos de la Unidad Educativa



Fotografía 1. Entrada a la Unidad Educativa



Fotografía 2. Aulas parte exterior



Fotografía 3. Aula Educación Inicial



Fotografía 4. Biblioteca



Fotografía 5. Áreas recreativas comunales



Fotografía 6. Áreas recreativas canchas



Fotografía 7. Laboratorio Computación

Anexo No 3: ENTREVISTA

Objetivo

Conocer qué opinión tienen los padres de familia y docentes de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar, mediante la ejecución de preguntas de opinión en base a las variables que conforman el tema de investigación.

Después de realizada la entrevista a la Msc. Paola Alexandra Ruales Cárdenas, rectora de la Unidad Educativa Gonzalo Ruales Benalcázar, se obtuvieron los siguientes resultados:

I. PROPUESTA DE VALOR

1. ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de servicio?
2. ¿Cuál es el beneficio más importante que brinda la unidad educativa?
3. ¿Por qué los clientes vienen a la unidad educativa?
4. ¿En qué se diferencia la oferta de los demás competidores?

II. SEGMENTO DE CLIENTES

5. ¿Quiénes son sus clientes?
6. ¿Se puede describir los diferentes segmentos de clientes en los cuales está enfocado la unidad educativa?
7. ¿Cuáles es la diferencia de los segmentos de cliente?
8. ¿Quiénes son los clientes más importantes?

III. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1. ¿Cuáles son los mecanismos para dar a conocer la propuesta de valor?
2. ¿Cómo llegar a los clientes?
3. ¿Cómo están integrados los canales?

IV. RELACIONES CON LOS CLIENTES

1. ¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?
2. ¿Cuál es la estrategia más óptima para la gestión de relaciones?
3. ¿Son fieles los clientes a la propuesta de valor?

V. FLUJO DE INGRESOS

1. ¿Cuál es la estructura de sus ingresos?
2. ¿Cómo se gana dinero en el negocio?
3. ¿Qué otro tipo de ingresos se recibe?
4. ¿Cómo pagan actualmente los clientes?

VI. RECURSOS CLAVES

1. ¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?
2. ¿Qué recursos se requiere para una mejor relación con los clientes?
3. ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?

VII. ACTIVIDADES CLAVES

1. ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?
2. ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes.

VIII. RED DE ALIADOS

1. ¿Qué alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?
2. ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?
3. ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?

IX. ESTRUCTURA DE COSTOS

1. ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?
2. ¿Qué formas se utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

Anexo No 4: DIAGNOSTICO

I. PROPUESTA DE VALOR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
	Debilidad			Fortaleza			
	A	M	B	A	M	B	
Nivel de diferenciación de nuestros servicios.							
Calidad con la que cuentan nuestros servicios.							
Desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros servicios.							

II. SEGMENTOS DE CLIENTES.

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
	Debilidad			Fortaleza			
	A	M	B	A	M	B	
Nivel de identificación de nuestros clientes y sus necesidades.							
Grado de diversificación en cuanto a clientes.							
Grado de identificación de clientes potenciales.							

III. CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMUNICACIÓN.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Evaluación y mejoramiento de los canales de distribución.								
Calidad del servicio post venta.								
Nivel de costos utilizados con los canales de distribución.								

IV. RELACIONES CON LOS CLIENTES.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Fidelización de clientes.								
Manejo de información sobre el comportamiento de los clientes								

V. FLUJO DE INGRESOS.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Identificar los servicios estratégicos								
Recuperación de cartera.								
Diversificación e ingresos permanentes								

VI. RECURSOS CLAVES.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Nivel de formación, coordinación del talento humano de la unidad educativa.								
Estado tecnológico de los equipos.								
grado de utilización de los implementos que aportan para brindar un buen servicio.								

VII. ACTIVIDADES CLAVES.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Identificar las actividades principales de la unidad educativa y el buen desarrollo de las mismas.								
Control y seguimiento para cada actividad de la unidad educativa.								

VIII. RED DE ALIADOS.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Relación con los proveedores.								
Relación con las instituciones en general.								

IX. ESTRUCTURA DE COSTOS.

ELEMENTOS ORIENTAN REFLEXIÓN.	QUE LA	VALORACIÓN						¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?
		Debilidad			Fortaleza			
		A	M	B	A	M	B	
Identificar los costos con el servicio brindado.								
Control del ingreso y egreso de efectivo.								

